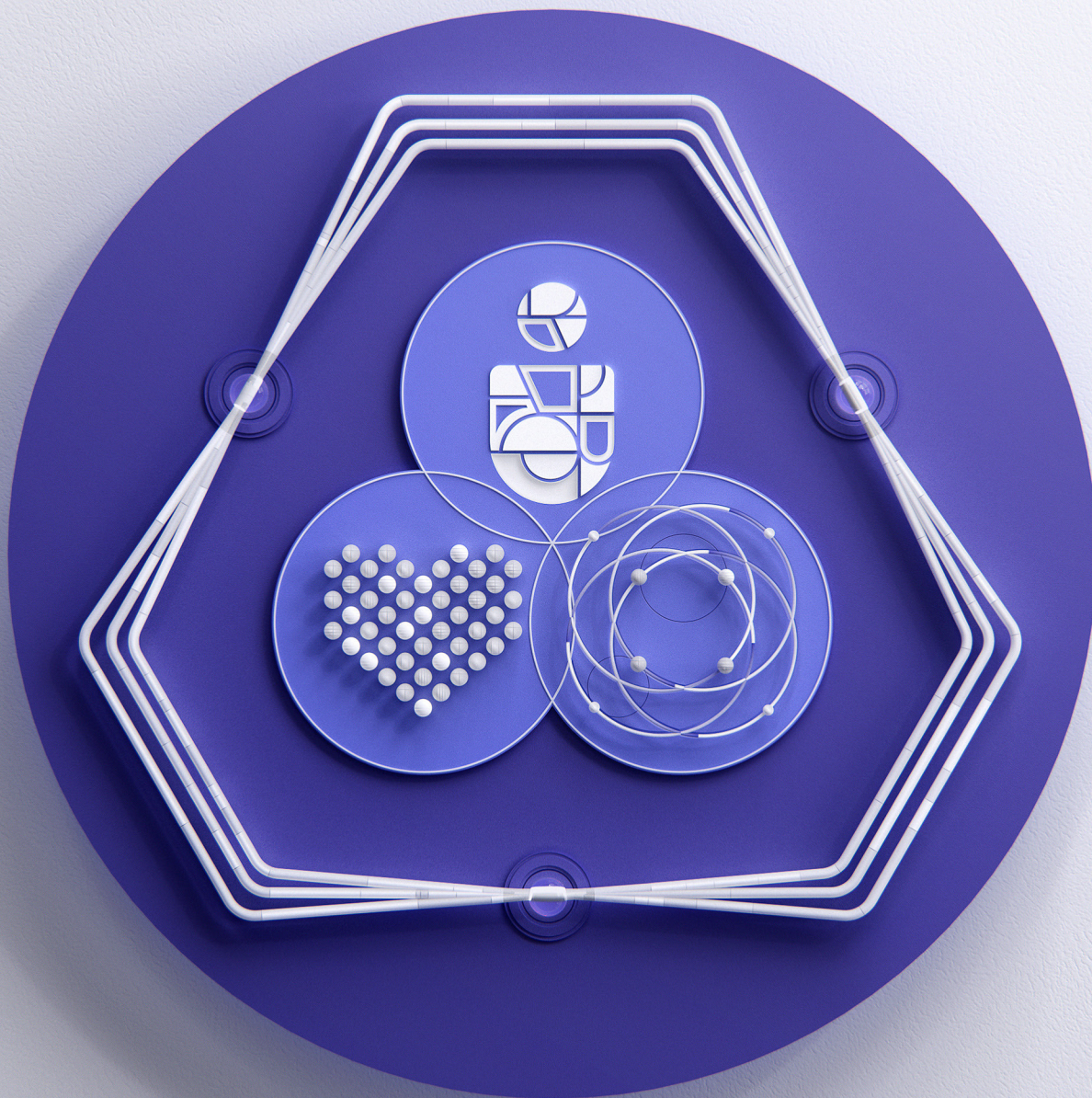




團隊合作的藝術

凝聚健康的團隊動力，推動創新與企業成功

成功團隊合作背後的祕訣在於刻意培養 和維持健康 團隊動力的能力。

簡介

企業現今面臨的挑戰日趨複雜且變化莫測，包括更快速的工作步調、製造產品和服務客戶的複雜情況，以及對專家深厚知識與經驗的仰賴。甚至每天充斥在我們個人生活中的難題也變得愈來愈複雜，例如令人眼花繚亂的技術變動率、顛覆式商務模型、瞬息萬變的工作團隊，以及資料爆炸。隨著情況日趨複雜，我們需要更注重強化和充分利用存在於團體之中的集體才華、觀點和經驗。為了處理未來的挑戰，我們不能只追求最快速和最敏捷的做法，重點是要能激發他人的潛能並善加利用彼此之間的差異與個性，在日趨複雜且充滿不確定性的現代化工作型態中獲取成功。不過，團隊合作本身就是一項艱鉅的挑戰，因此衍生了許多新問題：什麼是合適的團隊組成？什麼是激勵團隊戰勝某個特定棘手挑戰的最佳方式？團隊面臨人際關係間的緊張氛圍時該如何處理？讓團隊做好邁向成功的準備需要哪些條件？

為了進一步了解哪些是讓團隊邁向成功的要素，我們與 IDEO 合作，該設計公司因以人為本的跨領域團隊合作方法而享譽全球。我們雖然深知多元化觀點是打造高績效團隊的重要關鍵，但也發現光憑這一點並不足以確保能夠獲得成功。相反地，打造最佳績效團隊需要凝聚健康的團隊動力，讓組員能夠充分利用多元化觀點、建立包容文化，進而達到推動創新與企業成功的終極目標。

在本技術白皮書中，我們將探索團隊合作藝術的基本概念，亦即團隊合作藝術工具組的根基。

「我們正面臨世界上艱鉅的挑戰，這些難題無法由一人獨自解決，無論對方有多少英勇事蹟都是如此，也無法由一個領導者獨力完成...不過，如果我們打造有效的團隊、讓團隊與我們嘗試處理的重要目的相互契合，然後了解如何以網路形式有效地工作，我們就能更深入地了解彼此，貢獻各自的長才，一起處理這些問題。」

Julie Gerberding
前疾病控制中心總監，現任 Merck 病患關係總監



內容

了解並實作促進健康團隊合作的動力

在本文件中，您將了解：

- 團隊合作藝術的架構，清楚表達影響團隊動力和提升績效的核心元素。此架構可協助引導團隊善加利用其多元化特質、建立信任，以及推動創新。
- 來自多元化團隊陳述此工作型態的真實案例，包括執行長、魚販、獲獎記者和執行製作人等等。
- 祕訣和訣竅，讓您能夠開始將此架構套用到自己的團隊。

