和《谁动了我的奶酪》一样畅销的管理寓言

已有超过100万人读过此书，并深受启发

团队协作的五大障碍



THE *FIVE* DYSFUNCTIONS *of a* TEAM

[美] 帕特里克·兰西奥尼 著　华颖 译

中信出版社·CHINACITICPRESS

THE FIVE DYSFUNCTIONS of a TEAM



团队协作的五大障碍

[美] 帕特里克·兰西奥尼 著
华颖 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目（CIP）数据

团队协作的五大障碍（新版）／（美）兰西奥尼著；华颖译．—北京：中信出版社，2010.1

书名原文：The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable

ISBN 978–7–5086–1851–7

I. 团… II. ① 兰… ② 华… III. 企业管理－组织管理学 IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 226900 号

The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable by Patrick Lencioni

Copyright © 2002 by Patrick Lencioni

Published by arrangement with Patrick Lencioni C/O Levine Greenberg Literary Agency, Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

团队协作的五大障碍（新版）

TUANDUI XIEZUO DE WUDA ZHANGAI

著　　者：[美] 帕特里克·兰西奥尼

译　　者：华　颖

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦　邮编　100013）
（CITIC Publishing Group）

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开　　本：880mm × 1230mm　1/32　　**印　　张**：6.75　　**字　　数**：126 千字

版　　次：2010 年 1 月第 2 版　　**印　　次**：2010 年 1 月第 1 次印刷

京权图字：01–2009–7038

书　　号：ISBN 978–7–5086–1851–7/F · 1859

定　　价：25.00 元

版权所有 · 侵权必究

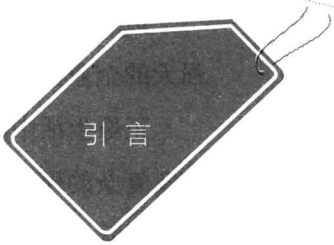
凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。　　服务热线：010–84264000

http: //www.publish.citic.com　　服务传真：010–84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

谨以此书
献给我的父亲，
他使我懂得工作的意义；
献给我的母亲，
是她鼓励我开始了写作。



企业最根本的竞争优势既不是来自资本实力、发展战略，也不是来自技术，而是来自它的团队，因为一个优秀的团队是非常强大而且极其难得的。

我的一个朋友是一家年利润10亿美元的公司的创始人，有一次他用最恰当的方式向我说明了企业团队的力量，“如果你能够让一个组织中的所有成员齐心协力，那么你就可以在任何时候、任何市场状况下、任何行业中纵横驰骋，战胜挑战”。

每次当我向企业领导们重复这条格言的时候，他们总是立刻点头表示赞同，但同时也表现出无奈的神情。看起来他们在领悟到其真谛的同时又不得不屈服于这样一个现实，就是使团队中所有成员齐心协力实际上是不可能做到的。

在团队协作这个问题上，大家是难得达成一致的。多年来经过学者、辅导员、教师、媒体等不断对团队进行研究后，团队问题还是像在大多数组织里的实际情况一样令人难以琢磨。事实上由于团队是由具有各种缺点的人组成的，这就不可避免地带有其先天缺陷。

但这绝不是说团队协作注定要失败，恰恰相反，建立一支强大的企业团队既现实又简单，但是需要克服困难才能做到。

正像生活中的很多方面一样，团队协作在开始的时候并不涉及复杂的理论，但在实际中很难持之以恒地实施。只有那些克服团队成员行为过度自由化的组织才能获得成功，因为如果每个成员都过多地以个人为中心，就会损害整个团队，使团队协作陷入困境。

事实证明，这些法则不仅适用于团队协作，我在研究企业管理理论的时候也不可避免地碰到了它们。

我几年前的第一本书《首席执行官的五大诱惑》写的是企业领导容易遇到的五个行为上的误区。在我和客户的接触过程中，我发现有些人把其中的理论“移植”到对领导团队工作的评估和改进中，并且取得了成功。

于是，我明白了书中的“五大诱惑”不仅适用于单个企业领导，而且只要稍加改动，就可以运用于团队领导。不只是跨国公司里的决策层，律师、辅导员、教师和从事其他职业的人们也会发现其中的理论同样适用于他们的工作。这就是我写这本书的原因。

《团队协作的五大障碍》和我的其他作品一样，都是以故事开头，故事的背景是一家虚构的但具有现实意义的企业。我发现通过让读者置身于故事当中，并且从中找到自己的影子，可以使他们学到更多的东西。这样还可以帮助他们理解怎样在实际环境中运用这些法则，因为在现实中由于工作进度和日常

干扰使得最简单的任务看上去似乎也难以完成。

为了帮助你将书本内容用于实践，在故事梗概的后面有一个具体说明“五大障碍”的章节。这一章里还包括自我评估以及团队所面临的问题的解决方法。

最后要说明的是，虽然这本书说的是首席执行官和他们的企业领导团队，但其中的理论可以为任何对团队协作感兴趣的读者所用，不论他们在公司里领导一个小部门，还是仅仅作为需要改进的团队中的一员。不论你的实际情况属于哪一种，我衷心地希望这本书能够帮助你的团队解决所面临的问题，取得仅靠单个员工的力量无法完成的成就，这就是团队真正的力量之所在！

目录
CONTENTS

引　言 /VII

寓　言 /1

第一部分：运转失灵 /5

第二部分：点燃希望之火 /23

第三部分：重磅出击 /101

第四部分：引导 /149

模式 /163

模式概述 /165

团队评估 /169

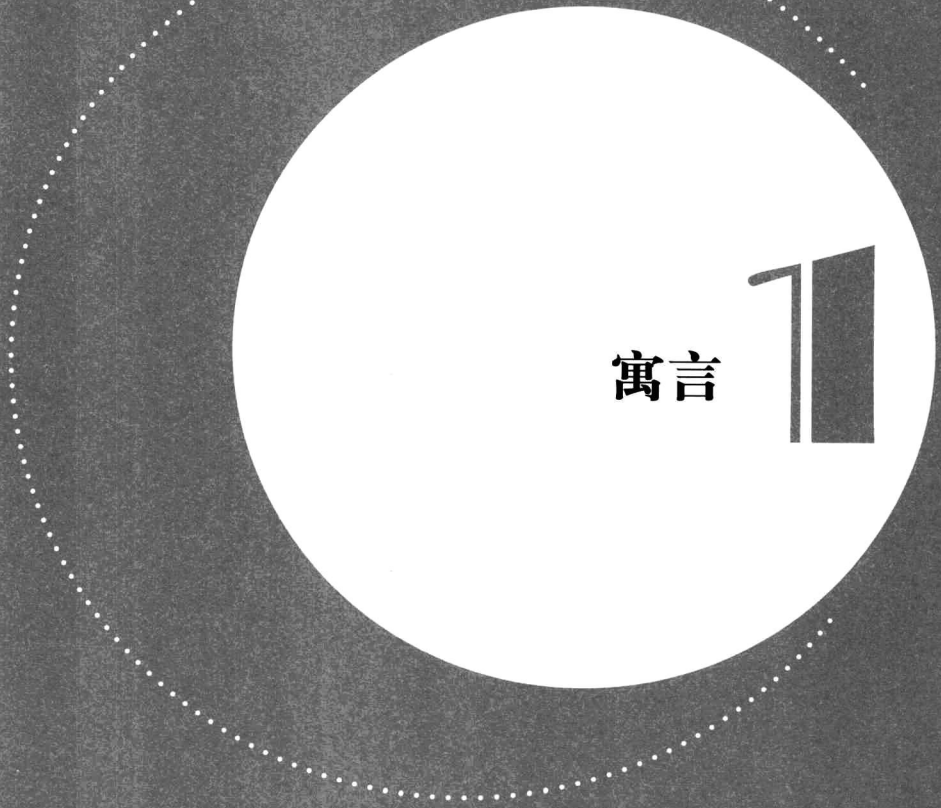
了解并克服五大障碍 /173

时间安排介绍：凯瑟琳的方案 /197

团队协作的特殊榜样 /199

鸣　谢 /201

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM



寓言 1

幸运

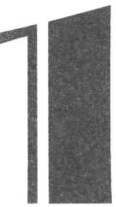
只有一个人认为凯瑟琳是决策科技有限公司（Decision Tech, Inc.）首席执行官的正确人选。幸运的是，这个人是公司的董事长。

于是，公司的前任首席执行官卸任后不到1个月，凯瑟琳便执掌了大权。这家公司两年前曾是硅谷最受关注、资金雄厚，且颇具发展潜力的公司之一。在如此短的时间里，凯瑟琳根本想不到这家公司已经衰败到什么程度以及此后的几个月里她将面临什么样的挑战。

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

第一部分

运转失灵



故事背景

决策科技有限公司位于半月湾（Half Moon Bay），半月湾是一个多雾的沿海农业城镇，与旧金山海湾相隔几座山。从严格意义上讲，公司的地理位置并不属于硅谷，但硅谷的概念更取决于公司的文化特征，这样来看决策科技有限公司完全属于硅谷的一部分。

公司拥有一支经验极其丰富，同时也是最“豪华”的管理队伍，以及无懈可击的商务计划和足以令任何新公司受宠若惊的顶级投资者，就连最谨慎的风险投资商也争相投资。才华横溢的工程师们更是早在公司租用办公场地之前就开始投递求职简历了。

但这些已经是两年以前的事了，两年对于一家新成立的科技公司来说，可能就是其从诞生到灭亡的全部过程。尽管公司认为自己具有很多显著的优势，但是在最初欣喜的几个月过后，发生了一连串令人扫兴的事：原定的商业计划开始拖延，管理层以下的几名骨干出人意料地离开了公司，士气也开始低落。

在公司成立两周年的庆典上，董事会一致通过决议，“请”公司35岁的首席执行官兼共同创始人杰夫 · 尚利下课。他被委任负责公司的业务发展，令大家感到意外的是他居然接受了降级，原因是不愿意错过公司上市后丰厚的潜在回报，因为即使在硅谷不景气的经济气候下，公司也完全具有上市的资本。

对于杰夫的卸任，公司的150名员工没有一个人感到意外。虽然他们中的多数人都很喜欢杰夫，但他们不能否认公司在他的领导下每况愈下：管理层相互倾轧，团队毫无团结友爱可言，大家对这种情况心照不宣，每项工作似乎都要拖泥带水地花费很长时间来完成，即使这样大家都还老是不满意。

有的公司的董事会或许会对苦苦挣扎的管理队伍表现出更多耐心，但是决策科技有限公司的董事会做不到这一点，因为他们的赌注太高了，期望也太高了，他们不能眼看着公司陷入官僚主义的泥潭而沉沦下去。决策科技有限公司在硅谷已经被公认为是官僚主义最盛和工作氛围最差的企业之一，董事会无法承受这种压力，尤其在两年前公司的前景还是那么光明。

必须有人对公司混乱的现状负责，而杰夫是公司最高管理层的人物，当董事会宣布解除杰夫的职务的时候，每个人似乎都松了一口气，庆幸没有拿自己来开刀。

3个月之后，公司聘用了凯瑟琳。

凯瑟琳

公司的管理层认为，凯瑟琳的个人情况同首席执行官职位的要求出入太大，以至于他们都说不清具体哪方面的问题更突出一些。

首先，她的年纪太大了，至少按硅谷的标准看是太大了。凯瑟琳已经57岁了。

更重要的是，除了在旧金山的一家大型科技公司——三一系统公司（Trinity Systems）当过董事会成员以外，她没有任何真正的在高科技公司工作的经验。她在过去的职业生涯里一直负责技术含量较低的公司的运作，其中最知名的也不过是一家汽车制造商。

然而，比年龄和经验更突出的问题是，凯瑟琳似乎同决策科技有限公司的企业文化格格不入。

她最初的时候在军队里任职，后来嫁给了当地一名高中教师兼篮球教练。在生养了3个男孩之后，她开始在学校里教授7年级（初中二年级）的课程，几年后她转向商业领域。

凯瑟琳37岁的时候进了一个商学院的三年制夜校，并提前一学期完成了学业。那所学校叫加利福尼亚州立大学海沃德分校，根本无法与哈佛大学或者斯坦福大学相提并论。随后的15年，她从事制造业以及与制造业相关的领域，直到54岁退休时才不做了。

公司的管理层并不在意凯瑟琳是女性，因为他们中有两名也是女性，而且他们在高科技公司工作的经历中很多人都曾为女老板工作。即使真有人认为凯瑟琳的性别是个问题的话，这个问题和她在文化差异上的问题比起来也就不那么突出了。

毫无疑问，从履历上看凯瑟琳只是一个从不显眼的学校出来的蓝领主管，这与决策科技有限公司的主管和中层经理们形成了鲜明的对比。他们中的大多数人一直在硅谷工作，有些人甚至喜欢吹嘘他们大学毕业后除了参加婚礼外就没穿过西服（因为在硅谷是不时兴穿西服的）。

董事长建议聘用凯瑟琳，董事会成员在第一次翻阅凯瑟琳的简历后一致怀疑董事长的思维是否正常，但他最终说服了他们。

首先，董事长向大家保证凯瑟琳一定能够取得成功，董事会成员相信了他。其次，他们都知道董事长在用人方面有着极好的直觉。尽管他在选择杰夫的问题上犯了一次错误，但他们认为他不可能连续犯两次错误。

最重要的原因，也是大家都不愿意承认的原因是公司濒临倒闭的现状。董事长强调说，在公司现在伤痕累累的情况下，

没有几个有能力的管理人员愿意接受这份棘手的工作。“像凯瑟琳这样有能力的领导愿意来，我们应该觉得幸运。”他的话说到了点子上。

不论怎样，董事长决定聘用这个他了解并且信任的人。当他给凯瑟琳打电话的时候，他自然不会想到几个星期后他就会后悔作出这个决定了。

当选的理由

对这次聘用最感到意外的要数凯瑟琳本人了。尽管凯瑟琳已经认识董事长很多年了（凯瑟琳的丈夫曾在高中里给董事长的长子当教练），但她从未想到他对自己的管理能力有这样高的评价。

他们之间的交往都是日常生活方面的，无外乎家庭、学校和本地的体育运动。凯瑟琳觉得董事长最了解她作为母亲和教练妻子的角色，其他的则一无所知。

事实上，董事长多年以来一直饶有兴趣地关注着凯瑟琳的职业生涯。令他吃惊的是，她在受教育不多的情况下可以取得那么大的成功。在不到5年的时间里，凯瑟琳就成为那家美国和日本合资的旧金山海湾地区唯一的汽车制造厂的首席运营官。她在那个岗位上工作不到10年，他们的制造厂就成了全美国运营最好的企业之一。虽然董事长对于汽车行业知之甚少，但他知道凯瑟琳有一项特长，最能够解决决策科技有限公司的问题。

