

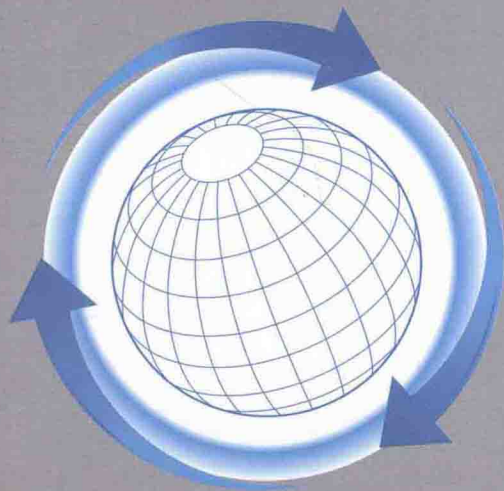


Xiamen Daxue Guanlixue Xilie Jiaocai
厦门大学管理学系列教材

团队建设 与领导

(第二版)

张国才 著



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

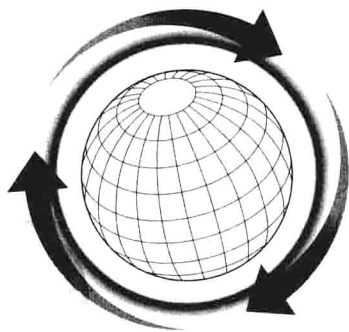


Xiamen Daxue Guanlixue Xilie Jiaocai
厦门大学管理学系列教材

团队建设 与领导

(第二版)

张国才 著



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

团队建设与领导/张国才著.—2版.—厦门:厦门大学出版社,
2008.12(2011.2重印)

(厦门大学管理学系列教材)

ISBN 978-7-5615-2355-1

I.团… II.张… III.企业管理—组织管理学 IV.F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第206912号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路39号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

xmup@public.xm.fj.cn

厦门集大印刷厂印刷

(地址:厦门市集美石鼓路9号 邮编:361021)

2008年12月第2版 2011年2月第2次印刷

开本:787×960 1/16 印张:16

字数:298千字 印数:13 600~14 600册

定价:23.00元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

第二版前言

自 20 世纪末以来,管理理论界和管理者们热烈地谈论团队问题,越来越多的管理者和领导者认识到团队的价值,希望所在的组织文化浸透着团队精神,希望在组织中建设团队。任何需要协作的群体和组织都可能建设成为团队。足球队、排球队、篮球队等运动团队是最直观的团队形态。这些运动团队都具有两个基本的特点,一是成员各有特长和分工;二是成员之间必须密切协作才能保证群体得胜。

为了完成复杂的任务,要求工作群体密切合作并应用多样的技能,于是团队应运而生。团队成员性格各异,特长不同,这是多样技能的源泉。但另一方面,个人差异,给协调和合作也带来了困难。一群人在一起工作,可能紧密团结,也可能貌合神离,甚至相互拆台。如何使一群人成为团队,而不是流为一盘散沙,是值得我们研究的重要问题。

本书帮助读者理解团队建设和领导的基本原理和方法,既注重系统阐述理论,也注重介绍可操作方法。第一到第三章重在理论阐述,对团队建设的基本原理作了系统论述。第四到第八章,注重可操作方法的介绍。其间穿插了古今中外的一些小案例、小故事。这些案例和故事,短小精干,都具有启发意义,也增加了阅读的趣味性。最后一章即“团队游戏训练法”,共选录了 34 个游戏。这些游戏,有的需要特定的设备和安全设施,但大部分不需要什么特殊设备,利用通常的教学条件就可以操作。

本书于 2005 年 4 月出版第 1 版,到 2007 年 6 月,为了满足读者的需求,在两年内已经印刷了 3 次。读者们通过购买本书表达了他们对本书的基本肯定和支持。当然,我深知本书存在很多不足之处,现在趁第 2 版出版的机会,对本书做了一些修改。

