

第一部分

你在群体和 团队中的作用

第1章

你的群体和团队

——成功沟通之道

“我宁愿独自工作……”

务必抛弃上述幻想，21世纪的工作大多为团队工作。

首先我们必须强调的是：21世纪的工作按照团队方式进行。当我们在学校或公司介绍群体沟通时，人们都会报以热情的态度。但在实际行动上他们却畏缩不前。这当然和他们的经历密切相关。正如我们的一位教授朋友指出的那样：“很多人对群体心存恨意。”

不管情况是好是坏，我们的创作正是根植于你以前的经验。在这一章中，我们将考察你所熟悉的群体和团队，你的感觉以及影响这些感觉的因素。然后分析你将来可能会接触的各种群体和团队，团队的作用以及工作场所的趋势等。最后就你如何在你的班级进行团队问题提出若干建议。本章的目的在于：

1. 帮助你了解群体经验是如何让你和你的同伴既欢喜又忧愁，以及产生的原因。
2. 帮助你了解在你将来的生活和职业生涯中，群体团队为什么以及会怎样影响你。
3. 帮助你掌握一系列基本的团队和群体的概念。
4. 帮助你了解沟通是如何在群体中发挥作用的。
5. 帮助你在班级开始运用这些知识经验。

1.1 你熟悉的群体团队生活

从你出生那天起你实际就生活在群体当中了——你出生的家庭，通过家庭，你能够了解到人们聚在一起时的行为表现。从那以后，你有关群体的生活阅历日渐丰富。通过如学习小组、解决问题小组、管理委员会、或项目小组等群体你能够越来越多地了解它。所有这些群体可能都和各种规模更大的组织联系在一体，像学校、机构、社区或是宗教团体。你也许参加过像学术、篮球和赛车类的比赛。不少人正是通过上述这些体验形成自己关于群体或团队看法的。

你对群体或团队的感觉也许妙不可言也许暗淡无光。如果你身处一个表现卓越的团队，作为优秀团队中的一员，你会感到妙不可言。这也说明与他人共事比一个人孤军奋战有趣、激动、令人鼓舞。这种归属感真好！暗淡无光则意味着在群体中工作会带来一种无言的痛，带来一种很累人的感觉。你必须同时周旋于众多复杂的人和事物之中。有时给你的感觉糟透了。事实上，只有当群体中

的每个成员都履行职责并能投入参与时，群体才能运作好。回首往事，你有关群体经历的感觉是什么？我们希望在将来，你的群体团队经历能给你带来满意的感觉。下面我们来分析一下影响成功感觉的主要因素：

期待 人一般易犯以偏概全的错误，会将某一次经历的事情推及到其他所有的事情上去。这种思维定势不可避免的会影响你对未发生过的事物的看法。例如，假设你参加过一个学习小组，并因此获得过高分，你就会期望将来再参加类似的群体。但如果你曾经历过这样不愉快的事情：由于其他成员不负责，你的成绩或收入受到很大影响，你从此便会拒绝群体。在我们所教授的班级中，那些有着不愉快集体经历的学生是抱怨得最多的，他们大多不愿“重温噩梦”。

投资 你曾有过的团队经历可能让你了解到，若一项工作需要越多的人参与，那可能需要花费越多的时间、精力和金钱就会越多。例如对一个公司中的团队来说，其成员必须投入时间、精力、空间、材料甚至收入。团队项目意味着团队成员所在组织对其进行投资，才有可能使群体运行良好。

压力 每个人无论是在工作中还是在群体中都感受到许多压力。有时，迫于压力人们常会无法表达自己内心真实的想法。群体活动经常会强迫成员屈从于其他人的想法，这往往会导致种种不诚实、不道德局面的出现。这就要求群体成员充分发挥领导职能创建一种开放的群体文化，防止从众行为。

个性及个人偏好 团队中的每个成员都各有特色：有的自信、有创造力并能独自完成工作，他们往往不信任其他人；有的则不喜欢独自工作，往往认为社交活动，与他人交往更激动人心。

性别 性别也会影响群体的运作。尽管人们对性别的看法在改变，但差异总是存在的。男性带给团体的也许是以竞争、结果取向为特色的风格；而女性则更善于合作并会考虑群体的整体利益（Pearson, Turner, & Todd-Mancillas, 1991, pp.218-219）。这两种不同风格是任何一个动作良好的团队都需要的。

文化 文化影响至关重要，但对文化进行笼统的概括是不妥当的。我们不应应对文化进行简单的分类，而应重点研究不同文化对群体产生怎样的影响。例如，个人主义色彩很浓的欧洲和北美国家的人可能会对群体感到恼火，而拉丁美洲人都可能喜欢群体工作，将其作为互相支持取得成绩的一种手段。日本人也依赖于群体来完成任务。由背景不同的人组成的团队会遇到许多问题。好的方面在于：团队中的每个成员身上可能蕴藏着许多绝妙的创意；令人不如意的地方则在于人际之间的冲突。

1.2 群体、团队和你的未来

除非你打算成为隐士，或者你是个很古怪的人，或者你是个腰缠万贯的天才，否则你必须视团体工作为常事。即使你的私人生活也难免和群体有关，如你的家庭。下面我们将列举一些事例，说明在不同的职业生活中我们会遇到哪些与团队协作有关的工作，然后来描述一下团队群体的类型，最后再介绍一下工作场所的趋势。

1.2.1 职业生涯与团队协作

设想一下你将来可能从事的职业：也许你会把目光放在通讯、科研或医药领域，也许你的目标会集中在考古、历史、销售、艺术、农业等领域。不管你做什么，你都将不可避免地与他人或相关领域的专家打交道。

专栏1-1 受雇主欢迎的雇员

对于雇员而言，除了掌握基本的阅读、写作、数学以外，还必须掌握下列技能：

学会学习

倾听

口头沟通

创造性思维能力

解决问题

自我尊重

设立目标/自我激励

个人/职业发展

人际技能

谈判

团队协作

组织有效性

领导职能

所有组织都是由持各种主张的个人组成的，而且每个人的工作方式都不尽相同。成功的协作有赖于有效的人际沟通、谈判以及发扬团队精神。当然，工作场所的员工多样化也会经常引发冲突。当今工作场所管理风格朝着参与式管理方向转变，这也不可避免地使冲突现象增多。当组织中主要的工作方式以团队形式出现以后，传统的上司角色淡化，使团队中没有专门的角色负责决策。所有这些都意味着组织必须开发其员工的群体工作技能。

资料来源：Excerpt from A. P. Carnevale, L. J. Gainer, and A. S. Meltzer(1990), *Workplace basics: The essential skills employers want*. San Francisco: Jossey-Bass, PP.2 and 31. © 1990 by Jossey-Bass Inc., Publishers. Used with permission.