凯瑟琳的这项特长就是她具有建立企业团队协作的天赋。

抱　怨

公司聘用凯瑟琳的时候，主管们就已经忧心忡忡。而这个新领导工作了两个星期之后，他们更加担心了。

他们担心并不是因为凯瑟琳做了什么引起争议或者不合时宜的事情，而是因为她几乎什么事都没做。

除了接任那天的仪式以及随后同直接下属相互熟悉之外，凯瑟琳几乎一直在大厅里走来走去，和员工攀谈。她尽可能地抽出时间参加每一次会议，但只是默默无言地旁观。最难以理解的是，她让杰夫继续主持每周的主管人员会议，而她自己只是旁听和记录。

凯瑟琳上任第一个星期的头一项举措是宣布在随后的几个月里，公司主管人员将去纳帕谷（Napa Valley）召开一系列会议，每次为时两天。她似乎需要对下属们施加更大的压力，因为他们中没有一个人相信她会在这个关键时刻“居心险恶”地让他们离开公司那么多天，毕竟公司里有太多工作要做。

更糟的是，当有人建议在第一次会议期间安排一个讨论议题的时候，竟然遭到了凯瑟琳的拒绝，原因是她有自己的计划。

就连董事长也对凯瑟琳上任初期的表现感到吃惊，同时还夹杂着无奈。他决定如果凯瑟琳不能弄出点儿名堂的话，他可能也不会和她站在同一条战线上了，他知道最后很可能是这样的结果。

观　察

在上任后的头两个星期里，凯瑟琳注意观察了公司面临的主要问题。有几次她甚至怀疑是否应该接受这份工作，但最终她还是肯定了自己的选择，毕竟退休后的单调生活已经使她极不耐烦，最能够令她兴奋的莫过于挑战了。

毫无疑问，决策科技有限公司对凯瑟琳来说是一个挑战，而且是前所未有的挑战。虽然凯瑟琳从不惧怕失败，但她不能否认自己害怕辜负董事长的期望。在朋友圈里和家庭中她的职业声誉面临晚节不保的危险，这一点足够使任何自信的人都感到忧虑，凯瑟琳无疑也是如此。

她在军队工作时幸免于被精简下来，后来生养了几个儿子，观看过她丈夫训练的球队参加的无数场激烈的篮球比赛，而且曾经成功地应对企业老板。她确信自己绝不会被一群毫无恶意的雅皮士（中上阶层的年轻专业人士）吓倒，他们的年龄刚到开始感觉自己的腰带变窄或者说腰围变粗的时候。她相信只要董事会给她足够的时间和耐心，她一定能够扭转公司的

局面。

凯瑟琳知道自己缺少在软件行业工作的资深经验，但她并不担心。事实上，她坚信这对她来说是一种优势。大多数员工似乎被他们的技术知识弄得麻木不仁，好像认为只有编程和产品设计才能使公司腾飞。

凯瑟琳明白，通用电气公司的杰克·韦尔奇不必成为制造烘烤箱的专家照样可以把公司推向成功，而赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）也用不着一辈子在天上飞来飞去才能创立美国西南航空公司。虽然看起来缺少技术背景，但她觉得自己对软件行业和技术的了解已经足够带领决策科技有限公司摆脱困境了。

但是在接受这份工作之前，她没有料到的是管理团队是如此涣散，以及他们会给她带来前所未有的挑战。

管理者

决策科技有限公司的员工们称他们的主管层为“管理者”，没有人认为他们是“管理团队”，凯瑟琳觉得这一点儿都不奇怪。

虽然“领导”们都具有超凡的智慧和令人羡慕的教育背景，但他们在会上的表现比凯瑟琳在汽车行业看到的要差得多。尽管没有明显的对立和争吵，但是紧张局势是显而易见的。于是会议几乎从来没有达成过一致意见，讨论既缓慢又缺乏生气，几乎没有真正的交流，每次会议大家都盼着快点结束。

不过，尽管这支队伍这样涣散，但是当作为个体来看的时候，“成员”们大多数是友好和理智的，只有少数人例外。

杰夫——前任首席执行官，现负责业务发展

杰夫·尚利是一个乐于在硅谷从事网络工作的多面手，他为公司筹集了很大一部分初期运营经费，现有管理队伍中的大多数人都是他招募来的。他在筹集风险资金和招募人才方面

是公认的专家，但管理则是另外一回事了。

杰夫在主持会议的时候就像一个学生干部那样照本宣科，每次会议之前都发布会议日程，会议之后分发详细的会议记录。和其他高科技公司不一样的是，他主持的会议总是按计划时间开始，到计划时间结束。而那些会议实际上没有解决任何问题，但杰夫对此却毫不介意。

虽然被降级，但杰夫还是董事会的成员。开始的时候，凯瑟琳担心他会嫉恨她得到这个职位，但很快就发现杰夫实际上是解脱了，从管理责任中解脱出来了。凯瑟琳不在意他仍然是董事会成员，或者是她管理队伍中的一员，她认为他的心态是平和的。

米琪——市场部主管

市场推广是决策科技有限公司的重要工作，董事会曾经费尽心思才找到米歇尔·比比。她喜欢别人叫她米琪，是硅谷公认的树立品牌的天才，所以人们绝对不会想到她的性格中会存在基本的社交障碍。

在会议上她说得最多，有时能够提出一些好的想法，但大多数时候总是抱怨她待过的其他公司在所有事情上都比决策科技有限公司做得好。她在这家新公司里看起来就像个观察员，或者更确切地说，像个受害者。虽然她从来没有和同事争吵过，但当有人对她的关于市场方面的陈述有什么不同意见时，她就会翻起白眼。凯瑟琳认为，米琪并没有意识到别人怎样看待她，

否则就不会那样做了。

于是米琪尽管颇有才华和成就，却成了公司里最不受欢迎的人，对此凯瑟琳一点儿也不觉得奇怪。如果还有人比她更不受欢迎的话，可能就属马丁了。

马丁——首席技术官

马丁·吉尔摩是决策科技有限公司最有创造力的人，也是公司的创始人之一。他设计了公司的最初产品，其他的人则负责产品的实际开发工作。主管们经常说马丁掌握着公司这顶璀璨皇冠上的珍稀珠宝，这个类比部分原因是由于马丁来自英国。

马丁认为自己的技术知识不逊于硅谷的任何人，事实上可能的确如此。马丁在伯克利分校和剑桥大学获得硕士和博士学位，随后在两家科技公司里担任技术骨干并取得了成功。从人力资源的角度来看，他是决策科技有限公司的重要竞争优势。

马丁并没有像米琪那样搅乱公司会议，因为事实上他很少参加会议。并不是他拒绝参加（因为即使杰夫也不会容忍这样公开的反抗行为），只是他似乎总开着笔记本电脑，全神贯注地查看电子邮件或做其他类似的事情。只有当别人的发言出现错误的时候，他才作出必要的评论，而且是讽刺性的评论。

起初，马丁的同事还能忍受这些，甚至觉得很有意思，而且他们很敬畏他的才干。但时间一长，大家就失去耐心了，尤其是近期公司陷入困境，很多人对马丁的行为感到厌烦。

JR——销售主管

为了避免将销售主管的名字和杰夫·尚利叫混，大家都叫他JR。他的名字实际上叫杰夫·罗林斯，但他似乎很喜欢大家对他的这种叫法。JR是一名经验丰富的销售人员，年纪比其他员工要大些——45岁。他皮肤晒得黝黑，极少发脾气，从来不拒绝别人的要求。

遗憾的是，JR的职业成就没有贯彻始终，当他承认没有完成销售任务时，不得不向对他寄予深切期望的人表示深深的歉意。

尽管JR可怜的销售业绩摆在大家面前，但员工们还是很尊敬他的，因为他以前的成就非常显赫。在到决策科技有限公司工作之前，他在销售职业生涯中完成了所有的季度销售指标。

卡洛斯——客户服务主管

决策科技有限公司的客户相对较少，但是董事会认为公司非常有必要在客户服务方面提早投资，为以后的发展作准备。卡洛斯·亚曼达曾经在米琪工作过的前两家公司工作过，因此是由米琪介绍来的，但具有讽刺意味的是他们是截然不同的两个人。

卡洛斯很少发言，但是只要他发表意见，就一定是重要的、有建设性的提议。他在会议上认真倾听，长时间无怨无悔地工作，有人提及他过去的业绩时他总是不予理会。如果说主管成员中有无须费心、值得信任的人的话，那一定是卡洛斯。

虽然凯瑟琳为卡洛斯的作用没有充分发挥出来而烦恼，但是她很庆幸团队中至少有这个人使她不用那么操心。卡洛斯愿意担负产品质量及其他一些烦琐的工作，这使得凯瑟琳能够专注于解决更棘手的问题。

简——首席财务官

首席财务官的角色在决策科技有限公司是极其重要的，只要公司还想上市，这种情况就会一直持续下去。简·摩尔西诺从进入公司开始就知道自己的任务，在杰夫从风险投资商以及其他投资者那里筹得一大笔资金时，她扮演了非常重要的角色。

简是一个处处坚持己见的人，她为自己在软件行业的经验感到自豪，对待公司的钱就像对待自己的钱一样小心谨慎。董事会放心地给了杰夫和管理人员支配花销的权利，因为他们知道简会把一切控制在合理范围之内。

尼克——首席运营官

最后还有一名主管人员，就是尼克。他非常有来头，曾经是中西部地区一家大型电脑制造企业的执行副总裁，为了来决策科技有限公司工作，他举家迁到加利福尼亚州。遗憾的是，他的职位是最名不副实的。

名义上尼克是公司的首席运营官，但这只是他来公司工作的前提条件。杰夫和董事会给了他这个头衔，因为他们相信随着时间和工作进程的发展，他会真正地赢得这个职位。更重要

的是，他们已经热衷于雇用明星式管理人员了，如果得不到尼克的话似乎他们取得成功的系数就降低了。

在公司的所有管理人员当中，尼克对公司大张旗鼓的开局最具影响力。他本来要作为决策科技有限公司的先锋负责建设运营的基础设施，在全世界开办新的办事处以及领导公司的综合业务，但杰夫把尼克的权力限制在经理的范围内。现在他的大部分职责被限制住了，他只负责公司的一些日常工作。

尽管尼克非常苦恼，但他没有抱怨出来，相反他通过努力工作来同每一个同事建立良好的关系，即使对肤浅的人也是一样，实际上他私下里认为他们所有人都没有他强。他是公司里唯一认为自己有资格做首席执行官的人，虽然他没有向任何人说过这种想法，但是大家很快就看出来了。

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

第二部分
点燃希望之火

2

第一项考验

凯瑟琳上任几天后，经常收到一些电子邮件，这次的这封看起来似乎和其他的没有什么不同。邮件的主题是“下周的客户工作”，这个主题看来不仅毫无恶意，而且像是比较友善的，尤其发件人是尖酸刻薄的马丁，他能用这样的语气已经着实不易了。信的内容很短，不过通常具有破坏性的信都不长。

这封信并没有明确的收件人，而是寄给全体管理人员的，因为这样可以掩盖其真正的用心：

我刚刚接到ASA制造公司的电话，他们希望了解我们的产品以决定下个季度是否购买。JR和我下周去和他们见面，这也许是个极大的商机，我们将在下周二一早回来。

马丁甚至都没有提到这个计划和凯瑟琳建议的管理层会议发生了冲突，这使得她更不好处理了。他没有提出少参加一天

半会议的申请，也许他觉得没有这个必要，或者他根本就不想提这件事，凯瑟琳认为到底是什么原因已经不重要了。

凯瑟琳打消了用电子邮件反击的念头，因为那样会造成和马丁的公然对立。她确信这次是自己真正开始作为首席执行官的关键时刻，她知道关键时刻最好是面对面地交流。

凯瑟琳在马丁的办公室里找到他，他正在角落里查看电子邮件，后背朝着门，门开着。她没有敲门，直接走进去。

“打扰一下，马丁，”凯瑟琳等着他慢慢地回过身来，“我看到你发的关于ASA的邮件了。”

马丁点了点头，她继续说道：“真是个好消息，但是我们需要把会见的日程顺延几天，因为我们要去开会。”

马丁沉默了一会儿，然后毫无表情地用浓重的英国口音说：“我想你不太了解情况，这是一个潜在的销售机会，这种情况下你不能改变会谈计划……”

凯瑟琳打断了他，郑重其事地说：“不是的，我了解情况，但是我认为下一个星期同样也可以和他们谈。”

马丁显然不习惯被别人当面反驳，他有点激动了，“如果你只关心纳帕谷的会议，我认为我们就失去了在销售上的优势，我们必须出去卖我们的产品呀。”

凯瑟琳吸了一口气，笑了笑来隐藏内心的反感，“首先，现在我只有一个目标：我们必须成为一支团结协作的队伍，否则我们什么都卖不出去。”

马丁什么也没说。

尴尬的5秒钟过后，凯瑟琳结束了谈话，“要是这样的话，下周我在纳帕谷等你。”她转身要走，又转过身来，“哦，如果你需要我帮助你重新安排ASA的会谈，就请告诉我，我认识他们的首席执行官鲍勃·坦尼森，在三一系统公司的董事会时他和我是同事，他还欠我一个人情呢。”

就这样，她离开了马丁的办公室。虽然马丁当时决定不再继续争论，但他还没有放弃战斗。

坚　持

第二天早上，杰夫路过凯瑟琳办公室的时候停下来邀请她一起吃午饭。虽然午饭时间已经早有安排，但是她很高兴地改变了计划，决定和这个直接下属共进午餐。他相信半月湾历史最悠久的墨西哥餐厅是谈论复杂事情的最好地方，因为通常在那里用餐的都是当地人。

杰夫还没开始他的话题，凯瑟琳先说道："杰夫，我很感谢你这两个星期以来主持公司的会议，这样我就可以专心了解情况了。"

他礼貌地点了点头，接受她由衷的谢意。

她继续说道："下周会议过后，我会接管会议主持，但是我想提醒你不能和其他成员一样在会议上松懈下来。"

