

Team Development Process: Its Nature and Influencing Factors

團隊發展歷程：本質與影響因素

Jen-Shou Yang, Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology

楊仁壽 / 國立雲林科技大學企業管理學系

Li-Ching Tsai, Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology

蔡麗卿 / 國立雲林科技大學企業管理學系

Received 2021/9, Final revision received 2023/7

Abstract

How teams evolve is a topic of concern to researchers, and questions remain to be answered. This study is based on two mainstream team development theories, i.e., the lifecycle model and the equilibrium model. The authors investigate three project teams in a hospital organization, adopt a qualitative cross-case comparison method, and explore the lifecycle process of team development and multi-level factors that affect the process. This study finds a non-linear phenomenon in team lifecycle development; task and relationship behaviors develop separately but interact with each other. The influencing factors of the process include relatedness between project tasks and team members' organizational roles, leadership, psychological safety, task interdependence, team constraints, and member churn. These factors can accelerate or delay the team development process. In addition, team equilibrium states tend to alter due to the evolution of social structure and resources. Finally, we develop research propositions for future research and practice.

【Keywords】team development process, task behavior development, relationship behavior development, hospital project team

摘要

團隊如何隨時間推移而發展是學者們關心的議題，也仍存在著待回答的問題。本研究參酌兩個團隊發展文獻的主流（即生命週期模型和均衡模型），以三個同一醫院組織中的專案團隊為研究對象，採用跨個案比較的質性方法，探討團隊發展的生命週期歷程，以及影響歷程的多層次因素。本研究發現：生命週期發展存在非線性現象，且任務與關係行為是分開發展又互相影響；心理安全感 (Psychological Safety)、本職與團隊任務關聯性、領導、團隊限制 (Team Level Constraints)、任務相依性 (Task Interdependence) 等都可能影響團隊發展，這些因素會加速或延遲團隊發展進程。此外，團隊也會因著社會結構與資源的變化而改變團隊的均衡狀態。最後，本研究發展出研究命題，作為未來研究與實務參考。

【關鍵字】團隊發展歷程、任務行為發展、關係行為發展、醫院專案團隊

壹、緒論

團隊如何隨著時間的推移而發展是學者們關注的焦點之一，眾多的團隊發展論述可分為生命週期模型 (Lifecycle Model) 和均衡模型 (Equilibrium Model) (Humphrey and Aime, 2014)。首先，就生命週期模型而言，從團隊的實證觀察中發現，其複雜性無法用簡單的線性發展階段解釋 (Mathieu, Gallagher, Domingo, and Klock, 2019)，而且應該考量團隊所處的特殊脈絡 (Gladstein, 1984; Hackman, 1985) 和多元變項 (Gersick, 1988; Larson, McLarnon, and O'Neill, 2020; White, McMillen, and Baker, 2001) 對團隊發展的影響。此外，生命週期模型研究的樣本很多是學生或心理治療團體，因此，多數被研究的團隊都處於高度控制的環境，而將這些模型應用在一般組織中團隊的發展上是不適當的。事實上，在開放系統中運作的團隊會在其社會脈絡下發展出特殊的模式，他們不見得會跟著 Tuckman (1965) 或其他人提出的線性模型發展 (Humphrey and Aime, 2014; Larson et al., 2020; Mathieu et al., 2019; White et al., 2001)；而團隊發展歷程變化的機制與造成變化的原因更是眾多學者已指出，但仍待解答的問題 (Hare, 1976; McGrath, 1986; Tuckman, 1965)。在 He, Xie, Ling, and Feng (2023) 的研究結果，提出對團隊環境採取開放和無邊界的視角與對團隊成員採取混合和動態的觀點，是未來團隊研究的重要方向。

其次，就均衡模型而言，均衡模型與生命週期模型的不同之處在於，他們不關注團隊發展階段，而是基於團隊的自然狀態是穩定狀態的假設。均衡模型指出，團隊發展發生改變的主要方式是外部衝擊的力量迫使團隊重新評估當前的狀態，進而重新定義其行動或創建一個完全不同的結構，然後返回均衡狀態，直到下一個改變發生 (Gersick, 1988)。雖然均衡模型較生命週期模型有更多的實證研究，但仍存在一些待探討的議題，主要是大部分的研究都沒有考慮到多層次與跨層次議題，只聚焦在團隊層面的過程和結果 (Seers and Woodruff, 1997)。

進一步而言，組織是一個多層次的系統，跨層次研究能夠捕捉到真實組織生活中，許多層次間互動的複雜現象 (Klein and Kozlowski, 2000; Kozlowski and Klein, 2000)。大部分團隊是處在組織中的一個開放系統，團隊運作與發展受組織層次文化、資源支持、給定目標等影響，也受到團隊層次中領導、團隊氛圍，以及個人層次中成員能力、動機、特質等的影響，而且上述組織、團隊、個人三個層次內含因素也可能彼此關聯，例如組織文化、團隊氛圍、團隊成員的工作動機是相互關聯的。因此，要了解團隊發展的動態，除團隊層次外，還必須考量個人與組織層次因素，以及跨層次議題。

綜合上述，本研究嘗試結合前述兩大主流模型的論述與知識缺口，以一家醫院的三個專案團隊當作研究對象，旨在觀察組織中的專案團隊如何因應內外在影響力

而形塑其團隊發展過程，期能驗證或補充過去兩大團隊發展論述之部分知識缺口，包括：影響團隊發展過程，以及導致團隊非線性發展的個人、團隊與組織層次之因素為何？任務與關係發展兩個構面間如何相互影響？以及團隊發展間斷均衡的個人、團隊與組織層次影響因素為何？根據研究分析結果，本研究提出 8 項命題，提供理論研究與實務上的參考。

貳、理論背景

一、團隊發展理論模型

Kozlowski and Ilgen (2006) 將團隊定義為：(1) 2 人以上；(2) 具有共同目標；(3) 人際互動；(4) 共同執行組織賦予的任務；(5) 在工作、目標、與成果上相互合作；(6) 擔任不同角色與職責；(7) 嵌入在組織脈絡中並受其影響。有關團隊發展，Sarri and Galinsky (1974) 將其定義為團體內部結構、流程和文化隨時間的變化 (p.72)。眾多的團隊發展理論被分門別類，本研究採用學者 Humphrey and Aime (2014) 的二分法，著重討論生命週期模型和均衡模型，分述如下。

(一) 生命週期模型 (Lifecycle Models)

早期團隊發展的研究集中在生命週期模型上，最早是 Bales and Strodtbeck (1951) 的研究，他們提出團隊解決問題的階段為任務導向且為單一序列模式，即定向、評估和控制三個發展階段。在 1965 年，Tuckman 回顧 55 篇文章，提出小團體研究概要，他將團隊發展描繪成單一的連續性過程，同時包括任務與人際部份 (Oxford 1998; Gersick, 1988; Tuckman and Jensen, 1977)。在 1977 年，Tuckman 與 Jensen 修改模型為五個階段：形成期、風暴期、規範期、執行期與終止期 (林東清、楊玉琪與吳盛，2002)；他們注意到大多數團隊似乎都經歷這些階段，且多數是按照他們提出之順序進行，但他們並不認為所有的團隊都將線性地通過這些階段。然而，他們提出的模型是透過對文獻的歸納，並沒有對模型進行實證，所以儘管該模型在學術文獻或是實務中受到廣泛地引用 (Bonebright, 2010)，惟至今只有一個研究對該模型直接實證檢驗 (Runkel, Lawrence, Oldfield, Rider, and Clark, 1971)，甚至 Tuckman 本人也承認他的文章存在相當大的觀察者偏見 (Tuckman and Jensen, 1977)。即使是近期研究，Zirar, Muhammad, Upadhyay, Kumar, and Garza-Reyes (2023) 亦採用事後訪談進行歸納，討論此模型各階段的影響因素。

後續理論家也提供許多線性的、階段式的團隊發展模型 (e.g., Kormanski and Mozentner, 1987; Lacoursiere, 1980; Maples, 1988)，此種模型成為團隊發展的典範，其假設團隊發展是沿著一線性趨勢 (Smith, 2001)，團隊展現出因時間而漸增的成熟度

與績效 (Mennecke, Hoffer, and Wynee, 1992)，換句話說，一個團隊若沒有經過階段一、二、三，就不能到達階段四。在此趨勢下，研究者認為團隊會朝著向前的方向發展，且每個團隊都沿著同樣的階段發展 (Gersick, 1988)。

生命週期模型也是一個多時期、多層次的模型，除非考慮到多時期問題，否則無法存在團隊發展理論，幾乎所有關於生命週期團隊發展的模型都會跨時間檢查團隊，並識別團隊的動態變化 (Humphrey and Aime, 2014)；但是生命週期模型最大的挑戰在於很難驗證每個階段的明確斷點，亦即活動開始和停止的地方 (Humphrey and Aime, 2014)。其次，這些模型雖提出多層次的問題，但至今只有極少數文章對於構念是如何跨層次關聯進行研究，例如 Aime, Humphrey, DeRue, and Paul (2014) 研究在跨職能團隊中權力的流動轉移之現象與影響。第三是大多數實證研究的規模都小，例如 Dunphy (1968) 只研究兩個團隊，Lacoursiere (1974) 研究三個團隊，且最普遍採用與調查的團隊型態是大學生 (e.g., Bennis and Shepard, 1956; Maples, 1988) 與不同型態的病人或精神病患的團體 (e.g., Lacoursiere, 1980; Sarri and Galinsky, 1974)。第四是不可能所有的團隊都沿著同樣的步驟發展以達成熟 (Hoogbeem and Wilderom, 2020; Smith, 2001)。

最後，生命週期模型將團隊視為一個封閉系統，這些模型很少注重時機、轉變機制和團隊與環境間的動態互動關係 (Gersick, 1988; Gladstein, 1984; Hackman, 1985)，因而簡化團隊間發展過程的差異性。事實上，組織中的團隊不是一個封閉系統，而是受內部結構和外部環境的影響而形塑其特殊發展模式，結構如成員互動時使用的規則與資源，而系統乃導源於結構設計，會導致個體與團體之間互相依賴的規律性關係 (Couture and Harvey, 2021; Larson et al., 2020)。因此，對團隊環境採取開放和無邊界的視角與對團隊成員採取混合和動態的觀點，是未來團隊研究的重要方向 (He et al., 2023)。

從上述的文獻探討可以發現，在生命週期模型中尚有許多研究議題值得後續釐清，且在研究對象部分很少觀察企業性質的團隊。基於組織理論的批評觀點指出 (e.g., Prasad and Prasad, 1993)，團隊發展過程鑲嵌於其存在的世界與人類經驗內，環境脈絡是重要的 (Geertz, 1973; Stewart and Bennett, 1991)，因此，本研究認為檢驗真實世界的團隊以精緻化團隊發展模型能補足生命週期模型的知識空缺。據此，本研究希望回答的研究問題是：影響團隊發展（包括非線性）的多層次因素為何？

（二）均衡模型 (Equilibrium Models)

另外一種團隊發展模型則是均衡模型。均衡模型與生命週期模型的不同之處在於，研究者不關注團隊進展所經歷的階段，而是基於團隊的自然狀態是趨向穩定狀態的想法。Gersick (1988) 的間斷均衡模型包含團隊變化的時間和機制，以及團隊與

環境的動態關係。此模型已解決多時期的問題並討論隨著時間變化常規的穩定性，團隊通常是呈現均衡發展狀況處理任務，直到出現突發事件，打破本來的均衡穩定狀態，團隊會評估當下的狀況並重新定義、改變團隊行動或創造完全不同的結構，然後團隊會再度呈現均衡狀態，直到下一次的突發事件出現；她認為發生改變的主要原因是外部衝擊的力量。均衡模型相關的研究結果也提到，團隊的發展更多是由成員對時間和截止日期的意識所引發，而不是由在特定發展階段完成的絕對工作量所造成 (e.g., Fisher, Jang, and Hackman, 2024)。

有關影響或造成團隊任務的中斷事件，在 Gersick and Hackman (1990) 的研究中以概念性的方式提到五種不同的情況：遇到新的事態、經歷失敗、在群體的工作中達到里程碑、受到干預（來自組織中的權威人物、團隊領導或顧問）、不得不應對的團隊本身結構變化（包含團隊組成、任務設計、以及團隊管理的決策方式）；但他們也提到以上的論述是很少得到實證資料支持。在 Gersick (1988) 的影響下，後續有大量文獻以實證方式進一步驗證有關團隊發展的間斷均衡 (e.g., Li, Sherf, and Tangirala, 2023; Bechky and Okhuysen, 2011; Zellmer-Bruhn, 2003)。

均衡模型不足之處在於，其較適用在為創新性任務而短暫成立的團隊，且儘管 Gerick 認為應考量多層次的問題，但其模型卻未區分團隊動態與個人行為，也未處理社會結構變化的問題 (Seers and Woodruff, 1997)。

從上述的文獻探討可知，從多層次的視角，實證觀察團隊發展過程，從而瞭解影響團隊間斷均衡的因素，將能填補中斷模型的知識空缺。因此，本研究希望回答的研究問題是：影響團隊發展間斷均衡的多層次因素為何？

（三）多層次研究的相關概念

本研究牽涉到多層次研究，Kozlowski and Klein (2000) 認為：多層次現象可以分為由上而下的影響，亦即高層次脈絡因素對低層次因素的影響，以及由下而上的浮現 (Emergence) 現象。浮現現象是源自於個人的認知、情感、行為或其他特徵，透過互動過程的放大，而表現為更高層次的整體現象。浮現可分為聚合 (Composition) 與匯整 (Compilation) 兩類。基於同質性的假設，聚合是低層次因素聚合、收斂成相同構念的高層次因素，例如個人的組織氛圍心理知覺聚合成整體的組織氛圍；基於不連續性與非線性的假設，匯整是相關、功能相似但性質不同的低層次因素合成高層次因素的現象，例如團隊績效並非個人績效的總和或平均，而是團隊成員各司其職相互合作的結果。本研究包含由上而下的組織層次對團隊層次因素的影響，以及由下而上的浮現現象。

