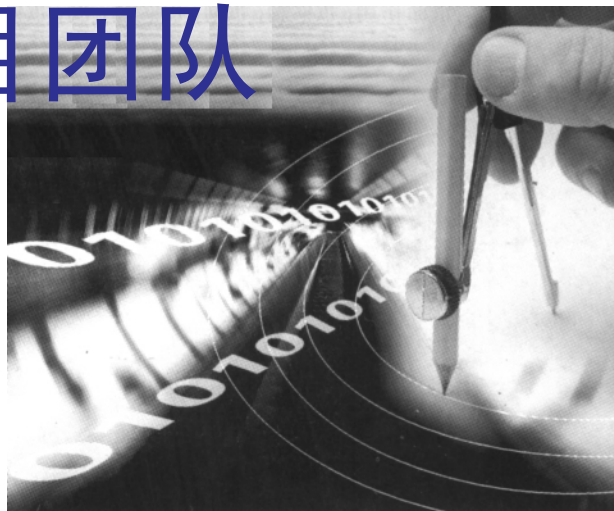


构筑高功效项目团队

杨 杰 凌文铨 方俐洛



面对瞬息万变的网络世界,面对日趋激烈的全方位竞争,快速、准确地应对内、外环境变化的能力将成为组织生存制胜的关键。项目团队以其在形式、功能和运作上的弹性,正逐渐赢得各种组织的青睐。Internet 和虚拟现实技术的飞速发展更将传统意义上的时空阻隔消弭于无形,这样,项目团队就有了更广阔的施展其才能和抱负的活动空间。于是,高功效项目团队的构筑问题就成为身处涡流中组织关注的焦点。

一、项目团队:丰富多彩的有机生命体

项目团队是由不同需要、不同性格、不同背景的人,为完成某个共同的任务而临时组建的一个有机生命体。如同人并非生活在真空中一样,项目团队也需要不断地与周围环境进行物质、能量和信息的相互交换,这就要求项目团队:(1)机敏地审视动荡的内外环境;(2)对团队的运作与功能状况保持清醒的意识;(3)要具有灵活性,时刻做好应变的准备;(4)能容忍团队中的模糊性与差异性;(5)当变化发生时,要做好接受不确定性的准备。

由于不同行业的项目团队是不尽相同的,即便身处同一组织,项目团队间也会有很大差别。因此,项目团队要想卓有成效地发挥作用,就必须不断地反思其功效(function and

effectiveness)的构成、实现方式与实现程度。

项目团队的功能可以大致划分为两个方面:一是完成项目任务,二是满足成员需要。而其效能则可从(1)任务完成效能,团队成功地实现与任务有关的目标的程度;(2)心理健康,团队成员的健康、成长与发展水平;(3)生命力,团队继续存在的可能性三个方面加以度量。

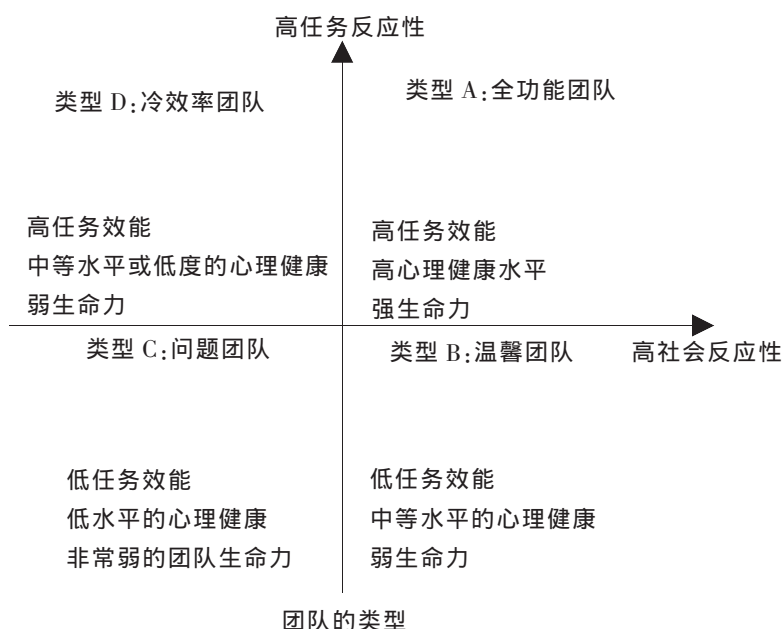
根据项目团队在功效表现上的差异,可以将其分成全功能团队、温馨团队、问题团队和冷效率团队四种类型(详见图示)。

二、锻造全功能团队:高任务反应性和高社会反应性

从图中,我们不难看出:全功能团队由于既具有高任务反应性,又具有高社会反应性,因而,生命力旺盛,是所有组织都孜孜以求的。而问题团队则是所有组织极力避免的。

那么,高任务反应性和高社会反应性究竟有哪些具体表征呢?