尋找更多資訊？請探索《團隊合作的藝術》指南，並前往 aka.ms/ArtOfTeamwork 下載工具組。

團隊如何將其差異轉化為邁向成功之道



在外面的街道上， 伊拉克戰爭持續烽火蔓延。

在《華爾街日報》駐巴格達分局中，一個由美國人、什葉派伊拉克公民和遜尼派伊拉克公民組成的團隊聚在一起討論當天的新聞。這些團體對於戰爭各自都有迥然不同的觀點，包括作戰真正的意義是什麼、誰是反派/誰是英雄，團隊也努力禁止將戰爭的情緒化混亂氛圍帶入辦公室中。緊張的情勢讓共同作業幾乎無法進行，團隊的使命也深受威脅。

資深衝突記者 Farnaz Fassihi 是駐巴格達分局的負責人，也是這個由不同派系組成的多元化記者團隊的主管。她的工作需要打破這種緊張的僵局，並且激發凝聚力，讓其組員能夠各司其職。她決定在簡短的晨間例會中這麼做：「請聽我說，『讓我們在一天的開始彼此分享團體中發生了什麼事。什麼讓您擔心？什麼讓您焦慮？』我認為，直接面對緊張的局勢是一種克服挑戰的好方法，而且要讓組員將彼此視為朋友和同事，而不是對手和敵人。」

Farnaz 為打造其團隊所採取的方法與現今工作文化秉持的理念有諸多相似之處，而充分利用團隊的多元化特質並專心處理固有的緊張情勢就能達到更完善的成果。密西根大學的一項研究* 顯示，一個由擁有多元化背景和觀點而能力不分秋色的問題解決者所組成的團體，將會勝過一個由擁有最高績效



Farnaz Fassihi
獲獎戰地記者暨
前 WSJ 駐巴格達分局負責人

多元化包括生活經驗、專業知識以及性情，這確實是非常強大的要素，但需要藉由工具和其巧妙的應用，才能將多元化轉化為生產力。

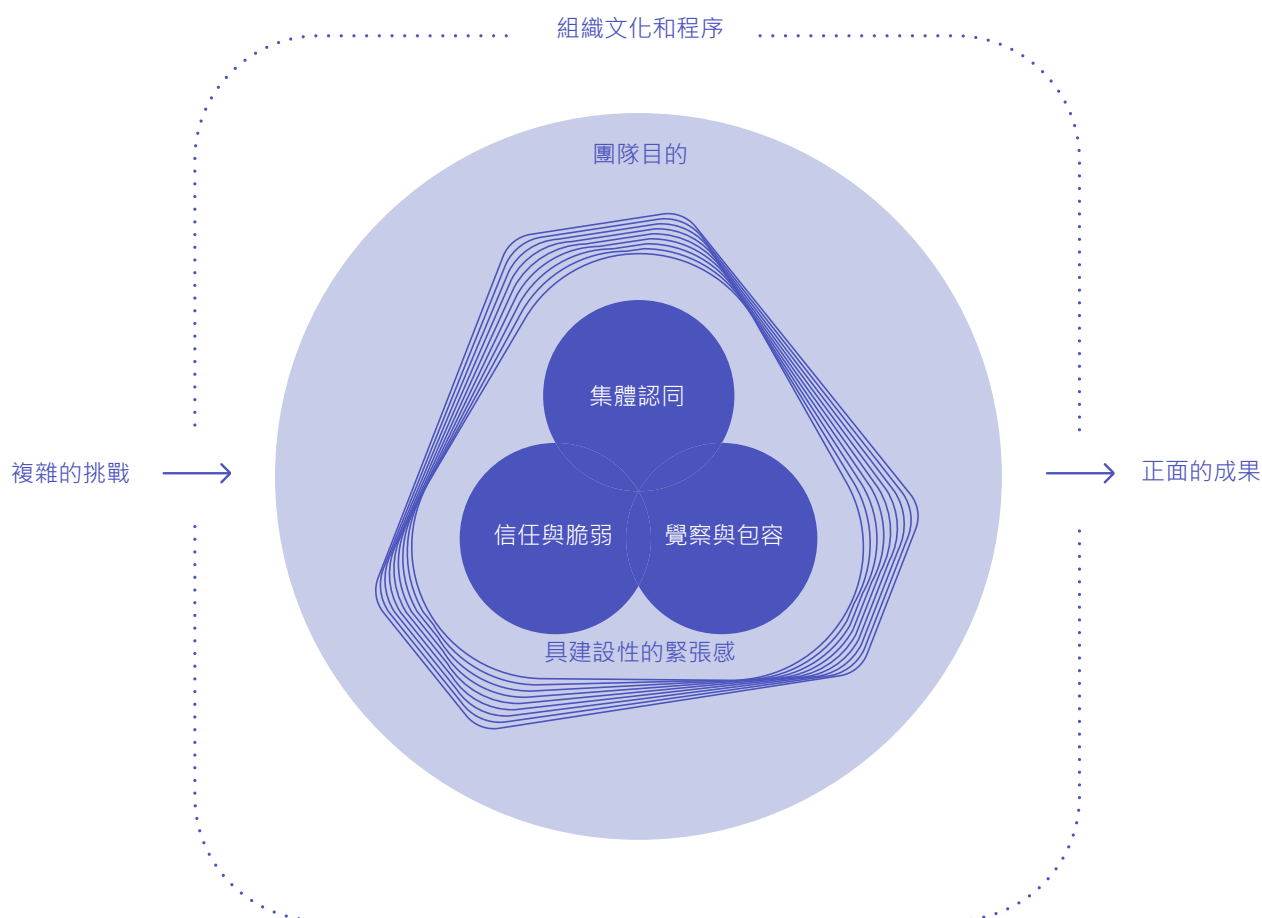
問題解決者所組成的同質團體。《雜牌軍也可以是夢幻團隊：找出最佳選項、促進彼此包容、激發合作感動力的八道魔法》的作者 Shane Snow 表示：「透過此研究，我們清楚了解到要包容來自各行各業的人們，這不只是值得這麼做的崇高道德行為，實際上也是非常務實的做法。一群『多元化』的人比一群彼此較為相似的人更有機會開創新局面。」簡單來說，聚合我們之間的差異是打造推動正面成果的重要關鍵，而且是企業邁向成功所需的要素。

不過，從 Farnaz 的團隊可以看出，單憑存在的差異並無法解決所有問題。事實上，差異雖然能讓團隊達成任何一個人無法企及的成果，但這也正是破壞其工作成果的威脅因素。多元化包括生活經驗、專業知識和性情等等，這確實是非常強大的要素，但需要藉由工具和巧妙的應用，才能轉化為生產力。