其次，Klein and Kozlowski (2000) 區分三種類型的團隊或更高層次構念：共通屬性 (Global Properties)、共享屬性 (Shared Properties)、與共構屬性 (Configural

Properties)。共通屬性是相對客觀、描述性和易於觀察的團隊特徵，非源於個人的特性，例如本研究的三個團隊有各自的任務範圍。共享屬性源於團隊成員共同擁有的經驗、態度、知覺、價值、認知或行為，透過個人間互動、聚合、浮現而成，例如本研究中的團隊心理安全感。共構屬性也是由個人層次特質組合而成，但捕捉的是團隊內個人特徵的構型、分布狀況、或變異性，例如本研究中的團隊成員專業背景的多樣性。

再者，Kozlowski, Chao, Grand, Braun, and Kuljanin (2013) 認為：浮現是一個動態的、互動的過程，且本質上包含多層次、過程導向、和隨著時間演變三個核心概念。中觀層次（團隊），處於微觀和宏觀的交合點上，存在著眾多浮現現象，然而大多數團隊過程因素並沒有被當作浮現現象探討，儘管它們常具有浮現的本質，而且，浮現最好的研究時機點是團隊剛形成時，因為已存在一段時日的團隊中，許多浮現現象已經發生過。本研究便是從團隊成立之初開始觀察，如此可以探討多層次因素的變化與相互影響。

二、團隊發展構面與影響因素

有關團隊發展構面，Tuckman (1965) 提出任務與人際關係兩個構面。團隊的人際構面發展階段為：(1) 測試和依賴，(2) 團隊內衝突，(3) 團隊凝聚力的發展，以及(4) 功能角色相關性；任務構面發展階段為則為：(1) 任務導向，(2) 對任務需求的情緒反應，(3) 詮釋的公開交流，以及(4) 解決方案的出現。

Jones and Bearley (2001) 認為 Tuckman 的團體發展模型太過簡化，他們根據文獻彙整提出，團隊發展的過程會沿著任務行為與關係行為兩個構面發展，但有時候團隊會因想要維持人際關係的和諧而犧牲任務，有時候團隊則為使工作完成而犧牲人際關係，任務行為與關係行為可能是獨立發展，其發展可能是非線性、非階段性。他們提到的任務行為包含四個階段：(1) 方向，(2) 組織，(3) 開放資訊流通，(4) 問題解決；關係行為也包括四個階段：(1) 依賴，(2) 衝突，(3) 凝聚力，(4) 相互依賴。Jones and Bearley (2001) 以上述任務與關係行為構面中的四階段建構出「團隊發展矩陣」，並說明當團隊發展時會或多或少沿著矩陣的對角線向上移動。這並非一個階段型的模型，它描述模式和各種行為的結合，而在矩陣中的對角線是團隊發展最有效的行為表現。

根據上面的文獻探討可知，任務與關係行為構面可能並非獨立發展，而是會相互影響的。但根據我們的文獻回顧，並未發現探討這兩個構面如何相互影響的研究。因此，本研究希望回答的另一個問題是：團隊發展過程中，任務與人際關係兩個構面如何相互影響？

最後，雖然許多學者認為，團隊發展歷程變化的機制、造成變化的原因是仍待

解答的議題 (Hare, 1976; McGrath, 1986; Tuckman, 1965)，但就我們搜尋的文獻中，很少看到這類研究，因此我們希望借鏡影響團隊效能的因素。

有關團隊效能的研究是由 McGrath (1964) 提出的輸入、過程、結果 (Input-Process-Output; IPO) 模型開始發展。在此架構中，輸入因素包括團隊成員個人特徵（如能力、性格）、團隊因素（如任務結構、領導）、組織和情境因素（如組織設計、環境複雜性）；過程則描述成員之間針對任務完成的交互作用，描述團隊的輸入如何轉化為結果；結果則是指團隊活動的結果和附加成果，包含績效表現和情感反應。然而 Marks, Mathieu, and Zaccaro (2001) 與 Ilgen, Hollenbeck, Johnson, and Jundt (2005) 發現，許多連接輸入和結果的中介因素 (Mediators) 不是行為過程，而是包括集體情感和認知，因此後續學者使用中介機制 (M) 取代過程 (P)，採用輸入中介結果 (Input-Process-Mediators; IMO) 模型作為團隊研究的統一架構 (e.g., Feng, Li, Chen, and Rubenstein, 2024; Pearsall, Christian, Burgess, and Leigh, 2023)。

Mathieu et al. (2019) 彙整影響團隊效能研究的文獻後，綜述影響團隊效能的因素分為六大類，包含結構特徵、組成特徵、中介機制、組成與結構、結構與中介特徵、以及組成與中介特徵。基於輸入因素影響過程或中介機制，亦可能影響團隊發展，本研究主要根據 IMO 模型探討可能影響團隊生命週期發展與間斷均衡的因素。

三、理論缺口

綜觀上述團隊發展與團隊效能的理論與相關研究，確實存在著一些理論缺口。在生命週期模型中，尚有一些議題值得後續釐清，且在研究對象部分很少觀察企業性質的團隊，若能研究真實世界的團隊以精緻化團隊發展模型，則能補足生命週期模型的知識空缺。在均衡模型中，若能從多層次的視角，實證觀察團隊發展過程，從而瞭解影響團隊間斷均衡的因素，將能填補中斷模型的知識空缺。在團隊發展構面之文獻中，發現任務與關係行為構面可能並非獨立發展，而是會相互影響的，但我們並未發現探討這兩個構面如何相互影響的研究。從文獻中得知，團隊發展歷程變化的機制、觸發變化的原因是仍待釐清的議題。

本研究嘗試結合兩大主流團隊發展模型的論述與知識缺口，首先根據生命週期模型建構團隊發展階段，在團隊發展各階段中則以任務與關係行為構面分析其動態與相互影響，並運用均衡模型分析團隊如何因內外在因素或事件推進各階段的演進，最後結合團隊效能文獻，探討可能影響團隊發展的因素。具體而言，本研究企圖探討的研究問題主要包括：(1) 影響團隊任務與關係行為發展的因素為何？(2) 導致團隊非線性發展的影響因素為何？(3) 任務與關係發展如何相互影響？(4) 團隊發展間斷均衡的影響因素為何？

為回答這些議題，本研究以某個案醫院的三個專案團隊為研究對象，三個團隊

皆有開放系統的特性，觀察與分析這些團隊關係與任務行為的發展動態，並考量多層次因素與特殊事件，以瞭解這三個專案團隊各自如何隨內外因素的影響而形塑其團隊發展歷程。

參、研究方法

本研究目的在於探討團隊發展歷程，牽涉到時間演進的動態，不容易以調查法進行。相較之下，採行比較個案研究法 (Eisenhardt, 1989) 有機會可以建立新理論或延伸既有理論。Eisenhardt (1989) 也提出個案選取須能排除不相關因素之影響，本研究的三個個案屬於同一產業、同一組織，可減少許多推論上的干擾因素。

為完善描述本研究三個團隊的特性，本研究先依據實際觀察與收集到的團隊資料描述其特性，之後，為能與文獻對話，再逐一比對 Mathieu et al. (2019) 所彙整之 IMO 因素，選擇適合描述本研究三個團隊特性之因素作為命名，這包括成員流失與變化 (Member Churn)、領導者、心理安全感、性別分佈、團隊規模。而無法找到相對應之因素者，則尋找其他團隊研究文獻作比對與採用，包括採用 Bachrach, Powell, Collins, and Richey (2006) 的「任務相依性」，亦即員工依賴其他成員來有效執行工作的程度，以及 Hackman and Wageman (2004) 的「團隊限制」，包括投入資源受到外部控制的程度、任務績效的策略制定受到外部規範的程度與成員技能運用受到環境限制無法發揮的程度。最後，未找到文獻對應的變項是「本職與團隊任務關聯性」。本研究並依據文獻中關於多層次研究的相關概念描述變項層次 (Klein and Kozlowski, 2000; Kozlowski and Klein, 2000; Kozlowski et al., 2013)。

三個團隊的特性說明如表 1。這三個團隊個案有其各自的輸入面與過程面特點，包括個人、團隊、組織層次的影響因素，讓我們可以從跨個案的異同點比較，洞察理論意涵。

一、研究對象

個案醫院願意提供研究者完整接觸三個專案團隊的機會，所有專案會議都被觀察，除此之外，這八個月期間也從不同來源收集資料以幫助研究與分析（參表 2）。

本研究以醫院組織中的三個專案團隊為探討對象，不同於過去文獻中常出現的教育訓練模擬團隊或心理治療團體，這三個團隊是在真實的醫院組織中運作，處在開放系統中，各團隊企圖影響醫院營運，同時受到醫院環境影響，從而形塑其各自特殊發展模式。

這三個團隊都必須在時限內完成一項專案，且有定義的目標，三個團隊在完成任務過程中，都需要一起討論與執行任務，他們都在過程中做明確的分工，各有其

表 1 三個團隊在輸入與中介特性的比較

團隊特性	原始層次	浮現層次 / 跨層次影響	團隊 1	團隊 2	團隊 3
團隊					
本職與團隊任務關聯性	個人	團隊的本職與團隊任務關聯性是個人本職與團隊任務關聯性所合成。當成員中多數認為其本職與團隊任務關聯性低時，會以「不熟悉任務或任務與我無關」的心態與理由不接受工作安排，其他成員會模仿或抱怨，因而在團隊發展初期影響團隊凝聚力，如團隊 3 只有 1 位成員的本職與團隊任務相關，影響團隊進入凝聚期的時程。團隊 1 的成員中，人事課長本職與團隊任務直接相關，其他人則有間接相關；團隊 2 有 7 位成員與任務直接相關，其餘為間接相關。	中	高	低
組織					
成員流失與變化	組織	成員離開組織、被組織晉升、或被組織指派加入團隊是單位或組織層次的事件，可能對團隊運作造成影響。例如，團隊 1 在初期時領導成員離職，影響團隊任務的界定與摸索期的進程，後來有成員被晉升為副院長，影響其領導團隊的責任感，繼而影響團隊凝聚力；團隊 2 在初期時，主要任務執行者離職，造成必須重新界定任務，影響摸索期；團隊 3 在中期時，副院長加入團隊，成為團隊精神上的領導者而促進凝聚期發展。	有成員流失與變化	有成員流失與變化	有成員流失與加入
團隊					
領導者	團隊	領導者的決策與領導方式會對成員與團隊整體發揮影響力。團隊 1 並沒有職位較高的成員可被公推為領導者，團隊以輪值組長的方式運作；團隊 2 初期即有一位職位特別高者，他被認為領導者，他善於聆聽與探詢的技巧，讓團隊無明顯的衝突期，較快進入凝聚期，但也加長團隊的依賴期；團隊 3 直到中期才加入副院長為成員，他被認為領導者，並透過以身作則凝聚成員。	無實質領導者	初期就有實質領導者	中期才有名義上的領導者
團隊					
心理安全感	個人	心理安全感是人際互動的冒險行為是安全的之信念。當多數人具有較低的心理安全感時，會透過保守的人際互動方式，使團隊整體呈現保守的互動型態。例如，團隊 1 多為一階主管，須顧及部門間的和諧與面子問題，防衛心較強，心理安全感較低，大家維持禮貌性互動，導致延後進入衝突期。團隊 2 在初期時，就由領導者塑造較高的團隊心理安全感；團隊 3 多為執行層主管，互動上顧忌較少，但畢竟多數來自不同單位，初期時彼此不熟悉，互動上顯現中等的團隊心理安全感。	低	高	中
團隊					
性別分佈	個人	團隊性別分佈是個人性別聚合而成，例如當全部成員都是女性時，團隊將容易出現女性特質的認知或行為模式。團隊 1 有 60% 為女性，團隊 2 有 73% 為女性，團隊 3 有 56% 為女性。但本研究並未觀察到性別分佈對團隊行為與發展的顯著影響。	6 (60%)	8 (73%)	5 (56%)
團隊					
團隊規模	團隊	團隊規模影響團隊運作的複雜性，成員愈多則互動的複雜性愈高。團隊 1 有 10 位成員，團隊 2 有 11 位成員，團隊 3 有 9 位成員。本研究並未觀察到團隊規模對團隊行為與發展的顯著影響。	10	11	9
團隊					
任務相依性	團隊	任務相依性是團隊成員依賴其他成員來有效執行工作的程度，任務相依性影響成員間的互賴需求。團隊 1 是以分切工作、各自負責的方式執行任務，相依性低，導致最後未進入相互依賴期；團隊 2 以分切工作再分派給小組的方式執行任務，小組內有相依性，小組間有時需要彼此配合；團隊 3 類似團隊 2 的方式。本研究並未觀察到團隊任務相依性對團隊行為與發展的顯著影響。	低	中	高
組織					
團隊限制	組織	組織層次的因素會對團隊產生影響，本研究觀察到的是團隊任務的執行範圍與重要資源取得，受到組織職權的限制。團隊 1 需要院長同意任務執行範圍，團隊 2 的任務執行多為成員可自己決定，團隊 3 需要院長支持購買骨密儀。在初期，團隊限制影響團隊 1 與 2 成員對任務範圍與執行方式的共識，導致延長任務摸索期。	中	低	中

擔任的角色與職責，例如擔任組長，擔負某項任務工作；而且，在運作過程受組織因素的影響，例如組織賦予的決策權、外部顧問的協助。因此，這三個團隊符合工作團隊的特性 (Kozlowski and Ilgen, 2006)，也因此，這三個團隊很適合作為本研究的探討對象。