本版补充了王永庆、李嘉诚等著名华人企业家的事例,增加了一

些专栏故事,对个别观点的阐述做了修改,充实了某些章节的内容。本版将第1版的第四章第五节“团队决策沟通技巧”扩充为一章,即第五章“团队决策方法”。在这一章中更为详细地阐述了群体和团队决策的原理和方法。其中对于头脑风暴法,不仅介绍了传统的头脑风暴法,而且详细介绍了头脑风暴法的辅助性技巧以及电子头脑风暴法、指导的头脑风暴法和小组传递技术等群体决策的应用方法,使读者能够更好地掌握头脑风暴法的应用技巧和操作程序。

本书能够获得修订再版的机会,离不开读者们和厦门大学出版社的支持。我衷心地感谢广大的读者和所有为出版本书做出贡献的人们,尤其感谢章达友先生,他提供了宝贵的修改意见。

张国才
2008年12月

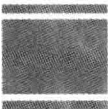
目 录

第二版前言

第一章 团队建设概述	(1)
一、团队的定义和特征	(1)
二、团队的核心要素	(8)
三、团队的组织形式.....	(10)
四、团队与非团队群体的转化.....	(11)
五、团队建设的任务和一般程序.....	(12)
六、团队建设的意义.....	(14)
七、团队建设的根本方法.....	(19)
第二章 创建团队	(24)
一、确定团队目标.....	(25)
二、确定团队类型.....	(26)
三、分析团队角色.....	(29)
四、配置团队人员	(34)
五、团队人员融合.....	(36)
第三章 团队品质养成	(42)
一、培养团队精神.....	(44)
二、发展团队能力.....	(54)
三、发展团队规范.....	(63)
四、发展团队信任气氛.....	(67)
第四章 团队沟通方法	(92)
一、团队沟通气氛.....	(96)
二、有效倾听的技巧	(100)
三、有效诉说的策略和技巧	(105)
四、使交谈顺畅进行的技巧	(108)

第五章 团队决策方法	(116)
一、决策的概念	(116)
二、决策的原则	(119)
三、团队决策的沟通原则	(120)
四、决策的基本步骤	(122)
五、群体做出最后决议的规则	(123)
六、群体决策的组织方法	(124)
第六章 团队领导方式	(135)
一、领导角色和工作内容	(136)
二、团队领导行为方式	(142)
三、团队领导的激励原则	(166)
四、团队领导与管理策略	(180)
第七章 虚拟团队的管理	(194)
一、虚拟团队的三个要素	(195)
二、虚拟团队的合作方式和特征	(196)
三、组织内的和跨组织的虚拟团队	(198)
四、虚拟团队的管理	(199)
第八章 团队评估方法	(204)
一、团队品质评估步骤和内容	(204)
二、团队品质定量测量方法	(210)
三、团队精神的测量方法	(212)
四、团队绩效评估方法	(215)
第九章 团队游戏训练法	(221)
一、团队拓展训练	(225)
游戏名称:	
逃生墙	(225)
越绳子	(225)
信任背跌	(226)
蜘蛛网	(227)
跨断桥	(227)
攀岩	(227)
二、团队动作协调型游戏	(228)
游戏名称:	
解手结	(228)
齐眉棍	(228)

大本鞋	(229)
人椅	(229)
共享有限空间	(230)
三、团队沟通型游戏	(230)
游戏名称:	
传球识名	(230)
串名字	(231)
分组	(231)
哑人排队	(231)
透露个人信息	(232)
小组信息挑战	(232)
写好话	(233)
问答	(233)
囚徒的困境	(233)
迷失丛林	(234)
孤岛求生	(235)
价值观交易	(236)
撕纸角	(237)
差异宾果	(238)
倾听与反馈	(239)
会议中的角色互动	(239)
四、管理型游戏	(241)
游戏名称:	
经营价格策略	(242)
信封	(242)
快速传球	(242)
叉手的习惯	(243)
合格率	(243)
布袋变宝	(243)
科层组织	(243)
后 记	(246)



第一章

团队建设概述

你知道吗?

- 是什么因素把团队与一般的工作群体区别开来?
- 团队有哪些核心要素?
- 团队以什么形式组织起来?
- 群体演变为团队要经过什么形态的组织形式?
- 团队建设的三项基本任务是什么?
- 团队建设要经过哪几个阶段?
- 团队究竟具有什么价值?
- 是什么构成了团队价值的基础要素?
- 建设团队的根本方法是什么?
- 世界领先企业看重的人才具有什么样的个性特征?