如果你学的是传播专业，你的职业可能会与大众传播或媒体有关，或者与组织沟通或公共关系有关。如果学的是其他专业，你也许会成为一名教师或在管理界、科学界谋一职位。下面让我们看几个相关的事例，并以此来了解团队或群体活动将如何成为你职业生涯中不可分割的一部分。

- 一个专业为大众传播、通信传播、商业管理、艺术或电子的毕业生，可能会在这样的团队工作：为一家公司设计一套沟通系统。或在这样的任务小组工作：奉命开发一套适用于地区或国家级的广告方案。一名新闻、市场营销、艺术或教育专业的毕业生也会加入这样那样的团队来设计、生产、编辑拍摄或者推销有关培训产品等。
- 如果所学的专业是组织沟通，那么这位毕业生的工作可能是加入某家公司，在这家公司的团队中设计推广培训计划，可能的职业路径是该公司的培训部经理。我们的一名学生走的就是这样一条职业路径：他供职于一家大公司，先是从事制作培训产品之类的工作，后来升职为指导高级经理人员开发沟通技能的经理，职权范围扩大很多。
- 政治学和大众传媒专业的毕业生可能参加某一和政治竞选有关的团队。我们的一名学生因对保护动物权利持有特殊兴趣，就专为提倡保护动物权利政见的政治家写稿件。
- 公共关系专业的毕业生将会与从事下列行业的人员合作：广告、公共形象、媒体关系、处理与顾客反馈相关的法律问题。例如最近我们的一个学生就在一家制药公司的公关部实习，后

就职于另一家公司。最近她以会计助理的角色加入一团队专门负责推广新产品。

- 表演、广播、电视、电影制作的毕业生也必须经常以团队的方式工作。导演、演员都是按照团队的方式工作。
- 教育专业的毕业生在做了教师以后，必须与学校里的行政人员、同事、学生家长密切合作才能有效地实行教学方针政策。例如，我们的一个学生做了历史老师以后，就创立并领导了一个由老师家长组成的团队，这一团队负责为学校设计新的课程计划。
- 艺术专业的毕业生也会在企业供职。例如有位自由艺术家最近为一家专为防止儿童酗酒而设立的中心，设计了一幅装饰用的壁画。设计完成以后，她又领着一些青少年参与绘制悬挂壁画的工作。
- 其他不同专业，如商业管理、科技、心理学、英文专业的毕业生都可能会成为管理人员。他们必须和其他经理以及各种团队群体打交道，共同处理像顾客满意，改进员工效率等问题。

上面列举的这些事例说明：无论哪种专业的毕业生都必须在各种不同群体团队中工作。为此，他们必须掌握各种沟通技巧，你当然也不例外。

1.2.2 团队群体的类型

你的私人生活和你的职业生涯都令你 and 形形色色的群体团队结下不解之缘。这些团队的目的、运作方式各不相同。有些团队（ad hoc，拉丁语）可能只是临时性的，在解决了具体问题以后马上解散掉；有些群体处理的问题较为复杂，需要多方面的权威专家。请看下面的例子。

非正式群体 因兴趣相同而聚集在一起的群体。例如足球迷、围棋迷组成的群体就属于这种非正式群体。

学习和支持性群体 学习群体的主要目的在于学习交流信息和技能。**相互支持群体**的目的在于处理各种情况。它们的类似之处在于成员之间能够互相帮助。它们可能由成员自发组织而成的，也许受组织资助建成。它们的主要目的在于满足团体成员的需求，比如如何帮助成员通过生物化学这门课的考试，或者是帮助酗酒的父母或配偶走出阴影。

参谋性群体 这类群体的主要目的是讨论政策方针。在有些组织中，这类群体的会议很正规，而有些则显得松散无组织。如果这种类型的会议开得不好，人们会抱怨把时间精力都白白浪费了；但如果会议开得成功，群体会给成员带来满意感、凝聚力，并会提高工作质量。

任务小组 这是以一种临时性群体形式存在的，目的是为了解决具体问题。成员可能来自于组织内部或其他组织，各自的立场与专业知识都不尽相同。这些任务可能是：调查问题、收集信息、提出建议，这些群体一般通过会议完成具体目标。

管理委员会 民主制度的典型特征就是建立符合大多数人利益的各种委员会组织。这些群体定期会晤，以便讨论问题、收集信息、提出对策并准备向高级组织汇报。这些群体处理事情的速度很慢，而且群体沟通和结构中易出现的问题在这里都有集中体现。尽管如此，这些依然是我们保护自己合法权益并维持正义的有力武器。也许我们无法容忍它们，但我们也同样离不开它们。

专门性群体 这种类型的群体由专门人群组成。在专家的帮助引导下，他们会讨论诸多推销新产品、评估课程设置之类的问题。在美国总统竞选期间，我们在电视上经常看到这样的群体，一些策划者邀请各类持不同政治主张的人讨论他们对候选人的看法。

自我管理团队 这种类型的团队适用范围广泛：从新闻制作到流水线作业。任务内容包括人事决策、预算分配、项目策划，还会涉及到与其他团队或部门的协作以及对结果的评估等。

管理团队 一般由企业中不同部门或地区的经理组成。他们会定期开会讨论有关决策、资源分

配等问题。在现代企业，经理必须负责协调各种群体，包括奉行自我指导的自我管理团队。

质量团队 由一个组织中不同部门的员工组成，目的是为了改进质量。不管是公共或私营组织、大型或小型组织它们都可以在组织内部的不同等级建立质量团队。

项目团队 这类团队由具有各种不同背景或技能的人组成。目的在于完成某项具体的任务。这些项目可以是开发新品，制造、推销新产品；可以是进行组织变革或是进行公司范围内的培训