二、資料收集

在八個月期間，外部顧問總共上 8 次課程，3 團隊一起上課，每次 6 小時，課程內容主要講授團隊學習與問題解決的知識與技能。除課程外，顧問進行過 6 次到院輔導，每次 6 小時，平均一團隊每次 2 小時。從第二次課程開始，每次課後會安排一次到院輔導，讓團隊針對上次課程授課內容，以團隊任務為主題進行實務演練，團隊則自定時間開會與執行任務，各別團隊會議時間每次約 1.5 小時。每次上課、輔導、團隊會議，有一至二位觀察員全程參與觀察、錄音並轉譯成逐字稿，觀察員以田野筆記的格式做紀錄，資料收集時數總計約 250 小時。本研究的資料清單如表 2。

表 2 研究資料清單

	團隊 1	團隊 2	團隊 3	時數
觀察記錄				
課程中實務演練	8 次	8 次	8 次	48 小時
到院輔導	6 次	6 次	6 次	36 小時
小組會議	9 次	6 次	6 次	32 小時
期中口頭報告	1 次	1 次	1 次	3 小時
期末口頭報告	1 次	1 次	1 次	3 小時
其他	醫院院務會議（8 個月，每月 2 次，1 次 2 小時）			32 小時
	訪談			
期初訪談	7 人	4 人	5 人	24 小時
期末訪談 / 團隊成員	9 人	9 人	9 人	41 小時
期末訪談 / 與成員同單位之非團隊成員	7 人	6 人	6 人	27 小時
其他	醫院院長與顧問期初與期末訪談			4 小時
	觀察記錄時數總計			250 小時
文件				
期中報告書面報告	1 份	1 份	1 份	
期末報告書面報告	1 份	1 份	1 份	
任務推行計畫書	2 份	2 份	2 份	

為確保研究信度，本研究對收集到的資料進行多重檢核 (Triangulation)：(1) 觀察者紀錄比較之於團隊成員對話的資料，(2) 上課公開發表比較之於團隊內部會議的資料，(3) 個人訪談比較之於公開發言的資料。此外，本研究以關鍵的資訊提供者回顧個案研究報告，確認建構效度。

三、資料分析

本研究在資料分析上以紮根理論為方法 (Glaser and Strauss, 1967)，分析單位是每個團隊在每個時間點的任務與關係行為型態。我們使用 NVivo 質性分析軟體協助資料分析，從開放編碼的概念確認，歸納範疇，到最後的主軸編碼。我們透過 Easterby-Smith, Thorpe, and Lowe (1991) 提議的六步驟反覆解釋與分析資料：(1) 重複閱讀逐字稿，如實描述與紀錄對每次會議說什麼及做什麼浮現的印象，這些描述包含討論的議題、互動模式、完成工作的明顯或隱性方法。(2) 借助質性分析軟體進行分析，有系統地將這些描述紀錄區分為概念，如：摸索任務、方法、資訊、建立共識，然後將概念分類為範疇，如摸索期。(3) 洞察這些概念與範疇並與理論模式比較。(4) 聚焦在「團隊發展」的主題，確認研究發現的核心部份。(5) 重新檢視三個團隊資料，以重複確認團隊發展歷程以及研究發現；在三個團隊發展歷程完成後，根據跨團隊相似與相異點比較而形成命題。(6) 透過文獻與研究命題交互檢視，藉以回答研究問題。

肆、研究發現

本研究目的之一在補充生命週期模式，因此，沿用四階段發展模式。在綜合 Jones and Bearley (2001)、Tuckman (1965) 與 Varney (1989) 的看法後，本研究將任務與關係行為區分為四個階段，依下面的定義對資料做編碼，分述如下。

(一) 關係行為

- (1) 依賴期 (Dependency)：此階段團隊成員較依賴領導者，希望領導者給予指引或是方向，領導者必須解釋任務要求，並對共同目標做出共同承諾；成員會去測試與發現團隊中可被接受的人際行為。
- (2) 衝突期 (Conflict)：此階段容易出現爭奪領導權或影響力，因開始觸及彼此觀點、行事風格、性格等不同，所產生影響人際關係的情感性衝突 (Affective Conflict)，內訌很常見，缺乏凝聚力是此階段的特點。
- (3) 凝聚期 (Cohesion)：如果通過衝突期，成員間的信任增加，接受彼此；團隊成員相處融洽，喜歡和團體成員一起共事的感覺，是感情親密的團體；和諧是最重要的，避免任務衝突以確保和諧；以身為團隊的一員為榮，團體被外

界批評時，成員會挺身辯護。

- (4) 相互依賴期 (Interdependence)：此階段團隊成為解決問題的工具，成員認知到需要每一個人的投入與共同的努力，才能成功地完成任務；成員間彼此信任、相互支持、相互幫助，關心與協助遇到困難的成員；他們產生建設性的行動，解決方案更加理智和客觀，共同管理他們做出之決策的執行，團隊可以在沒有領導成員的情況下運作。

(二) 任務行為

- (1) 摸索期 (Orientation)：團隊成員開始摸索任務是什麼、如何把事情完成、需要的資訊以及如何獲取這些資訊、組織對他們的期望等，以建立共同的認知。
- (2) 組織期 (Organization)：團隊對於完成任務過程中的各種程序建立共識，例如分工的原則、衝突管理等，成員會對個人任務分配產生抵抗的情感反應；然而，除非共同的目標很明確，否則團隊可能會在摸索期和組織期間搖擺不定。
- (3) 開放資訊流通期 (Open Data Flow)：團隊成員間彼此能夠主動、自在地談論不同意他人的部分，團隊中有著開放、公開的氣氛，資訊、感覺、意見、詮釋能無阻礙的流通。
- (4) 問題解決期 (Problem Solving)：團隊成員能夠有效的分析問題，會共同尋求克服阻礙、達成任務的方法，產生建設性的行動，使團隊更有效能的運作、達成目標。

一、團隊 1 的發展歷程

(一) 團隊任務與團隊特性

團隊 1 成員 10 人，主要是醫院第一階主管，在任務上，此團隊希望藉由重新設計組織結構及訂立職責範圍，並利用問卷調查做為參考依據（其他團隊特性參表一）。團隊 1 發展路徑詳見圖 1。

(二) 任務行為的發展

1. 時間點 1-4 的任務行為：在摸索與組織間反復

如圖 1 上半部所示，團隊 1 的任務行為在時間點第 1-4 時，在摸索與組織兩個階段中來回。團隊 1 成員由組織內的一級主管所組成，是行動導向的團隊。起初他們的任務發展平順，組員積極描述自己心中理想的願景，雖然在討論目標與指標時，找不出量化衡量指標，但已開始執行行動方案。但到組織期，在工作項目訂定時出

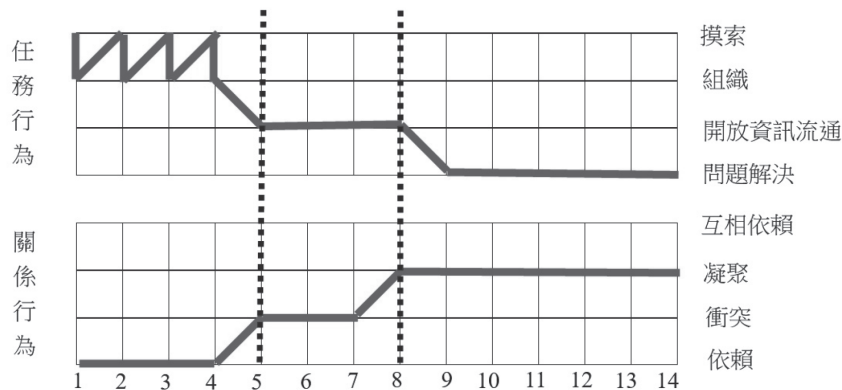


圖 1 團隊 1 發展路徑

註：每個團隊都有 14 次相同日期的觀察紀錄與逐字稿，包括 8 次課程（編號 1, 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14）和 6 次到院輔導（編號 3, 5, 7, 9, 11, 13）（通常到院輔導前，團隊會有會前會的討論），以此作為時間軸，呈現與比較團隊發展狀況。

現爭論，例如，A2 認為應該先整理現況組織結構，但 A5 認為應該先診斷組織結構的現存問題，使得團隊發展回到摸索期。概念化團隊行為特徵、代表性引證、以及與研究命題關聯性請參表 3。

當他們在時間點 3 會議進行工作分配時，引發成員的不同看法，浮現出大家對於目標、分工原則、解決問題程序的看法不一致，又再次退回摸索階段。此外，起初團隊成員心中的領導者是院長（編組在團隊 1），但院長並未實質參與，只是認同該任務。這造成團隊 1 在心理上一直希望獲得院長對於組織重設計執行範圍的承諾，實質上卻無法達成，導致團隊 1 延長摸索期。亦即，當團隊限制高時，會延長任務摸索期（命題四）。

到時間點 4，因為時間壓力，團隊決定用成果去說服院長，不再注重院長承諾的問題。團隊重新訂定願景與目標，開始分工、執行任務，他們的任務執行方式主要是各自負責自己管理單位的組織設計分析，再一起討論分析結果與建議。

2. 時間點 5-8：開放資訊流通

當任務進到組織階段，確定依現有願景與目標並開始作明確分工與行動，團隊成員面對更多的工作分配與執行方式的討論與決策，成員間的關係也較以往熟悉，團隊成員會談論不同意他人的部分，分享資訊、感覺、意見、詮釋，帶動團隊進入開放資訊流通期。例如：在時間點 5 的到院輔導會議中，A8 憂心每個人進度的整合問題；A6 建議大家到醫院內網，參考醫院評鑑時所做出來的資料；A2 認為大家對願景的詮釋不同、了解不夠。

表 3 團隊 1 之概念化行為特徵、代表性引證、以及與研究命題關聯性

任務行為發展	關係行為發展
<p>團隊發展階段：在摸索與組織間反覆；時間點 1-4</p> <p>概念化團隊行為特徵：摸索任務、方法、資訊、院長的承諾、建立共識；角色與分工。在摸索和組織期間反覆。</p> <p>與研究命題關聯性：「命題四」當團隊限制高時，會延長任務摸索期。</p>	<p>團隊發展階段：依賴期；時間點 1-5</p> <p>概念化團隊行為特徵：希望領導者給予指引或是方向、測試與發現團隊中可被接受的人際行為。</p> <p>與研究命題關聯性：「命題一」當心理安全感低時，會延後進入衝突期。</p>
<p>時間點 1[課程中討論] A1：我們做的方向，除了先參考現有的組織架構，去檢討是不是適合，再去做理想中的架構，看看是不是院長能接受的架構？再針對這個架構下的每一個職務做職務說明。</p> <p>時間點 4[課程中討論 / 各團隊進度報告] A8：我們在願景方面，做了修改，是用公平、和諧、安定這六個字。我們行動方案決定用的方式用問卷的方式，大概五月份我們就會開始實施。</p>	<p>[期末訪談] A5：就像我們當初在做的時候我們就很在意院長的想法，所以前面有一段時間我們的進度會很慢，因為我們在想說「既然我們最大的頭還是院長，當然我們覺得說如果徵詢到他想要怎麼做，我們再去做，我們覺得這樣子可以事半功倍嘛！」</p> <p>時間點 2[到院輔導會議] 顧問：我們這一組，就是說大家都是主管，所以就比較客氣，有的時候，會不好意思說，去否定他什麼，可能大家都是主管。A5：對！比較不敢直言，身份的問題。</p>
<p>團隊發展階段：開放資訊流通；時間點 5-8</p> <p>概念化團隊行為特徵：開放的資訊、感覺、意見的交流。</p>	<p>團隊發展階段：衝突期；時間點 6-7</p> <p>概念化團隊行為特徵：缺乏凝聚力、人際關係上的情感衝突。</p>
<p>時間點 5[到院輔導會議] A8：我們目前的工作一直在進行，就是沒有辦法整合，就是說，現在做到這種程度喔，是往下要怎麼走，或是現在走的對不對，都不是很清楚…。A6：我有一些些小小的建議，當我們在做評鑑的時候，各都有做一個標準工作流程，都放在網路上面，我是覺得我們是不是應該每一個人員我們分配去看每一個人的工作流程，比我們去做問卷還更好了解，就這部份我是覺得，因為有些人覺得麻煩就不願意。A2：我個人對這一些我們執行到目前現在我們一些感受，那我是覺得說我們剛剛在談的一些願景詞句，我們都朗朗上口，可是我覺得我們並沒有真正的很清楚。</p>	<p>時間點 6[課程中討論 / 討論執行困難] A2：我們這一組的瓶頸真的是不知道怎麼講，因為我希望說有一點成績出來，但是我們這一組的人就是說應付嘛，所以每次來就針對說這次要開什麼，然後有人交差，有人提出東西就 OK！</p> <p>時間點 7[到院輔導會議 / 討論人員更換議題] A1：我不會說很排斥把不同的人拉到不同的團隊，因為這是一種學習的過程，我的 focus 會在一個團隊運作，那不見得說一定要把不相關的人踢掉，這是我不同的看法。A5：要尊重當事人的意願啦，如果他也願意的話。A4：興趣很重要啊！他有，他真的對這一組有高度的興趣啊！</p>
<p>團隊發展階段：問題解決階段；時間點 9 之後</p> <p>概念化團隊行為特徵：有效的分析問題、共同尋求克服阻礙、達成任務的方法、建設性的行動、達成目標。</p>	<p>團隊發展階段：凝聚期；時間點 8 之後</p> <p>概念化團隊行為特徵：信任增加、接受彼此、相處融洽、以身為團隊一員為榮、會挺身為團隊辯護。</p>
<p>時間點 9[到院輔導會議] A6：我有一個建議，因為我們現在是已經超前一個月的進度，那我們其實我們在整個架構明顯之後，是可以發給數個單位，然後請他們比一下，然後我們再做一次問卷中，我們來看部門解答。A5：那照你這樣講就一定要做才會知道有沒有用啊！對不對？顧問：那這一份你想再做一次嗎？會增加工作喔！A2：我覺得是有必要再做，但是就是我們進度要快，我們十一月一定要結案。A8：沒錯…可是你要一個月！A6：夠了，不要那麼會推。總歸一句話，就是你禮拜一弄好給我 ok 啦。</p>	<p>[期末訪談] 訪員：若讓你重新考慮，您會再加入此團隊嗎？為什麼？A3：會喔！會再加入。我認為這個我們這個團隊已經有一個很好的默契在那邊了，而且大家可能彼此之間的那個信任度來講，至少比以前都好很多。</p> <p>時間點 11[到院輔導會議 / 團隊被觀察員批評，成員強烈辯護] A2：我也想表達一下，我覺得說可能不要以一個人他的講話來下定論，因為有時候像剛剛我們三個在吵架，你會不會搞不好以為我們發生什麼事情，其實我們都吵得很開心啊，對不對，我是覺得可能你，有時候，太看表面了。</p>
<p>特別說明：團隊 1 未進入相互依賴期</p> <p>與研究命題關聯性：「命題五」當團隊任務的設計屬於相依性低時，會減低團隊進入相互依賴期的機會。</p>	
<p>[期末訪談] 顧問：第一組他們就是目標訂很大，做一個分析問卷，然後把那個組織圖按照實際畫出來，假如以到最後來說，他們在情感上是有聯繫成一個團隊沒有錯，但比較看不出來團隊成員會相互幫助，使團隊運作成為一個真正的團隊。觀察員：從專案推行上來看，團隊在問卷的收發都是由 A3 來負責，而工作職務說明都是由 A2 來處理，至於資料總合則是交由 A8 及 A10 來處理，也就是說本組在工作上雖然是採行工作分配的制度，但是團隊成員在非工作分配的範圍內，很少會去主動協助其他團隊成員。</p>	