一、团队的定义和特征

团队是一个特殊的群体。团队凝聚力强、合作程度高、成员贡献意识强,团队工作效率就比一般群体高,在团队中工作人们的心情也比较愉快。团队对组织、对成员个人都有许多好处,因此管理者一般都喜欢团队工作方式,津津乐道如何建设团队。但还有很多管理者对团队的认识很模糊,不知道如何建设团队和领导团队。

团队是一个特殊的群体,为了认识团队的本质,让我们先从群体概念谈起。

（一）群体的概念

群体(group)是由具有特定社会关系结构的一群人组成的一个整体,一个系统。所谓社会关系结构,是指谁和谁发生互动关系以及他们的互动方式的形态。互动就是沟通和交往,包括言语沟通和非言语的沟通与交往。

为了更好地理解群体,我们有必要对人群与群体做一番区分。组成一个人群的多个个人的互动方式表现为不稳定、稀少性和短暂性。例如,在街头偶然相聚的一群人或同乘一部公交车的人们,他们的互动就具有短暂、稀少等特征,也没有稳定的互动关系。而群体的成员互动表现出一定的稳定性、频繁性和持续性,成员之间的沟通具有一定的深度,这些互动特征反映了群体内部的社会关系具有一定程度的结构化特征。群体内部的社会关系结构化达到一定的程度,而人群内部的社会关系几乎还没有形成结构。因此,也可以说,群体是一个由人们组成的互动关系结构化的稳定系统。

在一个相对狭小的地理环境中进行互动和相互影响的一些人是一个群体;而分布在广泛的地理范围内的人们通过互动和相互影响也能够形成一个群体,例如现代的QQ群、电子邮件群体、网上虚拟小组等。

群体的概念通常是指成员数量有限的小群体。但是这个有限的数量又难以确定。因此,有的学者从成员相互认识这个特征来定义小群体。也就是说,小群体的成员彼此是相互认识的,至少彼此知道谁是谁,知道谁是群体成员和谁不是群体成员。由于人数比较有限,小群体的成员通常能够进行面对面的直接沟通。但今天的网络通信技术和国际互联网突破了人际沟通的地域限制,人们可以分散在世界各地而形成一個在网上沟通的小群体。

对于群体,可以从不同的角度和标准进行分类。

1. 正式群体(Formal group)与非正式的群体(Non-formal group)

根据成员互动关系的结构化程度的不同,群体可以划分为正式群体和非正式群体。

正式群体的关系结构化程度高于非正式群体。正式群体是为了一个明确目标而正式建立的社会系统。其成员互动方式更为稳定,更为频繁,互动关系持久,互动的目标更明确,分工和合作的关系更为明确,有正式的职位分工,有明确规定的正式的沟通渠道。

非正式群体是人们在社会交往过程中自然形成的一种社会互动系统,一般没有明确规定的工作目标或社会目标,只是由于互动的人们有共同的兴趣和爱好,或者有共同关心的问题,就经常进行沟通和共同参与某些活动,形成了一个关系结构比较松散的群体。这种群体没有正式的分工,也没有正式规定的沟通

渠道,成员的互动方式在稳定性、频繁性、持续性、目标性、分工协作方面均不如正式群体,表现出明显的随机性和随意性。

有的正式群体是一个小型的社会组织,例如小公司的全体成员形成的群体;有的群体是属于一个大型组织中的一个部门,例如某个公司的技术开发小组。

2. 初级群体(Primary group)与次级群体(Secondary group)

初级群体是一种主要满足人们归属需要和情感需要的群体。这种群体的存在主要不是为了完成什么工作任务,而是为了满足人交往、归属和情感的需要。家庭、朋友、关系密切的同事,工作、学习或生活中的伙伴群体等属于这类群体。初级群体是通过社会交往在感情基础上形成的互动群体。这类群体大多数属于非正式群体。现代社会的核心家庭(夫妻两人组合的小家庭)比较特殊,因为建立家庭需要得到法律和政府的承认,所以家庭也是一种正式的社会群体。

