



文章编号：1005-9679(2015)01-0091-04

# 行动学习中的团队探索

庄 晖 高 松

(1. 上海交通大学安泰经济与管理学院; 2. 华东理工大学商学院, 上海 200237)

**摘要：**行动学习团队是行动学习的主体，成员正是以团队的形式探索问题，并在团队中质疑与反思，实现多元化思维的碰撞，进而推进知识的创新和问题的有效解决。本文将详细介绍行动学习团队的构成要素，并结合团队生命周期理论阐述在团队发展的各个阶段如何保证团队的高绩效。

**关键词：**行动学习；团队探索；团队发展

**中图分类号：**C913      **文献标识码：**A

## 1 行动学习团队的组建

### 1.1 成员选择及团队规模

选择成员是一个双向的过程，既要成员愿意参与到行动学习中来，又要使成员认同行动学习的条件，才能够打造出一支高绩效的行动学习团队。

行动学习团队的规模则不宜过大。人数的增多会导致团队工作职责重叠与冗余的出现，导致团队凝聚力下降，进而导致社会惰化效应加剧，人们更倾向于逃避责任。在行动学习团队中，4-8 名成员是较为理想的规模。行动学习团队既要保证团队成员的多样性，又要保证行动学习的有效性。过多的成员意味着每名成员参与度的降低、交流的复杂化以及花费时间的增多，甚至会导致拉帮结派的现象；成员过少又会导致观点过少、对问题理解不全面和缺乏质疑与反思，甚至导致某些成员个人影响力不成比例地扩大。

### 1.2 团队角色和地位的明确

在团队中，成员除了带有个人固有的特质之外，还需要扮演着一一定的角色。角色扮演能够界定成员在团队中的身份、地位、权利和义务，使成员对自己的行为产生相应的预期。

在行动学习团队中，成员的角色包括组内的角色和组外的角色，其基本角色有：发起人、召集人、引导师、团队成员、组长、专家等，他们的角色分配如表 1 所示。

## 2 行动学习团队发展历程

团队的运作和发展是十分复杂的。随着团队的发展，团队内成员之间的关系、成员的相互沟通、问题解决与决策的方式都会对团队的发展产生重要的影响。在团队发展的不同阶段，成员具有不同的心理和行为特征，影响团队的运作。同时，每个团队成员的心理和行为也会因为受到团队的影响而发

表 1 行动学习团队角色分配

角色名称	主要作用	来源	基本要求
发起人	在组织内发起和推动下行动学习	组织的高层领导，很多情况下是最高领导	深刻认识行动学习的意义和价值，具有推动组织变革的决心
召集人	具体管理和监督行动学习过程	一般由发起人委派，发起人也可以作为召集人	认识行动学习的价值，具有良好的沟通和协调能力，有一定的调配资源的能力
引导师	行动学习的设计和过程把握	可以来自内部，也可以外聘	具备引导技巧，良好的沟通和协调能力，做事认真，有热情，有稳定的心理素质
团队成员	解决问题的主体，并致力于自身学习与发展	组织内部为主，有时候也从外部引进少量团队成员	对问题有基本的认识，关注问题的解决，有学习的承诺，专业背景体现互补性
组长	具体管理和监督行动学习过程，为行动学习提供资源	一般由发起人委派，发起人也可以作为召集人	掌握一般引导技巧，具有负责精神和协调能力
专家	行动学习的设计和过程把握	可以来自内部，也可以外聘	对所请教的问题有很深的理论功底或了解最新的发展动态和信息

**作者简介：**庄晖，上海交通大学安泰经济与管理学院，博士，讲师，研究方向：市场营销；高松，华东理工大学商学院，上海交通大学博士，研究方向：行动学习，企业战略与组织、市场营销，变革管理等。



生改变。我们一般认为行动学习团队历程是从第一次正式的聚会开始的，并将其分成以下四个阶段：

## 2.1 团队初期

团队初期是指行动学习团队第一次聚会到团队形成的这段时期。团队成员刚刚开始聚集，相互之间还不熟悉，此时的团队只能算是一群人的聚合，是一个群体，尚未形成团队。在这一阶段，引导师要积极引导大家互相沟通熟悉，促进团队最初的互动，提升成员产生正面合作的积极力量。澄清问题和目标、破冰以及制定团队规范是本时期的主要任务。

### 2.1.1 澄清问题和目标

团队的历程是一个逐步向目标推进的过程，有了对目标的清晰认识，团队才有行动方向。因此，在团队创建一开始，引导师要和成员们澄清团队要解决的问题，与成员们达成共识。在团队的准备阶段，成员已经对相关的问题内容与背景信息有了一定的了解，但是具体的内容需要引导师在第一次聚会的时候向大家详细介绍。