3. 時間點 9 之後的任務行為：問題解決階段

團隊 1 關係行為進入凝聚期之後，團隊成員為解決問題願意多付出，發現並願意額外執行更好的解決方案，使團隊有效運作。例如：在時間點 9 到院輔導會議中，A6 提議在整個組織結構設計完成後再發一次問卷，請各單位比對，然後作修訂，讓成果更完善，她也自願負責這件事情。時間點 10 的課程中討論時，團隊共同討論問卷分析結果所呈現的組織結構設計問題，作為修正醫院組織系統的依據，讓各部門知道哪件事情要找哪個單位，達成團隊一開始訴求的重點。

（三）關係行為的發展

1. 時間點 1-5 的關係行為：依賴期

團隊 1 在時間點 1 時，由外科部主任主導選擇該組的團隊任務，可是該主任因離職未參加後續的團隊活動，導致團隊 1 在前期一直缺乏固定的實質領導人。因每次會議都有一位輪值主席，故團隊 1 轉而對主席這個角色有一定程度的依賴。在討論中，主席負責會議的召集、進度追蹤，團隊成員依賴主席的指示來進行發言，可是每個人發言似乎只是在「盡責任」，並不會給予他人意見回饋。由於成員多為一級主管，彼此互動客氣，會議氣氛是「小心謹慎」、「不表達負面意見與感覺」，使得團隊 1 較晚進入衝突期。亦即，當心理安全感低時，會延後進入衝突期（命題一）。

2. 時間點 6-7：衝突期

當任務進到組織階段，開始明確地分工、開始行動，團隊成員面對更多的工作分配與執行方式的討論，意見不同是必然的，雖然還都是客氣的表達，仍可看出衝突期人際間爭取影響力以及對某些成員不滿的衝突期特徵。例如：在時間點 6 討論執行困難時，A2 抱怨組內有的人對於分配到的工作應付、交差了事；時間點 7 討論人員更換議題時，雖然都以理性的語態討論，但組員分成兩群，各執不同的意見，都希望說服對方，甚至有點情緒上的不耐煩而呈現一種客氣中的爭執氛圍。

3. 時間點 8 之後的關係行為：凝聚期

這個階段，團隊正式選出升任行政副院長的 A1 擔任總負責人，團隊成員間的關係較以往親近、信任，認同自己的團隊；當總負責人未出席時，會有人主動扮演此角色去統合與協調工作。此外，團體被外界批評時，會挺身為團體辯護。例如在期末訪談中，訪員問說，若讓你重新考慮，您會再加入此團隊嗎，為什麼？A3 與 A8 提到，團隊已經有很好的默契，大家彼此間的信任度比以前都好很多，成員間的距離拉近。又如，時間點 11 到院輔導會議時，多位成員對於觀察員的評分結果提出辯護，認為團隊的表現被低估。

但因為團隊 1 的運作方式分工多合作少（任務相依性低），雖然呈現成員間彼

此信任，同時在精神上相互支持，但並未觀察到：團隊成員認知到需要每一個人的投入與共同的努力才能成功地完成任務，以及成員會相互幫助、關心與幫助遇到困難的組員等相互依賴的特徵，因此判斷團隊 1 並未進入相互依賴階段。亦即，當團隊任務的設計屬於相依性低時，會減低團隊進入相互依賴期的機會（命題五）。

二、團隊 2 的發展歷程

（一）團隊任務與團隊特性

團隊 2 成員 11 人，主要是二階主管（其他團隊特性參表一）。團隊 2 的任務是「搶救禮貌大行動」，以「開刀房作業交接互動之改善」作為推展全院禮貌運動的起點。團隊 2 的發展路徑見圖 2。

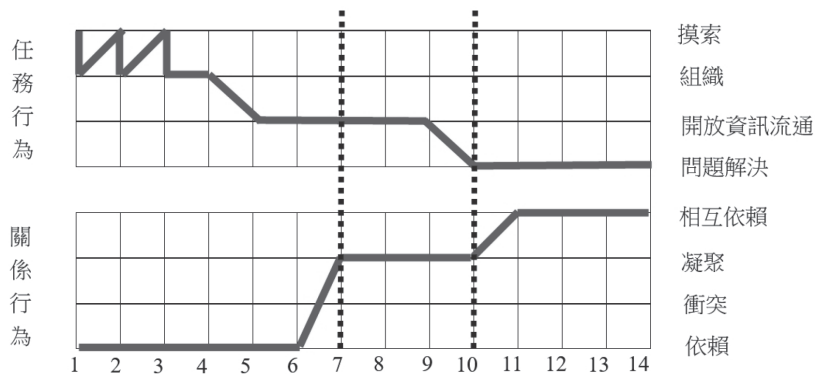


圖 2 團隊 2 發展路徑

（二）任務行為的發展

1. 時間點 1-4：在摸索與組織間反復

團隊 2 在時間點 1 決定推展掛號櫃檯的禮貌運動以及討論行動事項。然而，時間點 2 上課討論時，發現團隊成員（掛號櫃檯主管）離職，使得團隊任務更改執行範圍和方式，重新回到摸索期。時間點 2-4 的幾次討論中，確定任務執行範圍改為開刀房，顧客也縮小成院內顧客（亦即同事之間），並重新組織、分配工作。團隊 2 的概念化行為特徵、代表性引證、以及與研究命題關聯性請參表 4。

2. 時間點 5-9：開放資訊流通期

在任務願景、目標、組織完成後，由於成員間任務的相依性，以及任務與本身工作切身相關，團隊 2 進入開放資訊流通期，每個成員會分享自己的意見、資訊、創意，分享自己在工作上的困難，但對於給他人回饋意見，還是依賴領導者邀請，而非主動。

表 4 團隊 2 之概念化行為特徵、代表性引證、以及與研究命題關聯性

任務發展	關係行為
<p>團隊發展階段：在摸索與組織間反覆；<u>時間點 1-4</u></p> <p>概念化團隊行為特徵：摸索任務、方法、資訊、建立共識。角色與分工。在摸索期和組織期間反覆。</p>	<p>團隊發展階段：依賴期；<u>時間點 1-6</u></p> <p>概念化團隊行為特徵：依賴領導者給予指引、方向、工作分配。</p> <p>與研究命題關聯性：「命題三」當團隊在發展初期有稱職與被成員認可的領導者時，會加長依賴期。</p>
<p>時間點 2[課程中討論][描繪願景]B2：搶救禮貌運動我們從哪幾個角度來想，因為會使用開刀房作業的這幾個問題，第一是醫生，第二是被開刀的病人，第三就是病人之間運送的護士，假設說都能做到滿足他們的需要，…如將這些種種問題改善之後，從使用開刀房作業搶救禮貌，進而，滿足病人、交班人員、醫師等的需求，從各方面的角度來想我們的願景。</p> <p>時間點 4 [團隊會議紀錄 / 確定組織分工]</p> <p>第一部曲：制定流程，負責人：B11；目標：制度開刀作業相關流程，並整合。第二部曲：會議溝通，負責人：B6；目標：利用各種會議，將開刀前後病人，各單位所須配合事項，告訴各單位，並宣達流程。第三部曲：角色同理，負責人：B7；目標：利用臨床可行時間，加強單位互動，讓上午第一台刀由開刀房、麻醉科人員至病房接病人。</p>	<p>[期末訪談]B11：我剛剛說他(B2)是渾然天成的領導者啊！他不自覺就是這副德性，那其他人因為護理的訓練，護理人員的訓練本來就是 by order, by 醫師 order, 他們的習慣啊！第二組在一開始就有一個很強的領導在那邊，那他常常會排一個 schedule 嘛，每一個人就按照這樣做就可以，所以我覺得在那個時候那個階段我覺得有一點負面，當然就是說太依賴他嘛。</p> <p>時間點 6 [課程中討論 / B2 主導]B2：請那個 B7 來講一下，就是目前的進度，明天下午開會要討論的，第三部曲是要硬著頭皮繼續做下去，還是要糾正？…</p> <p>重要說明：團隊 2 並無明顯的衝突期階段</p> <p>概念化團隊行為特徵：未發生爭奪領導權或影響力、領導者聆聽與統合不同意見。</p> <p>與研究命題關聯性：「命題六」當團隊在發展初期出現轉化型領導者時，會減低衝突期出現機會。</p>
<p>團隊發展階段：開放資訊流通期；<u>時間點 5-9</u></p> <p>概念化團隊行為特徵：開放的資訊、意見、創意的交流。</p>	<p>團隊發展階段：凝聚期；<u>時間點 7-10</u></p> <p>概念化團隊行為特徵：信任增加、接受彼此、相處融洽、喜歡和團體成員一起共事的感覺、是感情親密的團體。</p>
<p>時間點 5 [到院輔導會議 / 觀察紀錄]會議決策方式原本由領導者(B2)主導，目前漸漸地每個成員也會分享自己的意見，分享自己在工作上的困難，讓全部的人都知道自己負責的部份有何難以執行的地方，而不是一味的聽從領導者的意見為意見。</p> <p>時間點 9 [到院輔導會議 / 討論獎勵方案] B10：這讓我想到我們之前有網路，就是如果你真的對這個人有意見的話，你就上網去寫文章，那他也不會知道是誰寫的，那可能就有警惕的效果吧，好的當然也可以寫上去啊。B1：網頁被取消，因為有的人會惡意攻擊。B6：除了網頁，我們在樓下還有公布欄，那是一個幾乎每個員工都會經過的地方，所以假如表現很好的單位、人員，我們可以公告出來，這樣可以提升單位的榮譽感。</p>	<p>時間點 9 [到院輔導會議：進度與團隊檢討]B6：我覺得成員 B4 很用心，她有很用心去思考，除 B2 有輔導，那我是覺得可能我滿讚美她的，因為我覺得她整個在做事的流程，以及思考事情，我覺得她付出很多心力，我也覺得自己應該跟她多學習。</p>
<p>團隊發展階段：問題解決期；<u>時間點 10 之後</u></p> <p>概念化團隊行為特徵：有效的分析問題、共同尋求克服阻礙、達成任務的方法</p>	<p>團隊發展階段：相互依賴期；<u>時間點 11 之後</u></p> <p>概念化團隊行為特徵：認知到需要共同努力才能成功地完成任務、成員間彼此信任、相互支持、關心與幫助遇到困難的組員、共同管理決策的執行、團隊可以在沒有領導者的情況下運作。</p>

任務發展	關係行為
<p>時間點 10 [團隊會議 / 觀察記錄]由於外科病房問卷回收情況一直無法轉好，因此，每位成員去探詢外科病房問卷填答者。發現，未探詢前他們給的答案是“很忙、沒有時間填答”，探詢後，所給的答案不只是很忙，而是有其他的原因，如：填答者認為每回評核的對象都是同一個，並沒有太多的意願再填…等。</p> <p>時間點 13 [團隊會議 / 討論頒獎事宜]B4：頒獎還沒有定日期，還有卡片的製作，我想說是不是要挑個日期，聯絡那個時間地點什麼的。B5：我是還有另外一個提議，但是那個變成要配合各單位的時間，就是院長可以的時間。B8：病房會議喔，交接班的時候？B6：對啊！B3：那現在有一個問題就是，他是要包兩名還是…因為變成說六樓跟我們…跟我們家這樣子，那變成說院長要去兩個地方。B9：還有那天那兩個人的話是不是，你現在是針對個人的還是單位？B4：單位都一起啦。B7：那這樣就變成說三個地方。…</p>	<p>時間點 11 [團隊會議]會議主席 B7，討論第三部曲頒獎事項與工作分配 / 觀察記錄] 角色分工清楚，成員間會相互幫助完成工作，能相互鼓勵、協助，例如 B7 自認口才不是很好，尋求 B2 的協助，撰寫開場稿；B4 提到是不是要請院長準備講稿，B5 說他應該自己會講，B6 和 B8 開玩笑說，如果你跟他（院長）講要說些什麼，他通常會說「你們都利用我」，大家開心的完成工作準備。</p>

3. 時間點 10 之後的任務行為：問題解決期

這個階段，團隊 2 能有效的分析問題、共同尋求克服困難、達成任務的方法。例如：共同解決外科病房問卷回收率低的問題；一起發想創意、分析方案，讓第三部分任務做得更完美。