杰夫点了点头，"好的，没问题。"他停了一下，然后鼓起勇气说起这次邀请的初衷。他紧张地放下手中的银制餐具后说道："既然你提到会议的事，我有一个问题。"

"说吧。"凯瑟琳看着杰夫不自然的表情，觉得很有意思。

因为她早料到他要问她和马丁争论的事，所以她很冷静而且很自信。

“好的。昨天离开办公室后，我在停车场和马丁谈了谈。”他停下来等待凯瑟琳插进话来，但凯瑟琳没有那样做，于是杰夫继续说道：“他跟我说了与ASA会谈和开会冲突的事。”

杰夫再一次停下来，希望他的新老板能够仁慈地参与谈话，这次凯瑟琳出声了，但只是说“然后呢？”来提示他继续。

杰夫哽住了，“他认为和客户的会谈比公司内部的事重要，说实话我也同意他的观点，所以我觉得我们应该同意他和JR不参加头一天或两天的会议。”

凯瑟琳谨慎地选择措辞，她说：“杰夫，我了解你的看法，我不介意你不同意我的意见，尤其是你和我面对面地说的时候。”

这时杰夫显然松了一口气。

“但是，公司雇用我让这个组织运转起来，现在这个目的还没有达到。”

杰夫看起来似乎在决定应该退缩还是发火，于是凯瑟琳继续向他澄清，“我不是在批评你一直以来所做的工作，因为在我看来你是最关心公司经营状况的人。”他的戒心现在有所缓解了，凯瑟琳一针见血地说道：“但是从一个团队的角度来看，如果我们公司完全破裂了，这样的销售会谈对我们的前途来说就没有任何意义了，至少在我们解决领导层存在的问题之前是没有意义的。”

杰夫还不了解凯瑟琳，所以他以为进一步的争论是不会有结果的，说不定还会影响他的前途。他点了点头，仿佛在说：好吧，我知道你的意见了。他们俩随后闲谈了一会儿，吃饭的速度快得创下了半月湾的历史纪录，然后回到办公室。

取得信任

和杰夫的谈话并没有使凯瑟琳担心。她知道马丁事件在她接管的队伍中肯定会造成一定的影响，但她没想到董事长会亲自出面干涉这件事。

一天晚上董事长到家里拜访她的时候，她还以为他是来表示支持的呢。

“我刚和杰夫通了电话。”他用友好的语气说。

“所以你知道我和马丁冲突的事了。”

凯瑟琳幽默和自信的语气使董事长更严肃了，“是的，而且我有些担心。”

凯瑟琳这时候提高了警惕，“是吗？”

“是这样的，凯瑟琳，你知道我不想指挥你，告诉你在这种情况下该怎样做，不过你在大张旗鼓地行动之前，似乎应该先稳定好人心。”

凯瑟琳沉默了一会儿，虽然她对董事长的担心感到很惊讶，但她非常镇静，并很快地以首席执行官的正式语气说道：

“好的，请您听我的解释，不过我所说的绝不是要维护自己或者要冒犯您。”

“我知道，凯瑟琳，你说吧。”

“那好，我就不拐弯抹角了，我认为对您不需要这样。”

“我很感激你对我直截了当。”

“您听了我说的话以后可能就不这么想了。”

他勉强地笑了，“好吧，我听着。”

“首先，不要认为我在随意制造矛盾来显示我的权力。前两个星期我一直在仔细地观察他们，我所做的一切以及我将要做的一切，都是有用意的。我没让马丁下不了台，是因为我当时不想那样做。”

“我知道，但是……”

凯瑟琳礼貌地打断了他，“请您先听我说，我要说的非常重要。”

“好吧，请继续。”

“如果您现在能够做我要做的事，您就不需要我了，我说得对吗？”

“你说得对。”

“您要知道，我由衷地感谢您对公司和对我的关心，我百分之二百地了解您的好意。但从您这次来访来看，您的好意对公司的伤害比帮助要大。”

“对不起，我不明白你说的是什么意思。”

凯瑟琳继续说道：“是这样的，在过去的18个月里，您对

杰夫和他的团队的看法过于乐观了，董事会其他大多数人更是如此，你们看着这支队伍一步一步地陷入困境和混乱，现在您让我来帮助您把他们从困境中解脱出来，这不是您的目的吗？”

“一点儿没错，这正是我想要的。”

“那么我有一个问题：您能完全放心地让我去做吗？现在先不要回答，”他话到嘴边，被她拦住了，“想一想再说。”

她把这个问题放到一边，继续说道：“这件事不容易做到，而且非常艰巨，不论对公司、管理人员，还是对我们俩都是如此。”

董事长这时非常聪明地保持沉默，克制住了想说能够完全放心地让她去做这句话。

凯瑟琳知道他的沉默说明她可以继续讲，“您可能听我丈夫说过，一支四分五裂的队伍就像手术时接错了的胳膊或腿，要修复它总是要经历痛苦的。有时你需要重新打断它才可以更好地愈合，而这第二次打断比当初断裂的时候更痛苦，因为这次你是故意的。”

又沉默了很长时间后，董事长说：“好吧，凯瑟琳，我听你的，做你想做的事吧，我不阻拦。”

凯瑟琳知道他说的是真心话。

“但我还有最后一个问题：你想把这支队伍重新‘打断’到什么程度？”

“到这个月底我就可以告诉您了。”

纳帕谷会议

凯瑟琳之所以选择纳帕谷作为会议地点，是因为那距离公司办公地点较近，这样可以免于劳民伤财，同时人们又可以在那里找到脱离城市的感觉。不论一个人去过那里多少次，他总忍不住停下来欣赏一番。

会议在扬特维尔（Yountville）镇上的一家饭店召开。凯瑟琳喜欢这家饭店，因为在淡季的时候，它的价格非常公道，而且在第二层有一间又大又舒服的会议厅，并配有阳台，从那里可以俯瞰附近成片的葡萄园。

会议定在上午9点开始，这意味着团队中的大多数人如果要准时到达的话，就不得不很早离开家门。大家9点差一刻的时候到了那里，他们在前台清点自己的行李，然后到会议厅就座，不过唯独少了马丁。

没有人提到他，不过从他们看表的样子可以知道他们显然是在捉摸他会不会准时到达，连凯瑟琳似乎都有点紧张。

她不想会议一开始就申斥迟到的人，但随后突然感到一丝

恐慌：如果他根本就不来的话，她该怎么办？她总不能因为他不参加会议就炒他的鱿鱼，她能那么做吗？她在董事会眼里有他那么多的资本吗？董事会的人会说：不管他做错了什么，这个人对公司太重要了！

9点差1分的时候，马丁走进门来，凯瑟琳暗自松了一口气，责怪自己太多心了。她很高兴自己终于开始做这一个月以来都想做的事了。她虽然有点儿担心在座的这些人不能完全同意她的做法，但她不能否认此刻的成就感是她喜欢当领导的原因之一。

CEO 的讲话

马丁坐在会议桌尽头仅剩的对着凯瑟琳的椅子上，他一坐下就从箱子里取出笔记本电脑，放在前面的桌子上，但没有马上启动。

凯瑟琳决定先不理会他，于是对大家笑了笑，平静而优雅地同他们问好。

“大家早上好，我首先讲几句话，我所要讲的非常重要，所以以后我会不断地重复这些话。”这时还不会有人知道她的强调是非常必要的，因为后来她的确多次重复这些话。

“同我们的竞争对手相比，我们有着更富经验和能力的管理团队以及更多的资金。感谢马丁和他的队伍，他们使我们拥有更好的核心技术，我们还有更强大的董事会。但尽管有这么多优势，我们在赢利能力和客户数量增长方面却落在两个竞争对手的后面。你们有谁能够说出为什么会这样吗？”

大家都不说话。

凯瑟琳继续热情洋溢地说：“我和董事会的每一个成员都

交流过，然后花时间同你们每一个人交换意见，最后又同大多数员工谈话。我非常清楚我们的问题就在于……”她停了停，整理自己的思路，“我们的领导团队没有起到作用，事实上我们的团队陷入了困境。”

有几名成员的眼神扫向杰夫，想看看他的反应。他看上去很平静，不过凯瑟琳后面的话更加剧了紧张气氛。

“事实的确如此，但我说这些并不是要责怪杰夫或其他人。这个问题是我们今后两天要讨论的。我知道你们认为在这个月花两天时间来这里开会是非常荒谬而且难以置信的，但是在会议结束的时候，留在这里的人会清楚为什么我们必须这样做。”

她的最后一句话引起了所有人的注意，“我要直截了当地说，决策科技有限公司在接下来的几个月里将经历变化，在座的有些人可能会发现我们的新公司不像他们希望的那样。这不是威胁，或者故弄玄虚，我也不清楚具体哪些人会有这种感觉，这只是一个客观存在的可能性，我们不能否认这一点。我们所有人都有足够的资格任职，但如果是为了公司和这个团队的利益的话，我们可能会在必要时候请某些人离开公司。”

凯瑟琳站起来，走到记录板前面。她始终保持不卑不亢，“可能有人会担心，不过我要告诉你们，我们所要做的一切都是为了一个目的：使公司走向成功，仅此而已，我们不是要展开敌我斗争。”

有几名成员咯咯笑了。

“当然，我们的目的也不是要手拉手地相互恭维以示友

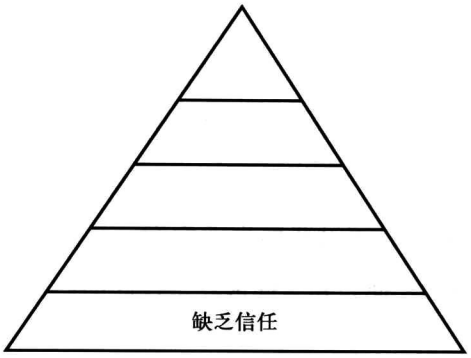
好。”

大家都笑出声来，就连马丁也抿了抿嘴。

“我想告诉你们，不论我们在公司工作，或是来这里开会，目的只有一个：取得业绩。我认为这是衡量一个团队的唯一标准，这也是我们今天以及以后每一天的工作重心。我希望在明年和后年，当我们回顾的时候，能够看到公司的收益率、利润率、客户忠诚度和满意率都有增长，如果市场环境允许的话，甚至可以公开上市发行股票。不过我能肯定，如果我们不解决问题，不能作为一个团队来工作的话，以上这些都无从谈起。”

凯瑟琳停了一会儿，让大家回味她所说的话，然后继续说道：“那么我们该怎样做呢？这些年的经验告诉我，通常有五大障碍使一个团队陷入困境。”

她在记录板上画了一个三角形，用4条水平线分割它，这样就形成了5个区域。



接着她转过身来面向大家，“在接下来的两天里，我们将填充这个图形的5个区域，每次讨论一个问题。你们很快就会

发现这些问题不像航天技术那样难，它们在理论上非常简单，关键是如何在实际中运用。”

“现在我开始分析团队协作的第一大障碍：缺乏信任。”她转过身，在三角形最下边的区域里填上这一项。

团队成员们默念着那个短语，大多数人都皱着眉头，像是在说：你要说的就是这个吗？

凯瑟琳对此已经习以为常了。她继续说道：“信任是真正意义上的团队协作的基础，所以第一个问题就在于团队成员不能相互理解、以诚相待。如果这一条听起来太多愁善感的话，让我告诉你们，这不是小事，而是建立一个团队至关重要的条件，可能也是最难做到的一条。”

在座的有些人显然没有完全理解，需要进一步的解释。

“优秀团队中的成员绝不会互相防备，他们不会掩饰自己的缺点，勇于承认错误和不足，敢于发表意见，不必担心遭到打击报复。”

大多数人虽然似乎同意这个观点，但是显得缺乏兴趣。

凯瑟琳继续说道：“事实在于，如果我们不能彼此信任的话——在我看来我们确实是这样的——那么我们就不能成为一支能够最终取得成功的队伍。这就是我们首先需要讨论的。”

开始讨论

屋里一片沉寂，过了一会儿，简举起了手。

凯瑟琳笑了，“我以前的确当过老师，不过你们不用先举手，随时可以发言。”

简点了点头，提出她的问题：“我不想反驳什么，我只是不明白你根据什么认为我们的成员彼此缺乏信任？会不会是因为你对我们还不够了解呢？”

凯瑟琳犹豫了一会儿，想给出一个深层次的解释，“嗯，简，我的结论是以很多信息为依据的。这些信息来自董事会、员工，甚至你们中的很多人。”

简看起来对这个回答感到满意，不过凯瑟琳决定继续说下去，“但是有一点比别人告诉我的信息更能说明问题：这支队伍在会议上或其他交流中缺乏必要的争论，这就说明大家缺乏信任。不过缺乏争论是另一大障碍，我留到后面分析。”

尼克打断了她，“但这种情况不一定说明我们之间缺乏信任，对不对？”这其实是一个自我肯定的句子，而不是一个问

题。屋里的所有人，包括马丁和米琪，都热切地等待着凯瑟琳的回答。

“对，确实不一定。”

尼克立刻显得很高兴，因为他觉得自己的观点得到了肯定。

但凯瑟琳继续澄清道：“理论上，如果大家都站在同一条战线上，向着同一个目标一步一个脚印地走下去，其中没有任何混乱的话，我就会认为缺乏争论是件好事。”

好几个成员难为情地笑了笑，因为这支队伍显然不属于上述情况。尼克刚才的满足感马上就没了。

凯瑟琳继续向他解释说：“不过据我观察，每一个高效率的团队中都存在着深层次的辩论，即使是最团结的团队也存在很多争论。”然后，她向屋子里的其他人提了一个问题：“你们认为我们这支队伍为什么没有激烈的辩论呢？”

起初没有人回答，凯瑟琳看着他们不自然地坐在那里，接着米琪的嘴里好像在嘟囔些什么。

“对不起，米琪，我没有听见你在说什么。”凯瑟琳可以肯定她在说风凉话，她尽最大努力掩饰住自己的不满，这一点她在教7年级学生的时候就已经锻炼出来了。

米琪这次大声说道：“我们没有那么多时间辩论一些小事，我们太忙了，没有时间斤斤计较，我们有很多工作要做。”

凯瑟琳察觉到其他人不太同意米琪所说的，但是她不知道

他们敢不敢站出来反驳她，不过她自己必须这样做。这时杰夫试探着说出了自己的观点："我想我不太同意你的说法，米琪，我觉得我们不是没时间辩论，而是不喜欢彼此反驳，不过我也说不清为什么会这样。"