現今挑戰的複雜和不確定程度不斷攀升，因此我們無法獨自解決。只要採用工具來協助打下健康動力和包容性文化的根基，團隊就能有效處理這些挑戰，做出更明智的決策，產生可能的最佳成果，推動企業邁向未來並促進組織轉型。

* <由多元化問題解決者所組成的團體能勝過能力優異的問題解決者所組成的團體>，
作者：Lu Hong 和 Scott E. Page

團隊合作藝術的架構



最高績效團隊共同的特徵就是同樣都有健康的 情緒力。

組成團隊是為了解決挑戰。不過，結合各種個性、個人目標和性情本身可能就是一項挑戰。

此架構是從橫跨各種團隊的情境式觀察、專家訪談、次級研究和原型活動彙整而成的深入解析精髓，包括執行長、太空人、主廚、電視製作人、創新領導人、護士、餐廳員工等等。

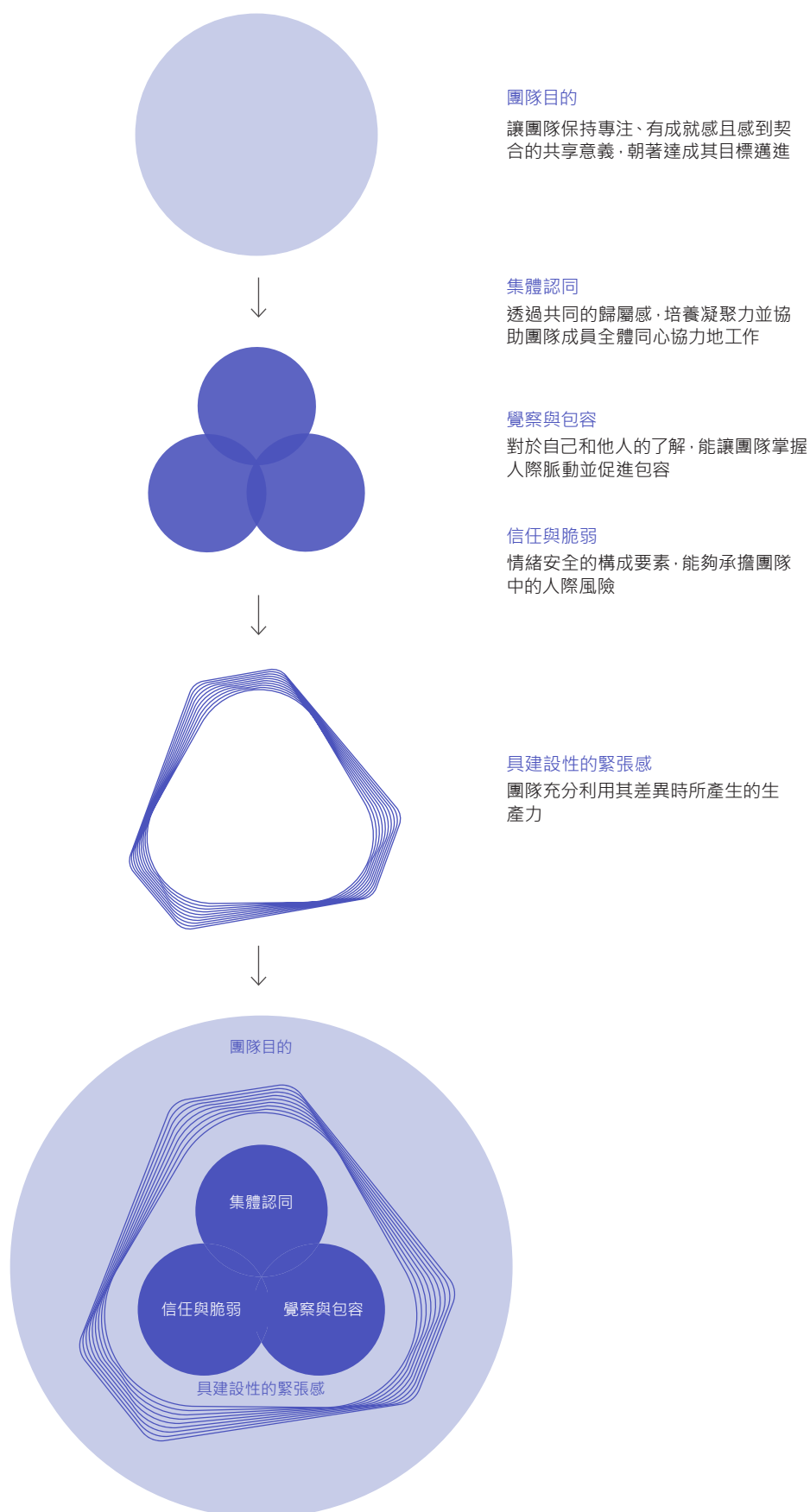


令人振奮卻不意外的發現是，最高績效團隊共同的特徵就是同樣都有健康的情緒力。此架構說明共同存在於高績效團隊的動力，而且可在各種團隊和情境中採用。

在深思熟慮且刻意地套用後，團隊就能培養出增強的能力來培育健康的動力，提升正向成果和生產力。這就是團隊合作的藝術。

我們將簡略提到此團隊合作架構的主要構成要素，先從西雅圖之旅開始，透過派克魚市場魚販了解團隊目的所發揮的強大力量。

核心元素



團隊目的

讓團隊保持專注、有成就感且感到契合的共享意義，朝著達成其目標邁進



「嘿呦！」齊聲歡唱的低沉嗓音。

一條散發微光的帝王鮭驟升到瞠目結舌的人群頭上，優雅地降落到櫃台後方這個擁有寬闊胸膛的魚販的結實雙臂中。他在喝采聲中最後一次舉起魚，然後將它包裝在塑膠護套內。

負責表演拋魚秀的這位男士 Taho Kakutani 帶著笑容與一個笑得合不攏嘴的遊客合照，戴著橡膠手套的他向天空豎起了大拇指。他過去 15 年來一直都是派克魚市場的魚販，他是吸引遊客的名人，原因不只是魚，還有歡樂的員工和精彩的餘興表演。Taho 團隊的正式工作雖然是賣魚，但還有另一股力量讓他們在清晨中努力醒來：Taho 說：「當貢獻出比自己更大的力量時，像讓他人開心，是非常激勵人心的事情，因為這是為了更大的目的而這樣做。」



團隊目的是集體的心跳節奏，一道引導團隊展開討論和整合決策的光芒。

當挑戰格外複雜時，這一點至關重要。如果團隊目的非常清楚，就能讓個人在自己的工作中擁有自主權，因為他們可以相信彼此都是朝同一個方向邁進。清楚的目的也能協助塑造共同的目標，並將心力集中投入到這些目標中。