（三）關係行為的發展

1. 時間點 1-6 的關係行為：依賴期

以團隊 2 而言，除領導者是麻醉科主任外（內科主任很少參與），其餘成員多屬護理人員，該團隊十分依賴此醫師，初期，每次會議皆由該醫師先發言與邀請成員發言。該醫師主導團隊任務、願景、目標、任務執行範圍與行動方案，他也解釋任務的要求、敦促成員對共享的目標產生共同的承諾。其他成員由於護理工作忙碌、時間沒有彈性，很難全心投入專案，也希望有人分配工作、照著執行。團隊 2 的人際行為發展因而停滯在依賴期約三個月。亦即，當團隊在發展初期有稱職與被成員認可的領導者時，會加長依賴期（命題三）。

2. 時間點 7-10 的關係行為：凝聚期

由於團隊 2 發展初期出現稱職與被成員認可的領導者，他善於引導資訊與意見交流，引領成員解決任務執行的問題，也適時分享權力，在成員情感與任務需求平衡下，團隊 2 跳過衝突期，直接進入凝聚期。亦即，當團隊在發展初期出現轉化型領導者時，會減低衝突期出現的機會（命題六）。

此階段，信任增加、接受彼此、相處融洽、喜歡和團體成員一起共事的感覺、是感情親密、具凝聚力的團體。例如：時間點 7 時，大家對習慣批判與負面思考的

B11 已經從討厭變成接納，彼此信任增加，會直接說出反對他人的意見，討論過程中的笑聲比以往多；時間點 9 進度與團隊檢討時，可以看到成員對團隊與任務的凝聚力。

3. 時間點 11 之後：相互依賴期

此階段，團隊成為解決問題的工具、認知到需要共同努力才能成功地完成任務、成員間彼此信任、相互支持、關心與幫助遇到困難的組員、團隊可以在沒有領導者的情況下運作。例如：期末訪談中，B7 提到，把自己的問題丟出來時，團隊會開會一起想辦法解決；B6 提到，在領導者離開團隊後，並不影響團隊運作。在時間點 11 的團隊會議中，成員主動承擔工作、相互支持、相互幫助，希望成功地完成任務；成員間彼此信任，會一起揶揄院長，而不擔心。

三、團隊 3 的發展歷程

（一）團隊任務與團隊特性

第三團隊成員 9 人。此團隊為有效整合開發醫院的醫療特色並強化行銷，決定藉由「協助推動骨質疏鬆門診」為起點，來落實預防醫學並帶動相關科別之門診量（其他團隊特性參表一）。團隊 3 的發展路徑見圖 3。

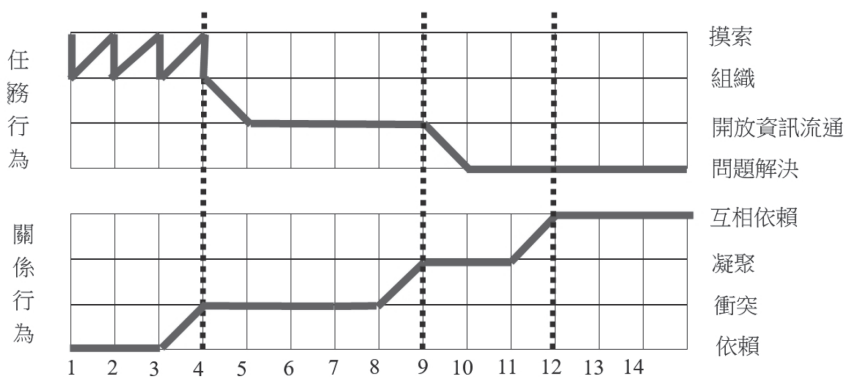


圖 3 團隊 3 發展路徑

（二）任務行為的發展

1. 時間點 1-4 的任務行為：在摸索與組織間反復

第三團隊的任務是「行銷開發醫療科別特色：推動骨鬆專案」。時間點 1 時的領導者是骨科主任，在他的主導下選定主題，訂立任務的具體目標，也討論出具體的行動，小組很快就從摸索到達組織期。但後來的幾次會議，在骨科主任離開，加

上是否購買重要設備（骨密儀）懸而未決，該團隊的任務發展在摸索與組織期之間反復。時間點 4 時，小組重新回到摸索期，討論該繼續此任務或是換題目比較好？該次因為骨科門診醫師參與小組會議，醫師建議先著重在宣傳上，檢驗可先用其他儀器代替檢查，最後達成共識，第三團隊修正目標、指標、與執行方式，從買儀器進行檢測，轉向先進行行銷宣傳事宜。就此推論，當團隊限制高時，會延長任務摸索期（命題四）。團隊 3 概念化行為特徵、代表性引證、以及與研究命題關聯性請參表 5。

2. 時間點 5-9：開放資訊流通

此階段團隊中有著開放、公開的氣氛，資訊、感覺、意見能無阻礙的流通。例如，在時間點 5 到院輔導會議中，團隊成員談論團隊運作的困難與機會，C8 表達他對團隊與任務的感覺，以及提出資料整合的議題；C5 提出需要整個資料統合的負責人。時間點 9 團隊會議中，某些人坦承對專案的熱情還不夠，感覺伸出援手就等於承擔責任，阻礙因素是時間不夠用的問題；有人提出做行銷要有人力資源並且結合預防醫學；大家也對於如何提昇「骨鬆門診」服務量做創意思考。

3. 時間點 10 之後：問題解決階段

此階段，團隊能有效分析問題、共同尋求克服阻礙 / 達成任務的方法、產生建設性的行動。例如，在時間點 10 進度報告時，C8 說明現階段專案成果，以及如何暫時解決人力問題。在時間點 11 到院輔導會議時，討論如何解決人力不足問題，大家共同討論出與院長溝通此議題的周延性方案。在時間點 12 時，團隊主動邀請相關單位，討論如何在專案結束後有單位接手、繼續做大的議題。

（三）關係行為的發展

1. 時間點 1-3 的關係行為：依賴期

第三團隊成員來自不同科別單位，且大都與骨鬆專業與骨鬆門診無關，時間點 1 時，成員中有一位骨科主任，在該醫師主導下，選擇「骨鬆專案的行銷」為團隊任務。此階段，團隊 3 在專業決策上依賴骨科主任，在團隊運作上依賴每月輪值的組長，在其他協調事項上希望院長或骨科主任協助。

2. 時間點 4-8：衝突期

此階段，團隊的衝突點包括成員參與度與工作分配議題。持續出席的成員心中漸漸有不平之聲，有些成員平時較少發表意見，直到任務分派與他們有利益衝突點時，才會以專業不足的理由，提出自己的反對意見。此外，在專案目標上，多數成員與骨科醫師有不一致的看法。成員的出席率隨著時間逐漸降低，產生凝聚力的危機。由此推論，當團隊成員的本職與團隊任務關聯性低時，會延後進入凝聚期（命題二）。

表 5 團隊 3 之概念化行為特徵、代表性引證、以及與研究命題關聯性

任務行為	關係行為
<p>團隊發展階段：在摸索與組織間反覆；時間點 1-4</p> <p>概念化團隊行為特徵：摸索任務、方法、資訊、困難、建立共識。任務分工、儀器購買問題。在摸索期和組織期間反覆。</p> <p>與研究命題關聯性：「命題四」當團隊限制高時，會延長任務摸索期。</p>	<p>團隊發展階段：依賴期；時間點 1-3</p> <p>概念化團隊行為特徵：依賴領導者、希望領導者協助克服困難、測試與發現團隊中可被接受的人際行為。</p>
<p>時間點 1-2[課程中討論/討論紀錄]願景：提供當地居民之健康照護、帶動其他科別之門診量、增加員工績效獎金收入、提昇醫院名聲。</p> <p>時間點 4[團隊會議] C1：那目前可能最重要的，我們現在就是這個儀器還沒辦法買，所以還停頓在那裡啦！C6：那其實說，那個儀器有沒有買，也只是其中的一個功能而已，並不是代表全部，那我們做整個骨鬆是整個大串的流程下來，不見得沒有那個儀器就不能做啊！我沒有覺得有什麼不一樣，或是要另外選擇題目的地方。C3：那我統一下，其實我們這一組主要就是行銷醫療開發，其實就像我們當初所講的，有些東西我們當初設定出來之後，不見得一定要用在這方面，其它方面也可以用，要不然只是停滯在那邊，可能很快就會翹掉，那好，大家加油！</p>	<p>時間點 3[課程中討論] C3：我是覺得說我們可能在這個 team 裡面，就是說可能因為各自都是不同的單位嘛，那我們沒有一個…就是說可能一個 Leader 來帶，所以變成說每次都是輪值，然後輪值到那個月的人就是會最盡責、最認真，可能就是他們最盡心在做，就是好像缺少背後的一個影子，催促我們的一個壓力。</p>
<p>團隊發展階段：開放資訊流通；時間點 5-9</p> <p>概念化團隊行為特徵：開放的氣氛、資訊、感覺、意見能無阻礙的流通。</p>	<p>團隊發展階段：衝突期；時間點 4-8</p> <p>概念化團隊行為特徵：參與度 / 工作分配 / 缺乏凝聚力。</p> <p>與研究命題關聯性：「命題二」當團隊成員的本職與團隊任務關聯性低時，會延後進入凝聚期。</p>
<p>時間點 5[到院輔導會議] C8：其實在上一次我們開完會之後，我是滿感動的，我覺得這個願景和目標是有愈來愈明確的感覺。C5：我們已經有一個小組的負責人，但是比較缺乏整個資料的統合的一個負責人，這樣我們每個人做出來的東西再統合起來，我覺得這是我們比較沒有改善，有問題的。</p> <p>時間點 9 [團隊會議/觀察紀錄] 團隊運作上，某些人坦承對專案的熱情還不夠，伸出援手就等於承擔責任；如何提昇「骨鬆門診」服務量的創意思考；鼓勵回診免掛號費、可以辦到院外（但是人力的耗費更龐大）、海報也可以貼在廁所、活動式看板可以放在大廳。</p>	<p>時間點 8 [課程中討論/觀察紀錄] 當顧問探詢組員對團隊的歸屬感時（亦即若有機會，是否還會再選擇加入此一團隊？）有些組員的答案是否定的。當有任務需要人力去搭配執行時，成員會藉由自己不擅於此道，來逃避任務。出席率隨著時間減少，持續出席的成員心中漸漸有不平之聲。有些成員平時較少發表意見，直到任務分派與他們有利益衝突點時，才闡述自己的反對意見。</p>
<p>團隊發展階段：問題解決階段；時間點 10 之後</p> <p>概念化團隊行為特徵：有效分析問題、共同尋求克服阻礙 / 達成任務的方法、產生建設性的行動。</p>	<p>團隊發展階段：凝聚期；時間點 9-11</p> <p>概念化團隊行為特徵：信任增加、接受彼此、相處融洽、喜歡和團體成員一起共事的感覺、是感情親密的團體。</p>

任務行為	關係行為
<p>時間點 10 [課程中討論 / 進度報告] C8: 那上禮拜的執行人力是協調護理部跟志工來做支援，總共做四百多個人次，統計的結果每天平均有 87 人次，比較有嚴重骨質疏鬆的部份，那異常率有 6 個人佔 7~8%，跟文獻上相差不是很遙遠。其實大家蠻忙的，…那我們針對我們自己內部的問題，我們也做一個調整，所以我們下禮拜會做一個為期一個禮拜的骨節，那我們這邊早上會請兩個志工，那我們這邊學生也排出去，陳副 C9 也下海了（眾人笑），有帶頭作用，那地點呢就在一樓大廳。</p>	<p>[期末訪談] 訪員: 所以妳說這是 C9 加入以後對妳造成的影響？C6: 對，運作上、執行上，當然之前也有可能是這樣做，但是效果就不是那麼明確，或者是說在執行上就不會對大家造成那麼大的號召力呀。訪員: 那妳覺得 C9 這樣加進來是一個正向的影響？C6: 對呀。C2: 嗯，至少正向的有一點，他（副院長）都可以下去做那個超音波骨質密度，為什麼我們不行？</p> <p>時間點 11 [到院輔導會議] 討論期末報告工作分配 C2: 總共有五小項，所以我們要怎麼分？有沒有人有意見的？C8: 還要加美編還要加看板還要加一個做 powerpoint。C5: 那我志願做 powerpoint（眾人笑聲）。C3: 我先認養那個好了，那個什麼黏表那個。…</p> <p>團隊發展階段: 相互依賴期；時間點 12 之後</p> <p>概念化團隊行為特徵: 認知到需要共同的努力才能成功地完成任務、彼此信任、相互支持、相互幫助、關心與幫助遇到困難的組員、團隊可以在沒有領導成員的情況下良好運作。</p> <p>時間點 12 [討論期末報告主講人] C5: 我覺得以 C9 那種德高望重，由他來發表，我相信以他的年齡跟智商他應該是可以把 C6 手上這一份發表得很好。C2: 真實的話，因為事實上他大概只有參加過三次或是四次，他真的是對整個過程或內容是完全地不清楚，…那我會擔心 C9 這方面，如果你真的要他這樣講，其實我相信任何一個完全陌生的人都會有困難。C5: 因為我覺得重點是大家要說這個是我們團隊的分數，那今天我們所推舉的第一個應該也能為我們爭分。C2: 那我推舉 C6，因為事實上我在跟 C6 搭檔的過程當中，其實我很欣賞 C6，她真的很多的東西你可以發現她可以很有條列式的把它弄出來，就真的是像電腦室的人，她真的很厲害，她知道什麼是重點，丫如果妳又講到說要權高嘛，她是主任喇！還有一個重點，妳幾乎沒有樹立什麼敵人。（眾人哄笑，笑鬧中）</p>

3. 時間點 9-11：凝聚期

團隊 3 在時間點 8 加入一位醫療副院長，副院長表現出參與的熱忱，以身作則加入骨質疏鬆檢測的輪值，此舉凝聚成員、帶動成員投入任務中，雖然副院長加入時間不長，卻儼然成為第三團隊的精神上領導者。自此，團隊凝聚力逐漸改善，表現在工作分配時，不再是推託、衝突，而是氣氛融洽，成為感情親密的團體。

