



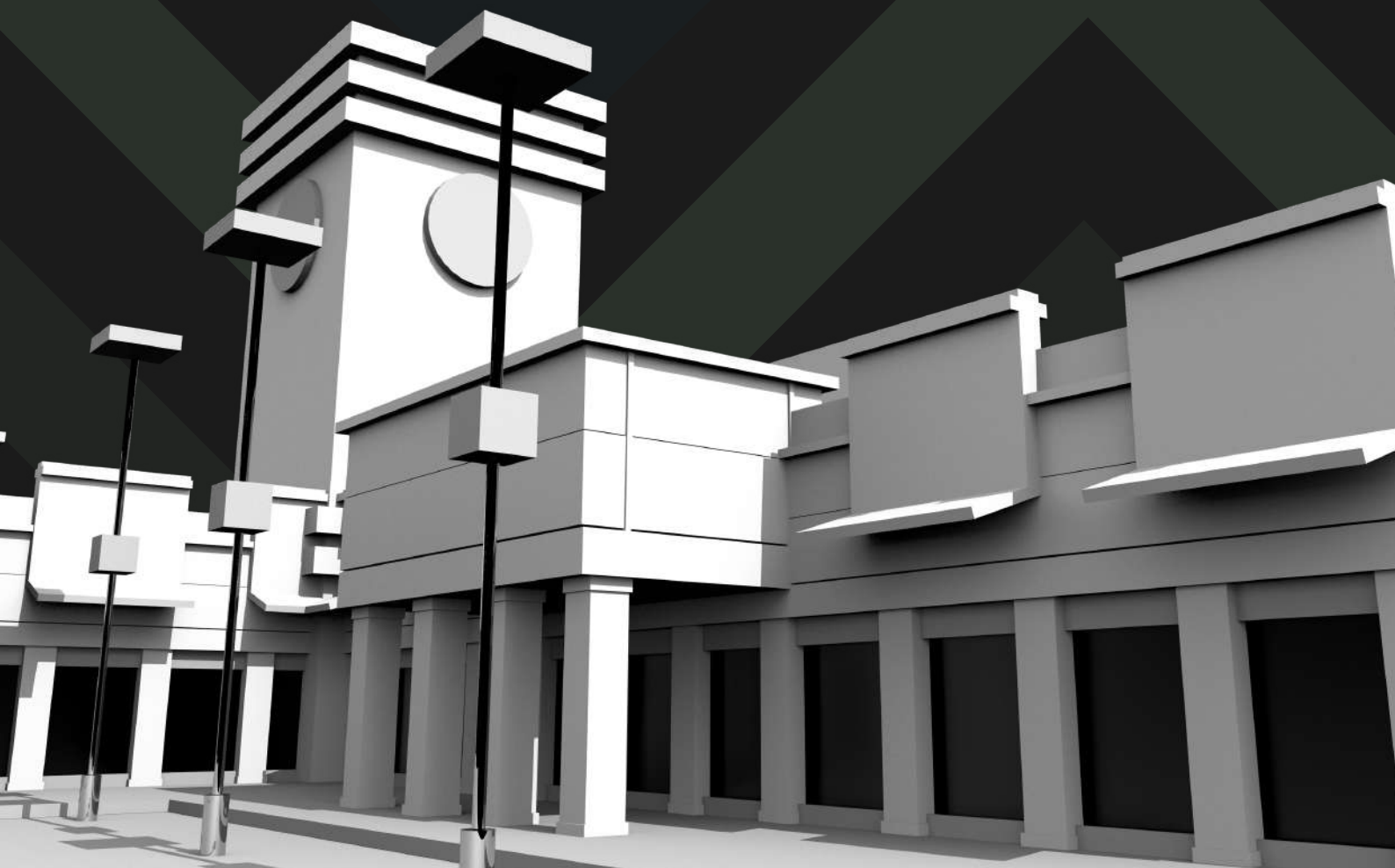
樹洞香港

RESILIENCE FOR THE TIMES

團隊

帶領高效團隊的關鍵

TreeholeHK Guide to a Competent Team





為何有些團隊與別不同？

我們整合了 **Google** 和 **Microsoft** 的內部研究，歸納出三個讓團隊成功的要素。

願景

VISION

■
有願景的團隊，清楚團隊的長遠目標。

而這個長遠目標，需緊扣成員的個人發展以及超越公司的社會影響力。

執行力

EXECUTION

■
執行力高的團隊，不會只沉醉於概念與計劃當中。

凡事會動手做，並勇於克服途中的挑戰。

團結

COHESION

■
一個團結的團隊互相信任對方，但不意味着放任對方。

互相鞭策，互相彌補長短處，透過緊密的頭溝通完成工作。

參考資料

Rozovsky, J. (2015). re:Work - The five keys to a successful Google team. Retrieved from <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

Spataro, J., & Microsoft. (2019). 5 attributes of successful teams. Retrieved from <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2019/11/19/5-attributes-successful-teams/>



願景 毋忘初心

要創造有願景的團隊，需弄清楚團隊的長遠目標。而長遠目標需緊扣成員的個人發展以及超越公司的社會影響力。

Google 發現，成功的團隊的成員必須感覺到工作有意義（Meaning）和影響力（Impact）。這兩個概念看似相關，但兩者之間有細微的分別。

「意義」是較為個人的。要知道工作有否意義，問問自己或團隊成員：「我能否透過工作發揮長處？」「這份工作何有讓我進步？」簡而言之，如果團隊成員視工作為自己重要的一部份，而非一門僅為糊口的差事，那就可說是有意義的工作了。

「影響力」所說的，是團隊成員是否相信自己的工作能造福社會、改變世界。Steve Jobs 說過，蘋果電腦的工作就是「在宇宙中留下足跡（Leave a dent in the universe）」

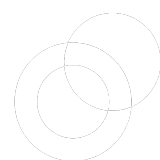
當成員感到自己的工作不只是為自利和老闆的利益，而是更大意義的一部份，便自然願意付出更多。

你的團隊有清晰的「願景」嗎？

- 每位成員能清楚說出團隊的目標嗎？
- 團隊是否有計劃支持每位成員的個人與事業發展？
- 團隊領袖是否言行一致？

你可以嘗試...