次级群体是主要为了达成某种工作目标或其他社会目标的正式群体。企业和非牟利的社会组织中的正式群体属于这类群体。

3. 按照具体功能划分的群体

活动群体(Activity group)是人们为了参加某个项目的社会活动形成的群体。例如,自驾车旅游群体、打桥牌群体、钓鱼群体、踢足球群体、聚餐群体、婚礼群体等。群体的存在时间决定于活动的需要。

个人成长群体(Personal growth group)包括那些帮助参加者的个性成长和个人行为矫正的群体以及通过成员相互支持解决个人问题的群体。例如参加心理咨询活动的小组,戒烟或戒毒小组,癌症患者相互支持的小组。这类群体为个人提供一种解决个人问题的群体环境,在小组中获得支持。这种群体的成员是不固定的,群体的存在时间也比较短。

学习群体(Learning group)是为了更好地学习知识和发展专业能力而形成的群体。学校中的学习小组、企业中的学习小组等是这类群体。

问题解决群体(Problem-solving group)

这类群体是为了解决问题而组成的群体。这类群体要面临的任务可能是理论的问题或者是实践的问题。专家小组、技术开发小组、各种委员会、会议、控制小组等是这类群体的例子。

由上所述可知,群体有多种多样的形态,不同群体的主要社会功能和目标是不同的。群体的概念通常是指成员有限的小群体。

(二)团队的概念

要建设好一个团队,首先要认识团队的本质属性。比赛中的运动队是典型

的团队。我们先来分析一个运动群体的例子。

足球队是一种典型的运动团队。在足球队里,成员是根据任务特意配置的,每个成员有自己的特长和相应的职责,每个成员都要努力为比赛胜利而充分发挥自己的能力,同时成员之间需要高度相互配合,争取整个群体的成功。这个足球队表现出这些特征:任务取向,分工明确,个人充分发挥自己的特长,高度配合,力争整个群体的成功。

前中国足球队外籍教练米卢有一次与记者对话,谈论团队与群体的区别。米卢问记者:“你知道团队与群体的区别吗?”记者回答说:“团队是有凝聚力的,而群体也许只是一帮乌合之众。”米卢使劲点了点头,说:“一个优秀球员具备的首要素质就是能够为团队这个整体服务,无论是场上场下。这是我在自己的球员和教练员生涯中总结出的真理,往昔的那么多辉煌与成功都因为具备了这个基础。”

米卢认为,除了像马拉多纳那样的天才球星具备与众不同的特质外,大多数的球员的技术和能力相差不大,因此他更愿意使用那些能够对整体贡献最大的球员。米卢任墨西哥足球队教练时,开始对队长泰纳很器重。可是在一次比赛输球后,泰纳对记者指名道姓地责怪自己的队友。泰纳的谈话见了报。米卢看了报道后非常生气,认为泰纳不该这样做,要求泰纳改正错误。但泰纳不仅没有认识错误,反而继续表示不满。米卢在下一期集训时撤换了泰纳。有人认为米卢的做法失当。但米卢认为:“如果一名队员连自己的队友都无法给予最起码的尊重,就没有丝毫的团队精神,怎么能继续为这个团队服务呢?”于是坚决撤换了泰纳。

米卢在1994年世界杯开赛前为美国足球队编写了一个“教案”,首页上的标题是:“只有依靠团队才能打胜仗。”“教案”中包含如下这些要求:

永远尊重、支持、协助队友,无论是场上还是场下。

胜利是从牺牲个人开始的。

容忍他人的错误而不是自己的。

团队利益至上。

理解首发和替补的含义,无论何时上场都要拼尽全力。

米卢强调团队成员个人要服从团队整体的需要。米卢执教哥斯达黎加国家队时,右边锋梅德福德技术出色,快得像风,是该队最出色的球员。一般人都期望梅德福德一开赛就上场。但在1990年世界杯赛上,米卢根据整体技术安排,没有让梅德福德首发上场,而是让他先“坐板凳”观战。在开赛前,米卢就把需要“坐板凳”的计划告诉了梅德福德。梅德福德完全理解和接受米卢的安排,遵照