### 2.1.2 破冰

在团队初期，特别是第一次聚会时，成员进入一个陌生的环境，相互之间并不熟悉，沟通与交流很难放开，讨论很难达到开放的状态。因此在团队初期要通过一些破冰活动来拉近成员彼此之间的距离，形成信任合作的团队氛围。通常采用团队游戏的方式，如“串名字”游戏、信任背投等来有效提高团队活动氛围，促进成员之间的互动，以增强团队的凝聚力。

值得一提的是，并非只有在团队初期使用游戏，在团队每一次面对面讨论时，都可以在开始的时候设置一个游戏热身，帮助成员迅速融入到团队中去，建立积极的团队氛围。

### 2.1.3 制定团队规范

行动学习团队在成员互动之后，就会逐步建立起自我协调和约束性行为准则，一般在团队第一次聚会时就可以初步形成。一旦这些准则获得了团队成员的认可，就会成为团队的规范。团队规范的内容一般包括团队程序和成员表现两个部分：团队程序部分包括团队的持续时间、出席的要求、聚会时间、地点等；成员表现包括在团队中成员应该做到的和不应该做的行为表现等，如按时完成团队讨论后分配的任务、禁止缺席讨论会议或者打电话等。

行动学习团队强调质疑与反思，因此，团队规范不能太严格，否则会给成员造成太大的压力，使团队僵化，影响成员主动性和积极性的发挥。当然团队规范也不能太宽松，否则起不到约束作

用，对团队也无法产生促进作用，影响团队目标的达成。另外，制定团队规范时，有一点要特别注意的，就是对行动学习团队内容的保密。行动学习讨论的议题会涉及到商业机密等，因此什么内容可以带到团队之外是需要团队成员共同商讨确定的；再者，团队成员在团队过程中的表现，如个人的表达、感受等，在向外界讲述时也要谨慎。

## 2.2 团队激荡期

经过团队初期成员之间相互关系的建立，团队正式形成，之后会进入团队的激荡期。在这个时期，团队会面临着各种防卫性的抗拒，经历各种控制和权力的争夺，这个时期冲突的发生是最多的，主要表现为成员与成员之间、成员和环境之间、新旧观念与行为之间三方面的激荡。

### 2.2.1 成员和成员之间的激荡

团队进入激荡期后，会产生成员之间的激荡。这时，有关团队建设、任务目标等方面的问题都被暂时搁置在一边，成员之间由于个人特质、立场、观念，甚至是个人习惯等方面的差异而产生各种冲突，这种冲突主要体现在人际关系上，成员之间陷入紧张局面，甚至出现敌视、强烈情绪化表现及向团队领导者挑战的情况，一些人可能会暂时回避这种紧张的气氛，保持沉默，不参与团队活动，甚至有人准备退出这一新生团队。有人对行动学习团队感到不满，认为成员背景各异、交流缺乏共同语言，团队目标不清，不知道要解决什么问题，也不知道什么时候是个终了。

引导师必须意识到激荡期是团队发展必然经历的阶段，发生冲突并不一定是坏事。团队成员之间发生冲突总比虚伪的礼节好，冲突的发生促成了团队建设中潜在问题的暴露，为团队由成长期尽早进入成熟期创造了条件，而且冲突和激荡还是成员之间相互信任、团队有效决策和绩效提升的重要手段。引导师和团队成员都要积极促成冲突的解决。

### 2.2.2 成员与环境的激荡

团队成员与环境之间的激荡主要包括以下几个方面：

#### 1. 成员与团队制度之间的激荡

在团队初期，建立了团队规范，明确了各个成员的角色地位。这种新的团队制度与平时的工作制度是不同的。这种在短期内形成的制度可能是不完善的，成员适应新的制度需要一定的时间。在激荡期，当成员无法适应团队的制度，特别是违反制度时，会导致成员产生对制度不满和对团队排斥等情绪反应。针对这种情况，在制定团队



规范时必须经由所有成员的同意, 给予成员一定的适应时间, 引导师要时刻提醒所有成员要遵守规范, 并在执行规范时设置一定的弹性。

### 2. 成员与外部环境的激荡

团队成员和整个团队需要与组织其他部门之间发生联系, 以获得及时足量的资源支持。团队在成长过程中, 与组织其他部门要发生各种各样的关系, 但在接触过程中也必然会产生各种各样的矛盾冲突, 需要成员在此过程中进行协调。

