

构建项目团队的信任

● 廖泉文 黄玉清

内容摘要 本文从组织、团队、个体三个层次分析了项目团队信任的影响因素;从构建组织与团队的相互信任、构建团队与成员的相互信任、构建成员间的相互信任等三个方面详细阐述在项目团队中应该如何构建信任。

关键词 团队信任 组织、项目

项目团队的研究中,绩效是为许多人所重视的热点话题,因为好的绩效才是团队存在的关键,获得成效才能成为成功的团队。而影响项目团队绩效的因素有很多,比如培训、多样化、团队学习、信任、激励方式、绩效考核、授权、组织文化、组织支持、薪酬设计等。在众多影响因素中,信任是一个非常重要的因素,它将对项目团队的正常运作和绩效产生直接影响。但信任问题却经常为团队研究者所忽视,本文就项目团队信任的构建及相关问题进行系统的研究。

一、项目团队信任的基本问题

1.信任的定义

对于信任的定义,许多研究都曾试图说明清楚。本文列举对信任的看法,以寻找信任的内在特征。

罗宾斯认为,信任就是对他人的一种肯定的预期,认为他人不会通过语言、行动或决定而任意行事。

梅耶等(Mayer, Davis & Schoorman)认为:“相互信任就是尽管一方有能力监控和控制另一方,但他却愿意放弃这种能力而相信另一方会自觉地做出对己方有利的事情。”

艾里克森(Erikson)将信任定义为对他人的善良所保佑的信念或指一种健康的人格品质,强调了对意向因素的内部期待。

彭泗清等认为,中国人习惯于将信任区分为对他人能力的信任或对他人人品的信任。

Eva C. Kasper-Fuehrer 和 Neal M. Ashkanasy(2001)认为,信任包括伦理(ethics)、道德(morals)、情感(emotion)、价值观(values)和自然态度(natural attitudes),同时,它跨越了哲学、计算机科学、经济学和组织行为学。基于他们对信任的理解,因此比较赞同 Hosmer 对信任的定义:“信任就是一个人、一个群体或一个企业的伦理行为的期望,即依据共同努力或经济交易中的其他人、群体或企业的伦理规则,它是在道德上正确的决策和行为”。

根据许多学者的定义,我们

认为,信任是对他人的言词、行为、承诺的可靠的肯定的期望,相信合作的另一方会自觉做出对自己有利的事情,而不会利用合作伙伴的脆弱点去获取利益。这种信任是建立在对他人能力的信任或人品的信任的基础上,体现了合作的一方对另一方的可靠性、诚实度有足够的信心。但这种信任关系的缺陷就是一方要依赖于另一方,使得信任本身具有一定的不确定性和脆弱性。我们信任别人,也就预示着我们必须承担信任风险。对团队中的信任,我们比较赞同巴伯所说的第二种期望,即“对我们一道处于社会关系和社会体制之中的那些人的有技术能力的角色行为的期望”。

2.信任的类型

对于信任的类型,主要有三种分法。第一种是把信任分成契约信任(contractual trust)、能力信任(competence trust)和善意信任(goodwill trust),其中契约信任指与坚持协议和承诺相关的信任;能力信任包括对能力和绩效的期望;善意信任指伙伴间关系的相互承诺(commitment),它可

以使关系持久,减少机会主义行为 (Mari Sako & Susan Helper, 1998 Sally Davenport, John Davies & Charlotte Grimes, 1999)。

第二种是把信任分成基于威慑因素的信任 (deterrence-based trust)、基于知识的信任 (knowledge-based trust) 和基于识别的信任 (identification-based trust)。基于威慑因素的信任,指如果无法保持行为的一致性时将会受到惩罚的威慑;基于知识的信任,指双方彼此都非常了解 (即拥有足够的关于对方的信息) 以至于能准确预测对方的行为;基于识别的信任指合作的双方都把对方的偏好充分内在化,以至于一方作为另一方的代理人,另一方则相信他的利益将受到很好的保护 (Raymond Fisman & Tarun Khanna, 1999)。

第三种是把信任分成基于声誉的信任、基于社会相似性的信任和基于法制的信任。由声誉产生的信任,即根据对他人过去的行为和声誉的了解而决定是否给予信任;社会相似性产生信任,一般来说,相似性越多,信任度越高;三是由法制产生信任,即基于非个人性的社会规章制度的保证而给予信任 (龚晓京, 1999)。