團隊目的可能和他們奮力達成的策略性目標一樣簡單，就像賣魚一樣。但為了注入每天激勵 Tahoe 團隊的那種個人意義，其目的應密切連結到團隊渴望他人深受其工作感動所產生的影響。事實上，當團隊有動力能夠自我認同並希望對世界產生影響，目的確實就能發揮神奇的效果。就像我們詢問了 Tahoe，雖然他說賣魚是他的工作，但讓他人開心是他的目的，這就開創了截然不同的格局。這對顧客產生非常清晰且強烈的感受，知道一旦走到紅色的派克市場招牌下，就要迅速低頭，以免有魚飛到自己臉上。



團隊目的相關實踐



「想到團隊，就會讓我想到家人、朋友和深愛的人們，透過這份共同的熱情和目的相互契合的任何團體，推動彼此朝著相同的目標邁進。」

Katie Kirsch
IDEO 產品設計師



「團隊合作就是凝聚彼此的力量，共同發揮一個正面的影響、一個非常強大的目的，並且為了該目的奮不顧身地努力。」

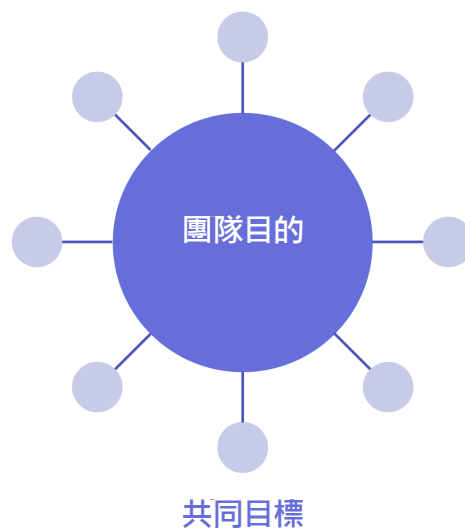
Tayyiba Haneef-Park
參加過三次奧運的室內排球運動員



團隊目的的主要構成要素

當團隊目的清楚明瞭、全體彼此同意且感同身受時，所有團隊成員都會有一種自主感和代理感，能夠做出決策並自己採取行動，知道整個團隊將會彼此契合。這有助於讓團隊保持專注、提高績效以及幸福感。

共同目標是團隊全力以赴的獨特、可達成的里程碑，是通往團隊目的的階梯。例如，銷售團隊可能有與500個新零售商達成交易的共同目標，以達成業務成長目標。





輕鬆開始進行的方法

想要尋找一個簡單、易於存取的方法來開始清楚表達團隊目的嗎？試試看：

令人引以為傲的時刻

有時候我們很容易迷失於工作的瑣事中，而忽略了我們集體嘗試達成的遠大目標。

「與團隊成員一起討論，並記下一些實例，說明團隊工作成果最令所有人感到驕傲的時刻。然後彼此交流分享。對於每個實例，詢問『我們服務的對象是誰？』和『我們發揮了什麼樣的影響力？』從這些答案中建構出一個或也許是多個簡單的目的聲明！」

對於目的聲明，請要求每個團隊成員填寫下列內容：

我們的存在是為了.....(產生此影響).....

我們服務的對象是.....(目標對象).....。」

Joe Brown
IDEO 資深產品組合總監

想要更深入了解嗎？請探索《團隊合作的藝術》指南，並前往
aka.ms/ArtOfTeamworkGuide 下載工具組。

集體 認同

透過共同的歸屬感，培養凝聚力
並協助團隊全體同心協力地工作



在 Kellie Gerardi 的國際太空人團隊深入駐紮在聖拉斐爾丘 (這是與火星地表極為相似的遙遠猶他沙漠部分) 的紅石結構前，她和團隊成員花費數小時進行視訊通話，討論一些重要的協議。他們各自的研究領域和他們將承擔的角色為何？誰要負責煮飯？誰要負責打掃以及在星期幾進行？他們幾點要吃早餐、午餐和晚餐？他們將如何慶祝生日和里程碑，為工作增添一些變化？每個人提供和接納意見反應的最佳方法是什麼？

這不是 Kellie 第一次模擬其他星球上的生命，但持續一個月與同一批人住在狹小的基地，包覆著厚重的太空裝，並不是件輕而易舉的事。她說：「我們訂立的協議非常實用，能夠協助確保事情在模擬期間順利進行。這些協議也有助於防止和緩和無可避免的人際摩擦，這是在這種壓力緊繃的環境下必然會發生的情況：大家一起住在一個狹小的空間，與外界少有接觸，而且持續一整個月。」在發生緊張或無法彼此契合的情況時，團隊依照他們集體達成的協議，協助快速找出解決方法。

「今天有什麼開心的事？為了什麼事感到挫折？想要改變什麼？想要重複執行什麼？」每晚共進晚餐時，團隊會圍繞著餐桌輪流詢問彼此這組同樣的問題。

Kellie 指出：「這個儀式是非常重要的時刻，能讓團隊在工作



之餘坐在一起坦承討論彼此的情緒，慶祝美好的時刻，以及徹底談談能夠改善的事情。」雖然慶祝生日似乎不是一項任務關鍵性工作，但每晚花點時間討論彼此的情感並分享「渺小」的個人專屬時刻，有助於形成一股向心力，讓團隊順利度過未來最充滿挑戰的時刻。

假設目的是團隊前進的方向，價值就是如何抵達目標的劇本。

協議至關重要，因為這些是有形、彼此同意的團隊價值彰顯。

其中一個太空人的核心協議是提供（並且以開放的心態接納）中肯和有建設性的意見反應。其他重要協議可能包括工作時間或團隊成員的獨特角色和職責，確保彼此的工作不會重疊。只要花時間明確地精心製作和編纂這些協議，就能讓團隊清楚掌握各自負責的工作和責任歸屬，進而確保協議能夠持續有效並保持關聯。

團隊透過共同的經驗建立聯繫和向心力。

儀式可同時強化正式的協議（每晚圍繞著晚餐餐桌提出的問題）與非正式的向心力（慶祝 Kellie 的生日）。



在正確運用且虔誠遵循的情況下，協議是鞏固團隊認同感的實用方法，打下強大的根基，讓團隊能夠穩健地朝著更具挑戰性的版圖昂首邁進。

這些協議有助於凝聚太空人團隊的集體認同，將各自視為單一個體，但秉持著一個一致的團隊目的。不過，他們的集體認同在整個火星模擬過程中仍然保持完整無缺，隨著時間持續孕育成長，協助團隊強化溝通並促進對彼此的信任。