### 3. 成员新旧观念与行为的激荡

行动学习强调摆脱固化的旧经验和行为模式, 改变思维方式, 尝试用创新的观点来分析和解决问题, 以质疑与反思的方式产生观点并形成决策。这种理念对于很多成员来说, 特别是第一次开展行动学习的成员来说都是很大的冲击。同时, 作为一个团队, 相比于传统组织, 行动学习团队更加注重决策民主、成员参与、平等合作、自我成长, 在这一过程中, 成员受到旧有经验的影响, 可能会害怕提出新观点, 害怕做出改变, 拒绝团队的行为方式。因此这需要引导师的引导, 通过诸如头脑风暴法、团队列名法等引导技术让成员对自己对他人进行质疑与反思, 在频繁的面对面讨论中逐渐打破自己的旧观念并尝试提出创新的想法。

## 2.3 团队成熟期

经过一段时间的团队激荡, 团队开始进入成熟期。这个阶段是团队产生成果的最佳时期, 成员们明确了各自的角色和地位, 能够发挥出自己的最佳水平, 愿意为团队奉献自己的观点, 智慧和创意源源不断。总之, 进入成熟期的团队具备了高绩效团队的特征, 团队的任务就是要将这种高绩效维持下去, 持续的时间越长越好, 团队可以在以下几方面努力:

(1) 随时更新团队的工作方法和流程。过去制定的一套方法和流程并不是一成不变的, 随着时间的推移, 工作方法也需要调整。保持团队不断学习的劲头, 不时地采用创新的方法让团队保持活力。

(2) 引导师不再担任领导协调的角色, 而真正成为团队的成员, 与团队成员一同完成任务。此时团队动力已经形成, 团队工作的重点将放在问题的解决上, 团队建设已经不是那么重要, 引导师的任務将主要放在引导上, 帮助成员更好地解决问题。

(3) 给团队成员设定具有挑战性的目标。挑战性的目标更能激发成员们的动力, 提高团队工作的绩效。

(4) 监控团队工作的进展情况, 比如观察、评估团队在时间过半的情况下, 任务是否已经完

成了一半, 是超额完成还是尚有不足, 从而为进一步的工作进度提供指导。在进行监控反馈的过程中既要承认成员个人的贡献, 也要肯定团队整体的成就, 毕竟大家经过一段时间的配合, 已经形成了合力, 所以首推团队贡献, 当然也要承认个人的努力, 以提高个人的积极性。

## 2.4 团队调整期

调整期的团队可能有三种结果: 团队解散、团队休整、团队整顿。

### 2.4.1 团队解散

团队任务的完成, 标志着团队使命行将结束, 团队面临着解散的问题, 这个时候成员的反应因人而异。有的人很悲观, 认为好不容易不同领域的伙伴聚集在一起, 彼此间都形成了很好的印象, 相互之间因为彼此也有了成长, 但时间这么快, 当团队关系最好的时候又面临解散; 也有一些人比较乐观, 他们觉得参加这样的团队讨论没有白来, 完成了既定的目标, 自己也收获良多, 同时未来还有新的目标在等待着他们。由于团队成员的反应存在着这样较大的差异性, 在团队解散阶段, 整个团队的士气可能提高, 也可能下降。

### 2.4.2 团队休整

团队这一任务完成了, 可能紧接着就要应对第二个任务, 在这种情况下, 调整期的团队就进入了修整时期。经过短暂的总结, 成员们在行动学习过程中可能挖掘出了更深入的问题, 或者组织有其他的问题亟需解决, 团队要进入到下一个工作周期, 这个时候新的团队又宣告成立。由于人员的选择跟团队的目标是有关联的, 可能原来一部分成员要离开, 新成员要进入。

### 2.4.3 团队整顿

对于表现不太好的团队, 组织者将勒令其进行整顿, 整顿的重要内容是优化团队的规范。通常团队不能达成目标就是因为没有建立有效的规范, 流程做得不够, 没有形成一套系统的团队工作方式和方法, 前期准备工作没有做好, 特别是冲突期团队无法有效处理各项冲突, 导致团队活动的停滞不前甚至中止。团队需要进行整顿, 重新组织建立一个新的团队。

## 3 影响团队发展的重要事项

在行动学习团队发展过程中, 有些事件直接影响到团队的走向、问题的解决和目标的达成, 对团队有着非常重要的意义, 例如团队决策时的群体思维和群体极化以及和团队冲突管理等, 下文将对这三个主要的事件进行详细阐述。

### 3.1 行动学习团队决策



### 3.1.1 群体思维 (groupthink)

在会议上、课堂上,我们可能会遇到这种情况,你很想说出自己的想法,但看到周围的人都在沉默,于是你选择了放弃。这说明了你可能成为了群体思维的受害者,这种现象一般发生在群体成员都追求群体意见一致性的情况下。由于群体压力的影响,个体的思维和判断发生了变化。

