
团队协作的五大障碍

陆华龙

【课程背景】：

“如果你能够让一个组织中的所有成员齐心协力，那么你就可以在任何时候、任何市场状况下、任何行业中纵横驰骋，战胜挑战”。

然而目前，大多数企业中的团队合作仍然让人难以驾驭，究其原因，是因为它们陷入了团队合作的五大障碍。而这五大障碍并非各自独立，相反它们共同形成了一个模式，这使得它们中的任何一个都可能成为企业团队的致命杀手。这五个障碍分别是：缺乏信任、害怕冲突、缺少承诺、逃避责任和忽视结果。

【课程特色】：

本课程是讲师根据学员学习的特点及需求，进行学习模式的全新创新，一改很多培训课程一贯的说教模式，采用学员最喜欢的、也是最能引发学员触动和思考的方式：情境模拟！通过管理情境的设计，结合管理过程中的实际问题，学员参与，分析探讨，讲师引导与提炼，学员为主。

【授课形式】：

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD

游戏体验—Game 情景模拟—Test 视频资料—Video 教练提问—Question

【培训时间】：2天，6小时/天

课程大纲：

一、缺乏信任

1、缺乏信任的团队中的成员的表现：

- 相互隐藏自己的缺点和错误
- 不愿请求别人帮助，不愿给别人提出建设性的反馈意见。
- 不愿为别人提供自己职责之外的帮助
- 轻易对别人的用意和观点下结论而不去仔细思考。
- 不愿承认和学习别人的技术和经验
- 浪费时间和精力去追求自己的特定目标。
- 对别人报有不满和怨恨
- 害怕开会，寻找借口，尽量减少在一起的时间

2、充满信任的团队中的成员的表现：

- 承认自己的弱点和错误
- 主动寻求别人的帮助
- 欢迎别人对自己所负责的领域提出问题和给予关注
- 在工作可能出现问题时，相互提醒
- 愿意给别人提出反馈意见和帮助
- 赞赏并且学习别人的技术和经验
- 把时间和精力花在解决实际问题上，而不是流于形式

-
- 必要时向别人道歉，接受别人的道歉
 - 珍惜集体会议或其他可以进行团队协作的机会

3、克服“缺乏信任”的障碍的建议

- 每人最少 5 分钟的个人背景介绍
- 成员的工作效率讨论，指出同事为团队作出的最大贡献及需要改进的地方。
- 使用一些工作，进行个性和行为特点的测试
- 360 度完全意见反馈
- 集体外出实践

二、害怕冲突

1、害怕冲突的团队的特点

- 团队会议非常枯燥
- 使用不正当手段在别人背后进行人身攻击
- 避免讨论容易引起争论的问题，即使这些问题对于企业成功是非常必要的。
- 不能正确地处理团队成员之间的意见和建议
- 把时间和精力用在形式主义上

2、拥抱冲突的团队的特点：

- 召开活跃、有趣的会议
- 汲取所有团队成员的意见
- 快速地解决实际问题
- 将形式主义控制在最小限度
- 把大家持不同意见的问题拿出来讨论

3、克服“害怕冲突”的障碍的建议

- 有意识地挖掘引起争论的话题
- 实时提醒争论的必要性
- 冲突模式测试工具

三、缺少承诺

1、缺少承诺的团队的表现

- 队伍中的指令和主要工作任务模糊不清
- 由于不必要的拖延和过多的分析而错过商机
- 导致大家缺乏自信，害怕失败
- 反复讨论，无法做出决定。
- 团队成员对已经做出的决定反复提出质疑。

2、全力承诺的团队的表现

- 制定出明确的工作方向和工作重点
- 公平听取全体成员的意见
- 培养从错误中学习的能力
- 在竞争对手采取行动之前把握住商机
- 毫不犹豫，勇往直前
- 必要时果断地调整工作方向，不犹豫也不没完没了地内疚

3、克服“缺少承诺”的障碍的建议

- 会议结果无歧义，大家口径一致
- 制定最终期限

-
- 意外和不利情况的分析
 - 低风险激进法

四、逃避责任

1、逃避责任的团队的表现

- 成员对于团队里工作表现突出的同事心怀怨恨
- 甘于平庸
- 缺乏明确的时间观念
- 把责任压在团队领导一个人身上

2、负责任的团队的表现

- 确保让表现不尽人意的成员感到压力，使其尽快改进工作
- 发现潜在问题时毫无顾虑地向同事指出
- 尊重团队中以高标准要求工作的同事
- 免除绩效管理及改进计划这类过度形式主义的措施

3、克服“逃避责任”的障碍的建议

- 公布工作目标和标准
- 定期进行简要成果回顾
- 团队嘉奖

五、忽视结果

1、忽视结果的团队的表现

- 无法取得进步
- 无法战胜竞争对手
- 失去得力的员工
- 鼓励团队成员注重个人职业前途和目标
- 很容易解体。

2、重视结果的团队的表现

- 有得力的员工加入
- 不提倡注重个人表现
- 正确对待成功和失败
- 团队成员能够为团队利益牺牲个人利益
- 凝聚力强，不会轻易解体

3、克服“无视结果”的障碍的建议

- 公布工作目标
- 基于集体成就的奖励