4. 時間點 12 之後的關係行為：相互依賴期

此階段，成員能認知到需要共同的努力、善用成員的才能成功地完成任務，彼此信任、相互支持、相互幫助，建設性的討論讓解決方案更加理智和客觀，團隊可以在沒有實質領導者的情況下運作。例如，在時間點 12 討論期末報告時，可以看到成員在推舉期末口頭報告人選時，想要提出最能幫團隊加分的人選，也考慮人選是否會遇到困難，過程中相互信任、真實說出對成員的才能評價。時間點 13 到院輔導會議的觀察紀錄提到：團隊成員間彼此信任，同時在精神上相互支持；團隊討論時會從不同觀點間非妥協或多數決的整合；雖然沒有固定的領導者，整個團隊的運作模式，如發言的方式、規範的建立、決策過程…等，都已經有一定的運作流程。

四、命題

本研究根據三個團隊的特性（參表 1）以及其發展階段的分析結果（參表 6），針對研究問題提出命題如後。

表 6 三個團隊的發展時間階段

	任務行為階段				關係行為階段			
	摸索期	組織期	開放資訊流通期	問題解決期	依賴期	衝突期	凝聚期	相互依賴期
團隊 1	1-4	1-4	5-8	9-	1-5	6-7	8-	無
團隊 2	1-3	1-4	5-9	10-	1-6	無	7-10	11-
團隊 3	1-4	1-4	5-9	10-	1-3	4-8	9-11	12-

（一）影響團隊任務與關係行為發展的因素

在心理安全感上，團隊 1 與另外兩個團隊不同，此團隊由一階主管組成，他們習慣用理性的方式交談，不喜歡直接反對他人的意見而造成關係摩擦，團隊成員防衛心 (Defensive Routine) 較強、心理安全感較低，如同 Argyris, Putman, and Smith (1985) 所提出的第一型使用理論 (Type I Theory-in-use)。這導致情感衝突 (Affective Conflict) 隱化¹，認知衝突 (Cognitive Conflict) 也不至於演變成情感衝突 (Amason and Schweiger, 1994; Amason, 1996)²，而延後衝突期。從表 6 可以看到，團隊 1 的衝突期從時間點 6 開始，團隊 3 則從時間點 4 開始，因此我們提出：

命題一：當團隊心理安全感低時，會延後進入衝突期。

在團隊任務與成員本職工作關聯性上，團隊 3 與另外兩個團隊不同，尤其是團隊 2（參考表 1）。團隊 3 成員的工作職務與骨鬆專業、骨鬆門診、醫療行銷大多無關，這導致成員從一開始無心於這項任務。當專業認同 (Professional Identity) (Mael and Ashforth, 1992) 與角色認同 (Role Identity) (Hardimon, 1994) 都與任務無關時，就很難產生對團隊的認同與凝聚力（葉桂珍與汪美香，2003）。從表 6 可看到，團隊 3 的凝聚期從時間點 9 開始，團隊 2 則從時間點 7 開始，因此我們提出：

命題二：當團隊成員的本職與團隊任務關聯性低時，會延後進入凝聚期。

-
- 1 情感衝突 (Affective Conflict)：情緒導向的，是因為無法相互包容與彼此怨懟所產生之人際關係上的衝突 (Amason, 1996)。
 - 2 認知衝突 (Cognitive Conflict)：任務導向的，是在達成任務過程中，為得到最好的結果，因意見上不同而產生的衝突 (Amason, 1996)。

在初期是否出現稱職與被成員認可的領導者上，團隊 2 與另外兩個團隊不同，尤其是團隊 3。團隊 2 成員 B2 是麻醉科醫師且兼主任，更重要的是他被成員公認是很好的領導者。當團隊發展初期，最需要依賴領導者時，出現一個稱職與被成員認可的領導者，導致團隊的依賴期加長，從表 6 可以看到，團隊 2 的依賴期在時間點 6 結束，團隊 3 則結束在時間點 3，因此我們提出：

命題三：當團隊在發展初期有稱職與被成員認可的領導者時，會加長依賴期。

在團隊限制上，團隊 2 與另外兩個團隊不同。團隊 2 的任務（開刀房作業交接互動之改善）可自己決定大部分任務執行內容，因為成員主要是與開刀作業相關的主管；團隊 1 的任務（組織設計）執行成果是否能落實（任務績效策略），則決定於院長；而團隊 3 任務執行（協助推動骨質疏鬆門診）的關鍵之一是購買骨密儀（投入資源），這受制於院長的職權範圍。這導致團隊 1 與 3 在發展初期，一直冀望院長給出明確的承諾，以便決定團隊的目標與指標，使得他們加長任務摸索期。從表 1 可以看到，團隊 2 的摸索期在時間點 3 結束，而團隊 1 與團隊 3 則結束在時間點 4，因此我們提出：

命題四：當團隊限制高時，會延長任務摸索期。

（二）導致團隊非線性發展的影響因素

本研究發現的團隊發展之非線性現象，包括團隊 1 未出現相互依賴期，以及團隊 2 跳過衝突期。在團隊任務相依性上，團隊 1 與另外兩個團隊不同，尤其是團隊 3。由於團隊 1 大多是單位主管，很容易調查自己單位的組織設計問題，因此他們將任務分切成可各自執行、相依性低的設計，這導致他們較不需要相互配合與依賴，最後，使得他們未明顯進入相互依賴期。因此我們提出：

命題五：當團隊任務的設計屬於相依性低時，會減低團隊進入相互依賴期的機會。

團隊 2 發展初期出現稱職與被成員認可的領導者，尤其是善於引導資訊與意見交流，對於團隊發展產生另外的影響是：導致團隊跨越衝突期，直接演進到凝聚期。根據團隊 2 成員的描述以及觀察，B2 的領導風格是：引導願景與目標、引導討論與思考、幫助與啟發遇到困難的成員，同時關心任務與成員，控制進度但也適時分享決策權，若以領導類型歸類，他接近轉化型領導者 (Transformational Leadership) (Bass, 1999)。這使得衝突階段的特徵：爭奪領導權或影響力、人際關係的情感性衝突、內訌等特點，並未出現在此團隊，而且較快進入凝聚期。因此我們提出：

命題六：當團隊在發展初期出現轉化型領導者時，會減低衝突期出現的機會。

（三）任務與關係發展如何相互影響

過去的文獻 (Tuckman, 1965; Tuckman and Jensen, 1977) 將團隊發展分成形成期（任務—摸索期、關係—依賴期）、風暴期（任務—組織期、關係—衝突期）、規範期（任務—開放資訊流通期、關係—凝聚期）、績效期（任務—問題解決期、關係—相互依賴期），隱含著兩兩配對同時出現。但本研究的結果並不支持上述看法，本研究發現：任務與關係階段會相互觸發，如雙腳般，某隻腳先行、另一隻腳跟上（參圖 4）。

首先，本研究發現，三個團隊都是從任務發展開始，並且在關係依賴階段，同時存在任務摸索期與組織期。Quick (1992) 認為一個好的團隊最顯著的特質是團隊成員會將完成團隊任務或目標作為最重要的事情，且一般而言，組織中的任務團隊都有完成任務的時間壓力，因此，急於發展任務是一個常態。Gersick (1988) 亦提到團隊的發展更多地是由成員對時間和截止日期的意識所引發，而不是由在特定發展階段完成的絕對工作量所引發。從表 6 可以看到，三個團隊都是組織期結束後，關係行為才開始轉變。此外，由於摸索與組織期牽涉決策、分工、責任承擔，這些都對團隊成員有較大的影響，容易觸發影響力競爭與不愉快的衝突期特徵。亦即，一般而言，組織中的任務團隊，任務發展會先行，再跟著觸發關係行為的發展；初始，摸索與組織期會觸發衝突期。

其次，衝突期與開放資訊流通期都與資訊處理和決策相關，且兩者時間重疊的機會較高，如團隊 1 的衝突期是時間點 6-7，與其開放資訊流通期的時間點 5-8 重疊；團隊 3 的衝突期是時間點 4-8，與其開放資訊流通期的時間點 5-9 重疊。根據文獻，關係衝突可能使團隊成員降低資訊交流或披露不完整 (Shaw, Zhu, Duffy, Scott, Shih, and Susanto, 2011)，而適度的任務衝突可為團隊成員提供表達意見的互動機會，進而解決與任務相關的問題 (Bobot, 2010; Yang and Mossholder, 2004)。本研究發現衝突期與開放資訊流通期重疊的時期高，代表即使在衝突期，團隊成員依然可維持任務上的資訊流通，這可能是因華人儒家思想，團隊成員須注意並保持關係衝突的隱蔽性與禮貌和諧原則（在團隊 1 特別明顯），進而限制關係衝突的負面效應發展 (Gelfand, Nishii, Holcombe, Dyer, Ohbuchi, and Fukuno, 2001)；再者因華人很難將衝突的事實與情緒分開，或將任務與他人的關係分開 (Gelfand et al., 2001)，所以在衝突期中會同時觀察到任務衝突與關係衝突的現象同時存在，且當衝突程度適中，任務衝突所帶來的資訊流通正面效果將強於關係衝突所引發的資訊流通負面效應 (Chang, 2017)。

第三，凝聚期會觸發問題解決期。凝聚期可說是團隊在達成效能前的最佳平衡點 (Oxford, 1998)，在凝聚期，團隊成員解決或包容很多彼此的差異，願意為團隊目標付出，在凝聚期後，成員得以運作得像真正的團隊，他們能根據任務的需求以及

成員的興趣、能力和技能，用彈性的方式進行團隊合作與解決問題。亦即，關係凝聚期會觸發任務的問題解決期。例如，團隊 1 的凝聚期始於時間點 8，而其問題解決期開始於時間點 9；團隊 2 的凝聚期始於時間點 7，而其問題解決期開始於時間點 10；團隊 3 的凝聚期始於時間點 9，而其問題解決期開始於時間點 10。

最後，問題解決期會觸發相互依賴期。當團隊進入問題解決期，成員將感受到成功共同解決問題的成就感，使得團隊成員較易認知到需要每個人的投入，共同努力，才能成功地完成任務，產生建設性的行動，共同管理決策的執行，而產生相互依賴期的特徵。例如，團隊 2 的問題解決期始於時間點 10，而其相互依賴期開始於時間點 11；團隊 3 的問題解決期始於時間點 10，而其相互依賴期開始於時間點 12。因此，我們提出：

命題七：任務與關係行為的發展是相互牽引而非同時並進，例如任務的摸索與組織期會觸關係的衝突期，而後，關係的凝聚期會觸發任務的問題解決期，最後，任務的問題解決期會觸發關係的相互依賴期。

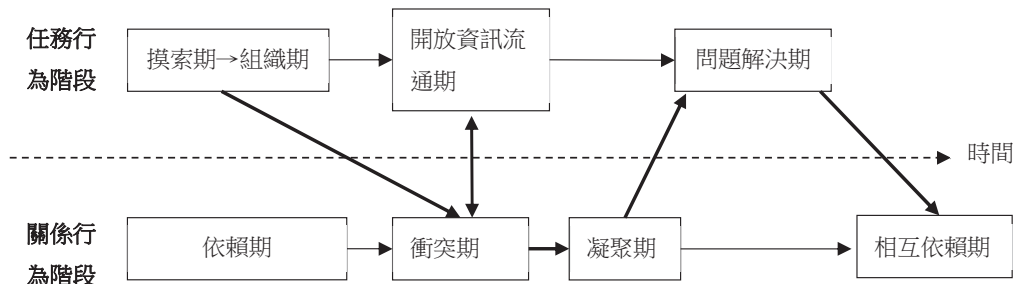


圖 4 團隊發展演進：雙腳模式

（四）團隊發展間斷均衡的影響因素

此外，我們也發現均衡模型所提到的非預期事件的影響。團隊 1 方面，他們在摸索期初期出現領導成員離職（組織層次因素），任務主導力量的改變影響摸索期。其次，在凝聚期之前有成員被醫院升任行政副院長（組織層次因素），繼而願意承擔總負責人角色，促進凝聚期的發展。上面的證據顯示：(1) 當某個團隊發展階段未達到均衡之前，與該階段發展相關之關鍵成員的非預期變化，會影響該階段的發展；(2) 組織層次因素會對團體層次運作產生影響；(3) 組織層次的人事調動，影響個人層次的任務動機，繼而影響團體層次的運作。

團隊 2 方面，他們在摸索期初期出現主要任務聯絡窗口離職（組織層次因素），造成必須重新討論任務目標與範圍，影響摸索期。其次，在相互依賴期已達穩定時，領導者離開團隊（團體層次因素），並未影響團隊運作狀態。據此推論：(1) 當某

個團隊發展階段未達到均衡之前，關鍵成員意外地離開，會影響該階段的發展；(2) 組織層次因素對團體層次現象會產生影響；(3) 當團隊運作已在相互依賴期之均衡狀態時，團隊可以在沒有領導成員的情況下運作，因而不影響團隊運作狀態。

團隊 3 方面，他們在摸索期初期出現主導任務並擔任與院長溝通角色的成員未繼續參與專案（個人層次因素），影響任務摸索。其次，在凝聚期之前，醫院指派副院長加入團隊（組織層次因素），成為團隊成員精神上的領導者（團體層次因素），此時醫院恰好借到重要設備給該團隊使用（組織層次因素），該副院長以身作則排班執行任務，促進凝聚期發展。據此推論：(1) 當某個團隊發展階段未達到均衡之前，關鍵成員意外地離開或加入，會影響該階段的發展；(2) 個人與組織層次因素會對團體層次運作產生影響。