工作。

创造性团队 由具有各种才能的人组成，目的常在于研究探索新的思想，并实施这些项目。团队成员可能包括市场分析专家、公共关系专家、作家、艺术家、导演、生产商，他们聚在一起可能是为了设计生产一种产品的电视广告或为了协助一位政治候选人。

医疗护理团队 虽然你可能或不可能在医疗护理团队中效力，但很可能将来某一天你以及你的亲人会成为某个医疗护理团队的病人。这样的团队包括使病人得到治疗、康复所需的所有专业医护人员。它能给病人带来福音。我们曾了解到这样一个医疗护理团队，它包括老年病专家、传染病专家、心脏病专家和癌症专家；涉及各专业、各层次的护理人员；生理疾病、职业性疾病、口头表达方面疾病和呼吸系统疾病的医师；一名营养学专家；一名牧师；还有一位社会工作者。他们紧密配合，互相协作，医治并挽救他们的病人的生命。同时，该团队的每个成员还还为其他团队服务，照料其他的病人，使他们恢复健康。团队协作精神是他们成功的秘诀。

上述各种不同群体有一点是相同的：所有成员都必须努力完成具体的目标或任务。这也是本书的主题：群体和团队如何完成任务。

1.2.3 工作场所的趋势

随着社会经济、技术的变化，组织发生着巨大的变化，工作场所也在迅猛地发生各种变化。最重要的问题是国内外的各种竞争，为了在竞争中获胜，当今的组织必须学会在合适的时机了解合适的信息并能据此做出正确的决策。过去组织中那种垂直型的层级结构已很难适应现在的要求。如果组织中的所有员工都能积极参与收集信息、解决问题、做出决策等活动，他们的工作业绩会变得更优秀，这样就会增强企业的竞争力。当组织中的员工了解自己在做什么，有权做决定，他们就会感到更满意，而且会更忠诚于组织的决策。

有研究表明，当员工了解组织为什么和怎样做决策时，他们的满意度会很高，这就是为什么参与式管理、质量运动、团队协作、电脑技术等在迅速瓦解旧的组织结构，逾越传统组织文化设置的樊篱的主要原因。

1. 团队与团队协作

人们实际上早就了解到有效群体沟通的巨大作用。50年前就有研究表明：合作性群体的绩效很高。当一群能干肯干而又训练有素的个人组合成一支团队时，他们解决问题的能力比任何个人都强。团队成员在诸如年龄、性别、专业知识、地位等方面的差异正是形成高效团队的一个因素，团队因为这种异质性而获益。例如如果一个团队由男性女性共同组成，那么他们会从不同角度看待沟通。俗话说：“男女搭配，干活不累”。

当然，背景不同的人在沟通时必须花费大量的时间和精力。只有当团队成员能听得进，或愿意倾听不同观点时，他们解决问题的能力 and 效果才会比那些只愿服从他人观点的团队好。

当然有时一个人在解决问题方面可能会比一个团队更有效。比如当你求解数学问题时，一个数学天才就足够了，勿须动用一群能力不足、工作热情不高、未受过训练的成员组成，那么这种团队的绩效可能不如一个人好。

专栏1-2 卓越的施乐团队

1984年以来，施乐公司通过设立正式管理制度确立了团队在企业经营中的重要地位。所设立的团队杰出奖包括正式的颁奖仪式以及在团队成员之间平等地分发奖金。符合这一奖项的团队必须是：“由2~12位施乐的员工组成。他们都很清楚共同的目标，能并肩发明使用各种高品质的手段或流程，并能够实现目标。施乐总裁阿莱尔先生（Allaire）指出：“我们坚信团队协作的力量。施乐公司75%的员工积极参与各种质量改进和解决问题项目小组。”

资料来源：Excerpt from J. G. Bowles, "The Human Side of Quality." Reprinted by permission from a paid advertising section in *Fortune*, September 24, 1990.

组织咨询专家苏·德瓦恩（Sue DeWine, 1994）指出：并不是在有的时候都适合组建团队。根据她的经验，她指出以下几种情况不适合建立团队：

- 当一个人可以把工作完成得较好时；
- 当管理、政策或两者均处于变化过程中时；
- 当委任的领导控制欲强而且不关心团队需要时；
- 当组织文化显得不友好、竞争激烈时。

2. 质量和顾客满意

当今许多团队工作都源于质量管理运动。**质量管理**要求组织中的所有员工都积极参与，并能够共同努力以提供令顾客满意的优质产品和服务。这一思想源于美国，后来经 W. 爱德兹·戴明（W. Edwards Deming）先生改进，在战后日本的经济恢复进程中发挥了至关重要的作用（Walton, 1986, pp.10-21）。质量管理是指员工积极参与质量圈活动，通过这种活动，产品质量或组织中的各个领域能够得到不断地改进。

3. 信息和技术

通过电子技术，员工可以分享信息，加强和他人的协作。由此工作性质深受影响。利用一种可以帮助群体共同协作的电子软件，团队可以完成许多任务，如安排会议日程，做出决定等。在这种软件的帮助下，团队成员可以组织信息，分析思路并想出对策。群体软件因此被冠以“电脑媒介文化”的美名。这也说明了技术和团队工作流程相互交叉的关系。这种变革必然会影响组织中的团队文化。

格兰瑟姆和尼科尔斯（Grantham and Nichols, 1993）认为技术已经“改变了工作场所员工的交往模式，也改变了工作关系的性质。”甚至将“工作场所”含义变得丰富，富有比喻性特征。因为物质意义上的组织界限正日益被以电子沟通为主的“虚拟”的组织所代替。你可以去参加那种可以面对面交流的会议，你也可以在任何时候通过你的电脑和外界交流信息，或与处在世界上其他地方的团队成员进行沟通。你的团队也可以召开**电子会议**。这种会议可以通过计算机、录像机、电话、或某种组合召开远程的通讯会议。

你也可以通过视频技术和身处在另一个城市或国家的另一个团队在一个同样类型的会议室举行会议。正如一个作家指出的那样：“这是多媒体技术带来的最令人激动的事情，通过电话，你能迅速与他人联系，还伴随实时的**电视会议**”（Desmond 1995, p.177）。