集體認同相關實踐



「我一定親自上府拜訪『伊拉克團隊成員』，與其家人一起用餐，閒話家常，我還帶了禮物給他們，記住小孩的生日...我設法讓他們了解，我們真的將他們視為平等的團隊成員，某種程度上來說，我們全都是一家人。」

Farnaz Fassihi

獲獎戰地記者暨前 WSJ 駐巴格達分局負責人



「我們創造團隊價值，探究哪些是真正重要的事情，無論進行什麼工作，彼此都同意遵守的原則?...除了目標，我們還記下途徑，這樣就能一邊真正思考我們的價值，一邊朝目標努力邁進。」

Caryl Stern

UNICEF USA 總裁兼執行長



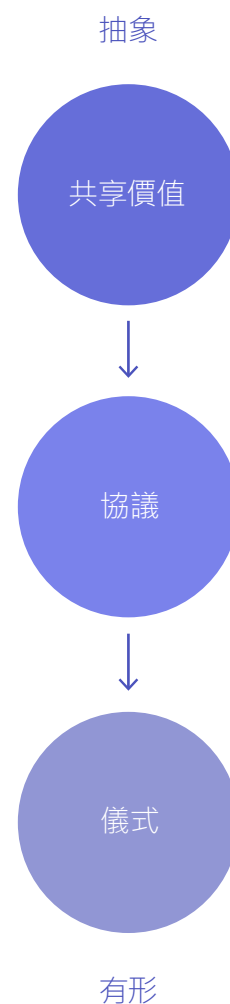
集體認同的主要構成要素

團隊形成集體認同的方法包括：追求共享價值的契合、建立持續重新思考的協議、透過共同的經驗建立向心力，以及實行其獨有的儀式。擁有強大集體認同感的團隊會有一種共同的歸屬感，能夠培養出凝聚力，並協助團隊全體同心協力地工作。

共享價值是團隊定義為邁向成功所需的信念和態度。舉例來說，團隊的共享價值可能是擁抱不確定性或助他人邁向成功。當團隊能清楚表達共享價值時，表示他們已透過日常行為讓這些價值付諸實現。

協議是有形、彼此同意的團隊價值彰顯。團隊中的協議可能會出現在每天開始和結束時，或透過彼此同意的提供意見反應方法進行。

儀式是重複的行為和活動，可同時強化正式和非正式的協議。有些儀式可能很簡單，例如每星期一在外進行團隊聚餐、建立團隊口號，或是每星期一一起進行創意練習。





輕鬆開始進行的方法

想要尋找強化團隊集體認同的方法嗎？

試試看：團隊名言

您可以透過「團隊名言」留言板輕鬆培養團隊的集體認同。

「此留言板是收集精彩的團隊風趣和經驗語錄的空間，在整個專案過程中持續增長，擷取好笑的片刻、挖苦的宣言或在整個團隊間流傳的玩笑。這些名言可在一整天的過程中寫在便利貼上。可以每天採取一個固定儀式，來訴說有關便利貼的故事（例如在晨會之後），讓團隊充滿歡笑聲。」

Jayne Jeffries 博士
IDEO 資深設計研究員

想要更深入了解嗎？請探索《團隊合作的藝術》指南，並前往
aka.ms/ArtOfTeamworkGuide 下載工具組。

覺察與包容

對於自己和他人的了解，能讓團隊掌握人際脈動並促進包容



六名搜救志工已在加利福尼亞州特拉基附近的森林紮營，他們將這稱為「小型高山訓練營」，這是為期三天的背包旅行，訓練志工學習重要的援救技巧，同時了解和熟悉彼此。此團隊討論各種話題，包括睡眠模式、飲食習慣，以及覺得身體不舒服時該如何溝通。

這是人際關懷實戰訓練，可協助打造具包容性的文化。

此團隊在某一天忙著建立繩索的技術課程，學習在處於高聳的懸崖或峭壁時，如何以最佳方式援救他人。這是非常危險的工作，因此志工會經常與其團隊成員確認事情是否進展順利，詢問對方的狀態，並在對方提出問題時盡可能照實回答，猶如對方的生命掌握在這之上。



Alex Grishaver 已持續五年擔任搜救團隊負責人，他的週末都在進行訓練或前往北加利福尼亞州的山區出任務。在這一天，他負責領導技術繩索演習，但他覺得身體很不舒服。Alex 說：「我昨晚完全沒睡。我們有一個風險分級系統，1 代表低風險，10 代表高風險。那天，我說：『我的狀態是 5 級』，這並不好。」

他移動緩慢，做出不正確的指引，而且還出錯了。他的團隊成員 Fred 注意到 Alex 在掙扎。Alex 說：「他將我拉到一旁，想要了解我的狀態。我說：『並不好。』」所以他問我是否要讓他接手，這樣我才能充分休息。起初我很激動，而且覺得有點洩氣。但在思考片刻後，我知道這樣做對所有人是最好的事情。」

透過練習人際關懷，Alex 和 Fred 降低了潛在危險情況的風險。「我看過很多人試圖逞強，但卻讓事情變得一團亂。這個團體是由培養了強大獨立自主能力的人員所組成。對他們來說，可能很難承認任何被視為示弱的表現。」Alex 解釋。「但如果志工不誠實面對自己的狀態，可能會導致他人受傷，或發生更糟糕的事情。」

我們都看過由於自己不加思索的評語而導致團隊成員之間溝通失敗，造成事情開始分崩離析的情況。團隊失衡通常是因缺乏對彼此還有自己的了解而逐漸形成。

在正確掌握的情況下，情緒覺察是一項強大的技巧，能讓團隊成員退一步看待意見分歧，客觀分析情況，然後彼此冷靜回應，使團隊更加進步，而不會受到人身攻擊爆發的阻礙。

此技巧的第一層是從自我覺察開始，這是辨別為何一個人會感到挫折、憤怒、失望、快樂，以及其他各種情感的能力。Alex 透過承認練習了自我覺察，先在內心坦承，然後再向搜救團隊承認自己覺得太累，無法領導繩索課程。



這個自我覺察的小行動對團體產生了超大的效果，這不只是對於 Alex 的一場良好考驗，更增強了團體的信任、強化了所有人的安全，而且建立了難以掌握的脆弱形式的榜樣。

自我覺察還會以另一種方式出現在團隊中，就是在團隊成員採用成長型思維時。在成長型思維中，人們相信智力和天賦只是一個起點，其能力主要可透過堅持不懈和努力不斷培養。此觀點會產生學習的熱忱，以及達到卓越成就不可或缺的彈性。採用成長型思維需要兼具謙遜與勇氣。