Gersick and Hackman (1990) 認為，團隊組成成員的改變會導致團隊慣常狀態的改變。上面的證據除顯示團隊發展的跨層次影響力動態，同時顯示：與特定團隊發展階段攸關的社會結構與資源的變化，影響團隊均衡與發展 (Seers and Woodruff, 1997)，例如成員流失與變化、領導的變化、團隊限制因素的變化，但其衝擊力與均衡狀態的穩定程度有關。據此，我們提出：

命題八：團隊的社會結構與資源的非預期變化，會影響團隊發展的生命週期均衡與進程，但衝擊力視當下發展階段的穩定性而定。

綜整上面的命題可以歸納出以下幾點衍伸的洞見。第一，團隊發展初期：根據命題一到七，團隊的輸入特性，例如心理安全感、本職與團隊任務關聯性、團隊限制、領導、任務相依性設計，影響初期任務與關係發展。有些輸入因素隨著團隊發展而改變，進而減弱其影響，例如心理安全感以及本職與團隊任務關聯性；另外一些因素則有持久性的影響，例如領導與任務相依性設計。第二，團隊發展過程：根據命題五到八，團隊開始發展之後，任務與關係相互牽引、往前演化，除某些結構性輸入因素持續發揮影響力，另外還可能隨機性產生非預期事件，影響中斷與均衡，例如舊成員離開或新成員加入、得到重要資源或支持。最後，團隊發展的終點：根據命題五、七，由於人際信任發展所需時間比任務發展所需時間更長，專案團隊的任務行為發展進度會比關係行為發展進度來得快，使得前者較有機會帶動後者，而且較快達到最終階段。此外，由於每個團隊都面對完成任務的壓力與期限，達到問題解決期有其必要性，但團隊不會被要求成為相互依賴的團隊，因此，最後達到問題解決期的機會高於達到相互依賴期的機會。

伍、討論

本研究發現，雖然三個團隊都在同樣的組織脈絡，面對相同的任務時程，但因為其輸入、中介、與特殊事件的不同，而有著相似但也有相異的發展時間歷程。首先，在相似點方面，三個團隊的任務發展時間較為相近（參表 4），此結果呼應均衡模型的主張——任務截止日期意識的重要性 (Gersick, 1988)。

其次，三個團隊的關係行為發展較為不同。團隊 1 因為由高職位人員組成，防衛心較高、心理安全感較低，團隊 2 則因為在發展初期有稱職且被成員認可的領導者，兩者都比團隊 3 有較長的依賴期。團隊 2 在發展初期有轉化型領導者，讓此團隊跳過衝突期。團隊 3 任務與成員職務關聯性低，延後其進入凝聚期。上述的結果回應文獻中呼籲以多層次、多時間點探討團隊發展觸動因素的重要性 (Hare, 1976; McGrath, 1986; Seers and Woodruff, 1997; Tuckman, 1965)。

第三，在重要事件的影響方面，三個團隊都顯示重要事件對團隊發展或破壞均衡的衝擊力。團隊 1 在初期出現主導成員離職，在中期則有成員被升任行政副院長，兩者均影響任務摸索與組織以及關係凝聚。團隊 2 在初期出現主要任務執行者離職，後期領導者離開團隊，前者影響任務探索與組織，但後者未造成衝擊。團隊 3 在初期出現主導成員未繼續參與專案，中期醫院幫忙借到重要設備以及副院長加入，前者影響任務摸索，後者影響關係凝聚。上述結果呼應均衡模型的主張——團隊發展發生改變的主要力量來自內外部特殊事件 (Gersick, 1988; Zellmer-Bruhn, 2003)。同時，本研究也補充此觀點的邊界條件，亦即，特殊事件的影響力視當下團隊均衡的穩定性而定。

最後，本研究提出團隊發展的雙腳模式。過去的文獻隱含著主張任務與關係發展階段兩兩配對同時出現 (Tuckman, 1965)，但本研究發現任務與關係階段會相互觸發，如雙腳般，某隻腳先行、另一隻腳跟上（參圖 4）；這項發現補充生命週期模型中關於任務與關係階段間的互動性。

一、理論貢獻

本研究的結果有三方面的理論貢獻。首先，對於生命週期模式的修正與補充方面，本研究對於生命週期模型提出的修正是，任務與關係發展階段並非兩兩配對同時出現 (Tuckman, 1965)，而是會相互觸發，如雙腳般，某隻腳先行、另一隻腳跟上。這一點延續且補充 Jones and Bearley (2001) 所提出的團隊發展矩陣之論點，並進一步說明任務行為與關係行為在每一階段的動態推進過程，以及如何相互影響。本研究對於生命週期模型提出的補充包括：(1) 影響團隊任務與關係行為發展的因素包括心理安全感、本職與團隊任務關聯性、領導、與團隊限制；(2) 導致團隊生命週

期非線性發展的影響因素包括團隊任務的設計與領導型態。上述修正與補充呼應過去文獻對生命週期模型的批評，例如：生命週期模式將團隊當作封閉系統，忽略改變的機制以及脈絡對團隊發展的影響 (Gersick, 1988)；團隊是一個動態的實體，受內外環境影響，也會去適應環境 (Rushmer, 1997)。

其次，關於對均衡模型文獻的延伸與補充方面，本研究的結果一方面呼應均衡模型主張的，內外部特殊事件會觸發團隊發展 (Gersick, 1988; Zellmer-Bruhn, 2003)，另一方面則補充此觀點的邊界條件，亦即，特殊事件是否影響團隊的均衡狀態，仍視當下狀態的穩定性而定。此外，Gersick and Hackman (1990) 的研究中提到當團隊遇到新的事態、經歷失敗、在群體的工作中達到里程碑、受到干預、不得不應對的團隊本身結構變化時團隊會重新評估當下狀況並改變團隊內的行動，讓團隊回到一個均衡狀態可以繼續執行任務；Seers and Woodruff (1997) 提出社會結構與資源的變化，影響團隊均衡與發展。本研究透過實際個案觀察發現，衝擊均衡狀態的因素有三類：成員的變化、領導的變化、團隊限制因素的變化，此結果呼應與驗證上述文獻的概念性推論。

最後，在結合團隊發展與團隊效能文獻上，本研究產生兩個層面的理論貢獻。第一，在眾多影響團隊效能的因素中，本研究發現 Mathieu et al. (2019) 所提 IMO 模式六大類因素中，結構特徵（任務相依性）、組成特徵（成員流失與變化）、結構與中介特徵（領導）、組成與中介特徵（心理安全感）非但是影響團隊結果的因素，也影響團隊發展過程，亦即團隊發展的研究可以從團隊效能研究中尋找可能影響團隊發展的因素。第二，Humphrey and Aime (2014) 的文獻回顧發現，儘管團隊效能的研究已經納入多時期變化的議題，卻較少同時納入多層次的議題，他們主張採用跨層次、跨時期、跨理論的架構探討團隊的微觀動態 (Team Microdynamics)。本研究回應此看法，同時納入跨層次、跨時期、與跨理論，觀察多層次變項與多時期變化的動態現象。本研究發現，隨著時間推移，在各層次變項的交互作用下，某些輸入與中介特徵會產生變化，例如個人層次的心理安全感，團體層次的任務範圍、領導，組織層次的團隊限制、成員流失與變化。未來團隊效能的研究，若想要建立更周延的理論，宜將變項的動態性納入考量。

二、實務意涵

根據研究發現，本研究提出以下實務建議。第一，當團隊的任務與成員職務關聯性低時，可能減低任務投入動機而延後進入凝聚期。這表示，當組織從各單位調集人員形成跨單位的專案團隊時，必須慎選成員，不能任由單位主管派遣職務或專業關聯性低的成員參與，否則會影響團隊的凝聚。

第二，當團隊任務的設計屬於相依性低時，會減低團隊進入相互依賴期的機會。

這表示，假如組織只在意完成任務，那麼團隊只分工不須合作的任務設計是好的，可以減少因協調合作產生的衝突；但若組織希望培養高效能團隊，那麼團隊應採用高相依性的任務設計。

最後，從雙腳模式中可以歸納出：管理者應該要關心任務與關係的平衡，雖然我們不知道哪隻腳先走比較好，但可以確定的是，另外一隻腳必須跟上，且有時候需要外在介入推動另一腳跟上，例如台積公司在建立團隊時，會立刻進行團隊建立活動，促進團隊成員關係。

三、研究限制與未來研究方向

首先，此研究的實證結果來自跨單位與跨專業的專案團隊，而團隊類型眾多，將來的研究可以將本研究所產生的命題用於驗證其他類型的團隊。

其次，醫療產業有其特有的任務執行與人際關係規範，例如醫生給指令、其他人執行指令。雖然在本研究中，這項因素對三個團隊而言是被控制的干擾因素，但或許會影響團隊發展歷程。因此，未來研究可以將本研究所產生的命題用於驗證其他類型的產業之團隊。

最後，本研究的團隊有接受外部顧問輔導，雖然只是脈絡條件的一環，而且每個團隊都接受相同的顧問輔導，但仍可能影響研究結果的通則化，例如團隊發展階段的時間可能縮短。未來研究應將本研究提出的命題，在沒有介入的情況下做驗證。

Team Development Process: Its Nature and Influencing Factors

Jen-Shou Yang, Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology

Li-Ching Tsai, Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology

1. Purpose/Objective

How teams evolve is a topic of concern for researchers, and questions still need to be answered. This study explores the nature of the team development process and the multilevel factors that affect the process based on the lifecycle model (e.g., Tuckman and Jensen, 1977) and the punctuated equilibrium model (e.g., Gersick, 1988). Specifically, this study intends to answer the following research questions: (1) what factors influence the development of task and relationship behaviors within a team?; (2) what influencing factors lead to a nonlinear team development process?; (3) how do task and relationship development mutually influence each other?; and (4) what factors contribute to the punctuated equilibrium of team development?

2. Design/Methodology/Approach

We employ the qualitative cross-case comparison method (Eisenhardt, 1989) to investigate three cross-functional project teams that operated for eight months in a hospital organization. We obtain data through observation, interview, and document collection, resulting in 250 hours of observations and interviews. We adopt the grounded theory analysis process to derive insights from the collected data. The definitions of the four phases of relationship behavior and task behavior proposed by researchers (Jones and Bearley, 2001; Tuckman, 1965; Varney, 1989) serve as references for analyzing the team development phases. Accordingly, team task development encompasses four phases: (1) orientation, (2) organization, (3) open data flow, and (4) problem-solving. Consequently, team relationship development consists of four phases: (1) dependency, (2) conflict, (3) cohesion, and (4) interdependence.

3. Findings

This study finds that although the three teams operate in the same organizational context and face the same task deadlines, some of their developmental processes differ due to variations in input factors, mediating factors, and specific events.

Firstly, the task development process timeline for the three teams is similar. For example, the Orientation and Organization phases occur approximately between time 1-4, the Open Data Flow phase takes place around time 5-9, and the Problem-solving phase occurs after time 9. These results reflect the impacts of task deadlines, as emphasized by the punctuated equilibrium model (Gersick, 1988).

Secondly, the development of relationship behaviors differs among the three teams. For instance, Team 2, which has a competent and recognized leader during the initial stage, experiences a more extended Dependency than Team 3. In contrast, because the project tasks have lower relatedness to most of the team members' organizational roles, team 3 is delayed in entering the Cohesion phase. These findings respond to the literature's call for examining the factors that trigger team development at multiple levels and multiple time points (Hare, 1976; McGrath, 1986; Seers and Woodruff, 1997; Tuckman, 1965).

Thirdly, regarding the impact of significant events, all three teams demonstrate that important events have either constructive or disruptive implications on their development. As an example, during the early stages of Team 2, the executor's resignation impacts the Orientation and Organization phases. However, in the later stages, the team's operations become more stable, and the leader's departure does not affect the team's functioning anymore. These findings align with the proposition of the punctuated equilibrium model, which states that special events from internal and external sources are the primary forces that drive changes in team development (Gersick, 1988; Zellmer-Bruhn, 2003). Furthermore, this study supplements aforementioned argument by introducing the boundary condition that the influence of special events depends on the stability of the team's current equilibrium.

Finally, prior literature has implied that task and relationship development co-occur as pairs (Tuckman, 1965). However, this study discovers that task and relationship development trigger each other. For instance, task development takes the lead and triggers the development of relationship behaviors.

Consequently, based on the study's findings, we propose the following eight propositions :

Regarding the factors that influence the development of task and relationship behaviors within teams:

Proposition 1: Low team psychological safety will delay the entry into the Conflict phase.

Proposition 2: Low relatedness between project tasks and team members' organizational roles will delay the entry into the Cohesion phase.

Proposition 3: Having a competent and recognized leader during the early stages will extend the Dependency phase.

Proposition 4: Significant team constraints will prolong the Orientation phase.

Regarding the factors that lead to nonlinear team development:

Proposition 5: Low task interdependence will reduce the chances of entering the Interdependence phase.

Proposition 6: Having a transformational leader during the early stages will reduce the chances of entering the Conflict phase.

Regarding how task and relationship development mutually influence each other:

Proposition 7: The development of task and relationship behaviors in teams is mutually intertwined rather than progressing simultaneously. For example, the Orientation and Organization phase triggers the Conflict phase; subsequently, the Cohesion phase triggers the Problem-solving phase. Lastly, the Problem-solving phase triggers the Interdependence phase.

Regarding the influence of punctuated equilibrium in team development:

Proposition 8: Unforeseen changes in team social structure and resources will impact the equilibrium and progression of team development. However, the impact will depend on the stability of the current developmental phase.

4. Originality/Contribution

This study responds to the literature's call to explore the factors that trigger team development in a multilevel and multiple time point manners (Hare, 1976; McGrath, 1986; Seers and Woodruff, 1997; Tuckman, 1965) and proposes specific factors that influence team development and non-linear development.

According to the life cycle model (Tuckman, 1965), task and relationship development do not occur in pairs simultaneously; however, the current study proposes that they trigger each other, similar to the movement of two feet, where one foot leads and the other follows. The supplements proposed by this study to the life cycle model include: (1) the factors that influence team development are psychological safety, the degree of relatedness between team tasks and team members' organizational roles, leadership, and team constraints; and (2) the factors that lead to non-linear team development are task design and leadership style.