米卢的指示不对记者发表任何不利的评论。每当记者问他为什么没有安排他首发上场时,梅德福德没有说过一句指责教练的话。米卢非常欣赏梅德福德的团队精神。在与瑞典队决战的最后 30 分钟时,哥斯达黎加队 0:1 落后,米卢派梅德福德上场。梅德福德射进一球,并且为队友制造射门机会,最终以 2 比 1 胜出。

有一次中国队在小组赛上反败为胜,米卢认为中国队踢得很漂亮。记者问米卢:是不是因为中国队踢进了 5 个球,你才认为踢得漂亮?米卢回答说:“这还不是最主要的,重要的是中国队踢出了团队精神。”

足球队作为一个团队,具有如下重要特征:

- (1)有共同的目标,即战胜比赛对手,获得全队的胜利;
- (2)成员自觉自愿地服从团队整体利益;
- (3)成员之间高度协作;
- (4)成员的技能是互补的;
- (5)成员受比赛目标的驱动,具有内在动力;
- (6)在比赛过程中享有高度的行动和决策自主权;
- (7)需要高明的教练的指导。

足球队作为团队的这些特征,其他的运动队也具备。把运动比赛队伍的特殊性更换为比较一般的性质,例如,教练更换为领导,比赛更换为工作,我们可以发现一般的工作团队也具备这些特征。

团队本质上是一种通过成员之间高度积极、自觉的协作来实现群体统一目标的组织形态。

为了深入理解团队性质,我们必须把团队与一般群体进行比较。

团队是一种特定的正式群体。比较小的组织,整个组织可能成为一个团队。但在大型社会组织中,例如大型公司中,由于职能分工的缘故,可以存在多个团队。

团队属于正式群体的一种特定类型,具有一般正式群体的特征。那么,团队与一般正式群体的区别又是什么?

一般群体与团队有共同性,因为前者也需要合作和协调才能实现群体目标和业绩。团队具有任何正式群体的一些共性,尤其是合作程度较高的群体非常类似于团队。但是团队作为一种特别的群体,与其他的一般工作群体又有重大的区别。在许多方面,团队都表现出与一般的工作群体的区别。这些区别,有的主要是“有”与“无”的区别,有的则是程度上的差别。

(1)目标认同的不同。团队成员高度认同团队目标,而一般群体认同共同目标的程度比较低,或者没有明确的群体目标。

(2)奉献的意识不同。团队有一个成员共同信服的目标和共同的责任感。例如,这个目标可能是“使我们的企业成为行业第一”,或者“提供最优质的服务”,等等。而普通群体虽然也有一个群体的目标,但是成员对群体目标的信服和认识未能达到高度的一致。团队成员有强烈的为团队奉献的意识,而一般的群体缺乏这种意识,或者意识比较淡薄。

(3)合作程度不同。团队有高度自觉协作的意识。虽然普通的工作群体也有协作和集体的目标,但是团队的协作程度远远高于普通群体。普通群体的成员可能和睦相处,但可能缺乏共同协作,而团队成员不仅要和睦相处,更要共同协作、自觉协作。一般群体的合作很大程度上依靠管理压力来维持,而团队的协作主要是自愿的。

(4)对群体目标的评价标准不同。在评价标准中,团队目标高于个体目标。团队强调集体整体性目标,个体目标的意义是次要的。普通群体也有集体的目标,但个人目标得到强调。团队目标的成功就是个人业绩的价值所在,如果团队目标没有实现,则任何团队成员个人的业绩没有根本的意义。而普通群体评价成功的标准是,即使集体目标失败了,但其中的个人仍然可能被认为是成功的。

(5)个人业绩与群体业绩的关系不同。团队的工作任务和责任虽然也要分解再分散到个人,但这些个人的任务和责任导致的个人业绩没有独立的意义,而是构成团队业绩的有机组成部分,即团队的个人业绩的意义包含在群体业绩中。而普通群体内成员更多的是各干各的任务,任务、责任和业绩主要分散计算到个人头上。