共同覺察是人際關懷的第二層。這是辨別一個人的行動對於他人之影響的能力。這建立於同理心的基石上，或需要練習嘗試站在他人立場，體會對方的情感。同理心可協助團隊成員主動傾聽其他觀點，不要急於做出判斷。

此技巧的第三層（也是最後一層）是**狀態覺察**，不只將自己和團隊成員納入考量，還要考慮到當下所處的情境。Fred 練習了情境覺察，他的做法是立即將 Alex 拉到一旁聊聊，而不是讓他直接面對團隊，這可能會導致 Alex 驚慌失措並引發需要快速回應的其他壓力，而不是花時間從團體的角度思考來進行回應。

對於 Alex 的團隊來說，人際關懷訓練能鼓勵團隊成員在需要時尋求協助。

這不但有助於微小的時刻（當團隊負責人知道某個團隊成員的無禮行為可能是因為睡眠不足或飢餓），也有助於重大的時刻（當搜索任務最終以悲劇收場時該如何因應）。當團隊處於一片荒野，情緒覺察是一股鞏固團隊的力量，能讓團隊攜手掌握複雜且可能危險的情況，同時形成具包容性的文化，能夠注意、傾聽和支援彼此。



當團隊處於一片荒野，情緒覺察是一股鞏固團隊的力量，能讓團隊攜手掌握複雜且可能危險的情況，同時形成具包容性的文化，能讓團隊成員彼此注意、傾聽和支援。



覺察與包容相關實踐



「我認為，當您能夠傾聽來自所有人的批評，並理解這是出自於想要讓產品盡善盡美，收集的內容就會有所提升。」

Fernando Garcia

Oscar de la Renta 和 Monse 聯合創意總監



「為什麼有人會封閉自我，而無法自在地在團體中貢獻意見？通常團體動力無法真的培養出完整的包容力，因此我們無法善加利用我們擁有的才華。」

Julie Gerberding

前疾病控制中心總監，現任 Merck 病患關係總監



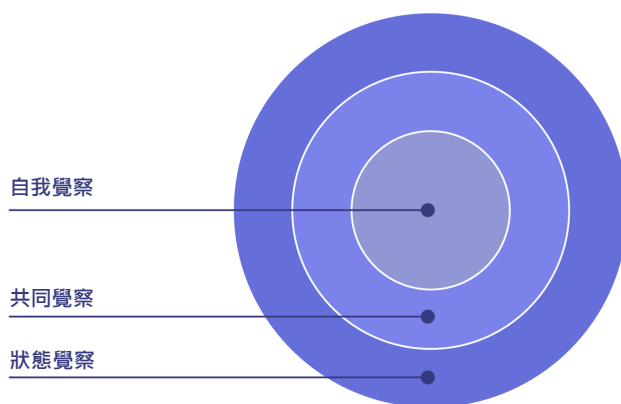
覺察與包容的主要構成要素

團隊中的覺察分為三層。第一層是自我覺察，亦即了解自己和情緒的能力；第二層是共同覺察，亦即透過實行同理心建立；第三層是狀態覺察，亦即感知團隊採取行動的情境。當團隊提高了覺察力，就能促進具包容性的文化，讓團隊成員能夠更輕鬆地掌握人際脈動。

自我覺察能力包括辨別一個人的情緒，以及了解對方為什麼會感受到這些情緒。當我們能清楚感知到情緒來源，就更能以具生產力的方式採取回應，並提出我們的需求。

共同覺察是感知他人情緒的能力，以及辨別一個人的行動對於他人的影響。舉例來說，如果您知道某個團隊成員在大聲播放音樂的情況下會無法專心，就請自行戴上耳機，藉此練習共同覺察。

狀態覺察不只將自己和團隊成員納入考量，還要考慮到當下所處的情境。舉例來說，如果需要與某個團隊成員談論績效問題，最好私下進行，以免妨礙其餘的組員。





輕鬆開始進行的方法

想要尋找提升團隊中情緒覺察的方法嗎？試試看：

真實的力量

每個人都有不同的工作方式和偏好，但這並不表示所有人都要以相同的方式溝通這些需求。有時候，只需要一聲快速的問候，以認識團隊中的新成員。「每次開始進行新專案或歡迎新成員加入團隊時，請以團體的形式坐下聊聊，

要求所有人分享自己狀態最佳和最差的時候。回答這些問題有助於讓所有人了解支援彼此所需的條件，掌握一致的資訊，以協助彼此邁向成功。」

Dav Rauch
IDEO 產品組合總監

想要更深入了解嗎？請探索《團隊合作的藝術》指南，並前往 aka.ms/ArtOfTeamworkGuide 下載工具組。

信任與脆弱

情緒安全的構成要素，能夠承擔團隊中的人際風險



他哭喊著：「有醫生可以幫忙嗎?!」

一組醫療團隊衝進房間，發現有一位女士在地上抽搐。她的丈夫靠在她身上顫抖，手裡抱著他們的新生兒。「我不知道發生了什麼事，她一分鐘前狀態還很好。請救救她！」

主治醫生以冷靜沉穩語調快速展開行動。「她突然發作了。清空這個區域。住院醫生，請讓她穩定下來。」在主治醫生詢問身旁的護士了解這位女士的病史時，兩名住院醫生清空她的呼吸道，並將她翻身。護士瀏覽了她的精神圖表。「女性，年齡 29 歲。昨晚因出現分娩收縮入院，並在下午 2:06 生產。分娩期間沒有併發症。」

「好，暫停！」一位女士的聲音穿過這一片混亂。醫生們轉身面向 Maybelle Kou，她是住院醫生的計劃總監。



突然間，這位女士顫抖的身體平靜下來，她的雙眼睜開了，敏銳且清晰。這位新手爸爸急向後轉，醫院的毯子從新生兒的臉上掉下來，原來這是一個矽膠模型人。產後病患和其丈夫是此模擬練習中的演員，雖然住院醫生們也知道這一點，但他們全神貫注於處理此危機案例，整體氣氛仍非常緊張，用一把解剖刀就能刺穿。Maybelle 繼續說：「我們來談談剛發生了什麼事。」

這裡是 INOVA 醫療模擬中心，住院醫生都在這受訓處理生死攸關的危機情況。在每次模擬期間，團隊通常會進行匯報，讓住院醫生有分析和學習的機會。「我們打造一個醫生能夠犯錯的環境，且不用懼怕產生的影響。醫學界有個矛盾的情況，所有人都要保持完美的狀態，但只要是人就會犯錯。」Maybelle 說道。這是她希望讓住院醫生練習及完善學習的脆弱儀式，因為在醫院中的真實危機情況發生後，他們必須以同樣的方式確切地進行匯報。