3. 信任的构成要素

有四个要素对于团队信任是非常关键的:获得成效、一致性、诚实和表现关注。

(1) 获得成效。首要的甚至是最重要的因素就是获得成效。就算一个人的动机是善意的,如果他不能实现我们对他的期望,他也不可能得到我们的信任。而能力是个人获得成效的保证,因此个人必须具有一定能力,且这种能力足以使他的承诺得到实现时才会可能得到别人的信任。

(2) 一致性。一致性与个体的可靠性、预见性和把握局势的良好判断力有关,言行不一必然会降低信任。在大多数情况下,我们信任那些言行一致的人;言行不一意味着他可能是不诚实的或者是自私的,那是不值得别人信任的。

(3) 诚实。诚实,首先是真诚和正直,其次是坦白。我们认为,如果一个人缺少了真诚和正直的品质,则很难会对这个人产生信任,而且,人们往往相信一个告诉别人真相的人。

(4) 表现关注。一般来说,我们是信任那些关心我们的人,信任那些我们认为行为处世符合我们的需要、至少不和我们的需要相冲突的人。这种关注的要素包括,在多大程度上,我们相信其他人会支持我们的福利乃至全体人的福利;同时,关注还应包括更大的范围,比如对我们所在群体的关注,乃至对我们的工作团队、组织的关注。

4. 信任在项目团队中的重要性

在许多研究中,信任被认为是组织成功的重要因素。对于虚拟组织和团队,信任的重要性也是无可质疑的。同样的,对于项目团队来说,它的重要性也是丝毫不受怀疑的。信任对于项目团队的重要性主要体现在以下几个方面:

(1) 它横越团队的整个生命循环过程。新团队需要信任才能起步;信任是团队克服艰难工作的全效润滑剂;当团队解散时,来自组织环境的信任 (或缺乏信任) 将会继续流传 (利普耐克等,

2002);

(2) 促使团队成员之间愿意进行合作,有助于避免和减少搭便车行为的发生,降低因加强监督而带来的附加成本;

(3) 团队成员间信任度的提高,有助于相互间信息共享程度的进一步提高;

(4) 团队信任有助于组织对团队更多的支持和更大的自主权;

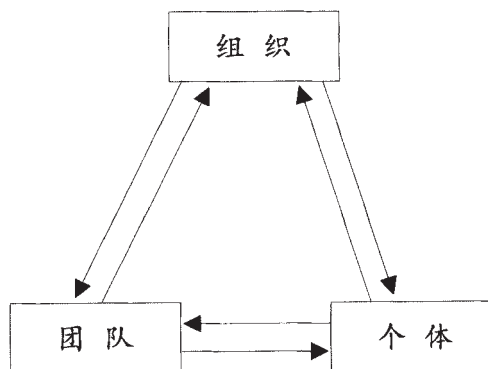
(5) 团队信任有助于提高个体成员工作满意度,从而有助于提高个体对团队、组织的忠诚度;

(6) 团队信任有助于团队绩效的提高和团队项目的顺利进展及成功。

总之,项目团队信任的建立,有利于促进组织、团队、个人三方的“共赢”。

二、影响项目团队信任的因素分析

团队的信任涉及组织对团队的信任、团队对组织的信任、团队对成员的信任以及成员对团队和组织的信任等四个方面。因此,信任的影响因素分析可以从组织、团队、个体三个层次来进行 (如图所示)。这里需要说明的是,团队信任的研究,有的只关注到组织对团队的信任、团队管理者对成



团队信任的三个层次

员个体的信任和团队成员间的信任三个方面,这是不够的;信任的建立应该是双向的,而不仅仅是单向的,如果成员对团队和组织不信任,如果团队对组织不信任,那么其后果是对信任关系的破坏。一旦信任关系受到破坏,要重新构建信任将会遇到更大的麻烦。

1.组织层次

从组织层次来说,以往组织领导对团队的偏见、组织对团队授权不充分、过多干预和控制团队的决策和行动、组织行为前后不一致、组织与团队缺乏沟通和交流、缺乏必要的团队激励、对团队缺乏支持、对团队及其成员的关注不够、不公正、低信任度的组织文化特征等,是导致团队和个人对组织低信任度的主要原因。