- 召開團隊會議釐清團隊的願景。願景需由成員共同制定，而不是單單由管理層頒布。
- 把願景寫入公司的內部溝通，如員工手冊等，確保每位成員都知道團隊的願景。
- 為成員的個人成長提供支援。可以由領袖帶領舉辦知識技能分享會，或定期安排企業培訓。





執行力 敢做就贏

執行力就是團隊成員的可靠性（Dependability）。什麼是可靠性？用一句說話來闡明：「如果有團隊成員說要做某樣東西，他們會貫徹始終完成」，亦即是「言出必行」。

團隊很多想法，卻沒有人按想法制定計劃並切實執行。或是計劃一開始，遇上打擊邊言輕放棄，並沒有嘗試解決問題。心理學角度而言，即是堅毅力（Resilience）不足。

這可能跟香港的教育制度相關，由小學至專上教育，絕大部份學科的訓練極度注重注分析、批判或提出建議，而忽略了執行與實戰。這個現象尤其在人文科學特別明顯。以致不少這類學科的畢業生分析能力不錯、對不同事物亦有獨到見解。但說到要他們解決所發現的問題，他們很可能就只是提出另一堆建議。

要解決這個問題，Google 建議為成員界定清晰的工作崗位與問責制度，讓每一項小任務都有人負責。

要提升執行效率，可以學習成長思維（Growth Mindset），即是一種相信團隊可以進步，以應付挑戰的心態。執行力高的團隊，不會只沉醉於概念與計劃當中。凡事會動手做，並勇於克服途中的挑戰。

你的團隊有足夠「執行力」嗎？

- 成員有清晰而穩定的職責嗎？
- 團隊是否有檢討成員職效的明確制度？
- 團隊的心態是否願意嘗試新事物？

你可以嘗試...

- 與每位成員討論清楚界定職責，並向全個團隊公佈，以免含糊不清。可以參考 The Hedgehog Concept 出發
- 運用 OKR、KPI 等管理概念，追蹤任務的進度。
- 於團隊推廣成長心態（Growth Mindset）。
- 與執行力不足的成員多溝通，密切監察進度並了解他們遇到的困難。



團結

團結就是力量

心理安全感（Psychological Safety）是團結的關鍵 - 心理安全感指同事願意承受風險，不會因失敗而感到尷尬。

在心理安全感高的團隊，同事願意承受風險和責任 - 因為他們知道就算失敗，仍然會得到團隊的支持。反之而言，某些團隊只管責備犯錯的同事，上司或主管從不考慮團隊有否為同事提供足夠的支持，對於犯錯亦傾向責備而非支持同事改善。

久而久之，一股過分保守的文化便會形成，同事愛卸膊、規避風險，團隊自然便停滯不前。當然團結的團隊並不意味著對效率得過且過。反之亦然，他們會開誠佈公檢討每個同事的長處、短處。有一股健康的壓力促使團隊進步 - Microsoft 的研究團隊將之稱為建設性壓力（Constructive Tension）。

建設性壓力會鼓勵同事不斷磨合、洞悉彼此的工作模式。久而久之便能建立互相倚靠的文化，善用團隊資源彌補自己的不足；並運用自己的長處貢獻團隊。

簡而言之，一個團結的團隊互相信任對方，但不意味着放任對方。他們會互相鞭策，互相彌補長短處，透過緊密的溝通完成工作。

你的團隊夠「團結」嗎？

- 成員遇上難處時，會願意向他人尋求協助嗎？
- 團隊領袖是否願意為長遠利益，作出艱難決定？
- 成員懂得以精準而尊重的方式提出建議嗎？

你可以嘗試...

- 向成員適當地分享自己遇到的難關（不妨是工作以外的）促進自我揭露（Self-Disclosure）
- 當團隊遇上失敗時，着眼於進步與學習的空間多於責難同事
- 為成員進行溝通技巧培訓，教授直白坦誠（Radical Candor）等溝通技巧

學習與參考資源

願景 VISION

運用 MBO (Management by Objectives) 為團隊設定目標 - <https://treehole.hk/psychology/mbo/>

設定團隊願景的藍本 The Hedgehogs Concept - <https://www.jimcollins.com/concepts/the-hedgehog-concept.html>

執行力 EXECUTION

關於成長心態 (Growth Mindset) - <https://treehole.hk/psychology/成功-天賦-growth-mindset-毅力/>

訓練團隊執行力的活動 Marshmallow Challenge - <https://treehole.hk/team-building/marshmallow-challenge/>

團結 COHESION

直白坦誠 (Ranical Candor) 溝通技巧簡介 - <https://treehole.hk/team-building/濫好人-yes-man-職場團隊溝通模式-corporate/>

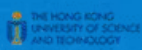
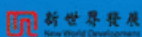
Google 關於 Psychological Safety 的研究 - <https://www.inc.com/justin-bariso/after-years-of-research-google-discovered-secret-weapon-to-building-a-great-team-its-a-lesson-in-emotional-intelligence.html>



樹洞香港

RESILIENCE FOR THE TIMES

客戶包括



樹洞香港企業顧問

心理學專家主理企業培訓。

運用科學解決不同企業與組織問題，包括團隊協作、客戶關係，助你達成業績目標。

treehole.hk/corp



+852 95414771



i@treehole.hk