米琪马上回了他一句："也许是因为我们的会议太死板，太单调。"

凯瑟琳这时很想像妈妈一样维护杰夫，有一部分原因是奖励他站出来反驳米琪，但她还是决定顺其自然。

僵持了一会儿之后，卡洛斯站出来打圆场。他没有针对米琪，而是对全体成员说："大家先等一等，我同意会议是枯燥了点，议程也排得过满了，但我认为我们还是可以有更多辩论的，我们不可能在所有事情上都意见一致。"

尼克说："我觉得我们在所有事情上都没达成一致意见。"

大家都笑了——除了马丁，他打开了笔记本电脑并启动电源。

凯瑟琳加入这场生动的讨论，"那么你们在大多数事情上虽然没有达成一致，但是你们看起来不愿意承认你们有不同意见。我不是心理学专家，不过我知道这是个信任问题。"有些人点头同意凯瑟琳的观点，凯瑟琳很感激这种配合，就像一个饥饿的人得到了一小块面包。

接下来屋里出现了打字的声音，马丁现在完全脱离了讨论，正在像电脑程序员那样噼里啪啦地敲着键盘，大家被这声音打断了，都看着凯瑟琳。这下刚刚讨论的动力又没了。

凯瑟琳一直在等着这一时刻的到来，同时从第一次旁听会议的时候起就害怕它的到来。她想再一次避免和马丁发生冲突，尤其是一大早的时候，但是她不能错过这个教育他们的机会。

紧张局势

凯瑟琳看着马丁在桌子那头打字，屋里的气氛逐渐紧张起来，大家都认为她不会说什么，但是他们还不了解凯瑟琳。

“对不起，马丁。”

马丁停了下来，抬头看着凯瑟琳。

“你在做什么呢？”凯瑟琳问得非常诚恳，不带一丝一毫的讽刺。

大家屏住呼吸，焦急地等待着马丁回答，这是他们两年以来一直都想问的问题。

马丁看上去似乎不想回答，最后说道：“我其实是在做记录。”然后接着又打起字来。

凯瑟琳保持镇静，接着用平和的语气说道：“我觉得现在有必要强调一下这次会议以及以后开会的纪律。”

马丁抬起头来，凯瑟琳对全体成员说：“我开会的时候没有过多的纪律，但是我有几条自己的原则。”

大家都关注着。

“总的来说，我希望你们能做到两点：按时出席，参与会议。这就是说每个人都要加入我们的讨论。”

就连马丁也知道这时应该让步，他用妥协的语气问了一个问题，大家都还不习惯从这位首席技术官的嘴里听到这样的语气。他问：“如果讨论的内容不是和每个人都相关，该怎么办呢？有时候我们所讨论的问题可能在会后面对面时更容易解决。”

“问得很好。”凯瑟琳现在终于让马丁加入进来了，“如果发生这种情况，就是说我们浪费大家的时间来讨论应该在会后解决的问题，那么在座的人可以随时提出。”

马丁似乎很高兴看到凯瑟琳同意他的观点。

凯瑟琳继续说道：“除此之外，我希望每个人都参与进来。虽然我明白有的人不喜欢使用笔记本，而习惯使用电脑，就像马丁你这样，但是我发现这样太容易分散注意力了，别人很可能认为这个人在那里查看电子邮件或者做其他什么事情。”

米琪决定站出来帮助马丁，但马丁其实不需要，也不希望她这么做。米琪说：“凯瑟琳，我很尊敬你，但是你还不熟悉高科技企业的文化。这在软件公司里是很常见的，我是说在汽车制造业可能不是这样，但是……”

凯瑟琳礼貌地打断了她，“其实，这在汽车制造业也是很常见的。我那时也这样做，这是个人行为的问题，不是行业技术的问题。”

杰夫笑着点了点头，像是说：答得好。于是，马丁关上了笔记本电脑，把它放回箱子里。大家看着凯瑟琳的神情就好像她刚刚说服了一个抢劫银行的歹徒交出了手中的枪。

但愿这一天的紧张局势到此为止。

以诚相待

凯瑟琳知道接下来将进入今天会议的关键阶段，因为由此她将推测出今后几个月的进展情况。无疑这才是会议的第一项真正议程。

“在解决高难度的问题之前，我们先来探讨一下个人经历方面的事吧。”

凯瑟琳告诉他们，每个人都要回答5个关于个人背景方面的问题，但问题本身不会让他们为难。随后她风趣地警告说：“记住，我想听你们儿时的经历，不是你们现在的童心未泯。”这下连马丁都笑了。

决策科技有限公司的主管们一个接一个地回答了问题，包括家乡在哪里、家里有几个孩子、儿时的爱好、成长道路上的最大挑战和第一份工作。

几乎每个人的回答都是其他人所不了解的。

卡洛斯是家里9个孩子中最大的，米琪在纽约茱莉亚音乐学院学过芭蕾舞，杰夫曾经当过波士顿红袜棒球队的球童，马

丁的童年大部分是在印度度过的，JR有一个和他一模一样的双胞胎弟弟，简参过军。在讨论中，尼克竟然发现他在高中时和凯瑟琳的丈夫率领的球队打过比赛，当时那支球队是他们队最强大的竞争对手。

至于凯瑟琳，最使她的成员吃惊的不是她参过军，也不是她在汽车行业的经历，而是她在大学时曾经是美国全国排球联队的队员。

真是不可思议！在短短45分钟的时间里，大家公开了个人经历，他们的关系似乎从来没有过这样密切而融洽。但凯瑟琳经历过这种情况很多次，她知道一旦开始谈工作，这种融洽程度就会大大降低了。

再进一步

当这支队伍稍加休息后返回会议厅时，他们显然因为开了一上午的会议而失去了部分活力。在接下来的几个小时里他们一起吃午饭，讨论在来纳帕谷之前使用过的各种用于测试个人性格的工具，其中之一就是迈尔斯-布里格斯（Myers-Briggs）类型指标（MBTI）。

凯瑟琳高兴地发现马丁也参与到讨论中来了。不过她再一次提醒自己，每个人都喜欢了解和谈论他们自己，一旦他们面临批评就不是这样了，而批评总是会有的。

凯瑟琳认为下午不适合再往下进行了，因为大家的精力是有限的。于是她给了大家几个小时的休息时间，让他们查看电子邮件，锻炼身体或做其他想做的事。凯瑟琳清楚今天将进行到很晚，她不想让他们过早地感到筋疲力尽。

马丁用下午的大部分时间在房间里查看电子邮件，尼克、杰夫、卡洛斯和JR在饭店的院子里玩地滚球游戏，凯瑟琳和简在大厅讨论财务预算，米琪则坐在池塘边看小说。

晚饭时间大家重新聚集到一起，凯瑟琳欣喜地发现他们开始继续上午结束时的话题。大家讨论自己的人际关系处理方式，诸如内向的人遇到外向的人怎么办等问题，现在他们完全放开了。

他们晚饭吃比萨饼、喝啤酒，这使得气氛非常轻松。这时卡洛斯开始嘲笑简过于古板，杰夫则开玩笑说JR总是心不在焉，甚至当尼克称马丁“极端内向”时，马丁的反应都很友好。除了米琪之外，没有人对这些善意但是实话实说的玩笑感到厌烦。并不是因为她不能接受这种玩笑，而是根本就没人和她开玩笑，她自然也没有开别人的玩笑。

凯瑟琳很想让她加入进来，但还是决定不能太莽撞。事情进行得很顺利——比她预想的要顺利——这支队伍似乎愿意讨论一些个人行为问题了，而这些问题正是凯瑟琳在旁听会议的时候所注意到的。凯瑟琳认为会议的第一个晚上没有必要在任何人之间树立对立面，尤其是她已经避免了和马丁交火。

但有时候事情是无法控制的：米琪自己暴露出了问题，当尼克对全体成员说他发现大家对各自性格的描述非常准确而且有帮助时，米琪又像在以前的会议上所做的那样翻起了白眼。

凯瑟琳正要提醒她，尼克先说话了，“怎么了？”

米琪的反应就好像她不知道他在说什么，“什么怎么了？”

尼克像是在和她开玩笑，不过看得出他有点儿生气了，“你呀，你翻白眼了，我说什么蠢话了吗？”

她继续装糊涂，“没有呀，我什么也没说。”

这时简很轻柔地插话说："你用不着说什么，米琪，你的表情别人一看就明白了。"她想帮米琪在不丢面子的情况下坦白交代来缓和局势，"有时候我觉得你都没有意识到自己在那样做。"

但是米琪不肯就坡下驴，她开始反抗了，"我真的不知道你们在说什么。"

尼克也不肯让步，"你一直在那么做，你好像以为我们都是白痴。"

凯瑟琳暗自决定下次不能在吃饭时要啤酒了，但是她不否认自己很高兴看到事情可以明确地提出来了。她咬了一口比萨饼，看了看其他人，克制住自己想息事宁人的念头，因为那样做换取的只是暂时的和平。

米琪冷不防地回答说："你们听着，我根本不会参加这种胡言乱语的讨论，我认为对我们构成威胁的竞争对手绝不会坐在纳帕谷的饭店里讨论人生目标和处世哲学。"

在场的人都被这个指向整个计划的批判弄得紧张起来，而他们刚刚还沉浸在其中并且乐此不疲。大家都看着凯瑟琳，想知道她怎么说，但是马丁先张嘴了。

"是的，你说得对。"大家都很惊奇，马丁刚刚还参与进来，现在居然向着米琪。不过他还没有说完，"他们是不在纳帕谷讨论，但他们或许在卡梅尔讨论。"

如果这话是从别人嘴里说出来，大家还不会笑得那样厉害，但它是马丁对米琪说的，用他那干涩、讽刺的口吻说出来

的。这足以使他们哄堂大笑了，当然除了米琪之外，她只是坐在那里苦笑。

凯瑟琳这时以为她的市场部主管米琪会离开房间，不过事实更糟糕，因为在接下来的90分钟里，米琪连一句话也没说，只是坐在那儿看着大家讨论。

讨论的话题终于自然而然地转向同业务相关的敏感问题上来了，这时简打断谈话，问凯瑟琳："我们是不是离题了？"

凯瑟琳摇摇头，"没有。我觉得在讨论个人行为的时候结合公司运作问题是最好的，这样我们才知道怎样使理论联系实际。"

虽然凯瑟琳为其他人之间的交流感到高兴，但是她不会无视这样一个事实，就是米琪的表现充分说明了她不信任她的同事们。

池塘边的谈话

凯瑟琳在晚上10点钟的时候结束了会议。除了简和尼克继续他们刚开始的即兴讨论以外，大家都去睡觉了。米琪和凯瑟琳的房间距离池塘很近，当她们走回房间时，凯瑟琳决定试一试，看与米琪面对面地交流能否取得一些进展。

“你没事吧？”凯瑟琳问得很小心，生怕显得小题大做或者带有说教成分。

“我没事。”米琪说，可是装得不太成功。

“我知道这个过程很不容易，你可能觉得有点为难。”

“有点为难？听我说，即使在家里我都不让别人拿我取笑，更别说在工作中了，他们那些人根本不懂怎样使公司成功。”

凯瑟琳几乎被这种不着边际的回答搞糊涂了。过了一会儿，她说：“好吧，我们明天再谈。我认为他们应该听听你的意见。”

“哦，明天我什么都不想说。”

凯瑟琳马上就想不顾一切地反驳，但是努力控制住了，“我想你明天早上就好了。”

“不，我是说真的，他们不会听我说的。”

凯瑟琳决定先这样，“好吧，好好睡一觉。”

她们进了房间，米琪讽刺地笑了笑，结束了谈话，“好，我会的。”

反　应

第二天早上米琪到会议厅的时候，只有凯瑟琳和简在里边，她看上去很热情，好像从前一天的事情中恢复过来了，这在凯瑟琳看来真是一个惊喜。

其他人到齐后，凯瑟琳简单地重复了一下前一天的讲话作为会议的开始。“好，在我们开始之前，我认为有必要回顾一下我们来这里的目的：我们有比竞争对手更多的资金、更有经验的管理队伍、更先进的技术、更多的业内关系，但是至少有两个竞争对手已经在市场上走在了我们的前面。我们的任务是提高公司的利润、赢利能力、客户数量和忠诚度，甚至公开上市发行股票，但是如果我们的团队不能发挥作用的话，以上这些都将无从谈起。”

她停下来，很吃惊地发现她的下属们非常专注地听着，就好像他们是第一次听这些话。“有什么问题吗？”

他们没有反应，很多人点了点头，像是在说：没有问题，请继续吧。至少凯瑟琳是这样理解的。

在接下来的时间里，他们回顾了前一天讨论过的内容。大约一小时之后，马丁和尼克似乎有点儿失去兴趣了，JR有点儿心不在焉，他的手机一直在振动，但是他没有接。

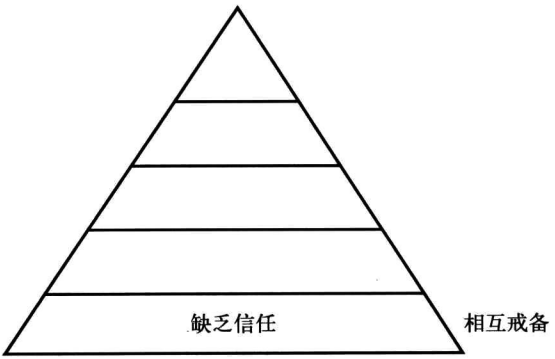
凯瑟琳决定提出大家可能关心的问题，因为他们迟早要主动提出来，“我知道你们可能都开始想：我们昨天说的不就是这些吗？我也意识到我们在重复昨天的内容，但是在我们知道怎样实施之前，这些东西不能算说完了。”

接着大家用一个小时谈论自己欣赏的人际交往方式及其对整个集体的影响。米琪说了几句，每次到她发言的时候，讨论的速度就戏剧性地变慢了。马丁说得也不多，但他看起来一直在关注着讨论。

上午的会议进行到一半的时候，他们谈论了人际关系处理风格和团队行为等问题。凯瑟琳决定开始当天最重要的议程，也是今后她将和米琪及其他人一起作为真理来对待的内容。

意　识

凯瑟琳走到记录板前面，向大家解释：“记住，团队协作由建立信任开始，唯一的办法就是消除戒心。”她在记录板上“缺乏信任”的旁边写下“相互戒备”。



然后她继续说道：“所以，我们今天上午都要适当地进行‘揭短’。”