These modifications and supplements respond to criticisms of the life cycle model in previous literature, such as treating teams as closed systems, overlooking mechanisms of change, and neglecting the influence of team-context relationships on team development (Gersick, 1988).

In terms of its contribution to the punctuated equilibrium model literature, this study simultaneously incorporates multiple temporal and multilevel factors called by Seers and Woodruff (1997). The results of this study support the assertion of the punctuated equilibrium model that special events trigger team development (Gersick, 1988; Zellmer-Bruhn, 2003), while also supplementing a boundary condition. Specifically, whether special events affect the team's equilibrium state depends on the stability of the current phase.

Additionally, this study identifies three categories of factors that impact the equilibrium state: (1) member churn, (2) changes in leadership, and (3) changes in team constraints. These results correspond to and validate the factors mentioned in the literature (Gersick and Hackman, 1990; Seers and Woodruff, 1997).

Finally, studies on team development and team performance are typically conducted separately. This research integrates the two study areas and explores the factors that may influence team development based on the IMO model (Mathieu, Gallagher, Domingo,

and Klock, 2019). This results in two theoretical contributions: Firstly, among the many factors influencing team performance, structural features (e.g., task interdependence), compositional features (e.g., member churn), structural and mediating features (e.g., leadership), and compositional and mediating features (e.g., psychological safety) not only affect team outcomes but also impact the team development process. In other words, the factors that affect team development can be identified by understanding team performance.

Moreover, the literature review in Humphrey and Aime (2014) reveals that although research on team performance has incorporated multi-temporal changes, it has less often included issues of multilevel concerns. This study responds to this assertion by incorporating cross-level, cross-temporal, and cross-theoretical aspects. The results show that over time, specific inputs and mediating features change due to the interaction of cross-level variables, such as individual psychological safety, group task scope and leadership, and team constraints at the organizational level. Future research on team performance should consider the dynamics and interactions among multilevel variables to establish a more comprehensive theory.

References

- 林東清、楊玉琪與吳盛，2002，虛擬團隊成員互動行為對合作績效影響之研究，*臺大管理論叢*，13 卷 1 期：187-226。https://doi.org/10.6226/NTURM2002.13.1.187 (Lin, Tung-Ching, Yang, Yu-Chi, and Wu, Sheng. 2002. Exploring the impact of virtual team's interaction behavior on cooperative performance. *NTU Management Review*, 13 (1): 187-226. https://doi.org/10.6226/NTURM2002.13.1.187)
- 葉桂珍與汪美香，2003，資訊管理專業人員之專案團隊認同與其工作壓力及工作滿足之關係，*臺大管理論叢*，14 卷 1 期：79-118。https://doi.org/10.6226/NTURM2003.14.1.79 (Yeh, Quey-Jen, and Wang, Mei-Hsiang. 2003. Job stress, job satisfaction, and teamwork identity of MIS professionals. *NTU Management Review*, 14 (1): 79-118. https://doi.org/10.6226/NTURM2003.14.1.79)
- Aime, F., Humphrey, S., DeRue, D. S., and Paul, J. B. 2014. The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 57 (2): 327-352. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0756
- Amason, A. C. 1996. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1): 123-148.
- Amason, A. C., and Schweiger, D. M. 1994. Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5 (3): 239-253. https://doi.org/10.1108/eb022745
- Argyris, C., Putman, R., and Smith, D. M. 1985. *Action Science*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., and Richey, R. G. 2006. Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6): 1396-1405. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1396
- Bales, R. F., and Strodtbeck, F. L. 1951. Phases in group problem-solving. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46 (4): 485-495. https://doi.org/10.1037/h0059886
- Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1): 9-32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

- Bechky, B. A., and Okhuysen, G. A. 2011. Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. *Academy of Management Journal*, 54 (2): 239-261. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263060>
- Bennis, W. G., and Shepard, H. A. 1956. A theory of group development. *Human Relations*, 9 (4): 415-437. <https://doi.org/10.1177/001872675600900403>
- Bobot, L. 2010. Retracted: Conflict management in buyer-seller relationships. *Conflict Resolution Quarterly*, 27 (3): 291-319. <https://doi.org/10.1002/crq.260>
- Bonebright, D. A. 2010. 40 years of storming: A historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13 (1): 111-120. <https://doi.org/10.1080/13678861003589099>
- Chang, M. L. 2017. On the relationship between intragroup conflict and social capital in teams: A longitudinal investigation in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (1): 3-27. <https://doi.org/10.1002/job.2107>
- Couture, M., and Harvey, J. F. 2021. Leading temporary project teams: An analysis of task- and person-focused leadership over time. *Nonprofit Management and Leadership*, 32 (1): 141-153. <https://doi.org/10.1002/nml.21468>
- Dunphy, D. C. 1968. Phases, roles, and myths in self-analytic groups. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 4 (2): 195-225. <https://doi.org/10.1177/002188636800400203>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., and Lowe, A. 1991. *Management Research: An Introduction*. London, UK: Sage. <https://doi.org/10.5565/rev/qp.209>
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Feng, J., Li, J., Chen, S., and Rubenstein, A. L. 2024. From a spark to a sweeping fire: An integrative conceptual review of group turnover and a theoretical exploration of its development. *Journal of Applied Psychology*, 109 (1): 13-38. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0001118>
- Fisher, C. M., Jang, S., and Hackman, J. R. 2024. Caught between a clock and a hard place: Temporal ambivalence and time (mis) management in teams. *Organization Science*, 35 (1): 307-325. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1670>
- Geertz, C. 1973. *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York, NY: Basic Books.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Holcombe, K. M., Dyer, N., Ohbuchi, K. I., and Fukuno, M.

2001. Cultural influences on cognitive representations of conflict: Interpretations of conflict episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6): 1059-1074. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1059>
- Gersick, C. J. 1988. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31 (1): 9-41.
- Gersick, C. J., and Hackman, J. R. 1990. Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 47 (1): 65-97. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90047-D](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90047-D)
- Gladstein, D. L. 1984. Group in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29 (4): 499-517. <https://doi.org/10.2307/2392936>
- Glaser, B., and Strauss, A. 1994. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine.
- Hackman, J. R. 1985. Doing research that makes a difference. In Lawler, E.E., Mohrman, A. M., Mohrman, S. A., Ledford, G. E., and Cummings T. G. (Eds.), *Doing Research That is Useful for Theory and Practice*: 126-149. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R., and Wageman, R. 2004. When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26 (1): 37-74. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26002-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26002-6)
- Hardimon, M. O. 1994. Role obligations. *The Journal of Philosophy*, 91 (7): 333-363. <https://doi.org/10.2307/2940934>
- Hare, A. P. 1976. *Handbook of Small Group Research (2nd ed.)*. New York, NY: Free Press.
- He, J. H., Xie, X. Y., Ling, C. D., and Feng, W. 2023. Look back, move forward: A bibliometric review of team literature. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 27 (1): 1-27. <https://doi.org/10.1037/gdn0000192>
- Hoogeboom, M. A., and Wilderom, C. P. 2020. A complex adaptive systems approach to real-life team interaction patterns, task context, information sharing, and effectiveness. *Group & Organization Management*, 45 (1): 3-42. <https://doi.org/10.1177/1059601119854927>
- Humphrey, S. E., and Aime, F. 2014. Team microdynamics: Toward an organizing approach to teamwork. *Academy of Management Annals*, 8 (1): 443-503. <https://doi.org/10.1177/1059601114561111>

doi.org/10.1080/19416520.2014.904140

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., and Jundt, D. 2005. Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56: 517-543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Jones, J. E., and Bearley, W. L. 2001. Facilitating team development: A view from the field. *Group Facilitation*, 3 (2): 56-65.
- Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J. 2000. From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3 (3): 211-236. <https://doi.org/10.1177/109442810033001>
- Kormanski, C., and Mozenter, A. 1987. A new model of team building: A technology for today and tomorrow. In Pfeiffer, J. W. (Ed.), *The 1987 Annual: Developing Human Resources*: 255-268. San Diego, CA: University Associates.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Grand, J. A., Braun, M. T., and Kuljanin, G. 2013. Advancing multilevel research design: Capturing the dynamics of emergence. *Organizational Research Methods*, 16 (4): 581-615. <https://doi.org/10.1177/1094428113493119>
- Kozlowski, S. W. J., and Ilgen, D. R. 2006. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7 (3): 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kozlowski, S. W. J., and Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In Klein, K. J. and Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*: 3-90. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lacoursiere, R. B. 1974. A group method to facilitate learning during the stages of a psychiatric affiliation. *International Journal of Group Psychotherapy*, 24 (3): 342-351. <https://doi.org/10.1080/00207284.1974.11491836>
- _____. 1980. *The Life Cycle of Groups: Group Developmental Stage Theory*. New York, NY: Human Sciences Press.
- Larson, N. L., McLarnon, M. J. W., and O'Neill, T. A. 2020. Challenging the "static" quo: Trajectories of engagement in team processes toward a deadline. *Journal of Applied Psychology*, 105 (10): 1145-1163. <https://doi.org/10.1037/apl0000479>

- Li, A. N., Sherf, E. N., and Tangirala, S. 2023. Team adaptation to discontinuous task change: Equity and equality as facilitators of individual and collective task capabilities redevelopment. *Organization Science*, 34 (3): 1287-1314. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1621>
- Mael, F., and Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2): 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maples, M. F. 1988. Group development: Extending Tuckman's theory. *Journal for Specialists in Group Work*, 13 (1): 17-23. <https://doi.org/10.1080/01933928808411771>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., and Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26 (3): 356-376. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., and Klock, E. A. 2019. Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6: 17-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- McGrath, J. E. 1964. *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- _____. 1986. Studying groups at work: Ten critical needs for theory and practice. In: Goodman P. S. (Ed.), *Designing Effective Work Groups*: 362-392. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mennecke, B. E., Hoffer, J. A., and Wynee, B. E. 1992. The implications of group development and history for group support system theory and practice. *Small Group Research*, 23 (4): 524-572. <https://doi.org/10.1177/1046496492234005>
- Oxford, E. F., Jr. 1998. *A Study of Collective Learning in the Workplace*. Published doctoral dissertation, Columbia University, New York, NY.
- Pearsall, M. J., Christian, J. S., Burgess, R. V., and Leigh, A. 2023. Preventing success: How a prevention focus causes leaders to overrule good ideas and reduce team performance gains. *Journal of Applied Psychology*, 108 (7): 1121-1136. <https://doi.org/10.1037/apl0000596>
- Prasad, A., and Prasad, P. 1993. Reconceptualizing alienation in management inquiry: Critical organizational scholarship and workplace empowerment. *Journal of*

- Management Inquiry*, 2 (2): 169-183. <https://doi.org/10.1177/105649269322007>
- Quick, T. L. 1992. *Successful Team Building*. New York, NY: AMACOM, American Management Association.
- Runkel, P. J., Lawrence, M., Oldfield, S., Rider, M., and Clark, C. 1971. Stages of group development: An empirical test of Tuckman's hypothesis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7 (2): 180-193. <https://doi.org/10.1177/002188637100700204>
- Rushmer, R. 1997. What happens to the team during teambuilding? Examining the change process that helps to build a team. *Journal of Management Development*, 16 (5): 316-327. <https://doi.org/10.1108/02621719710174507>
- Sarri, R. C., and Galinsky, M. J. 1974. A conceptual framework for group development. In Glasser, P., Sarri, R. and Vinter, R. (Eds.), *Individual Change through Small Groups*: 70-86. New York, NY: Free Press.
- Seers, A., and Woodruff, S. 1997. Temporal pacing in task forces: Group development or deadline pressure?. *Journal of Management*, 23 (2): 169-187. <https://doi.org/10.1177/014920639702300204>
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H. A., and Susanto, E. 2011. A contingency model of conflict and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2): 391-400. <https://doi.org/10.1037/a0021340>
- Smith, G. 2001. Group development: A review of the literature and a commentary on future research directions. *Group Facilitation*, 3: 14-45.
- Stewart, E. C., and Bennett, M. J. 1991. *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63 (6): 384-399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Tuckman, B. W., and Jensen, M. A. C. 1977. Stages of small-group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2 (4): 419-427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Varney, G. H. 1989. *Building Productive Teams: An Action Guide and Resource Book*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- White, J., McMillen, M. C., and Baker, A. C. 2001. Challenging traditional models: Toward an inclusive model of group development. *Journal of Management Inquiry*, 10 (1): 40-57. <https://doi.org/10.1177/1056492601101007>

- Yang, J., and Mossholder, K. W. 2004. Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (5): 589-605. <https://doi.org/10.1002/job.258>
- Zellmer-Bruhn, M. E. 2003. Interruptive events and team knowledge acquisition. *Management Science*, 49 (4): 514-528. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.514.14423>
- Zirar, A., Muhammad, N., Upadhyay, A., Kumar, A., and Garza-Reyes, J. A. 2023. Exploring lean team development from the Tuckman's model perspective. *Production Planning & Control*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2275693>

Author Biography

Jen-Shou Yang

Jen-Shou Yang currently serves as a Professor in the Department of Business Administration at National Yunlin University of Science and Technology. <https://orcid.org/0000-0003-1719-3497>.

*Li-Ching Tsai

Li-Ching Tsai is a PhD student in the Department of Business Administration at National Yunlin University of Science and Technology. <https://orcid.org/0000-0001-6771-0013>

*E-mail: denisetsai55@yahoo.com

本論文感謝兩位評審給予非常多的修改意見，讓論文品質大幅提高。
本研究感謝國科會的經費支持（計畫編號 91-2416-H-224-009）。

We appreciate the valuable feedback and numerous revisions provided by the two reviewers, which greatly improved the quality of the paper.

Thanks are due to the National Science and Technology Council for partial support under grant NSC 91-2416-H-224-009.