**心理安全是打造健康團隊的關鍵基石。
當個人處於勇敢的精神狀態，就能自在
地分享意見和想法，而不會畏懼指責、
批判或敵意。**

當個人處於心理危險的狀態，就比較不可能分享分歧的觀點，無法說出某些想法及傾聽某些意見。

**創新來自於接納分歧和新穎的觀點，而
心理層面不安全的環境絕對會先扼殺
掉這些想法。**

有時候，Maybelle 會邀請資深醫生與年輕住院醫生分享一些困難的個人案例。她解釋：「當資深醫生表現自己脆弱的一面並說出『我也曾犯錯』，這會發揮出強大的力量。如果住院醫生處於一種防衛、羞愧或害怕的情緒，就不可能學習和成長。」脆弱進入了涉及風險和情緒暴露的領域。定期練習脆弱能夠鼓勵其他團隊成員也卸下他們的心防，打造分享最佳想法的空間。

信任是確信自己能夠在某人面前表現出脆弱的一面，而不會受傷。



信任與脆弱以循環的方式運作；您只有在信任對方的情況下才會表現出脆弱的一面，而當您愈學會信任對方，對方就會更常表現出脆弱的一面。

透過這種良性循環，團隊能夠進入心理安全的領域，這能讓他們承擔更龐大的風險，以及完成更崇高的目標。





信任與脆弱的相關實踐



「在團隊合作中，信任是一切的關鍵，因為這能讓您提出不同的觀點和想法，而不會退縮。如果您對合作對象的信任程度不足以讓自己處於孤立無援的境地，那麼整個團隊就無法突破重圍並開拓眼界。」

Shane Snow

《雜牌軍也可以是夢幻團隊》的作者兼記者



「萬一您無法達成任務，我們有一個無過錯、無罪的規則... 我們想要打造一個安全的空間，讓彼此能夠打破隔閡，集思廣益。」

Amanda Nguyen

Rise 倡議者兼執行長





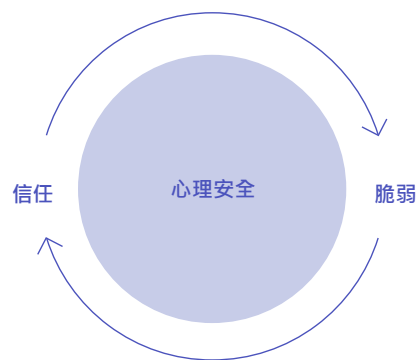
信任與脆弱的主要構成要素

信任與脆弱的良性循環可在團隊中建立心理安全。在心理層面感到安全的團隊成員能夠承擔更大的人際風險，可讓他們全神貫注於工作中，創造出能綻放創新想法的條件。

信任是確信自己能夠在某人面前表現出脆弱的一面，而不會遭到貶低或受傷。例如，當團隊對努力克服個人心理創傷的團隊成員展現堅定不移的支持時，該團隊成員對團隊的信任就會更深切。

脆弱進入了涉及風險和情緒暴露的情況。例如，團隊成員可能會在團隊中傾訴自己正在努力克服的個人心理創傷，藉此表現出脆弱的一面。

心理安全提供一個勇敢的空間，讓個人自在地分享其意見和想法，而不會畏懼指責、批判或敵意。心理安全是在信任與脆弱的良性循環下產生。例如，當努力克服個人心理創傷的團隊成員在心理層面上感到安全，就不會覺得需要隱藏其掙扎，能讓他們完全展現自我。





輕鬆開始進行的方法

想要尋找強化團隊中信任與脆弱的方法嗎？試試看：

透過令人羞愧的愉悅打破沉默

每個人都有因為其他人討厭這樣的音樂而不喜歡它的經驗。

「在團隊中有一個練習脆弱的有趣方法，就是分享一段讓您最開心也最尷尬的旋律，無論是 70 年代的遊艇搖滾、80 年代的長髮金屬，或是 90 年代的男孩樂團。與團隊分享令人羞愧的愉悅後，您會透過分享一些私人的喜好，了解卸下心防的感受，即使從很微小的事情開始也無所謂，例如評價好壞參半的一首歌。」

Peter Hyer ·
IDEO 產品組合總監

想要更深入了解嗎？請探索《團隊合作的藝術》指南，並前往 aka.ms/ArtOfTeamworkGuide 下載工具組。

具建設性的 緊張感

團隊充分利用其差異時
所產生的生產力



Dan Hall 是前美國陸軍 Apache 直升機飛行員，他一邊在桌上輕敲鉛筆一邊說：「對於負責全體乘客安全的機組人員，聯合航空設有清楚的條例，因為杜先生顯然是個危險人物，將他強行帶離航班完全是經過批准的行為。」

教授緩慢地掃視 93 個專注的臉龐，大家從聽眾席一排排桌子後凝視著他，等待有人提出異議。

「Jenny，您同意 Dan 的看法嗎？」

Jenny 是來自台灣的民權倡議者，看似即將爆發的樣子。她倒吸一口氣地說：「絕對不同意。這是種族主義者的行為，而且是該航空公司不必要的野蠻反應。機組人員讓杜先生處於危險的境地，這起訴訟也證明了這一點。」

這些學生以一男一女的指定座位坐在一起。Dan 坐在 Sheila (來自孟買的私募基金合夥人) 與 Lynne (來自矽谷科技公司的前人力資源主管) 的中間。這是他們在哈佛商學院的第一學年，這 93 個學生將在這個學年期間組成「小組」。



這些小組是根據哈佛的刻意策劃安排，盡可能多元化，甚至已經規劃好指定的座位圖。但此處的目標並不只是為了追求多元化，而是達到盡量產生緊張感的意圖。Dan 解釋：「他們會收集我們所有人的不同背景，包括工作經驗、國籍、年齡、種族、性別取向，然後基本上會盡量將我們全部分散編入最多元化的小組。這對哈佛商學院用於其教學方法的教育學來說非常重要；這裡的一切都是根據案例較學法進行授課。」

每班都會專注於一個哈佛商業評論案例（一個商業決策的範例），例如杜成德和聯合航空，學生需要事先閱讀案例並做好準備。

Dan 說：「我們會各自提供獨特的專業和個人生活經驗，並針對案例中發生的情況提出我們的想法。課堂上有非常多元化的意見，尤其在與道德有關的案例更是如此，但在達成協商之後，有時甚至會有激烈的爭論，我們通常會對哪些是關鍵學習心得達成共識。」