你也许注意到这些技术使得组织的界限无论从时间上还是空间上都被扩大了。团队成员可以进行面对面的交流，或者通过**同步会议**，即计算机、电话、电话会议等方式在同一个时候进行沟通，也可以通过电脑技术在不同的时段进行**不同期会议**。有了通讯技术，团队成员的交流方便了许多，

即使他们身处在世界上不同的地方也能方便地交流。从这个意义上看，我们可以了解到这些技术要求我们在沟通过程中必须掌握大量的技能同时又必须灵活多变。

1.3 团队协作中的几个重要概念

下面我们将向读者介绍团队协作过程中的几个关键概念。掌握了这些概念，对你将来提高团队工作大有好处。

1.3.1 群体和团队

群体是指处于同一地方的一群人，团队的含义要比群体丰富一些。在理解群体团队概念时，我们应注意以下几个方面的内容：成员之间的关系；成员的工作流程，以及他们聚集在一起的目的。如果你开动脑筋，也许下面这些内容会浮现出来。

关系 是指相互交往、相互影响、分享合作、互相依赖等。

工作流程 沟通、协作、组织、领导、支持、开发、分析、思考、创造。

目的 目标、远见、任务、活动、结果。

也许你会考虑得更多，但这些仅仅是个开始。组成群体的每个因素，其类型形形色色，程度可能有深有浅，目的也多种多样：有的可能只是为了聚在一起玩玩，有的可能为了世界和平。**群体**的基本概念是：“两个或两个以上的人相互交往，用某种方式影响别人或被别人影响”。（Shaw, 1981, p.8）

那么“团队”和“群体”有什么不同吗？答案是肯定的。丹尼斯·金拉（Dennis Kinlaw），这位曾在公司、政府机构供职的团队咨询专家认为：两者在功能和性质上都不一样。**团队**始于群体，但团队能够达到更高的质量水准。团队成员之间会产生特殊情感，并会创造出重要的工作流程，在其发展过程中会形成自己的领导特色。在他看来，每个工作群体都能成为工作团队，而每个工作团队都能成为绩效卓著的团队。卡曾巴赫和史密斯（Katzenbach and Smith, 1993）在对多个组织的工作群体和团队做了研究以后，得出这样的结论：“工作群体的绩效主要依赖于成员的个人贡献，而团队的绩效则基于每个人的不同角色和能力而尽力产生的乘数效应。”

在第4章里，我们将进一步讨论如何组建团队，现在我们先来分析一下创立团队时应注意的几个问题：

团队由一群不同的人组成 团队和一个随意组成的群体不同。为了完成任务，它必须由能力各异的人组成，并应拥有不同资源。

团队成员共同承担领导职能 所有成员都互相协作致力于任务的完成，由于任务的多样性，每个人的贡献领域不同，决定了每个成员包括委任的领导者必须承担领导团队的责任。

团队必须具有与众不同的个性特征 和普通群体不同，团队必须创建独特的自我形象，以便有效激励和凝聚其成员。

团队成员应互相协作 和普通群体不一样，团队成员能够坚持不懈地互相配合、互相帮助，并能够由此产生巨大能量。

团队成员一致努力争取达成目标 团队成员应加强沟通，并能就共同目标达成共识，力争达到目标。拉森和拉法斯托（Larson and LaFasto, 1989）认为成功团队的标志在于它总是具有“明确的、不断进取的目标”。

团队应和其他群体以及所处的系统保持紧密联系 团队与其所处的周围环境相互作用、相互影

响。虽然其他类型的群体也同样与环境相互依存，但一个团队成功与否，在很大程度上取决于团队内部的关系、任务的性质以及它和系统之间的相互作用。

综合考虑上述所有因素，我们认为团队的定义是：团队由一群能够共同承担领导职能的成员组成。他们共同努力，以各自独特的方式在所处的环境中共同完成预先设定的目标。图 1-1 简化了这一概念。在这个模型中，我们假定一个团队只有 3 个成员，当然大多数团队成员的数目比这多。每个成员都很关心大家共同设定的目标。为了达到目标，成员之间必须进行协作沟通。他们既必须完成任务，又必须维护关系。我们将对此进行讨论。

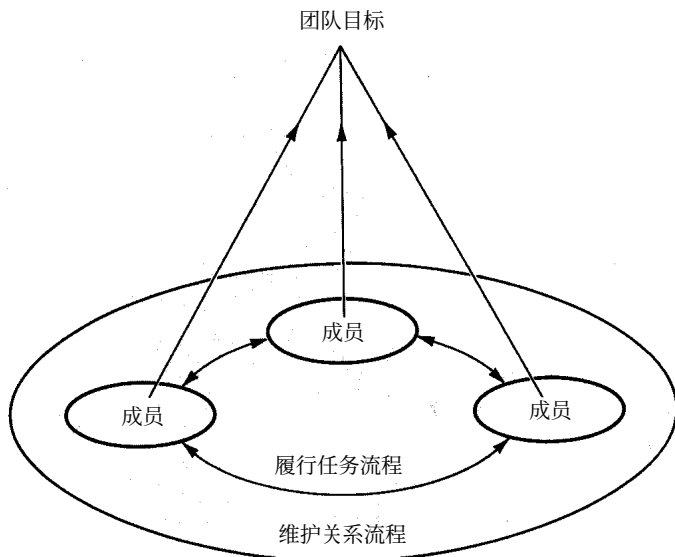


图1-1 一个3人组成的团队运作模型

1.3.2 维护关系和履行任务

维护关系和履行任务正是本书的主要内容。团队成员之间必须互相配合互相沟通才能顺利地完成任务。根据传统的群体理论，人们一般可以用维护关系和完成任务来描述群体，但这一理论意味着维护关系和完成任务是在两个不同的轨道上进行的，在我们看来，这两个过程是彼此渗透的，团队成员在相互交往的同时，履行着各种不同的任务。

维护关系流程 指团队成员就3个方面的内容进行意见交流：个人、团队以及团队任务。在这一相互交往互动的过程中，团队成员利用言语的、非言语的等沟通手段来建设团队。积极的团队互动过程能营造一种氛围，使得团队成员之间能友好地交往、交流意见、分享信息，并能和他人进行新思想新方法的交流。而消极的互动过程却无法做到以上各点。相反，它常会导致成员之间扭曲信息并由此产生负面影响。