接下来，她给大家5分钟的时间找出自己有什么优缺点对决策科技有限公司的成败影响最大。“我不想让你们告诉大家共有的弱点，也不想让你们由于谦虚或者尴尬不好意思说出自

己真正的长处。请认真对待这项活动，准备展现真实的自我。”

凯瑟琳等所有人都记完笔记之后，开始了讨论，“好，我先说吧。”她看了看笔记，“我认为我最大的优点，也是最有助于我们取得成功的，就是我能够透过问题的现象看清本质。我能够剥离冗余信息，直接深入问题内部，这样可以节省我们很多时间。”

她停了停，然后继续说道：“我的弱点就是我不太善于当众讲话，我在这方面是不行的。我有些低估公共关系的重要性，在大群人面前，甚至在摄像机面前时，我不是一个富有才干和有技巧的发言者。如果我们下决心要完成我们制定的宏伟目标的话，我想我在这方面需要大家的帮助。”

除了JR和米琪之外，所有人都在记录凯瑟琳说的话，她很高兴看到这一点，“好，下一个谁来？”

没有人立即响应，大家都在四下张望——有的人希望同伴们之中能有人自告奋勇，还有的人想说但是缺乏勇气，似乎等待着什么人的允许。

终于，尼克打破了僵局，“我来吧，让我看看，”他看了看笔记，“我最大的长处是在同别的机构谈判和商讨合作的时候，我绝不发憷。不论他们是合作者、客户，还是竞争者，我都可以让他们比自己原定的计划作出更多的让步。我最大的弱点，就是有时候显得有些自大。”

有几个人紧张地笑了笑。

他笑着继续说道：“是的，我在大学里的时候就有这个毛

病，也许比那时更早。有时我喜欢讽刺别人，甚至有点失礼，我的言谈听起来好像认为自己比所有人都聪明，如果我同客户打交道的话，那样就无关痛痒；但是如果和你们在一起的时候，可能就会得罪你们了。我认为这个弱点无助于我们达成预定的目标。”

杰夫评论道：“听起来你的长处和弱点本质上是一样的。”

让所有人吃惊的是，马丁这次居然明确地表示同意，“很多事情不都是如此吗？”

在座的人都点点头。

凯瑟琳被尼克的诚实所感动，同时很高兴其他人愿意参与讨论。她很庆幸尼克开了一个好头，“很好，这正是我要听到的。接下来是谁？”

简自告奋勇，说她的长项是管理资金的技能及对细节的重视，大家马上都表示同意。然后她承认自己在花销上过于保守，尤其对于一家刚起步的公司来说不应该过于保守。她解释说，这是由于她在大公司工作的时候接受的训练就有保守的倾向，再加上她担心同事们不重视资金管理。“尽管如此，我和你们在一起工作后还是把钱控制得这样严格，可能有点难为你们了。”

卡洛斯安慰她说，其实大家应该适当地听听她的意见。

下一个是杰夫，实际上他非常善于建立人际关系网络，能够同投资者及合作伙伴建立良好的合作关系。虽然他很谦虚，不去提这些，但是简不肯放过他，“说吧，杰夫，如果我们公司到现在只做成了一件事的话，那就是筹集了大笔的资金，让

投资者对公司有信心，你可不要忽视你自己的作用呀。”

杰夫勉强地接受了她善意的怪罪，然后就开始拼命地承认自己的弱点，“我太害怕失败了，所以我总是操纵一切，自己来做所有的事。我不喜欢告诉其他人该怎样做，就好像那样的话我就更容易失败似的。”

过了一会儿，大家都注意到杰夫似乎从刚才过于感性的语言中回到现实了。“我想这可能就是我们没有取得成功的最大原因，也是我不能再做首席执行官的原因。”他停了一下，然后很快地补充说：“我不在乎降级，真的不在乎，我很高兴离开那个岗位。”

大家赞同地笑了笑。

凯瑟琳简直不敢相信前三个发言的人表现得这么好，她希望这种动力持续下去，那样的话今天会是一个巨大的成功。但接下来米琪说话了。

“好吧，接下来我说吧。”她和前面发言的人不一样，从始至终都在看着提纲。“我最大的优势是我对技术市场的了解，还有我知道怎样与评论家和媒体交流。我最大的弱点是不善于理财。”

屋里一片寂静。没有人说话，没有人提问，什么都没有。

像凯瑟琳一样，其他人的心里也正充斥着两种感受：一是庆幸米琪总算说完了，二是对她的敷衍了事感到失望。这时凯瑟琳觉得不能强迫这个市场部主管暴露缺点，除非她自己愿意这样做。

时间一秒一秒地过去，大家都希望有人打破沉默，最后卡洛斯让他们得到了解脱。

“下一个我来吧。”他想尽最大努力把讨论的气氛调动起来，他认为自己的适应能力是最大的优势，弱点则是不能带动其他人。

他说完后，简突然说：“卡洛斯，我觉得你两个问题都没有回答。”凯瑟琳被她这样唐突的评价吓了一跳，因为她还不了解其实他们两个的关系很好。

简继续说道：“第一，你有很多优点，但最大的优点是任劳任怨地工作。我知道这听起来不可思议，但是没有你一直以来减轻我们大家很多压力的话，我不知道我们现在会怎样。”很多人都表示赞同。“在缺点方面，我认为你应该告诉我们你在开会的时候都在想些什么，因为你总是默不做声。”

所有人都等着听卡洛斯回答，但他只是点了点头，记了记笔记，“好的。”

JR自告奋勇下一个发言，他一张嘴就使大家哄堂大笑。“很明显嘛，我最大的优势就是我的适应能力和对细节的重视。”他其实是在模仿前面两人的发言。大家笑了一会儿，然后JR继续说道：“说真的，我很善于同客户建立良好的私人关系，我真的很擅长这些。”他说得很谦虚。“至于弱点，除非事情在我看来非常重要或亟待解决，否则我有时候就把它忽略了。”

“仅仅是有时候吗？”尼克问道，大家又一次哄堂大笑。

JR脸红了，“我知道，我知道，我就是不能列出计划，我

也不知道是怎么回事，不过我想这可能对团队是不利的。”

马丁是唯一还没有发言的人，“好，我说吧。”他深吸了一口气，“我不喜欢这样谈论自己，但如果非要说的话，我想说我的优势是善于解决和分析问题，缺点是不善于和人打交道。”他停了下来，“我是说，不是我不能和人交往，而是我不喜欢那么敏感谨慎，我喜欢单纯地同别人谈话而不用担心他们怎么想，你们明白吗？”

“啊！是这样啊？”杰夫决定冒得罪马丁的危险，说出自己的想法，“问题是有时候这样会让别人误以为你不喜欢他们，觉得你嫌他们浪费了你的时间。”

马丁显然对杰夫的评价感到失望，“不是，根本不是。我是说我不是那个意思。天哪，怎么会这样，我从来就没有那个意思。不过我看出来别人可能确实那么想了，我不知道怎样做才能改变这一切。”

整个上午，米琪第一次笑着站出来打圆场，“我的朋友，即使你做一年的心理治疗也不一定能改变这一切。你就是一个自大狂，但是话说回来，硅谷的首席技术官不都是这样吗？”

除了米琪自己之外，谁都没笑，但是马丁笑了，因为他觉得很难堪，想笑笑来让这个评论显得不那么严重，其实他心里非常不舒服。

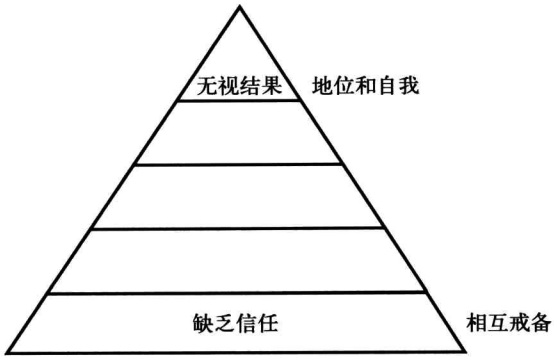
凯瑟琳过后也许会责怪自己没有去制止米琪如此评论别人。但当时她没有那样想，因为她认为米琪是过于理性才会这样说。不管怎样，米琪在团队里终于有些影响了。

自 我

大家坐好后，凯瑟琳宣布接下来的议程将有所变化，“好，现在我们要直接进入到团队的最后一大障碍。不过我们下个月会讨论‘惧怕冲突’和‘信任的必要性’这两个话题，请大家作好思想准备！”

所有人都知道她主要是让米琪作好准备，他们中再没有第二个人像她那样在讨论那两个话题的过程中苦苦挣扎的了。

凯瑟琳走到记录板前面，在三角形最上边的区域填入“无视结果”。



“我们现在看图形的最上面，讨论最后一大障碍：团队成员在工作中过分追求对个人的认同和注意，而忽视了集体的利益或者集体的工作成绩——也就是整个团队的工作目标。”

尼克问：“只是由于自我的缘故？”

“嗯，我想部分是由于这个原因，”凯瑟琳表示赞同，“但我不是说在团队中不允许自我的存在，关键是要让集体的‘自我’高于个人的‘自我’。”

“我不太明白这和集体的工作成绩有什么关系。”杰夫说。

“是这样的，当每个人都以集体的工作成绩为中心，以共同的工作成果作为成功的定义时，个人主义就会被严格地控制住。不论团队中的个体自我感觉多良好，只要整个团队失败了，那他就失败了。”

凯瑟琳看出有几个人还不太同意这个观点，于是她进一步阐述，“昨天我告诉你们我的丈夫在圣马特奥的圣犹达高中当篮球教练。”

“他是一个非常棒的教练。”尼克解释说，“从我进高中的时候开始，每年都有大学请他去教课，但是他都拒绝了，他真是一个神话。”

凯瑟琳很高兴听到尼克这样评价她的丈夫，她为他感到自豪。“是的，我觉得他是有点儿不寻常，他取得了一些成绩，他同球队是紧密联系在一起的。虽然他的球队很好，但那些孩子们中没有几个进入高等学府打球的，因为说老实话，他们并不那么有天分。他们赢比赛是因为他们作为一个团队来打球，

这使他们能够打败那些身材更高大、动作更敏捷、更有天分的球员组成的队伍。”

尼克点着头，作为多年来总是输给圣犹达的人，他必须承认这一点。

“我的丈夫肯时不时地就会碰到一些不注重比赛结果的球员，或者说不重视集体成绩的球员。我记得几年前有一个孩子，他只在乎自己的个人成绩和别人对他的认同，包括个人最佳表现的殊荣、上报纸等一些东西。如果球队输了，只要他自己得足了分，他就很高兴，如果他得的分少，他就会不高兴，甚至球队赢了球的时候。”

简很好奇，“那你丈夫怎么办呢？”

凯瑟琳笑了，她很愿意多告诉他们一些肯的事，“很有意思，那个孩子确实是队里最有天分的球员之一，但是肯让他坐冷板凳，没有他球队打得更好了，最后他退出了。”

“啊！”JR感叹道。

“不过，他第二年复出的时候态度就完全不一样了，他毕业后在圣玛丽大学球队打球，现在他肯定会告诉你那时是他一生中最重要的一段时间。”

简还是很好奇，“你觉得那样的人会改变吗？”

凯瑟琳毫不犹豫地说：“不会。那样的孩子是绝对改不了的。”大家被这么肯定的回答镇住了，不少人马上联想到了米琪。“这听起来确实很残酷。不过，肯总是说他的任务是尽可能地组织最好的球队，而不是培养单个球员。同样，我对于自

己的工作也是这么看的。”

杰夫决定问大家一个问题，“你们当中有人在高中或大学里从事过团体运动吗？”

凯瑟琳想打断他的民意调查，继续按自己的计划进行，但她想到也许来点即兴讨论也有价值，只要内容与团队有关就行了。

杰夫在屋里走了一圈，给每个人机会来回答他的问题。

尼克说他在大学里打过篮球，卡洛斯说他在高中时是一名足球后卫。

马丁骄傲地宣布：“我玩过橄榄球，是最老式的那种。”大伙都笑了。

当问到米琪时，她说在高中参加过赛跑。杰夫说道：“但那是单个人的……”

她巧妙地打断了他，“我参加的是接力跑。”

凯瑟琳再次告诉大家她打过排球。

简说她当过拉拉队长，还参加过舞蹈队。“如果谁敢说那不是团队的话，我就把他的预算减少一半。”

他们都笑了。

杰夫承认自己缺少运动细胞，“你们知道吗？我不明白为什么所有人都觉得只有参加体育运动才能培养团队精神。我从来没有参加过那么多运动，小时候也没有，但我在高中和大学的时候参加过乐队，我想我从那里也同样能学到这些东西。”

凯瑟琳抓住这个机会重新控制讨论：“啊哈，说得对呀。

第一，你们完全可以在很多不同的活动中体会团队协作，这些活动都涉及很多人的合作。不过，有一点使得体育运动更能够体现团队精神。”凯瑟琳当过7年级的老师，因此她出于以前的教学习惯突然想给这些孩子们一个机会自己来回答这个问题：“你们知道是什么吗？”

像以前在教室中一样，大家看起来一点儿线索也没有，但凯瑟琳知道只要耐心地让这种沉默延续一会儿，很快就会有人想出答案。这次是马丁想到了。

“得分。”像往常一样，马丁的答案几乎没有什么上下文。

“解释一下。”凯瑟琳对他发出指令，就像从前对学生那样。

“好的，大多数的体育运动最后都有一个明确的得分来评判你到底是赢还是输，几乎没有折中的情况，就是说不能……”他停了一下，想选择恰当的用词，“……不能主观地、自以为是地认为自己成功，你们能听明白吗？”

屋里的人都点头表示明白了。

“等一等，”JR说，“你是在告诉我们运动员没有个人主义吗？”

马丁看起来不太确定，于是凯瑟琳插话说：“他们有很明显的个人主义，但是优秀的运动员会把他的个人主义同一个明确的目标联系在一起：赢得比赛。他们最想要的是赢，而不是进入全明星队，或者在报纸上露个脸，而且也不是赚钱。”

“我觉得现在这样的队伍不多了，至少在职业体育运动中是不多了。”尼克说。

凯瑟琳笑了："这就是它的宝贵之处呀，真正想到这一点的球队会得到更多的好处，因为他们的大多数竞争对手只是一群寻求个人表现的散兵游勇。"

米琪看上去有点儿不耐烦了，"这和软件公司有什么关系呀？"

