

第一章

需 要

1

即时团队管理

这本书里有很多用来加强团队管理的极为快捷的练习。你没有时间吗？那不是理由。如果你未能从你的团队中获益，那么，这同花费在这些练习上的五分钟相比，你肯定会失去更多。

也许你的团队，你的组织，或者你的做法是很完美的，如果是这样的话，那将会是独一无二的。因为，除此之外，我们都有一种蕴含于团队中的强大的潜能。像绝大多数能量一样，这种潜能也还需要调谐。这就是即时团队管理存在的原因。

身临其境

你要使一个新的团队齐心协力。因为在新团队里，队员们都紧张，相互不了解，不知道自己的真正角色。他们需要打破障碍从头开始，也许你的团队很稳固，但是缺乏驱动力，公司会议很枯燥，人也不能尽其所能。大家有一半在读报纸，另有一半则心不在焉。你组建一个跨职能的团队去解决一个重要的商业问题。每个人都知道问题所在，但都不知从何下手，这需要你去激发大家的创造力。

上述这些情况是否熟悉？确实如此，我们都身临其境。

也许你是一个团队或一个部门的主管，正参加一个会议，或者进行一种训练，或者正在解决一个问题，但你并非总是得心应手，所以这时你所需要的就是快速调整。

需要团队管理或分配

每个人都清楚团队的力量是巨大的，但却总是将团队管理作为一种对个体的侵犯，认为它不会产生影响。在每一种管理学课本中，在每一场足球赛事报道中，团队管理都是一种理想的状态。如果将团队管理者与独行者相对照，你是喜欢看到什么结果？然而，通过观察现实中所有团队后，你就会发现：“团队管理”并非完美无缺。

团队的理论意义可以概括为一个词——团队管理。“团队管理”首先是一个生物学词汇，是指身体不同部分的有机结合产生的作用会远远优于各部位的简单相加。最近，这种方式开始应用于组织中，认为团队管理能集合集体的智慧，从而产生优于个体的效果。这样的例子我们都想得到，但同时，团队管理所产生的负作用也是可能的。“团队”具有两重性，既有积极的含义，又有消极的含义。

让大家齐心协力的结果往往不是产生协同作用，而是产生混乱。

如果从最好的结果去考虑，团队会让人厌烦那些细致而繁琐的工作；如果从最糟糕的角度来看，则会扼杀创造力，使光阴虚度。难道这意味着关于团队的报道是错误的？在一定条件下确实如此。很多简单的工作由个人完成可能会有效

得多。但是，从一般意义上讲，在商业活动中，团队、团队管理确实能带来真正的利润，问题的关键在于你如何使你的团队齐心协力。团队管理有助于人们了解单独工作所带来的结果。

需要野兽的本质

团队是个体的集合。但这个自我能证明的真理总是很容易被忽视。人们很容易把团队看作一个单位，一个单一实体。团队意味着集中和控制。但是，团队又近乎一本虚构的小说，缺乏真实性。

下面的个体是基本的，从根本上说，这是推动团队管理的原因。

如果每个人的所言所行都如出一辙，10个人和1个人就沒有任何差异。然而，不幸的是，个体也存在问题，由于其他人都各不相同，因此，组织就会软弱无力，我们小心地对待他们，直到他们彼此熟悉。

这就需要破除这种障碍——不是抛弃个性，而是通过团队管理增加舒适感。

由于情绪在组织内部会很快扩散，即使稍有厌烦感或者低士气，整个组织也会很快因此而衰败，工作也因此而耽搁。这就需要提升团队的士气。有时这种需要会是生理上的，例如咖啡等刺激物，糖丸、蜜饯和饼干等糖果食品，这些都会提升队伍的士气。但是最好的办法是找到提升组织能量的机制。

组织中的人经常会墨守成规，这是观念的问题，因为坐井观天是常有的事。组织确实可以通过压制持不同意见的人而维持固有的模式。除了团队管理以外，一个领导者也能左右整个组织的发展方向。这时我们需要停下来从不同的角度仔细思考，这样做可以使一个组织在问题出现之前，能防患于未然。

- 本书主要包括三个内容：
- 用来消除人与人之间障碍的活跃气氛。
- 用来增强人们能量的准备活动。
- 用来改变思考方式的临时性休息。
- 这些不是用来治疗病态组织的灵丹妙药，但它主张组织应该物尽所能，人尽其才。