群体思维将导致以下情况的出现:对问题的评估不完整;信息搜集不充分,处理信息时存在选择上的偏见;观点的发展有局限,对观点的质疑反思不完整。在行动学习团队中,所有成员聚集在一起,为了解决同一个问题进行思想激荡和方案探索,无论是明晰问题还是制定方案,都很容易出现群体思维的情况,如果没有得到及时的发现和干预,则很有可能会影响整个团队的发展和问题的最终解决。

如何避免或者降低群体思维对团队发展的影响呢?一般要考虑 5 个因素:①凝聚力,强凝聚力的团队比松散的团队能进行更多的讨论和表达,产生更多的信息;②领导者风格,要采用开放型的领导风格,鼓励成员参与,发表各种观点;③信息公开,避免团队与外界信息隔绝,保证群体决策的客观性;④时间压力,团队不要过于看重时间限制,尽量让每个成员都有时间表达自己的观点;⑤系统的决策流程,如头脑风暴法和团队共创法。

### 3.1.2 群体极化 (groupshift)

群体极化是指团队所做的决策会比个人最初的决策更偏向极端的现象。原来保守的决策会变得更保守,冒险的决策会变得更冒险,群体讨论导致最初的观点变得更加极端化。

群体极化导致的后果是形成的决策的合理性受到质疑,在执行中也肯定会碰到困难,对团队的影响很大,因此要适当地对这种极化进行干预。在行动学习团队中,当发现有群体极化的倾向时,团队内部要在导师的引导和干预下讨论协商出一个折中的决策,无法折中的话,领导者要利用自己的权威,充分考虑后做出决定。

## 3.2 团队冲突管理

冲突不足或过度都会影响行动学习的效果,只有适度水平的冲突才能对团队的运转有所裨益。然而,怎样控制团队冲突,才能使其被控制在“适度”这一契合点之上呢?首先,环境的作用至关重要。组织方应积极为成员提供一个有利于其学习和个性化发展的环境,提供必要的外部资源,以调和团队整体在运转过程中与外部环境之间的矛盾,促进学习圈的运转。其次,教练要充分发挥

好过程专家、知识专家以及学习教练的作用,做到以下三点:第一,开放思维,转变理念,以客观的眼光来看待成员团队学习过程中的冲突;第二,切实履行催化师的职责,对学习过程进行控制,调和尖锐矛盾、解决消极冲突,挖掘成员的积极性和创造力,使整个学习圈在可控范围内高速有效地运转下去;第三,及时以引导的方式为成员提供外部支持,以避免成员因知识匮乏而进行不合理的行动产生不必要的冲突,从而影响团队效率。最后,也是最为核心的一点,即冲突仍然要回归成员本身,由其自己来调控,促使成员走向心智上的成熟,完成品格的塑造。

## 4 小结

行动学习团队是行动学习的主体,在确定好行动学习所要解决的问题和初步目标之后,组建一支高绩效的行动学习团队是保证行动学习效果的前提。因此,我们需要仔细考量团队的规模、成员的多样性。

行动学习团队的发展遵循着团队生命周期的发展历程,在不同时期团队除了探讨团队的任务之外,还需要注重团队的发展,以保证问题得以高效解决。团队决策时的群体思维和群体极化以及团队冲突等是行动学习团队发展过程中遇到的主要问题,团队应时刻注意突破固有思维和群体思维的限制,控制团队冲突,保证团队的高绩效。

### 参考文献

- [1] Michael J. Marquardt, *Optimizing the Power of Action Learning*, Nicholas Brealey Publishing, 2011.
- [2] 李郁文,《团队动力学:群体动力的理论、实务与研究》,台北:桂冠图书股份有限公司,38-42.
- [3] 刘梦,张和清,《团队工作》,高等教育出版社,2003年版.
- [4] 斯蒂芬·P·罗宾斯著,郑晓明、葛春生译,《组织行为学精要(第8版)》,电子工业出版社,2005年版.
- [5] 孙成志,孙天隽编著,《组织行为学》,中国金融出版社,2004年版.
- [6] 章义伍著,《如何打造高绩效团队-打造高绩效团队的七大技巧》,北京大学出版社,2004.
- [7] 赵芳著,《团体社会工作:理论·实务》,知识产权出版社,中国水利水电出版社,2005年版.

## Team exploration in action learning

Zhuang Hui, Gao Song

**Abstract:** Action learning is the main body of action learning. Members are to explore the problem, question and reflect themselves in the form of a team, which can innovate their knowledge and help them to solve the problem effectively. This paper will detail the components of action learning team, and elaborate on how the team can maintain its high performance combining the life cycle theory.

**Key words:** action learning; team exploration; team development