这样一来，米琪再一次使谈话陷入僵局。凯瑟琳开始怀疑彻底让她转变的可能性不是太高，但她决定要尽一切努力使她加入讨论。"又是一个不错的问题。这当然同我们有关系，你看，我们要取得的成绩和橄榄球比赛中的得分是同样重要的。当一涉及我们是否成功的问题的时候，我们就没有任何解释的余地，因为那样的话只能助长个人主义的风气。"

"我们不是已经有得分依据了吗？"米琪坚持说。

"你说的是利润吗？"凯瑟琳问道。

米琪点点头，她的表情好像是在说：还能有别的吗？

凯瑟琳继续耐心地解释，"当然利润是很重要的标准，但我指的主要是季度末成绩。如果你把利润当做唯一的目标去追求，那么除非一个季度快要结束的时候，否则就没办法了解队伍的进展情况，因为不到季度结束的时候，是无法计算利润率的。"

"现在我也糊涂了，"卡洛斯承认说，"利润难道不是我们唯一的评分标准吗？"

凯瑟琳笑了，"我有点儿过于理论化了，让我简单地说吧。我们的任务是使整个团队取得成绩，这一点在座的都明白。谁

也不能以提高他自己的个人地位或他的个人利益为目标，因为那样的话就会削弱我们实现整体目标的能力，我们就会全盘皆输了。”

这些话好像有些效果，但是不太明显，于是凯瑟琳继续说道：“当然关键是为我们的目标下个简单易懂的定义，而且明确到可以实施的程度。利润这个目标不足以明确到可以实施，它必须同我们的日常工作联系起来。这样来看，我们现在看看能不能想出更具体的目标。”

目 标

接下来凯瑟琳让大家两三个人分成一组，制定出一组能够作为团队工作衡量标准的项目列表，“不要凑数，”她说，“只管列出单子就行了。”

在接下来的一小时中，大家制作出了十六七种不同的列表，经过筛选、合并后还有7项：收入、花销、新客户数量、现有客户满意度、员工效力期限、市场意识和产品质量。他们还同意这些项目应该每月考核一次，因为如果只在每季度末考核的话，就没有足够的时间发现和解决问题了。

不幸的是，现在讨论的话题转向公事，大家的活力似乎随之消退了，取而代之的是和从前一样的互相批评。

马丁先说道：“很抱歉，凯瑟琳，但这些东西在我看来毫无新意，差不多就是我们过去9个月里使用的衡量标准。”

凯瑟琳的可信度在他们看来开始下降了。

JR加入进来，“是呀，这里面没有什么东西能让我们增加收入。说实话，如果我们不能很快做成几桩生意的话，根本无

法衡量这些项目。”

凯瑟琳对眼前的事感到可笑，因为她知道这是注定要发生的。她认为在这种场合，只要一开始谈公事，大家就都恢复从前的言行，而正是那些言行使他们陷入窘境。不过，凯瑟琳对此早有准备。

“这样吧，马丁，你能告诉我咱们上一季度的市场知名度的目标是多少吗？”

米琪纠正她的老板：“我们把这个划分在公共关系的职责范围。”

“好吧，”她转回身去看着马丁，“你能告诉我确切的公共关系的目标吗？”

“不能，米琪能告诉你这些。我可以告诉你我们的产品研发各个阶段的日期。”

“好，那么告诉我，我们的公共关系搞得怎样。”她还是问马丁，显然是说他应该知道答案。

他看起来非常困惑，“天哪，我不知道。我觉得那是杰夫和米琪的事，不过我认为我们做的不是特别好，从销售量就可以看出来。”

米琪非常冷静，但她随后的发言听起来很不入耳，“听着，每次开会我都带着我的公关活动数据，但是没有人问我这个。还有，如果我们什么都没卖出去的话，我不可能让我们公司上报纸。”

虽然这些话的最大受害者应该是JR，但马丁先讽刺地回

敬了她几句，“真好笑，我一直以为开会的目的是促进销售，但是我们的情况正好相反。”

米琪好像没听见马丁的话，继续为自己辩驳：“我敢说我们的问题不在于市场。事实上，我认为我的部门在现有情况下做得非常好。”

卡洛斯想说：但是你的部门不可能做得好，因为我们公司在衰败，如果公司衰败了，我们就都失败了，根本没必要评价每个部门的业绩……但他不想再向米琪施压了，因为他觉得她可能承受不住，所以就顺其自然了。

凯瑟琳和在场的其他人一样烦躁，她感觉到一场规模更大的争吵即将发生，不过那样的话讨论也就可以停止了。

早就料到是这种结果呀，她心里想。

深入分析

凯瑟琳觉得不能让大家的热情减退。

“我知道是怎么回事了。”她说。

杰夫笑着说：“是吗？”他的话显然没有恶意。

凯瑟琳也笑了，“我观察得很细，是吧？我所说的把注意力集中到集体目标而不是获取个人认同，是说大家接受同一个目标和相同的衡量办法，然后一起用这些在日常工作中作出决策。”

凯瑟琳看出他们不会轻易放弃各自的观点，于是决定改为采用一种带有质问性质的说服方法。“在一个季度里，当工作目标看起来难以实现时，部门之间的工作需要重新协调才能改善这种情况，你们多长时间讨论一次？”

他们的表情说明了他们从来没有这样做过。

“你们在开会的时候，有没有仔细讨论工作目标的习惯，比如说为什么这些目标能够实现，或者为什么实现不了？”其实她已经知道答案了。

杰夫解释说："我以前觉得米琪的任务是市场，马丁的任务是开发产品，JR的任务是销售，我自己有时间的时候，随时根据需要协调他们的工作，但一般来说我会让他们专注于各自的领域，我自己随时逐个解决他们的问题。"

凯瑟琳回到体育类比上，希望这样他们能够理解其中的道理，"好吧，设想一名篮球教练在上半场结束时在休息室逐个叫中场队员进来讨论上半场的表现，然后叫后卫、前卫、自由人、前锋，他们每个人都不知道其他人和教练谈些什么。这样的话他们就不是一支队伍，而是一群独立的运动员。"

在座的人都明白，决策科技有限公司的管理团队正是这样工作的。

凯瑟琳脸上浮现出难以置信的表情，好像在说：我简直不能相信我还需要告诉你们这些。她耐心地说道："你们所有人，每一个人都有责任了解销售的事，而不只是JR；所有人都有责任了解市场的事，而不只是米琪；所有人都有责任了解产品开发、客户服务、财务等这些工作的进展情况，明白了吗？"

凯瑟琳的解释简单明了，他们的团队协作显然不合格。这样一天半讨论过后，大家仅存的团结似乎要所剩无几了。

看起来尼克不想再忍受下去了，他摇着头，"你知道吗？我简直怀疑我们该不该坐在这里，也许我们需要找一个更出色的人来促进销售成绩，建立能够正常工作的团队。"

JR看见有人批评销售工作，非常不满意。但是像通常一样，他没有做声。

凯瑟琳问："你们有没有浏览过竞争对手的网站？"有几个人点头，但不知道她要说什么。"你们知道经营那些公司的人的背景吗？"他们的面部表情说明他们一无所知。"他们的队伍中没有特别出色的人，但你们知道他们为什么比你们进步快吗？"

杰夫无精打采地解释说："就像门外的葡萄园管理都使用惠普的系统一样，我们的竞争对手电子机车公司现在主要的收入来源是专业化的、有针对性的服务。"

凯瑟琳看起来没有被说服，"然后呢？是什么阻碍你们建立一个真正的团队，或者阻碍你们像他们那样调整商业计划呢？"

简举起手，有话要说，但没等凯瑟琳作出反应就开始说："别站错了立场，凯瑟琳，你能不能改称'我们'，而不要说'你们'，你是首席执行官，你现在是我们团队的一员了。"

大家都停下来看凯瑟琳怎样对待简提出的异议。她低着头，像是在决定怎样回答，然后抬起头来，"你说得对，简，我不是你们的顾问，而是你们的首席执行官。谢谢你提醒我这一点，我可能还没有完全意识到自己是团队的一员。"

"那么就加入进来吧。"

简的回答使每个人都觉得轻松多了。

"你说的是什么意思？"尼克问道。

"是这样，我不知道你们是怎么想的，但是我觉得自己除了财务以外和别的工作都没有关系，有时候我也觉得我像个顾

问。我在其他公司工作的时候，参与销售和运营的时候要多一些，但是现在我仅仅局限在自己的领域。”

卡洛斯同意她的说法，“是的，开会的时候我们似乎没有共同的目标，看起来我们都在为自己的部门争取更多的资源和投入，或者说尽量避免参与自己领域以外的事情。”

大家都同意卡洛斯的逻辑，他继续说道：“你们觉得我喜欢自告奋勇很稀奇，但是在我以前工作过的公司里每个人都是这样的。”

凯瑟琳看到队伍中的一部分人已经想通了，感到很欣慰。于是，她很自信地说：“我们公司里的官僚主义简直到了令人震惊的地步，这是因为大家对于共同目标认识不清，从而把精力放在个人得失上。”

尼克皱起了眉头，“等一等。我承认我们不是硅谷里最好的管理队伍，但是你说我们官僚主义，是不是太过分了？”

“不过分。我觉得这是我遇到的官僚主义最严重的团队之一。”当凯瑟琳说这句话的时候，她意识到自己也许应该说得更委婉一些，因为她立刻就感觉到在场的人开始团结起来反驳她过于严厉的批评了。

这次连杰夫也说话了，“凯瑟琳，我不这么想。这也许是因为你没有在高新技术企业里工作过。我过去曾经在几家官僚主义非常严重的公司里工作过，我认为我们没有那么差。”

凯瑟琳想回击他，但决定还是先让其他人发泄出怨气再说。

尼克也开火了，“根据我从其他主管人员那里听到的情况，我认为我们属于中等程度的那种。记住，市场是残酷的。”

米琪闻出了空气中的火药味，也加入进来，“我同意。我是说你在非常时期加入公司，经过短短的几个星期就得出这样的结论，肯定是不全面的。”虽然她的同事们认为她不应该使用如此尖刻的语言，但米琪认为他们不会在这件事上反对她，因为那样的话就放弃了从新老板那里重新讨个说法的机会。

凯瑟琳等到没有人说话了才回答说：“首先，我很抱歉我刚才的评论听起来很无礼。你们说得对，我没有在高新技术企业里工作过，所以我所说的可能有失偏颇。”她看到他们接受了自己的道歉，然后语气一转，“但我不能使自己在你们面前过分屈就，因为那样无助于我们达到目标。”

凯瑟琳注意到几名成员——简、卡洛斯和杰夫——理解了她的意思，看起来非常真诚。

她继续说道：“同时，我不想忽视我们现在的危险状况，我们面临很大的问题。我充分观察了这个团队，我肯定官僚主义状况确实存在，而且很严重。”虽然凯瑟琳很和蔼地表达出了她的忧虑，但她当然不会让步，“说实话，我宁愿夸大问题，也不愿意忽视它。我这样做只是为了团队，而不是为了我个人的权威感，这一点我可以向你们保证。”

由于在过去的一天半中凯瑟琳的言行有目共睹，加上她说这些话时非常自信，因此大多数成员相信她的话是发自肺腑的。

尼克皱起眉头，凯瑟琳猜不出他到底是不满还是困惑。卡洛斯说："或许你应该告诉我们你说的官僚主义是指什么。"

凯瑟琳想了一会儿，像背诵定义一样回答说："企业中的官僚主义是指一个人所说的话和所做的事是为了让其他人按其期望的那样作出反应，而不是出于他们自己真实的想法。"

屋里一片寂静。

马丁打破了这种紧张局面，"好吧，那我们肯定属于官僚主义了。"虽然他像平常一样严肃，不是故意显得可笑，但卡洛斯和简还是笑出了声，而杰夫只是微笑着点点头。

凯瑟琳的这种说法非常刺耳，但她看出了成员们在决定是接受还是反驳她的观点。很显然，下一步她需要主动出击。

出 击

凯瑟琳没想到这次挑战她的人竟然是JR，而且他的态度不太好，“对不起，你不会让我们再等3个星期才告诉我们其他的几大障碍是什么吧，是这样吗？你能不能告诉我们，这样我们就可以分析问题出在哪儿以及怎样解决了。”

如果顾及面子的话，这些话本来应该说得不那么刺耳；如果真是由于好奇才问的话，它甚至可能听起来像一种恭维话。但是这次不同，从说话的语调以及提问者一向温和的态度来看，它算是会议开始以来最严厉的批评了。

即使凯瑟琳再自信，也会被这样的话击倒。她一时非常失望，因为自己创造的友善气氛这么快就消失了。但她随后意识到她需要这条导火线，因为她应该反击了。

凯瑟琳本来非常想按原计划进行，一步一步地揭开其他团队协作障碍的面纱，但她决定听取JR的意见，“没问题，我们现在就来看其他三大障碍。”

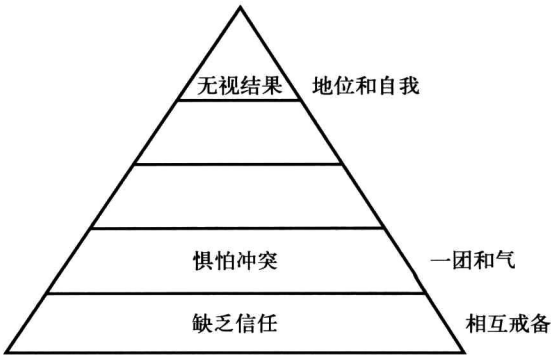
展　示

凯瑟琳走到记录板前面。在填充倒数第二个区域之前，她问了一个问题，“你们知道为什么信任非常重要吗？如果在一个团队里大家彼此不信任的话，会产生什么样的实际问题呢？”

沉默几秒钟后，简想帮助凯瑟琳，“会出现士气问题，效率也会很低。”

“有点太笼统了，我想知道信任非常重要的确切原因。”

似乎没有人愿意回答，于是凯瑟琳马上告诉他们，在“缺



乏信任”上边写上“惧怕冲突”。

“如果我们彼此不信任的话，那么我们之间就不会有开放的、建设性的思想交锋，我们只是保持一种表面上的融洽。”

尼克反驳说：“但是我们之间的冲突看上去够多的了，我是说我们根本没有什么融洽可言。”

凯瑟琳摇摇头，“不是的，你们的关系是紧张，但是几乎没有积极的、有益的争论。被动、讽刺的言语不在我所说的范围之内。”