哈佛商學院的教育價值深植於這些討論能夠帶來多深入以及多少深入解析，這完全是根據大家貢獻的分歧意見。

重視多元化的團隊和組織往往會有更優異的表現。這樣的推論非常簡單，愈多元化的思考方式代表更多的想法。

雖然多元化會納入性別、種族或教養等統計資料，多元化的想法能夠不斷擴展，就如海納百川。所有團隊至少都需要認知的多樣性，或各種思考和理解方式，如此一來便能自然產生緊張感。

我們通常將緊張感視為負面的元素，人們會竭盡全力避免這樣的情況。不過，緊張感是一個強大的工具，只要善加利用就能加速創新。

不同的觀點能夠帶來不同面向的交談和想法；當團隊愈能倚靠這種緊張感，就愈能讓其想法不斷延伸，發掘富饒的新疆土來進行探索和創新。

那麼，團隊該如何充分利用這股緊張感的創意能量，而不會摧毀團隊？就像肌肉一樣，緊張感必須經過一段時間的適當練習和鍛鍊，才能充分發揮其完整的潛力。這需要上述團隊架構中的適當情緒先決條件。



打造令人緊張的空間不只要合宜，還要踏入無法單憑一己之力到達的新領域。

Dan 說：「我們在哈佛商學院會進行一項稱為『輪到我了』的練習，需要站起來與小組分享個人故事。例如，我說出我以同性戀身分出櫃的故事，如何盡量克服我的宗教，以及家人對我的期望。向彼此展現脆弱的一面能讓我們建立信任、感受同理心和向心力。最後，當課堂上的案例討論變得熱絡，我們會對每個人的來歷有更深入的了解，因此我們就能倚靠這股緊張感，而不是封閉自我。」

當團隊鼓勵分享不受個人觀點約束而引發熱絡的辯論時，且結束後所有人走出教室仍覺得彼此是朋友，就代表他們已經學會如何充分利用緊張感，並將它轉化為有建設性的生產力。這並不是為了辯論而辯，而是要強化能同時產生和解決緊張感的力量，擴展思維，同時保護涉及其中的人的脆弱情緒。





具建設性的緊張感相關實踐



「有時候真正重要的是思維的多元化，要有一些不容易戒掉習慣的人、活在自己世界裡的自由人，或超級忠實的交談...我認為，這就是最終如何達到最佳節目版本的方法。」

Jen Flanz

擁有《每日秀》二十年資歷的執行製作人



「絕佳團隊的關鍵要素是要有不同思維的成員，彼此聚集在一起充分交流...一起打碎我們不同的思維方式，然後再謙遜熱切地進行改革。」

Shane Snow

《雜牌軍也可以是夢幻團隊》的作者兼記者



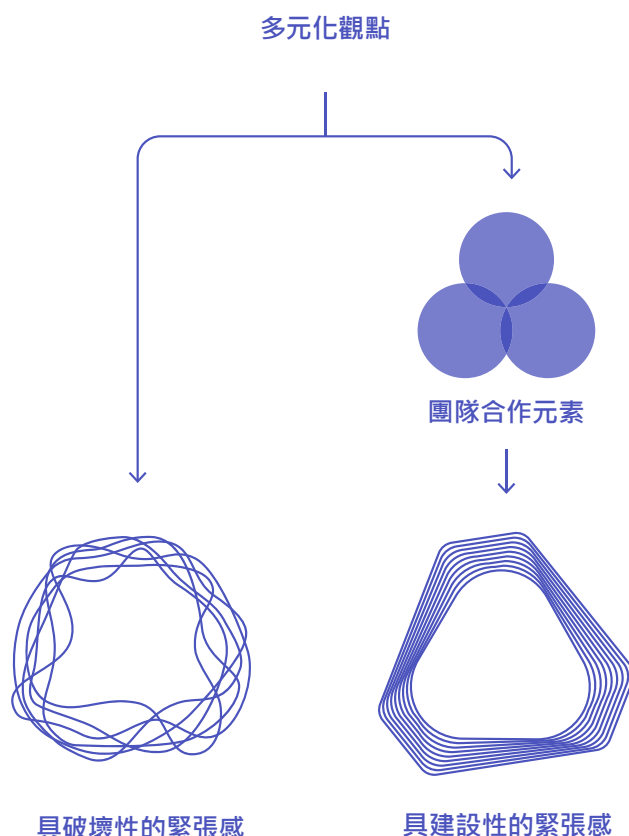
具建設性的緊張感之主要構成要素

當不同的觀點相互碰撞，就會產生緊張感。這種緊張感變成一股力量，如果不充分利用，就會破壞團隊。但如果透過促進健康的團隊動力來充分利用緊張感，就會變成有建設性的力量，產生創新的想法。

多元化的觀點，只要適當地充分利用的話，就是展開創新的關鍵。這些觀點可能來自於各種不同的思維、背景、種族、性情、角色、性別、性取向等等。

具建設性的緊張感，當多元化觀點能夠在健康的狀態下茁壯，就會產生這股生產力。

具破壞性的緊張感，當多元化觀點在不健康的狀態下彼此碰撞，就會產生這股負面力量。





輕鬆開始進行的方法

想要尋找讓團隊擁抱
具建設性的緊張感之方法嗎？試試看：

超級反派、超級英雄

有時候，只要直接挑戰緊張感，就能順利化解。但有時候，您需要的是能夠打敗它的超級英雄。

「召集團隊，請每個成員寫下影響共同作業能力的緊張感。現在，請每個成員為緊張感賦予類似超級反派的名字，例如話題冷場王或官僚終結者。然後彼此交流分享。採取有趣的方法通常可以瓦解談論緊張感時的不安，開啟具有生產力的交談。下次請詢問『哪個超級英雄最適合打敗這個超級反派？』」

Michelle Lee
IDEO 遊戲實驗室總監

想要更深入了解嗎？請探索《團隊合作的藝術》指南，並前往
aka.ms/ArtOfTeamworkGuide 下載工具組。



充分利用團隊合作的力量來達成更多目標

任何公司的競爭優勢核心都可以歸結為充分利用其動力團隊之優點的能力。我們面臨日趨複雜且無法預測的挑戰，因此需要採用全新的方法，包括發揮團體中的創意潛力的創新策略。

成功團隊合作背後的祕訣在於刻意培養和保持健康團隊動力的能力。

當團隊主動培養這種健康的狀態，就能催化緊張感，利用主要的關鍵優勢：觀點和個性的多元化。當這些差異達到完全充分利用的程度，就會變成一股動力、創意和生產力，這正是因應現今無法預測且快速變遷的挑戰所需的力量。

如果您有興趣深入了解如何協助團隊凝聚健康的動力，請探索我們的線上指南並下載「團隊合作的藝術」工具組：
aka.ms/ArtOfTeamwork。