(6)相互信任程度不同。普通群体内的互动缺乏足够的相互信任,内部竞争意识强,合作意识比较弱。而团队内人们相互信任、相互合作的意识大大强过内部竞争意识。为了激发个人或团队内各个小组的潜力,团队也可能采取内部竞争的工作方式,但团队内部的竞争控制在一定的限度内并且采取“温情竞争”的方式。过度激烈的内部竞争会破坏凝聚力。

(7)个人与群体的利益一致性的不同。团队中个人利益与团队利益的一致性程度很高,而一般群体中个人利益与群体利益的一致性程度比较低。

(8)沟通质量不同。普通群体内部由于竞争意识过强,相互沟通存在很多障碍。而团队由于合作意识强过竞争意识,相互沟通质量很高,信息高度分享,相互之间高度信任,不同意见可以得到很好的交流。与非团队相比,团队内的人们相互沟通更加真诚坦率。真诚坦率的沟通强化了相互的信任和合作意识。非团队内的人际关系,由于相互信任度比较低,合作意识比较弱,相互戒备的心理成为坦诚沟通的障碍。

(9)矛盾性质的不同。团队内的矛盾更多地是对事物的看法和处理方法的

意见的不同,而一般群体内的很多矛盾属于人际关系紧张的矛盾和个人利益与群体利益的矛盾。团队内部矛盾可以通过公开争论得到解决,而一般群体内的矛盾很多是不公开争论的,因此可能导致严重的冲突。

(10)决策权力分配的不同。团队的领导对成员授权很多,而一般群体的领导和管理者将权力集中在自己手里。团队成员享有高度的自主管理权和决策权,而一般群体成员没有这个特点。

(11)分工的不同。团队内的分工具有更大的灵活性,团队内的角色经常转换;而一般群体内的分工和角色是比较固定的,不灵活的。

(12)凝聚力的不同。团队的凝聚力很强,而一般群体的凝聚力比较弱。团队成员有强烈的群体归属感,人际关系融洽;而一般群体存在比较多的人际关系紧张情况,成员的群体归属感弱。

表 1-1 团队与一般工作群体的比较

因素	团队	一般工作群体
目标认同	有明确共同目标	认同共同目标的程度比较低或没有明确共同目标
奉献意识	有高度自觉的奉献意识	奉献意识比较低下
合作的程度	自觉合作	更多依靠管理层的压力维持合作
对群体目标的评价标准	团队目标高于个人目标	强调个人目标
个人业绩与群体业绩的关系	强调群体业绩	强调个人业绩
相互信任	高度相互信任	相互信任程度比较低
个人利益与群体的一致性	利益高度一致,个人利益和群体利益高度整合	利益一致性程度比较低,有时内部有利益冲突
沟通质量	信息高度分享,较多分享个人深层次信息	低度分享信息,只在别人需要时提供信息;个人深层次信息很少交流
矛盾性质	主要是方法的分歧,通过公开争论来解决	不仅存在方法的分歧,也存在目标和利益的分歧;经常不能公开争论,职位权力对争议的问题有决定性影响
决策权力分配	分散,授权多;集体决策	集中,授权少;少数人决策
分工	灵活的分工,但强调相互支持、能力互补	分工,强调完成本份工作
凝聚力	个人对人际关系满意度高,对群体的归属感很强	个人对人际关系满意度一般,对群体的归属感一般;有的人想离开群体

上述这些把团队与一般工作群体区分开的因素,除了比较极端的情况外,在大多数情况下,主要是程度高低的差别。例如,一般群体也有合作,但合作的程度没有团队那样高;一般工作群体也需要沟通,也存在大量沟通,但沟通的信息的范围和深度都不如团队中的沟通。与一般群体的比较,使我们相信,团队比一般群体的组织“质量”更高。

我们现在可以对团队下一个简明的定义:团队是为实现共同目标而自觉合作、积极努力的一个凝聚力很强的社会群体。这一概念首先肯定团队是一群有组织的人们;其次,这些人有明确的目标;第三,为了共同的目标,大家能够自觉合作并且积极努力;第四,这些人凝聚力很强。由于团队大部分属于工作团队,是以目标和任务为导向的群体,因此成员的工作技能是很重要的。有的学者对团队的定义除了包含上述几个特征外,还指出团队是由一群技能互补的人们组成的。工作型团队需要技能互补的成员。团队通常都是工作型团队。