卡洛斯也来施压了，“但是融洽不是好事吗？”

“问题在于缺乏必要的、有益的冲突。我认为如果融洽来源于不断地解决问题和矛盾的话，那么融洽本身就是好事；但是如果是因为隐瞒自己的意见和真实的想法，那么所谓的融洽就是坏事。我需要的不是那种虚假的融洽（一团和气），我想要的是一个团队能够有效地对事情进行争论，然后毫发无伤地结束。”

卡洛斯对这个解释很满意。

凯瑟琳继续争取他们的支持，“在观察了你们的几次会议之后，我敢说你们并不太同意彼此的观点。有时候你们的不满用微妙的语言表达了出来，但在大多数情况下，还是听之任之了，我说得对吗？”

他们没有满足她的要求——回答她的问题。马丁试探着说：“那么如果我们之间有更多的争论又怎样呢，我想不出那样如何提高工作效率，唯一的作用就是消磨更多的时间。”

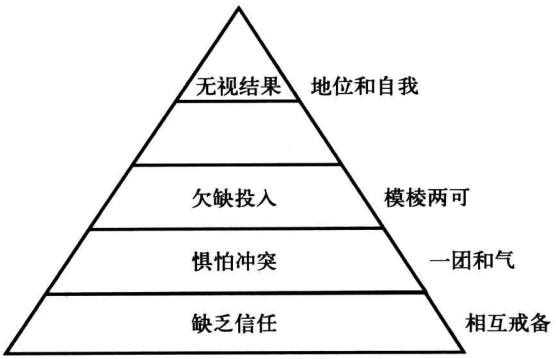
米琪和JR在点头，凯瑟琳正准备开始说服他们，但这时简和卡洛斯站出来支持她了。

简说："你不觉得我们什么问题都没解决同样耽误时间吗？在外包IT的问题上我们耽误了多少时间呀？我觉得每次开会都是这个问题，一半人同意，一半人反对，但是问题总是悬在那里，因为没有人愿意得罪别人。"

卡洛斯非常有把握地补充说（他很少这样有把握）："可笑的是，正是这种情况'得罪'了我们大家。"

马丁越来越信服凯瑟琳的说法，想知道其他的团队协作障碍是什么，"好吧，下一种是什么？"由此可见，凯瑟琳从他那里得到了认同。

凯瑟琳回到记录板前面，"团队协作的下一种障碍是在作出决策的时候欠缺投入和不能达成共识"。她在前一个问题上面的区域写下了"欠缺投入"这一条，并指出：产生这个问题的结果是作出模棱两可的决策。随后，便把"模棱两可"写在了记录板上。



尼克现在重新加入进来了，“投入？听起来就像我太太在结婚前所抱怨的那样，我不够投入。”大家咯咯地笑了起来。

凯瑟琳对这种反应早有准备，“我指的是对于计划或决策的投入，能让每个人都达成共识。这就是需要有必要的争论的原因。”

虽然马丁很聪明，但他承认自己还很困惑，“我不明白。”

凯瑟琳解释道：“简单地说，如果大家没有讲出自己的观点，觉得没人听自己的意见，那他们就不会进入角色。”

“你能够使他们进入角色。”尼克有反对意见，“我猜你的丈夫不会让他的队员们举手表决是不是应该在训练的时候做迂回跑。”

凯瑟琳很高兴有这种挑战，“是，他不会的，但是他会让他们说出为什么他们不想那样做。如果他不同意他们的看法，他会告诉他们原因，然后让他们开始跑，这种情况经常发生。”

“那么这不是一致同意的了。”简的话更像是一个提问。

“天哪，当然不是一致同意了，”凯瑟琳坚持说，这时她看起来又像个教师了，“一致同意很可贵。我是说如果每个人确实同意一件事，那么很快、很自然地就达成了一致，那样很棒。但是事实通常不是这样的，于是往往所谓的一致同意变成了谁也不得罪的权宜之计。”

“通常也变成得罪所有人的事。”杰夫苦着脸说，他似乎在回顾一段痛苦的经历。

“一点儿都没错。关键在于大多数理智的人不一定急于发

表意见，他们需要确信别人愿意听他们的想法，他们的说法可以得到关注和回应才肯开口。”

“那么欠缺投入表现在什么地方？”尼克很想知道。

“嗯，有些团队由于过分追求意见一致而变得麻木了，在出现不同意见时也不争论下去。”

JR说：“不同意但是投入。”

“对不起，我没明白。”凯瑟琳请他作进一步解释。

“是这样的，在我曾经工作的前一家公司，我们称这种情况为‘不同意但是投入’。大家可以争论，可以有不同意见，但最终要同意一起去做这件事。”

这为杰夫点燃了一盏明灯，“哦，我知道冲突的作用了。没有冲突，就不能真正说服别人，这样即使大家表面上表示同意，也不会真的去做，因为……”

卡洛斯打断他，“……因为他们在达成共识之前需要权衡利弊。”

大家看起来都明白这一点。

“最后剩下的一种团队协作障碍是什么？”出乎大家意料的是，提出这个问题的人是米琪，而且她看起来真的很感兴趣。

凯瑟琳走到记录板前，在最后一个空白区域填上内容。还没等她填完，马丁已经打开了笔记本电脑，开始打字。大家都愣住了，凯瑟琳停下来看着她的首席技术官，而他根本就没意识到这间屋子里由此形成的紧张气氛。

突然，他醒悟了。“哦，没什么，我其实……呃，我其实

正在记这个，看。”他想让所有人看见他屏幕上的文档。

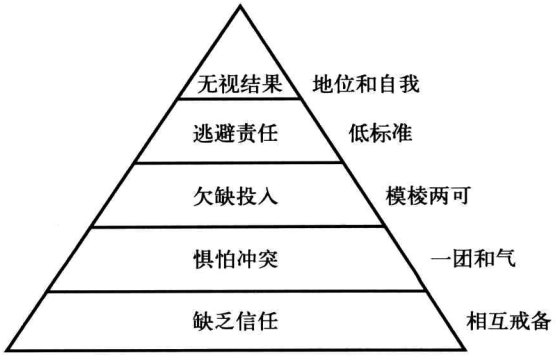
马丁急于解释自己的行为，生怕破坏了团队的纪律，这让大家觉得很有意思。凯瑟琳笑了，很高兴她的首席技术官对讨论的内容突然热衷起来。“没关系，我们相信你。我这次不追究。”

凯瑟琳看了看表，意识到他们已经好几个小时没有休息了。“时间不早了，咱们休息半小时，然后接着进行。”

虽然他们不会说，但凯瑟琳确认她在屋里每个人的脸上都看到了失望的神情。JR坦白承认了这一点，“我们先把最后一种障碍说完吧。”然后他风趣地补充道，“我觉得如果我们不知道最后一种障碍到底是什么，谁都不会休息好的。”

这听起来有点自嘲的味道，但在幽默的背后却有着微妙而不容置疑的认可。至于到底是承认他先前的失礼的评论，还是认可凯瑟琳对于团队问题的解释，已经不那么重要了。

凯瑟琳很高兴地听取了他的意见，她再一次走到记录板前，写下“逃避责任”。



她解释说："一旦我们弄清楚要做的事情，而且准备去做，我们就需要对自己所做的事负责，就要有良好的表现。虽然这听起来很简单，但是大多数主管人员不乐意这么做，尤其是对于同事所做的事情更不愿意负责，因为他们想避免人际关系上的摩擦。"

"你说的这些到底是指什么？"杰夫问道。

"我是说当人们觉得有必要提醒同事注意一些事情的时候，还是决定不说了，因为他们不喜欢那种感觉，比如说……"她停了一下，马丁帮她补充完后半句，"……比如说有必要告诉某个人在开会的时候关闭电子邮件。"

"一点儿没错。"凯瑟琳感激地确认道。

卡洛斯补充说："我就不喜欢这样做。我特别不爱告诉别人他们缺乏基本素质。我宁愿选择忍受他们的行为，来避免……"他试图找到合适的词汇表达自己。

简替他找到了准确的用词，"……人际关系上的摩擦。"

卡洛斯点点头，"是的，我想就是这个。"他想了一会儿，然后继续说道，"真有点奇怪，我即使对直接下属都不能完全说出自己的真实想法。我好像总让他们按自己的想法去处理问题，甚至有时候遇到关键的问题也是如此。"

凯瑟琳很高兴他提出这一点，"对呀。和你们的直接下属因为一些难办的问题而针锋相对尚且不易，更不用说遇到平级的同事了。"

"为什么会这样？"杰夫问。

还没等凯瑟琳回答，尼克就开始解释了，“因为我们认为相互之间是平等的，我没有权力告诉马丁或者米琪或者简该怎样做事。如果我那样做的话，就好像是多管闲事。”

凯瑟琳进一步解释说：“平级对平级的关系当然是造成团队成员不愿对彼此负责的原因之一，不过还有其他原因。”

大家看起来都想不出其他原因是什么，于是凯瑟琳准备回答。这时米琪的表情舒展开来，好像猜出了一个谜语，“没有连带责任。”

“什么？”尼克问。

“我是说缺乏连带责任。如果不被卷入到同一个计划之中，人们就不愿意管别人的事情。而且如果他们说‘我就是不同意你那样做’，也是毫无意义的。”

凯瑟琳对于这名学生的惊人智慧感到非常吃惊。米琪继续说道：“这确实是关键的一点。”

大家互相看着，好像在说：你听到了吗？米琪居然也能赞同别人的意见。

随后，凯瑟琳让大家休息一下。

黑色电影

尽管凯瑟琳曾多次建立或者巩固企业团队，但她总是不习惯那些固有的耽搁和流程。“我们为什么不能一次到位呢？”她这样问自己。

从理论上看，由于现在米琪和马丁似乎已经跟上步伐，使队伍运转起来应该相对更容易。但是凯瑟琳明白实际并不总是符合理论的，她还有很多问题需要解决。两年的人际交往习惯很难改变，仅这一次的教导不论号召力多大，也不能马上彻底改变，还有许多难题等着她呢。

离这次会议结束只剩两个小时了，凯瑟琳本想早些结束会议，让大家以高昂的情绪回去工作，但她想到如果那样的话就浪费了两个小时的宝贵时间。她需要取得尽可能大的进展，而且要趁热打铁，这样回去后董事会对团队的影响才不会使她的努力成果大打折扣。

于是，这支队伍休息结束回来后，凯瑟琳决定进行一次相对有趣的讨论，这个讨论是关于冲突的。这个话题应该能够使

他们集中精力，因为时间已经不早了，这样的话题才不至于让大家昏昏欲睡。

“我们再讨论讨论冲突吧。”

她发觉大家听到要讨论这样一个敏感的问题，有点儿犹豫了，但她正要达到这种效果。

“谁能告诉我什么情况下最容易产生冲突？”

过了一会儿，尼克先开了口，“开会的时候”。

“是的，开会的时候。如果我们的会议上没有建设性的争论，我们就完了。”

简笑了笑。

“我说这个不是开玩笑的。针对怎样取得成功而进行的热烈而直接的辩论同我们开发的产品或合作一样能决定我们的前途。”

现在已经快到晚上了，凯瑟琳发觉大家正处于午饭和晚饭之间昏昏欲睡的阶段。他们似乎没有听到她的话，如果她想让自己的话有效，必须说得有趣一些。

“你们中有谁喜欢开会胜过看电影？”

没人举手。

“为什么呀？”

沉寂了一会儿之后，杰夫意识到她是真的要问这个问题，而不是开玩笑。“因为电影更有意思呗，再差的电影也还是有意思的。”

他的同事们咯咯笑了。

凯瑟琳笑着说："对呀。但是你们好好想想，开会应该和看电影一样有意思才对呀。我儿子在电影学校学习，我从他那里得知会议和电影有很多共同点。"

大家看起来并不信服，都很怀疑这种说法，但至少凯瑟琳现在使他们对这个问题产生了兴趣。"你们这样来想，通常一部影片持续90分钟到两个小时，工作会议也是这么长的嘛。"

大家礼貌地点了点头。

"而且会议是交互式的，电影却不是。我们不能冲着屏幕上的演员喊叫：'别进那所房子，你这个白痴！'"

大多数人都笑了。"他们真的开始喜欢我了吗？"凯瑟琳有点不安地想。

她继续说："更重要的是，电影不能真正影响我们的生活，不能让我们因为故事的结果而做出什么事情。但是会议不仅是交互式的，而且同我们的生活相关。我们要发言，而讨论的结果直接影响我们的生活，那么我们为什么要害怕开会呢？"

没有人回答，于是凯瑟琳催促他们，"说吧，我们为什么讨厌开会呀？"

"开会太枯燥了。"米琪对自己这个回答颇为津津乐道。

"对了，会议非常枯燥。要知道为什么会这样，我们只要拿它和电影对比一下就行了。"

这时大家的兴趣又来了。

凯瑟琳继续说："不论动作片、喜剧片还是法国浪漫片，每部值得看的电影必须有一个基本的要素。这个要素是什

么呢？”

马丁冷冷地说：“嗯，因为我们正讨论矛盾冲突的事，所以我猜就是这个。”

“对了。我想我已经给出提示了，对不对？每部成功的电影都有冲突。没有冲突，我们就不关心影片里的人物到底做什么了。”

凯瑟琳停了一会儿，看看大家的反应，然后继续说道：“我可以告诉你们，从现在开始，我们的每一次会议争论都将异常激烈，这样会议就不会枯燥了。如果没什么值得辩论的话，我们就用不着开会了。”

大家看起来很喜欢这个主意，于是凯瑟琳希望现在就兑现她的诺言，“那么我们现在就开始吧。”她看了看表，“我们今天休息之前还有两个小时，所以我现在要开始我们作为团队的第一次实质性会议。”

尼克脸上的表情说明他不赞同这一点，“凯瑟琳，我做不到。”大家冷不防地听他这么说，都等着他进一步解释。“议程上没有这一项呀！”每个人，包括杰夫，听到他们的首席运营官这个善意的调笑，都笑了。

实际应用

凯瑟琳抓紧时间马上开始，“好的，就这样决定了。我们结束这次会议之前，必须制定出今年年底之前的工作目标。我们现在在这里完全能够制定出这个目标，谁先说？”

“你具体指什么？”简问道，“一个目标？”

“对。我们需要回答的问题是：我们从回去后到今年年底之前，需要做什么事情？”

尼克和JR异口同声地说：“赢得市场份额。”