即时是必要的

书名使用“即时”一词并非是偶然的。如果这些练习不能做到快速，那么这样的练习将是失败的，不但起不到什么作用，反而会帮倒忙。同时，这些练习也应便于操作。在领导一个新团队的初期，你需要尽力活跃气氛来消除人与人之间的障碍，并给大家以温暖。但通常这些练习的最佳用处表现在其反应性上。让大家停下来休息一会，在这时即时练习的作用便出现了。即时团队管理如同保健药一样，是组织的急救药箱。

愚人游戏

这些游戏看似无聊，因此可能会受到人们的抵触。许多游戏并不稀奇，一些游戏可能更适合于孩子们。但为什么这些游戏会受到抵触呢？如果确实如此，这就说明我们对人缺乏理解。

在管理中，尽管团队的任务是完全理性的，但成员之间的相互交流则是本能的。同样的道理，观念的发展可能很缜密而又具有逻辑性，但是最初的创造性的火花却相对暗淡。

这真的很奇怪吗？是否需要在同等基础上提高团队管理。事实上，理性行为不但不会提升能量，促进交流，而是相反。不管你是否喜欢，你都必须从基础做起来增强团队精神。

也许你对此会很感兴趣，但仍有人会对此漠然视之，他们会因为游戏的无聊和不感兴趣而拒绝参与。如果有这种情况存在，千万不要忽视他们。把他们先叫到一边，让其他人喝茶先休息一会儿。向他们解释在本能的、自发的状态下工作的科学原因和效果。如果还不行的话，你可以引发他们的团队精神，他们可以不喜歡这些，但必须学会适应，学会与人共处。如果这样还不见效（这是很少见的），你需考虑让他们离开你的队伍，因为他们的存在会对团队产生潜移默化的消极影响，如果没有他们，团队将更富有效率。

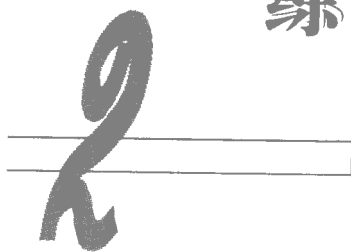
真实意图

即时团队管理不会创造奇迹，但是如果遵循以下两种方式，他们的作用将是巨大的。一是有效地配置资源，以消除障碍，增强活力；二是当活力消退或墨守成规缺乏创造力时，作为急救药箱，增强活力。当活力减弱时，通过资源配置，可以消除障碍；当墨守成规时，作为急救药箱，可以增强组织活力。

如果你想提高组织的效率，想强化产品质量，但这其中最关键的是如何提高人们参与即时团队管理的兴趣。

第二章

练习



练习内容是什么

通过第二部分简短的介绍你就会掌握即时团队管理练习的实质。每项练习都有标准模式，开始前要供给一些基本资料：前期准备、练习时间、练习环境、规模限制。接下来是练习本身了，包括过程反应、效果和变化。最后是做重要调整以使练习和你的需要相符合。

团队管理在什么地方

一本名为《即时团队管理》的书里却包含着一些能在团队建设中发挥主要作用的练习——这也许是很奇怪的事。事实上，所有的练习，不管是个人的，还是团队的，其目的都是为了加强团队管理。然而，一些活动特别能增强长期的团队力量，这些活动在团队建设中表现得尤为出色。

人为分隔

练习被分为三部分，活跃气氛、热身活动和临时休息。这三部分与我们已经提起过的三种需求相符合。然而，这种

人为的分隔是相当随意的。一次好的活跃气氛，经常会提供有效的准备活动，一次创造性的临时休息经常会像准备活动一样增加活力。正是因为这个原因，在附录中我们提供了一些供快速查阅的表格，如果你想找到一项高活力的练习，那么在高活力练习的表格中就可找到合适的项目。当然，是否使用这种表格是你的权利。但如果按上述方式使用这本书，效果最佳。

活跃气氛

这是练习的第一步，用之来消除人们之间的障碍。你或者在领导一个新的团队，或者领导一个跨国集团，或者处于一个对你来说是新的、陌生的所需环境，这时，紧张、生疏、压抑等都是有效团队管理的障碍。

活跃气氛的一种类型是社会层面的，在组织中我们会发现更多关于其他人的信息，包括他们的名字、兴趣和业余爱好等。让队员融入社会性的组织是加速社会交往的正常形式。另外一种类型活跃气氛是物理层面的，在这里队员们彼此靠得很近，强迫他们交往。在一个团队里，新来的人往往不接受这种强制性的安排，其他人也本能地排斥他们。