履行任务流程 指团队成员应完成的工作任务，其中包括收集整理信息、分析问题、找到解决问题的方案并能够加以佐证、实施评估这些方案。在这个过程中，成员的作用在于完成任务。

下面我们用一个例子来说明两者之间的关系：比如你所在的团队正考虑学校是否应该建造一所新的学生中心。成员之一肖恩整理了从当地报纸上收集到的相关信息，其中提到大学生人数在减少。

团队必须确定：这些数据是否有效；这些数据和团队目标之间的相关性如何？这种讨论主要集中在任务上。

团队成员在分析这些数据时，他们之间关系的性质会影响他们处理数据的方式。这种关系将会影响肖恩的感觉：其他成员是支持他还是反对他？假设罗纳德这样对肖恩说：“你要我们相信那张破报纸上的建议？”托德则说：“肖恩，你最多只能做这个？”肖恩听了这些话可能会反击：“嗨，其他人可没有收集整理出这样的数据。”然后会发生什么呢？

虽然这些意见都是围绕肖恩收集来的信息，并与群体任务密切相关，但同时隐含对肖恩以及对他能力的评判。肖恩一定会想方设法自我保护。最终人际之间的消耗导致人们无法有效完成任务。

无论是维护关系还是履行任务，团队中的所有成员都必须履行领导职能，具有沟通能力，并有能力扮演不同角色。

1.3.3 群体团队中的沟通

团队成员之间和谐的关系有利于团队任务的完成，而他们之间的沟通则有利于关系的建立和维持。**沟通**的含义是：在特定情境或环境中，两个或两个以上的人利用言语的、非言语的手段进行协商谈判以达到一致的意见的过程。

过程 意味着成员之间通过互动，不断交换意见以达成共识。当成员之间进行沟通的时候，其交往的状态一直处在一个动态的变化的过程当中。

言语和非言语的手段 是指通过语言、声音、身体、面部表情、人与人之间的距离以及其他手段进行沟通。虽然人们说着同一种语言但并不能保证相互之间就能彼此了解。主要原因在于“因个人、群体以及文化等方面的差异，不同的人对不同的词、不同的手势等都有自己不同的理解。例如，你在向一个新成员作自我介绍时，可能会直视她，并轻轻握着她的胳膊说“欢迎加入我们的团队——这真是个令人激动的项目”。你这样做的目的只是为了显示你的热忱，但对方可能会觉得你的直视和轻触是一种冒犯，她还可能会觉得项目令人生厌。你说的话她当然能懂，但你的表达方式和她接受信息的方式之间的差距导致你无法让她了解你的初衷。

协商谈判以达成一致的意见 这里的含义是指沟通不是简单地将信息由一个人传达给另一个人，而是在这一过程中，关键是如何诠释沟通各方存在的差异。这是一个对话的过程，成员之间在经过了发送——接受信息这一过程以后，就某一事物达成一致意见。大家一致接受的含义在于通过对话，团队成员之间能达成谅解。但这并不是简单地认为人们的意见都是一模一样的。

特定情境 指沟通随情境的变化而变化。比如就“工作最近如何”这句话对一个刚刚找到第一份工作，而且颇觉踌躇满志的人和另一个自己觉得快被解雇的人而言，含义完全不同。

环境 指与沟通相关的物质的、社会的、情感的因素。比如，就“最近工作进展如何”这句话，在人声嘈杂的电梯中提出来和在一个亲密的、很私人化的环境里提出来，给受话方所带来的含义是不一样的。例如，在工作场所，把一个问题从下面两个不同渠道发布出来的效果就不一样：一个在不信任氛围中从老板那里悄悄传播开来；另一个在相互信任的同事之间大声嚷出来。

考虑到上述各种因素和参与其中的人的因素，群体沟通过程很复杂。如果你想发表一个论点，你必须意识到群体中不同的人可能对此有不同的理解。另外，群体中的每个人对其他人都会产生影响，这样就加大了协调整合的工作量。1950年，克普哈特（Kephart, 1950）对7人小组进行专门研究，发现人际之间的各种沟通关系多达966种。事实上，这966种关系仍无法反映群体成员之间的复杂关系，因为群体中的每个人都有自己的信息、观点、态度、信仰、价值观。他们会分别将这些带给群体和其他成员。与此同时，他们又从群体和团队其他人那儿接收相关内容。群体成员之间的这种互

动关系真是数不胜数。

1.3.4 群体团队沟通中存在的风险

在沟通过程中，人们经常会被置于两难境地：他们一方面想通过这一过程满足需求而另一方面又害怕与人进行沟通。人们为了生理以及情感的需求绝对需要与人沟通但同时又必须承担一定的风险。这里的风险也许不大但却是客观存在的。例如当你必须告诉对方会议改期了，你很清楚对方对这种改变会怎样的怒气冲天。

有时，沟通的风险却很大。在表达自己观点时，人们有时必须冒着被拒绝、嘲笑甚至失败的危险。你有时很想表达自己的想法但却怕别人说你愚蠢或呆板，所以，你只有保持沉默，或者在一种模糊的状态下拼命整理自己的思绪。

在一个群体中，不同的人对不同的事物有不同的理解，再加上复杂的关系，就使得沟通中的风险愈发复杂。如果一个人不同意你的看法，那其他 7 个人呢？在维护关系和完成任务的过程中，这种个人经常会遇到的困境对群体影响很大，因为他（她）可能会因此改变自己的想法——而他（她）所过滤、删除掉的信息也许至关重要。

这是群体沟通中存在的一个问题：如果团队成员担心被拒绝或受到嘲弄，他们会因为这种担心而默不作声。更糟的是，他们会装着同意大多数人的意见——这经常会导致令团队日后后悔的错误。

了解到沟通中可能会出现这种困境，你能从以下两个方面获益：首先，它能帮助你明白：在沟通过程中，必须适度冒险而且需要培养耐心。其次，它能让你学习如何冒险、如何自由表达你的想法，如何为他人着想等方面的技能。