研究发现,那些具备高任务反应



性的团队通常在以下八个方面表现出较高的水平:(1)团队经常回顾它的目标;(2)经常讨论团队是否卓有成效地工作;(3)团队完成任务的方法经常得到讨论;(4)当环境发生改变时,团队能及时调整自己的目标;(5)团队策略很少改变;(6)经常就信息沟通得好坏与否进行讨论;(7)经常审视(回顾)其完成任务的方法;(8)团队里决策的方式很少改变。

而具有高社会反应性特征团队则有以下特征:(1)当团队处于困难时期,团队成员能互相支持;(2)当团队工作进展不顺时,团队具有很强的支持性;(3)冲突似乎远离团队;(4)团队中的人们经常互帮互学;(5)当团队工作进展不顺时,大伙齐心协力像一个整体一样去解决问题;(6)团队成员彼此友好;(7)冲突在团队中能建设性地解决;(8)争论在团队中能迅速解决。

三、选择合适的团队成员

项目团队由人所组成,人们自然就想弄清楚“什么类型的人在一起合作会最融洽”,“组建一个全功能团队需要哪些类型的人”,“为了一起有效地工作,团队成员必须在哪些方面是相容的”等问题。

毋庸置疑的是,团队成员的整体能力水平与团队的业绩是息息相关的。心理学的研究也揭示了许多团队中的个性模型。例如,许多组织使用 Myers-Briggs 类型指数(一种评测认知风格的工具)来试图获取团队成员在认知风格上的相容性,并以此作为预测团队绩效的指标。但很少有实际的支持依据。

另一个比较著名的方法是 Belbin 的团队角色模型。他提出了 9 种团队个性类型:

(1)协调者 这类人的特点是沉着、值得信任、公正、为人所接受、积极思考、自我约束和自信。他们往往致力于与人打交道,能耐心倾听他人

的意见,但也能坚决地拒绝。由于对团队目标的实现负有承诺,因而会将目标分类,进行角色、职责与义务的分配,组织群体讨论。有意思的是,协调者在团队中智力水平并不见得就是出类拔萃的。

(2)塑造者 这类人的特点是精力充沛,并常怀有极高的成就动机。他们致力于目标的实现和任务的完成,为了实现目标会想办法改变他人。在实现目标过程中,他会挑战、争论、不同意他人的观点,表现出攻击性。如果一个团队中有两个或三个这样的人就会引起冲突、摩擦和唇枪舌剑。

(3)培养者 这类人的特点是拥有高智商和善于内省。他们比较关注的是重大问题而不是细枝末节。缺点是有不顾实际细节和争论的倾向。

(4)资源调查者 这类人的突出特点是好奇、多才多艺、社会能力强、创新和善于言谈。他们从不愿意傻呆在办公室里,喜欢探索各种机遇,想法签订各种合约。他们是好的谈判高手,以社交性和热情为特征,善于润滑工作和探索团队外部的资源。缺点是兴趣易转移,且往往不会提出原创观念。

(5)公司员工/实施者 这类人的特点是能意识到外部的责任、守纪律、讲良心、有一个好的自我形象。他们意志坚定,讲求实际,值得信任,具有忍耐力,尊重既定的传统和规矩。以低焦虑和现实的方式为团队工作。保守,不太灵活,对新事物反应较慢,倾向于做别人不愿做的工作,能迅速洞察大型团队中的职责。

(6)监督/评估者 这类人的特点是公正、严谨、睿智、成就需要较低。由于他们不会为情绪争论而分散精力,严肃认真,做出决策较慢且以不出错为傲,因此,他们在关键的决策时刻往往能做出突出贡献。其缺点是给人的感觉过于死板,让人厌烦或给人以吹毛求疵的感觉。此外,这类人往往也不善于鼓舞他人。

(7)团队工作者 这类人的特点是喜好社交、敏感、倾向于保持积极向上的团队精神。他们的外交技能和幽默感是团队的宝贵财富。他们在倾听、对付难缠的人物方面具有高超的技巧。

(8)完成者 这类人的特点是关注细节。他们强调任务的时间性并注重任务的完成。缺点是,过度焦急,在授权方面有困难,举轻若重。

(9)专家 这类人的特点是高度内向,焦急,倾向于自我启动,投入,有承诺感。他们往往为团队提供所稀缺的各种知识与技术技能。其缺点是缺乏对他人问题的兴趣,一根筋。

有两点需要特别强调:第一,由于项目团队的功能千差万别,因此个体在不同的项目团队中可能会扮演不同的角色,但也不排除由于行为的一贯性和一致性,个体表现出某种形式的固有的可能;第二,高功效团队中各种角色都有其独特的存在意义与价值,必须加以妥善利用。

鉴别以上 9 种人,有相应的问卷方法。

四、高功效团队的构建要领

研究表明,构建高功效团队需对以下五个方面予以额外关注:

1.团队所要完成的任务本身应当是有趣的、富有挑战性的、激励人的和能让人从中获得享受的。

2.个人应当体验到他或她对团队命运的重要性。

3.个人所要完成的任务本身也应当是有趣的、富有挑战性的、激励人的和能让人从中获得享受的。

4.个人的贡献应当是不可或缺的、独特的,且应当用一个标准来衡量。

5.应当有一个清楚的团队目标,并且要不断及时地反馈任务完成情况的信息。

(作者单位:暨南大学人力资源研究所)