二、团队的核心要素

如果我们试图用一些简明的核心关键词来描述团队的基本性质,我们大概首先会想到“团结”、“合作”、“信任”、“共同目标”等词汇。我们还可能会进一步设想团队内部的“气氛融洽”,人人“心情愉快”,“有活大家一起干,有难大家一起当”等等。一个群体能够被叫作团队,应该具有这些特点。简单地说,团队是由一群志同道合的个人组成的一个工作或活动群体。

团队具有七个核心要素:人员、目标、互动、信任、合作、自愿和能力。

人员是任何组织都具备的最根本的要素。

目标是将人们的努力聚合在一起的凝聚因素。没有一致的目标,人们就不会联合,也不会有共同努力的方向。

人们的互动是人与人之间通过信息交流或以其他的交换方式(例如情感或物质交换)进行的相互作用的过程。在互动过程中,人们交换信息、物质、能量、情感,相互影响。互动可能是竞争性的,也可能是合作性的,还可能是既有竞争,又有合作的竞合。互动需要付出成本,互动也产生收益。

人们的互动过程是社会关系形成的必要条件。人们经过一定时间、一定方式的互动过程才能结成特定的社会关系。群体成员也必须经过一定时间的特定互动才能组成团队。此外,团队成员的互动是维持团队合作活动的必要条件。人们经过适当的互动才能形成信任和合作关系,保持互动才能维持团队信任和合作的关系。团队互动是形成和维持团队信任和合作的过程。

相互信任是合作的心理基础。没有信任,就不可能合作。相互信任是合作的起点,任何两个人之间的合作必须以一定的最低程度的信任为基础。而合作的成功将增强相互的信任。

合作是团队的根本活动方式。在一个群体中如果缺乏合作,或合作得很不好,就不是团队。与其他群体内部合作相比较,团队成员的合作程度比较高,也比较有效。缺乏高度合作,任何群体都不能被称为团队。

根据合作者是否自愿,合作可以分为两种形态。一种是被迫型的,即其中一部分权力比较小的人被另一部分权力大的管理者所控制,在压力下被迫与管理者合作。被迫型合作程度很低。在被迫合作的情况下,人们的可监督的、可控制的行为是合作的,但他们那些不能监督的行为却是不能控制的,是非合作的,在心理上是不愿意合作的。因此,被迫型合作潜藏着人际冲突和矛盾。相反,另一形态的合作是自愿的,即合作者是自愿参与合作过程的。被迫合作使人痛苦,而自愿合作使人满意。如果其他条件同等,则被迫的合作效率低,而自愿的合作效率高。

团队合作必须建立在成员个人自愿参与的基础上。成员加入团队是自愿的,成员参与团队的活动是出于自愿的,团队成员在合作过程中体验到满意。成员若是被迫参与群体活动,这个群体也就不是一个团队。团队成员之所以自愿参与团队活动,是因为认同团队的目标和团队的价值。

总的来说,工作团队是为了解决某些困难的问题或实现某些比较困难的目标而组建的。单一的技能对于完成团队任务是不够的。工作团队需要一批各具特长的人才,需要一批能担任不同角色的人才。因此,团队中人才的技能和角色是相互补充的。

在团队构建的过程中,个人自愿参与团队活动的意愿的程度得到加强,在团队形成以后,每个成员参与团队活动的自愿程度达到很高的水平。在团队建设和工作的各个时期,每个团队成员的技能也在发展。在团队发展的同时,个人的技能也得到发展,因为团队的效能是以个人的能力发展和贡献为基础的。

表 1-2 团队的核心要素

人员	是团队的根本要素
目标	是聚合人力资源的焦点
互动	是形成和维持合作与信任的过程
信任	是团队合作的心理基础
合作	是团队的根本活动方式
自愿	是为团队贡献的心理基础
能力	是团队绩效的技术基础