这3副图片上的 3 个团队有哪些共同特点？在团队构成上如何体现多样化的？每个群体和其所处的更高一级的系统是如何联系的？

1.3.5 系统和分系统

一个团队一般都存在于一个组织当中，而且必须与其他单位发生联系，这种相互依存的关系影响到团队的工作。我们可以用**系统理论**解释这种依存关系。系统理论的创始人是路德维格·冯·伯特兰菲（Ludwig Von Bertalanffy），他用这一理论来解释生物系统之间是如何相互作用的。这一理论完全可用来了解组织或社区中的团队是如何工作的（Ancona, 1990）。

运用系统理论，我们能够更好地了解家庭这一系统。家庭中的每个成员都是家庭系统中的**子系统**。他们在大系统中分别扮演各种不同角色。父母双亲在家庭各项决策中承担各种主要责任，但其他人也会影响决策以及人际关系。成员之间互相影响：他们具有共同目标、相互支持，但也存在各种冲突和问题。在任何一个家庭，关系、责任、权力、如何施加影响等问题都各有一套不成文的做法。

家庭系统外部还存在着其他系统和分系统，如其他家庭、朋友、学校、工作单位、社区等。这些系统与家庭成员互相联系。

下面介绍6组概念，帮助读者更好地理解掌握系统的内部和外部关系。

相互联系和相互依赖 在一个系统中，有关局部的决策一般都会影响系统的其他部分。如果决策前不考虑这些关系，决策的效果有可能就是消极的。例如，假设一个企业的营销部门必须推出产品样品，但却不征求生产部门的意见。生产部门的员工在不知情的情况下发现库存骤然下降，一定会感到很沮丧。

相互联结的沟通 通过沟通，分系统之间才能建立联系和维持关系。不同单位之间相互依赖以获取信息。在信息加工、决策和建立关系的过程中各个单位之间互相作用。如果缺乏沟通，每个部门之间只能单打独拼而无法互相帮助。

开放系统 信息、点子、影响力在系统内外以及系统与环境之间流动，如果有人将系统封闭起来，只会导致系统对环境反应迟钝，而且也无法获得系统所需要的任何信息。封闭体系容易变得扭曲。一旦发生错误，后果将不堪设想。

规范 规范对系统和分系统影响很大。群体成员人们一般都会遵守规范：他们了解特定时间特定的行为表现，特定时间特定的沟通方式。例如，一位朋友应你之邀参加一个政治性聚会可能会问：“我应如何着装？”如果你了解这一群体衣着打扮的规矩，你自然知道怎么回答朋友的这个问题。

角色 在维护关系和完成任务的过程中，角色是指团队成员各自的行为方式或贡献方式。它可以是很积极的：有利于诱导符合组织目的的行为；也可以是消极的：妨碍有利于实现组织目标的行为。在一个大的系统中，部门或分系统也各自扮演不同的角色。在团队关系维护和任务完成过程中，你所扮演的角色可以是信息员、或者是调解员，也可以是制造快乐的人，也可以是公共关系专家。

控制过程 在开发改进系统的过程中，我们必须利用反馈评估机制进行监测控制。这种机制的作用类似于测定温度用的温度计。主要作用在于调节温度。不过，群体控制过程比单纯的温度测量复杂许多。

1.3.6 团队的工作流程模型

还记得图 1-1 中有关团队的模型吗？图 1-2 表现了作为分系统的团队，在一个大系统内的运作过程。

图1-2中，3个锥形图分别代表组织中不同的团队。每个团队的目标都是在特定的组织文化情境中，服务于组织的战略。那些双向箭头表示：团队之间、团队和其他系统之间必须进行沟通。

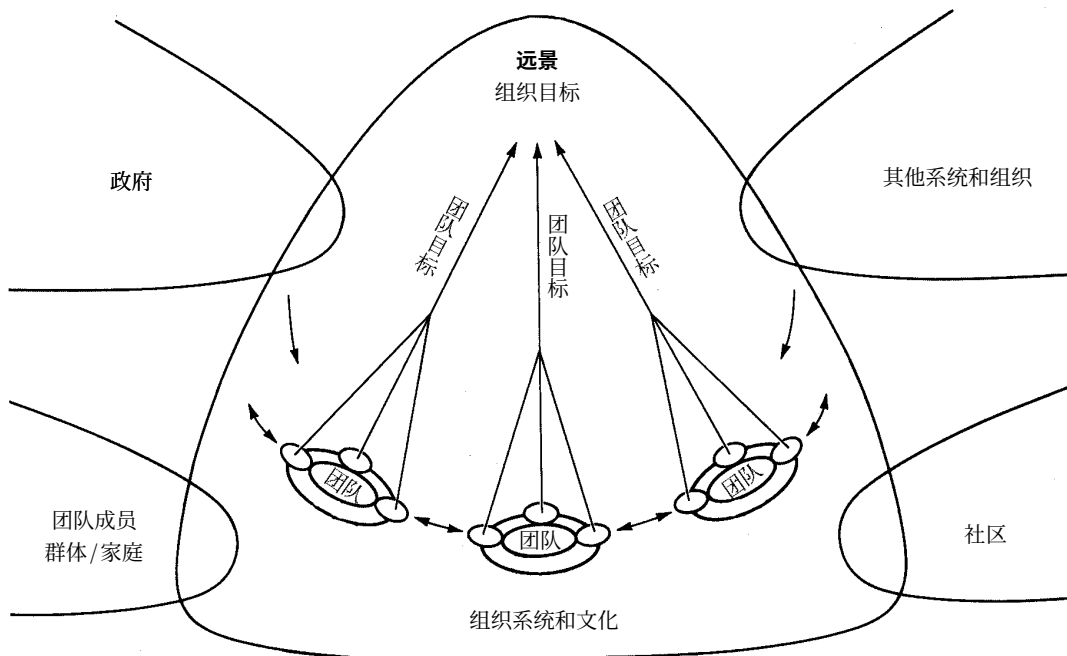


图1-2 子系统与更大的系统以及其他系统和子系统交互时团队的模式

团队和政府、社区、其他组织之间也存在互相作用、互相影响的关系。通过这一模型，我们可以了解到：如果要使团队运作良好，有效沟通是多么重要。

1.4 团队协作的前期准备

本章已经介绍了团队和群体的基本概念，现在到了实际运用的时候了。如果你没读前言，请返回去读一读有关本书的基础假设，了解本书的主要特色，包括练习、案例分析、特别提示等内容。掌握了这些概要以后，你将能够更有效地利用本书。

