**团队沟通之团队成长阶段和沟通（第六讲）**

**拍摄地点选择**：书房、图书馆、或教室等均可，授课教师坐着讲授。

**第六讲时间：**约8分钟。

**第六讲主要知识点：**各个成长阶段的沟通技巧。

**第六讲脚本如下**：

各位同学大家好，今天我们要讲的内容是团队沟通之团队成长阶段和沟通。一个良好的团队，如同一个有机体，是有生命周期的。有生命的开始，就会有生命的结束。团队也是如此，没有一个团队能保持长盛不衰。团队的发展大致会经历如下五个阶段：形成期、磨合期、稳定期、成熟期。可以说，每一个团队成长的阶段都有其不同的沟通特点，作为团队领导也要相应采取不同的沟通技巧和管理方式。

（一）形成期：谨慎相处

团队刚组建，成员的士气高昂，对自己、对公司的未来充满了希望，每一位成员在新的团队都表现得那么热切、那么投入，团队成员之间表现得彼此彬彬有礼、很亲切。

在这个阶段，员工往往感觉不到有什么问题要解决，自己心理没有很好的目标，对工作的标准也不明确，希望在工作中，对情况了解了再说。这个阶段的团队成员或表现出谨小慎微，即通过其他成员的态度和能力来决定自己该怎样做，他们对团队的归属是暂时性的；或者表现出很强的个人主义意识或对其他组织而非本团队的忠诚。这个阶段团队工作的效率很低，因为成员之间需要时间相互适应。

 作为管理者，需要通过召开会议、小组会来创造员工沟通机会与场合，为团队制定发展目标。制定员工技能培训计划，提升成员的各方面能力。接受新的挑战，制订团队的各项规则

（二）震荡期：相互竞争

 团队发展的第二个阶段是震荡期。这时候，团队成员感觉到原来的期望与现实之间存在着很大差距，对眼前的现实感到不满，所以他们的士气低落，有的甚至难以坚持下去，团队成员开始流失。  由于存在着利益冲突，团队成员之间开始争夺职位和权力，团队中有“小团队”出现。由团队刚成立以来，新员工对领导的依赖逐渐发生变化，领导者的威信开始下降。这个阶段的明显特征就是：员工对团队的现状抱听之任之、消极的态度，认为是“大浪淘沙”的过程。有的人选择离开，有的人继续坚持战斗。

由于团队成员的经历不同，团队从初创阶段发展到这一阶段的时间长短也不相同。如果团队中的相当一部分人过去曾在一个紧密协作的团队中工作过，这一过程可能会短一些；如果团队是由那些第一次参加团队的人员组成的，且领导者试图将一支处于僵局的团队改变成一支具有统一目标的团队，则可能需要更长的时间。然而，有些团队在这一阶段可能会陷入困境，从而从团队成立之初的初见成效转变为功能失调。

对于团队管理者，需要把控全局，确立与维护规则，同团队成员一起进行讨论，鼓励团队成员就有争议的问题发表自己的看法，让大家懂得“游戏规则”；对积极的现象及时给予表扬和肯定，对团队中出现的消极的、不利的应给予及时的纠正。使团队建立起良好的团队文化氛围，和团队成员一起建立共同的目标；引导团队成员正确认识成员之间的性格差异，并在团队成员中允许这种差异的存在；利用这种差异有意识地表培养团队各种角色，从而尽快提高团队成员的工作能力。

（三）稳定期：团队冲突和派系出现

 这是团队发展的第三个阶段，人员基本上稳定了，成员也具备了一定的工作能力，开始为公司创造效益了。 这时候，团队的冲突和派系开始出现，团队领导对团队中的派系表现出倾向性。团队成员的工作能力开始显现出来了，团队领导把主要精力从关注团队成员转移到督促团队成员创造工作业绩上来了。团队领导自身的缺点开始暴露出来了。

稳定期的管理者认为，公司都步入正轨，只抓业务，而放松了对人的管理。而正确的做法：管理者要树立良好的个人形象，让团队成员学习良好的沟通方式，消除团队中的“不谐之音”，尽可能多地授权给团队成员，学会激励团队成员。

补充：**阿比勒尼悖论**

20世纪70年代，美国人哈维根据自己生活中的一次经历首次提出了阿比勒尼悖论（Abileneparadox）。这个说法来自于他的一次生活经历。

在德克萨斯州科尔曼城七月的一个下午，他和太太以及岳父母在40摄氏度的高温下坐在家中的门廊里。科尔曼城距离德州的另一个城市阿比勒尼大约53英里。四个人在酷暑里尽可能的减少活动，喝柠檬水，看着风扇懒洋洋的转，偶尔玩玩多米诺牌。过了一会儿，岳父建议开车去阿比勒尼，去那儿的一家餐厅吃饭。哈维作为女婿觉得这个主意很疯狂，但看不出任何反对的必要，因此他附和了该提议，太太和岳母也附和了该提议。四个人上了没有空调的轿车，冒着尘暴驱车去阿比勒尼。他们在那的餐厅吃了一顿乏味的午餐，然后回到科勒曼，筋疲力尽，并且燥热难当。大家对这次经历普遍不满意。直到他们到家后，才发现没有一个人真的想去阿比勒尼，他们只是附和，因为他们认为其他人会盼着去。哈维将此命名为：“阿比勒尼悖论”。

哈维指出团队或组织在决策中也会出现这样的阿比勒尼悖论，即团队规定采取的行动与成员真正的意图相反。首先，成员对目前的问题及解决办法已经有着大致类似的看法，但成员却对团队的共识有着错误的估计。因此，由于碍于情面、沟通不畅或其他原因，成员未能把自己真实的想法表达出来，团队达成了“虚假共识”。其次，在虚假共识的基础上，团队做出了决策。最后，在执行决策的过程中，成员逐渐发现这个决定的不合理性，感到了强烈的挫折感和对群体的不满，组织中出现了“假性冲突”（这种冲突并非源于真正的差异）。在组织中，这些消极情绪往往会导致小圈子的形成、组织承诺的降低等。

在企业中，阿比勒尼悖论并不罕见。在讨论中，某位成员试探性地提出了自己的看法，其余成员虽然觉得不妥，但环顾四周，发现无人提出反对意见，于是，最初的提议就成了最后的决议。众人心中虽然各自叫苦，但也不敢冒天下之大不韪而公开反对。直到计划开始实施，团队已经开始为错误的决策付出代价，成员才忍不住提出自己的真实想法，但为时已晚，错误已经铸成。

（四）成效期：成员协作进取

成效期可以说是团队的黄金时期，这个时候，团队成员能够胜任自己的工作，团队的士气空前高昂，团队成员对团队的未来充满了信心。成员之间能自觉地做到高效与合作，彼此的认同感与对团队的忠诚度、依赖性也很强，此时也是团队出成效的时期。团队成员关系和谐，派系观念淡化甚至基本消除，团队成员之间开始合作。团队成员的能力也达到期望。团队成员能为领导分担工作，团队出现颠峰的表现。

这一阶段的管理者看到团队欣欣向荣的景象，骄傲自满起来，认为团队已经很好了，没有任何问题了。生命的周期有高潮，也有低谷，过于迷信自己的成就，接下来可能会跌得很惨。这时候，团队领导与团队成员需要共同研究制定更高、更具挑战性的目标。使团队成员能够看到新的希望，感觉有奔头。管理者应设法留住优秀的员工，帮助制定个人发展计划，鼓励员工发展，对成员工作成绩给予积极肯定，并及时发现“高产期”表面下的矛盾与问题。

好，各位同学，今天的课就到这里，谢谢大家。