2017-06-12

**陳如月**

**不要怕意見的對立**

當組織開始新的工作時，就會形成一個團隊。成員可在部門內或者跨組織完成任務，不過，有利害關係的成員交談時會有排斥的情緒。專案的推動不是那麼容易。

排斥絕非壞事。透過各種各樣的觀點和想法互相碰撞琢磨的“草案”，感動多數員工和客戶的計劃就變成熟。然而，一旦有人僅停留在第三者的立場一直批評，就會妨礙專案的進展。

團隊光是組成是沒有功能的。美國心理學教授布魯斯•塔克曼 (B.W. Tuckman) 提出的塔克曼模型 (Tuckman's model)，他認為團隊發展會經過四個階段，即形成階段(forming)、風暴階段 (storming)、規範階段 (norming)及表現階段 (performing)。

在「形成階段」，團隊與個人彼此了解有限，沒有共同工作的經驗或共識，還沒有共有的目的。在此階段，群體成員從試探性接觸中，彼此熟悉，逐漸發展人際互動，並試圖去確定群體是什麼。「風暴階段」則是當成員之間開始覺得彼此不適合或互相敵對時，群體開始經歷衝突，在此階段成員總是表現對群體不滿，彼此批評，情緒化反應，形成小團體，這些雖是負向的，然而卻是群體發展中很自然的現象。群體如能尋求解決之道來改善群體環境，建立角色、規範與關係，則群體進入「規範階段」，在其中，成員開始對群體及彼此喜歡、滿意，產生凝聚力與群體情感，群體獲得更大的統一。「表現階段」則是成員團結一致，努力達成目標，表現高生產力。

*(參考：群體發展Group Development* [*黃玉*](http://terms.naer.edu.tw/search/?q=au:%22%E9%BB%83%E7%8E%89%22)*，2000年12月教育大辭書)*

其中，在「風暴階段」如果彼此不說真心話，就不會通過「規範階段」到達「表現階段」。根據一項研究，由跨組織成員組成的專案，很多往往仍停留在「形成階段」。

我們常常認為，在「風暴階段」如果有人抱怨與不滿，會視為擾亂團隊和諧的問題人物。其實不是那樣，理解不滿的人背後的希望和願望，並真誠交談是很重要的。要知道，這使得團隊成長到下一階段。

如果成員為了避開意見的對立，各個成員自由發表意見的狀態持續，團隊將無法發揮作用。如何不避開「風暴階段」並快速通過，成員團結一致，是專案成功的關鍵。

那麼，讓我們一邊看事例一邊思考吧。

**場景一：討論平行線**

之前，業務單位規劃研討會，把負責該地區的8位MR組成專案成員。各個MR負責的的區域是依疾病領域劃分，目標是在該地區舉辦一場跨領域的創新研討會。

然而，會議在決定演講主題的階段有了爭議，因為所有成員都以自己的利益為優先考量。某MR主張「這個主題不會吸引我負責的醫師前來」，其他成員回應說「你提議的主題吸引不了我們這邊的醫師前來」，討論像平行線般沒有交集。

**解說：**成員的利益互相對立，的確是在「風暴階段」。因為是說真心話非常重要的階段，耐心接受彼此的意見是非常重要的。

在某種程度意見全部出齊的階段，如果有人誘導「那麼，現在應該怎麼辦呢？」，讓成員去面對，想起專案的目標，會變成向前看。關鍵是，是否有人能說出來，巧妙地引導成員。

**場景二：不回答問題**

當研討會的企劃總算團結一致了，業務經理用電子郵件照會法規遵循部門是否可以舉辦，但沒有獲得滿意的答覆。感到為難的業務經理一邊向醫藥學術專員 (Medical Science Liaison，MSL) 等相關人員尋求合作與支持，一邊持續用電子郵件和法規遵循部門交涉。然而法規遵循部門只是以第三者的立場批評，並沒有任何行動。

幾次口氣嚴厲的電子郵件來回之後，法規遵循部門最終對這個問題沒有任何回應。

**解說：**業務經理最好是在法規遵循部門開始批評時停止在電子郵件中進行溝通，而是提供成員討論的機會會更好。如此一來，就能分享不能寫在電子郵件裡的法規遵循部門的考慮和想法。要想度過這一「風暴階段」，需要下功夫，吝惜那個工夫的話就無法順利進行。

**場景三：從僵局到共識**

後來，討論在研討會發送的宣傳物品時，發現剩下很多不能發送給客戶的宣傳物品，這些保管在倉庫或廢棄都是花費。但是員工使用沒有問題，因此聯絡員工請需要的人來取用是比較簡便的。所以，立刻組成跨部門7人的宣傳物品負責團隊，開始討論對應。成員們對目標有共識，討論很順利，但是到分配任務的階段時，有人主張「因為自己不想增加與公司員工應對的工作，所以為什麼不建立一個資訊科技系統，讓它自動回應？」

這個點子很好，不過，需要很大的花費和時間，成員難以贊同。一般認為這樣的膠著狀態會持續下去，但是，成員們稱讚並接受那個建議，冷靜地分析優劣勢，最後同意「這次讓我們以簡易的方式進行。」

**解說：**因為成員真心認同建議者的想法，得以順利通過「風暴階段」。雖然結果是該提案沒有被接受，不過，建議者本人理解，可以說是得到整體最佳結果的例子。

※　　　※　　　※

團隊裡意見一旦對立，氣氛就會變差，會想儘快擺脫這種情況。可是，就像本次選擇的事例一樣，如果在「風暴階段」忍耐並且花工夫，將能夠產生團隊的成果。重要的是，不要害怕在「風暴階段」的衝突，要互相體諒，相互接受對方。重點是，全體人員「那麼，怎樣做呢?」向前看。

–End–