2.团队层次

从团队层次来说,缺乏与组织之间的互动沟通和交流、以往的不成功的经历、团队领导的不称职、缺乏让组织信任的能力、团队整体的凝聚力低,则导致组织对团队的低信任度;另一方面,由于团队领导对其成员缺乏信任、相互之间的互动沟通不够、对成员的行动过多地干预或授权不足、薪酬和其他相应激励措施力度不够、言行不一致、不公正、团队规模大等,导致团队成员对其所在团队的低信任度,其结果是导致团队凝聚力松散,战斗力不强。

3.个体层次

从团队成员层次来说,成员个体的受教育程度、家庭背景和文化背景、经历、年龄、收入水平等方面的差异、成员之间的相互沟通机会少、相互间熟悉程度低、受到的待遇不公平,是导致成员间低信任度的原因;同时,

成员个人的成功或失败的经历、成员个人的能力水平、个人的品质及其过去在组织中的表现、与领导之间的互动沟通等,将直接关系到组织和团队对成员个体的信任。

三、构建项目团队的信任

构建项目团队的信任,可以从组织与团队间的相互信任、团队与成员间的相互信任,以及团队成员间的相互信任三个方面来阐述。

1.构建组织与团队间的相互信任

组织与团队间的相互信任,包括组织与团队领导之间的相互信任,和组织与成员个体间的相互信任。

(1)组织层次

这里的组织层次,我们指的是企业的高层领导。作为企业的高层领导,个人应该具备出众的才能和卓越的领导艺术,在组织中的岗位上或曾经在类似方面得到良好的业绩表现,这样才能在个人条件方面服众,对企业组织中的工作开展也非常有利。

同时,对项目团队进展中的各种问题和困难给予及时的帮助和解决,提高项目团队的适应性和战斗力。

建立一套科学、合理的团队激励机制,保证团队能够沿着组织目标前进而不偏离方向。

建立起高信任度的、公开的、公正的组织文化,提倡在组织范围内敢于讲实话、讲真话,让团队及成员个体了解组织目前的状况,使员工与组织一起患难与共,共图发展。

(2)团队层次

团队层次,这里主要指团队领导。对于团队领导以往的经验,

个人能力情况,以及目前团队的工作进展情况将直接影响到组织对团队领导的信任;这就要求团队领导必须指导成员们尽力做好每一件事情,尽可能地使工作进展得更顺利,这将在一定程度上增强领导对团队的好印象,为团队取得组织的信任打开了良好的局面。

其次,团队领导个人的品质,比如真诚、正直和坦白,也将影响到组织对其信任程度,这就要求团队管理者要保持对组织忠诚,保持对员工的正直和坦白,处理事情要秉着公正、公开的态度。

(3)个体层次

个体层次指的是团队成员。首先,个体的能力情况及其过去的相关工作经历将直接影响到组织对其的最初印象,不过个体的能力可以通过相应的培训来获取,因此对于个体来说,获得工作的成效是关键,它将直接影响到团队领导和组织对其办事能力的信任,这正如利普耐克等(2002)所说的“信任来自业绩的表现”。这就要求员工做好职责范围内的岗位工作,保质保量按时地完成上级领导布置的各项工作。

2.构建团队与成员间的相互信任

对于团队与成员的相互信任建立,应该从团队领导如何赢得成员的信任和成员个体如何赢得团队领导的信任两个方面考虑。

(1)团队领导如何赢得成员的信任

我们同意下述两种观点以建立团队领导的凝聚力。

威尔逊和乔治(Jeanne M. Wilson & Jill A. George,1997)在《团队领导生存手册》中指出,

要建立团队内的信任,团队领导应该做好以下9点:①必须知道自己所做的是否对建立团队内部的信任有意义;②能识别同伴间的不信任以及不信任对团队的不良影响;③要知道如何避免信任陷阱,如随便猜疑别人、掩饰自己、不守承诺、打击报信人、混淆信息、糖衣炮弹等;④在陷入信任陷阱时,有自己信任和尊重的人来提醒自己;⑤坦率表达自己的看法;⑥善于倾听别人的谈话;⑦适当的时候,承认自己不全知道所有的解决办法;⑧让别人提供反馈意见,同时要对他们的意见作出合理的、恰当的反馈;⑨要告诉别人,你是非常信任他们的。