做完上述功课以后，你可以就你目前所处的情境开始你的群体协作之旅了。这是很有益的经验。但据我们所知，许多人在开始时会觉得紧张、不安。里士满和麦克罗斯基（Richmond and McCroskey, 1995）所做的研究表明：几乎95%的人承认在开始和其他人或群体进行沟通时，都会感到害怕（p.46）。我们在本章也已经指出：群体协作存在风险。

为了减轻风险并获得有关群体协作的经验，我们建议你不妨思考一下我们提到的维护关系和完成任务流程。一旦组建了群体，成员之间就必须建立联系。在开始阶段，成员之间互相熟悉了解显得非常重要。必须花力气做好这个环节的工作。这一过程有以下几个步骤：

(1) 起步阶段 一个新组建的团队不宜过早切入任务内容。在开始阶段，团队成员应主动行使领导职能，促动成员之间互相认识熟悉。在相互介绍阶段，不妨这样开头：“我们可以花几分钟时间互相认识一下吗？这样对我们共事将大有帮助。”

案例分析1-1 环保基金组织 / 麦当劳公司的特别行动任务小组

1990年8月1日, 麦当劳公司和环境保护基金组织发表联合申明, 双方就环境保护问题开始了独特的合作之旅。全国最大的快餐服务公司和全国最大的环境保护卫士以及研究机构共同努力, 加强合作, 目的旨在就如何处理麦当劳公司的固体垃圾寻找良策。

双方的合作实际上早在1989年6月就开始了。动议由环保基金会提出: 他们想就麦当劳公司产品的用料、包装物以及固体垃圾的处理等问题和麦当劳进行讨论。麦当劳公司允诺减少包装物并有效处理垃圾, 环保基金会具有处理这些事务的专门知识而且保证配合麦当劳处理上述事宜。环保基金会的执行董事弗雷德·克鲁普(Fred Krupp)和麦当劳美国公司总裁埃德·雷森(Ed Rensi)举行了先期会谈。紧接着是各自相关职能部门之间的会谈。会谈的结果是双方同意建立一个任务小组专门负责此事。

这一任务小组具有明确的任务和目标。其工作标准是: “合作双方应本着灵活、独立和诚信的原则行事。”除此以外, 还包括其他一些条款, 如双方各自负担其成员的费用; 在其营销活动中, 麦当劳不得利用和环保基金的这一特殊关系; 只要一方提出, 可以在任何时间终止这种合作关系。

《芝加哥论坛报》曾就此事发表评论员文章。文章认为这是环保运动中的奇特合作, 双方都在冒风险。麦当劳公司将自己至于前所未有的严密监督之下, 而且监督对象是公司外部可能充满敌意的组织。而环保基金会作为一家客观独立的环保研究机构从此可能背上了“出卖自己”的恶名。

任务小组的初期目标是给麦当劳公司提出一些解决问题的对策。但不久, 小组目标不断扩大并由此产生了垃圾处理方案和减少垃圾行动方案。在这两份文件开始生效以前, 麦当劳公司已经开始贯彻执行这些条例和方案。

这一任务小组的卓越业绩充分反映了团队应该如何有效运作。在这本书中, 我们将把这个案例贯穿其中。在不同章节中, 我们选取和章节主题相关的内容供读者思考讨论。

思考题

1. 在任务小组成立初期, 两个组织的高层领导会讨论什么问题? 这些信息对任务小组将来有效的运作和获得成功起到什么作用?
2. 用系统理论分析这一任务小组。
3. 每个组织可能遇到的风险有哪些? 每个成员可能遇到哪些风险? 这些风险会怎样影响团队的有效运作?
4. 如果没有一定的目标这一任务小组的工作能够取得进展吗?

(2) 了解相互之间的姓名 这一点看似很明显, 但在实际情况中, 有些群体成员一直到项目结束时仍很陌生。你常会听到这样的谈话: “你知道那个人吗——就是那个坐在前排, 显得很聪明的那个伙计?”

(3) 进行对话 团队成员在沟通时, 应显示对他人的兴趣, 不妨问一些问题, 如你来自哪里? 做什么? 特长是什么? 以此来了解他人的喜好、态度并开始建立良好的人际关系。

(4) 了解各自的优点 团队中的每个成员都应将自己的优点带到群体中来。这些强项范围可能很广。如对团队任务的兴趣, 在研究、分析、组织、写作方面的技能等。在相互熟悉阶段, 有些人可能还会自然流露其个人特征。通过学会提出下列问题, 则更能强化人与人之间的了解。“我们将能够想到的点子写下来吧。我认识几个人, 他们说不准就能提供有关这一问题的信息呢。”及早地了解

团队中每个成员的长处对团队的有效运作大有好处。假设有人分配你的团队做一个项目报告，在必须上交报告那天，你听到一个队员嘟囔着“如果这份报告由我兄弟的电脑制作公司策划，视觉效果肯定会不一样”时，你会觉得多么沮丧！如果早就了解到其他成员的长处，那么团队的效率会大不一样。

(5) 让别人了解你的需求 每个人对自己所在的团队，对必须完成任务都有自己独到的看法。这些看法会影响他们将来究竟花多少时间投入到团队工作中来；这些看法会决定他们是否重视这些任务，也会影响到他们将来的人际交往模式。

这些感觉、需求会深刻影响团队将来的运作。在早期阶段，如果人们就能彼此了解各自的想法，那么这对将来的沟通是很有益的。在团队创立早期，借助于下列问题，我们能够了解到团队成员的价值取向：你认为团队所面临的最重要的问题是什么？我们会遇到哪些伦理上的问题？该怎样处理？通过提出这些基本问题，团队成员之间能彼此了解。这并不意味着大家必须信奉同样的事物。事实上，一个多样化的团队就是由各种不同的人组成的。但如果在早期大家就能彼此理解沟通，对日后冲突的化解将大有好处。

在进行了初期交流阶段以后，我们能大致了解其他人的“个人议程”，了解到他们各自的目标。如果不做这样的工作，我们根本无法了解别人的想法，因为人们一般都不愿公开有关个人动机的想法。而所有这些对团队将来的发展工作却至关重要。