准备活动

准备活动的根本目的在于增强组织的活力。不管组织的目标是什么，员工的高活力将决定组织的高生产力。热身活动的两个基本途径是身体活动和大笑。从本质上讲，商业组织的员工们在很大程度上是习惯久坐的，对他们来说，在配有空调的蒸笼一样的办公室里工作是很正常的事情。准备活动的一个生理作用就是有助于克服环境的这种不良影响。让工作的人们离开座位，或者办公楼一到两分钟有时就足够了。这种活动的作用不仅仅限于生理层面，它一方面能够刺激身体，同时也使大脑更加兴奋，不仅克服了懒散，而且大大提高了效率。

第二个因素“大笑”很容易被忽视。然而大笑是增加活力的有力因素。许多准备练习都会刺激组织成员因自己的言行和想法以及其他人的企图而发笑。大笑是克服消沉和提高生产率的积极因素。

临时休息

我们都有过这样的一种经历：试图去解决某一个问题，但又发现那是不可能的，无任何办法可用。于是你就会将问题放置一边去做其他的事情。当你回过头来再处理这个问题

时，此时，你就会找到一种新思路。问题并非你想象的那样难以处理。

这种办法更适合于创新。事实已绝对证明，短暂的分神于完全不同的事情，会提高个人和组织处理特殊问题的创造性。当回到原有的问题时，短暂的分神提供了一个新的起点，新的视角。

这就是休息的基本内涵。当组织陷入困境，缺乏创造力，需要激励的时候，休息有助于打破常规。有时候这很难做到，员工们会认为这分散了他们的注意力，他们想保持工作的连续性。但是当我们向死亡的结局迈进的时候，就会发现用全新的视角观察问题的价值所在了。

练习准备

即时练习一般不需要什么准备。但有时也需要一些简单的物品，这些物品通常能在办公室找到，但物品应是越少越好。这是由练习的即时特性所决定的。但不要认为就不需要准备工作了。有时候一些练习物品能使练习更有效率。一些特殊的练习还是需要一些能够接触到的物品的。正是基于这个原因，一部分练习就需要一些技术或较长期的准备工作。准备工作并非总是有用，但确是有特殊作用的。

对于提前安排好的练习，准备是不成问题的。然而，对于即兴练习来说，计划也是可能的。你不可能知道你在下午三点钟会需要休息，但是你知道你什么时候需要休息。即使你没有计划好，准备也不充分，这时你可以在做准备的时候

让你的员工们连续休息上五分钟。但是，仍然有大量练习只需要你的团队成员参与和本书的指导。最终如何选择取决于你自己。

奖励

奖励决不是最重要的。但是它有助于提高练习的效率。不管我们年龄有多大，为荣誉竞争是令人激动的事情。它会增强外部的紧迫感，使目标更加明确，而不是虚无缥缈地提高团队管理。然而，我们必须慎重地对待奖励。一般地讲，奖励应该是无足轻重的，以致于那些没能得到的人不会受丝毫影响。小得可笑的奖励，如长筒袜等就很受欢迎。一个有用的容器就是一些装有甜食的小袋子，这些小袋子里又装满了大量的更小的袋子。这就具有了给予糖果奖励的双倍效果，并且你可以经常做这样一些练习，给每个组织、每个团队成员以奖励，从而消除了隔离感。

第三章

活跃气氛



3.1 这是我的朋友

准备工作：无

练习时间：每个成员 1 分钟

所需资源：标准房间，让每个人都能看到在场的其他人，最好能有圆形或 U 形的桌子

团队：个人；规模不限但能围成一圈的小组

每一个小组成员都按顺序向小组的其他人介绍挨着他的下一个成员，时间是 60 秒钟。除了被介绍人的名字必须准确外，其他情况都可以虚构。你可以给小组成员几分钟时间先形成新想法，这时其他的人可以构思如何进行介绍，而不是只是听别人说。



信息反馈

想法越是奇特，被介绍人的名字就越易被记住，尤其是当这个名字在整个练习中多次被提到。练习应该是生动的，但同时要尽可能避免尴尬。



效果评价

这个练习有两个目的：一是用名字来介绍别人可以增加

大家对被介绍人的认识，这种效果与介绍人的介绍特别有关系——如果介绍特别充分，名字将会被大家牢记。二是练习通过让参加者做一些有些愚弄但低风险的练习，可以消除隔离感。



技巧变化

为了增加练习的效果和趣味性，你可以设置各种限制。例如，规定必须至少有 10 条关于被介绍人的论述，但时间不能超过 60 秒。另一个参加者可以拿着一件武器以防介绍人支支吾吾或者超过时间：武器可以是垒球或者是水枪（详见第六章）。有时介绍会偶然讲出一点真话，这时大家熟悉起来了，就会把这个当成一个理由再“惩罚”他。

团队建设：☆☆

活跃气氛：☆☆☆☆

活 力：☆☆

创造力：☆☆

趣味性：☆☆☆☆