费西尔等(2001)在讨论团队领导与成员间的信任时,认为应该注意以下要点:公开且经常沟通;要得到信任,先给予信任;真实诚恳;树立有力的经营道德规范;要说到做到,行动可见;务必使你与团队的互动前后一致,有章可循;从一开始就决定将来互动的调子;易于接近和反应迅速;保密;注意用词;要为团队创造社交时间。

②成员个体如何赢得团队领导的信任

首先,获得工作的成效是关键,它将直接影响到团队领导对其办事能力的信任,这就要求员工做好职责范围内的岗位工作,保质保量按时地完成工作,并协助其他成员完成团队工作。

其次,要求个体成员必须忠诚、正直和坦白,这是非常重要的信任构建要素。个体成员要始终忠诚于团队,不做不利于团队的事情。

最后,互动沟通是非常必要的。通过互动的沟通和交流,让团队领导更多地了解自己,及时

解决对技术问题处理的意见分歧,消除相互间的矛盾和误解。

四、团队信任的替代性和补充性机制

在我们对信任的定义中曾经提出,信任的缺陷就是一方要依赖于另一方,使得信任本身具有一定的不确定性和脆弱性,即预示着信任本身具有一定的风险。要避免信任的风险,团队还需要相应的替代性和补偿性机制,这正如巴伯(Bernard Barber, 1989)在《信任:信任的逻辑和局限》序言所说的,“信任从来不是完全充分的。各种替代性的和补偿性的社会机制,诸如法律、官僚规定、监督、保险和制裁,对于建立和维持某种基本的社会秩序,也是不可或缺的。”

替代性和补偿性机制主要是从建立团队的内部规范、奖惩机制、以及控制监督机制三个方面来考虑的。

1. 团队规范

团队规范,对于团队的运作是非常重要的,不管团队信任程度多高,它都是不可或缺的。俗话说:“没有规矩不能成方圆”,通观全球卓越的团队,无不是以不断健全的规章制度作为规范团队发展的依据和准绳(梭伦, 2001)。但在制定规范时一定要注意其具体可行性,使项目团队成员便于了解和接受。规范一旦形成,就要在团队范围内严格实施,并坚决做到一视同仁、公平公正,使团队规范真正成为信任的替代性和补偿性机制之一。

2. 奖惩机制

严格的奖惩制度,就要真正实现绩优项目团队进行一定程度的物质和精神奖励,对突出的个人给予组织和团队范围内

的嘉奖,如发放一定额度的奖金,或给予带薪的旅游假期,费用由企业承担,或给予晋升、加薪、聚餐等形式;对绩效不佳的项目团队在组织范围内公布,并减少或取消奖金;对于表现不佳的个人,给予调整岗位或降低薪资的处理,对于阻碍项目团队发展的成员要坚决予以警告或开除等。严格的奖惩制度有利于成员间的相互合作,为所在团队的发展共谋策略,也有助于信任的建立和进一步发展。

3. 控制监督机制

国外学者在对信任的研究中经常会提到囚徒困境中的信任问题,他们认为信任的本身存在着不确定性和风险问题。团队中的“搭便车”问题实际上是团队信任的风险体现。因此,一定的监督和控制机制是必要的。在不影响成员与团队、团队与组织之间的信任的前提下,组织可以定期检查项目团队是否按进度进行,定期与团队进行沟通,了解存在的困难和问题。如果是团队的原因造成进度缓慢,就要加大监督和控制力度;当团队一切按部就班时,可以减少监督和控制力度。

信任是人类彼此良好沟通和良好合作的基础,项目团队要完成他们共同的事业,建立项目团队同事间的相互信任,领导对下属的信任以及下属对领导的信任都是十分重要的。坚强的项目团队能够攻克最困难的项目,最前端的项目要依赖彼此信任的团队来攻克,团队的信任是建设坚强核心团队永恒的主题。

(作者单位:厦门大学人力资源研究所)

(责编 唐浩夫)