我们知道人们一般都不愿披露自己真实的想法。实际上，人们本身未必完全了解自己真实的想法。例如，我们曾经在这样一个团队工作过：有一位成员总是极力阻挠团队其他人的想法。在遭遇了几个月的冲突困扰之后，团队最后了解到这位成员由于未得到他该得到的提拔，对组织心存不满。想想团队所处的系统以及分系统，当我们了解到这位成员的问题以后，其他人对此都表示同情并一致支持他，他自己也终于轻装上阵并最终成为我们中的一员。但如果他早一些让别人了解他的问题，那将会为团队节约多少时间和精力啊！

通过上面的讨论，我们可以得出结论：在组建团队早期，我们应该致力于关系的建立，彼此应就充分讨论个人情况以及各自的期望。具体的行动步骤如下：首先，建议团队成员说出他们想从团队协作中获得什么？其次，坦率地说出自己的想法。最后，耐心倾听别人并提出一些明智的问题。

下面是一份行动指南。

(1) 相互了解

- 彼此熟悉；
- 寻找相通以及共同感兴趣的领域。

(2) 安排人记笔记

- 就群体在完成任务、满足需求、日程安排等方面的重要问题进行概括。
- 保证下次开会时每个人都能拿到上次会议记录。
- 将来开会时，团队成员轮流记笔记。

(3) 花时间弄清楚群体应该做什么

- 先弄清任务或目标
- 确定每项任务的学习目标，或保证随着团队任务的开展，不断寻找这些目标。

(4) 利用系统化的方法实现目标

- 估计需要花费的时间。
- 确定应采取的步骤。

(5) 如果任务要求经常开会，应提前做好准备

- 交换各自的电话号码和日程安排。

- 将任务分配给成员。
- 确定下次开会的时间和地点。

(6) 相互协作以实现目标

- 履行个人职责。
- 应准时做好充分的准备工作并能和他人交流思想。
- 在工作中互相支持。

1.5 小结

无论在你的职业生活还是在你的个人生活中，你都必须学会和他人进行沟通。与他人交往的时候，你的经历、爱好、性格、文化、性别等因素都会影响交往效果。群体协作既可能带来冲突矛盾，浪费资源，也可能带来巨大的利益。

你可能在各种各样的群体或团队中工作过。团队协作最大的好处就在于它能有效利用团队成员的多样化背景，多种技能使团队富有创造性。团队成员的广泛参与、团队形象和忠诚度的营造都可能使问题变得容易解决。现在，许多组织都倾向利用团队方式进行工作，主要原因就在于人们意识到这种参与式管理能使产品质量更好，并能给员工带来更多的满意感。

群体和团队的差异主要在于：团队的目标更加集中，其成员必须更密切的协作。团队整体产生的效益大于个人能力相加之和。无论是群体还是团队都包括两个互相作用互相渗透的流程：维护关系和履行任务。前者侧重于成员应如何交往、如何沟通；后者的侧重点则是如何实现目标。

我们可以把团队看做是一个系统中的一部分，它和系统中的其他分系统以及系统以外的环境互相影响、互相依赖、互相作用。

在开始阶段，团队成员必须致力于建立良好的关系，并争取就维护关系和履行任务两个流程中的关键问题达成共识。

练习

1. 当地或全国几家大的媒体，如报纸或其他出版物上留心一下招聘广告。请注意那些用到“与他人共事”、“团队合作者”、“良好的口头书面沟通能力”、“领导能力”等用语的广告。收集几个这样的事例与你所在的群体成员进行讨论以下问题：这些组织的负责人希望员工具备什么态度和能力的？然后，根据本书前言以及第一部分中的内容，弄清你需要通过什么活动和实践才能开发出这些能力？

2. 考察你所经历过的有效或无效的群体（如学校、体育运动、工作单位等），并根据表1-1对此进行评估。然后与其他人讨论两类不同群体的重要差异，并列出卓越群体应具备的5~10个典型特征，在班级做报告。

3. 组织一个研究小组来了解当地的组织是如何利用群体这一工具的。你和你的同学可以先列出那些采用群体或团队工作方式的组织名称。然后让每个成员负责联络一个组织，具体了解这些组织是如何使用群体或团队的（例如有几个团队，目标分别是什么，如何行使职能等）。争取在1周内向你的团队报告你了解到的信息，然后再向班级报告。

4. Compeer公司是一家管理沟通咨询公司。最近计划在东京开设其首家海外公司。公司高层管理团队计划组建一个项目小组负责3件事：在东京选址、设立办事处、接洽首批业务，使该办事处运转起来。

请你列明该项目小组成员应具备哪些资格和个性，同时考虑这一项目小组应如何适应与此有关的系统和环境。

5. 回顾一下你曾经参与过的有关群体或团队的经验。列出你认为在维护关系和完成任务时应该做的事情。然后写下你自己在群体沟通中想改进的地方。将这张单子保存好。在本学期的学习过程中，你可以参照这些要求，了解自己在想改进的领域做得如何？

表1-1 高效和无效群体评估表

先回忆一下你的群体或团队经历，从中选出“最好的”和“最坏的”。然后对照下表看看你是否同意表中关于高效、无效群体的陈述。

	高效群体		无效群体	
	同意	不同意	同意	不同意
1. 群体成员都很忠诚				
2. 好的结果产生于冲突	☐	☐	☐	☐
3. 成员之间应互相倾听	☐	☐	☐	☐
4. 不管团队成员的性别、文化、种族如何，他们都是平等的	☐	☐	☐	☐
5. 人人都应参与	☐	☐	☐	☐
6. 人们可以自由表达不同意见，对此不必感到恐惧	☐	☐	☐	☐
7. 成员之间相互喜欢	☐	☐	☐	☐
8. 群体成员经常一起讨论目标	☐	☐	☐	☐
9. 成员之间互相帮助	☐	☐	☐	☐
10. 每个人都恪尽职守	☐	☐	☐	☐
11. 领导者带领群体取得进步	☐	☐	☐	☐
12. 会议组织得井井有条	☐	☐	☐	☐
13. 群体能得到所需要的信息	☐	☐	☐	☐
14. 团队成员很幽默	☐	☐	☐	☐
15. 成员总用对或错、好或坏这样非此即彼的标准来考虑问题	☐	☐	☐	☐