除了马丁和简以外，在场的人都点了头，凯瑟琳看到了这一点。

“你们两个好像不太同意，你们是怎么想的？”

马丁解释说：“我认为应该改进产品。”

简补充说：“我觉得成本预算是我们最需优先考虑的事。”

凯瑟琳很想对他们的意见发表评论，但是她克制住了这种欲望，而是说：“谁来谈谈？”

JR带头说道："好吧。我觉得我们在技术上不比我们的竞争对手差，甚至超过它们，但是它们正在取得比我们多的市场份额。如果我们不能占领更多的市场份额，产品再好也没用。"

马丁皱了皱眉，"那么想象一下如果我们的产品本身落后则会怎样呢？"

这下连出了名的和事佬卡洛斯也问道："我们能不能多制定几个目标？"

凯瑟琳摇摇头，"如果所有事情都同等重要，那么事实上就没有重要的事了。"她不去作更多的解释，等着大家一起讨论。

简坚持说："为什么我们的第一目标不是控制成本？"

米琪很快作出反应，"因为如果我们找不到赚钱的方法，那么控制成本又有什么用呢？"虽然米琪的口气还是那么尖刻，但没人能否认这是事实，连简也让步了，点了点头。

凯瑟琳简短地评论了一下，"这是我来公司之后看到的最有成果的讨论，请继续。"

这句话给了杰夫足够的勇气去阐明自己的观点。他似乎有点妥协，显示出不敢多说的样子，"我不知道，我无法肯定当前最重要的是不是赢得市场份额。我们根本不知道市场到底有多大，以及它的发展趋势是什么。"他停了一会儿，考虑下边的话该怎么说。"我认为我们就是缺少更多忠实的客户。至于我们比竞争对手多20个客户或是少20个，都不那么重要。"

米琪插进来说："那和市场份额是一回事。"

“我不这么认为。”杰夫礼貌地说道。

米琪又翻起了白眼。

尼克不想重复前一天和米琪的冲突了，“听我说，不论我们称它为市场份额还是忠实的客户都没关系，我们就是需要卖出产品。”

这时凯瑟琳说：“我认为有关系，JR，你怎么看？”

“我认为杰夫说得对。如果我们拥有稳定的客户群，它们能够积极地为我们起到宣传作用，那样的话我们就好办了。老实说，我现在不在乎竞争对手在做什么，那样做只能使自己分心，至少我们应该等到公司真正运转起来，市场成型以后再去考虑那些。”

马丁这时候不太高兴了，“听着，现在和我们以前会议上的讨论没有任何区别。不是市场份额和销售收入，就是客户维持率和满意程度，在我看来这些都太冠冕堂皇了。”

凯瑟琳迫使自己沉默了一会儿，仔细考虑马丁提出的问题，然后问道：“那些讨论的最终结果是什么？”

马丁耸耸肩，说：“我想只是白白浪费时间罢了。”

“嗯，我们再讨论5分钟，然后结束话题。大家认为我们今后9个月里的工作重点是赢得市场份额、客户、控制成本等，是吧？如果有人认为还有别的，现在请大声讲出来。”

大家相互看看，耸耸肩，好像在说：我也想不出别的什么了。

“好的。这样我们就以刚刚的讨论来结束话题。我想听听

有谁认为讨论结果应该是控制成本，JR，你的意见是什么？”

“可能有人说控制成本是最终答案，因为我们需要现金。但老实说我认为在现在这个阶段，拥有对我们的产品感兴趣的客户比控制成本要重要得多。做成生意和获取客户比预算重要。”他自己排除了控制成本这个答案。“我说明白了吗？”

简斜视着他说：“你认为我们不需要做成本预算了？”

“不是。我们肯定会做成本预算，只不过现在那不是我们取得成功的最终衡量标准，我们把范围缩小到赢得市场份额和新客户。谁能告诉我们为什么选择市场份额，米琪？”

“评论家和媒体就是以市场份额作为成功与否的衡量标准的，就这么简单。”

马丁反对这种看法，“不对，米琪，我作为公司的创建者之一每次接受采访的时候，他们都问我有哪些重要客户。他们希望听到有著名公司和名人支持我们。”

米琪耸耸肩。

凯瑟琳向她提出挑战，“你耸肩是因为你虽然还是不同意，但不想再争论了，还是你觉得无言以对了？”

米琪想了想，“是后者。”

“好的，我们的讨论结果是赢得新的客户。谁能告诉我这为什么是我们共同的、长期的目标？”

这次用不着凯瑟琳点名了，卡洛斯自告奋勇。

“因为赢得新客户可以让媒体有的可写，让我们的员工信心百倍，会给马丁和他的工程师们更多反馈，还有助于我们在

下一年出去寻找更多的客户。”

JR插话道：“当然，还有连带的销售额。”

“女士们，先生们，”凯瑟琳宣布，“如果在接下来的5秒钟里没有人提出极具说服力的反对意见的话，我们下一阶段的主要工作目标就是这个了。”

大家互相看着，好像在问：我们终于可以取得一致意见了吗？

这支队伍看起来受到了这次实质性讨论的鼓舞，在接下来的30分钟里，他们针对希望而且应该获取什么样的新客户进行了辩论。

简主要以游说为主，尼克和米琪也是如此。JR很急躁，寸步不让地辩论，希望把自己的销售额定低一些，这样就不会吓倒他手下的销售人员了。杰夫、卡洛斯和马丁则介于他们之间。

当辩论得差不多了，凯瑟琳加入进来，“好，除非有人保留自己的观点没有说，否则我应该已经知道了在场所有人的意见。我们可能做不到完全达成一致，因为在这个问题上没有一个确定的答案，但我会根据你们的意见制定一个定额，然后我们就朝着这个定额努力。”

她停了一会儿，然后继续说道：“简，我知道你希望我们今年至少做30笔买卖，但我们不能定那么多。JR，你想保持销售人员的积极性，我很赞赏这一点，但是只定10笔买卖太少了，我们的竞争对手的定额要比这多一倍，如果我们只做

10笔，那些评论家都要站出来反对我们了。”

JR对凯瑟琳的推理看起来没有异议。

她继续说道：“我想我们可以制定18家新的客户的目标，其中10家作为可以起到宣传作用的重点客户，如果能达到这个目标，我们就很成功了。”

她停下来看看有没有人发表意见。没有人说话，于是她宣布：“那好，我们在12月31日之前需要赢得18家新的客户。”

没有人能够否认，他们在20分钟的时间里取得的进展比以前一个月的会议还要大。在接下来的一个小时里，他们集中讨论新客户的问题，包括从市场到财务及工程部门，每个人都需要为这18家新客户的实现做一些事情。

距离这次会议正式结束还有15分钟，凯瑟琳决定该做收尾工作了，“好的，今天就到这儿吧。两周后我们将召开一次会议，进一步讨论这些问题和其他一些事情。”

会议结束了，大家看起来都松了一口气。凯瑟琳最后问道：“我们离开之前，有谁有什么意见或者问题吗？”

大家都不想提出什么问题，因为那样可能会推迟会议结束的时间。但尼克决定说出自己的看法，“我必须承认我们这两天的进展比我预想的要大。”

简和卡洛斯同意地点了点头。这次出乎大家的意料，米琪没有翻白眼。

凯瑟琳无法确定尼克到底是给她面子，还是真的对会议结果感到满意。她最终相信他是真的满意，心里暗自高兴。

这时JR说："我同意尼克的说法。我们在这里取得了很多讨论成果，明确了我们的主要工作目标，这对公司非常有益。"

凯瑟琳觉察出他后面还有话，事实果真如此。

JR继续说道："不过，我正在想我们以后是不是应该继续召开这种会议。我是说在今后的几个月里，我们有许多工作要做，忙着做销售，也许我们应该根据情况取消……"他没有说完，而是让问题悬在那里，马丁和米琪谨慎地点了点头。

凯瑟琳几分钟之前的那种成就感一扫而光，虽然她很想马上否决JR的建议，但还是等了等，看看有没有人替她说话。正当她认为没人帮她的时候，杰夫站了出来，这说明他确实领会了凯瑟琳的用意。

"我必须说取消两个星期后的会议不是好主意。我只是想当我们回去工作之后，很容易就会退步到我们过去两年里的那个样子。这两天我坐在这里非常不好受，因为我意识到我过去没有成功地使大家作为一个团队来工作，我们要改进的还很多。"

简和卡洛斯点头表示同意。

凯瑟琳想利用这个机会为接下来的事做铺垫。她先对JR和尼克说："我很感谢你们愿意用尽可能多的时间做成生意。"她说这话的时候有点儿心不在焉，但尽量避免显得过早地否定他们。"不过，我想提醒你们昨天会议开始的时候我所说到的话。我们拥有比竞争对手更多的资金、更好的技术、更富经验和才华的管理人员，但是我们落在它们后面。我们所缺少的是

团队精神，我向你们保证，我作为CEO最大的优势，就是使你们，不对，是使我们，成为一个更有效率的团队。”

米琪、马丁和尼克的态度看起来缓和了，凯瑟琳继续说道：“我现在要说的比我们昨天到这里以来所说过的都要重要。”她停下来看看他们的反应，“在今后的两个星期里，我对那些缺乏信任、过度自由主义的行为不会姑息。我要鼓励适当的矛盾冲突，完全投入工作，并且让你们互相监督。我看到有不合适的地方就会提出来，我希望你们也是如此，我们不能再浪费时间了。”

屋里一片寂静。

“好吧，两星期后我们再来这里。大家开车回去的时候注意安全，我们明天办公室见。”

大家收拾东西朝门口走的时候，凯瑟琳希望自己刚才所说的能有好的效果，然而她不情愿地发现事情可能更复杂了，而且可能越来越复杂，直到有明显好转为止。

大多数人对即将持续下去的严格管理显得很平静。如果下次来这里开会时人数不齐的话，不会有人觉得奇怪。但如果缺席的人不是米琪而是别人，那他们才奇怪呢！

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

第三部分

重磅出击

3

日常工作

大家回到公司后，纳帕谷会议上取得的进展马上开始退却，而且速度快得连凯瑟琳都觉得出乎意料。

不过，在失望中还是浮现出了一些希望——比如说卡洛斯和马丁同员工们一起召开了一次客户满意度的讨论会，这使员工们惊叹不已。但在凯瑟琳看来，这个团队的成员们还在相互防范着，而且对她也有戒心。

凯瑟琳在办公大厅观察之后，发现他们已经完全忘记了在纳帕谷的那两天所取得的共识。他们之间没有相互交流，甚至都没有交流的欲望。他们似乎很后悔那两天过多地暴露了自己，所以现在装作什么都没发生的样子。

凯瑟琳对这种情况见得多了。虽然她很遗憾这支队伍没有完全领会会议上的理念，但她知道这是很典型的表现。她明白现在唯一的解决办法就是马上采取行动，让这些成员的血液重新沸腾起来。但她不太肯定是不是应该一击中的，还是循序渐进。

回到公司几天后的一个下午，凯瑟琳在她主持的第一次领导层会议上实施了这个行动。在这之前，她把本来定在上午召开的会议改在了下午。

因为尼克号召开一个特殊会议，讨论怎样赢得潜在客户。他邀请所有感兴趣的同事参加，但明确表示希望凯瑟琳、马丁、JR和杰夫能够到场。事实上简和卡洛斯也来了。

会议开始之前，尼克问："JR去哪儿了？"

"他还没到。"凯瑟琳说，"我们先开始吧。"

尼克耸耸肩，发给每个人一叠彩页宣传材料。"这家公司叫做绿香蕉公司。"大伙听到这个名字都笑了。

"我也觉得很好笑。它们为什么叫这个名字？不管怎样，它们是波士顿的一家公司，和我们既有互补性，又可能成为我们的潜在对手，到底会怎样发展很难说。不论是哪种情况，我认为我们应该收购它们，它们目前需要现金，而我们现在手头还有些钱。"

杰夫是董事会的成员，因此他非常关心这件事情，他先问道："如果我们收购他们的话，我们会得到什么呢？"

尼克认为这次收购非常有意义，马上回答说："我们会得到它们的客户、员工和技术。"

"它们有多少客户？"凯瑟琳想知道这一点。

还没等尼克回答第一个问题，马丁又问了一个："它们的技术行不行呀？我从来没听说过它们。"

尼克仍然很快地作出回答，"它们的客户数量大约是我们

的一半。”他看了看笔记，“我想大概是20家，它们的技术无疑能够满足这些客户的需求。”

马丁看起来将信将疑。

凯瑟琳皱了皱眉，“它们有多少员工？都在波士顿吗？”

“是的，它们大约有75名员工，除了7个人之外都在波士顿。”

在纳帕谷开会的时候，凯瑟琳必须谨慎地保留自己的观点，以便让大家锻炼讨论的技巧。但在实际工作中需要作出正确的决策，因此必须表明自己的立场。她说道：“等等，尼克，我觉得现在不太适宜收购其他公司。如果我们收购它们的话，我们需要把公司的规模扩大50%，外加一整套的新产品。我想我们现在已经有很多困难要解决了，可能无法应付这些。”

尼克虽然早想到会有人反对，但还是显得很不耐烦，“如果我们不大胆地采取类似措施，我们同竞争对手之间的距离就会越来越大。我们现在必须为长远着想。”

这次马丁翻起了白眼。

凯瑟琳对尼克说：“首先，米琪也应该来参加这次会议，我想知道她对市场定位和战略有什么看法。而且我……”

尼克打断说：“就算米琪来了也没有用，这和公共关系或者宣传没有任何关系，这是发展战略的问题。”

凯瑟琳想打断尼克，因为他不应该这样说一个不在场的人，大家都看出了这一点，但她决定晚些时候再提这件事。她先说道：“我还没说完，我认为我们现在面临的问题会随着扩

大经营规模而更趋于恶化。”

尼克深吸了一口气，好像在说：我怎么和这些鼠目寸光之辈打交道呀。没等他说出什么唐突的话，简先说话了，“我知道我们的现金比任何竞争对手都多，而且比硅谷里90%的科技公司都要多。但这并不意味着我们要急于花掉这些钱，至少在行业气候没有好转的时候还不能这样无所顾忌地花钱。”

“我很尊重你，凯瑟琳。在引导会议进行和促进团队协作的时候，你是一个很好的执行官，但也许你不了解我们的业务。在这类事情上，我想你应该听从杰夫和我的意见。”尼克说完就后悔了。

屋里陷入了僵局。凯瑟琳认为，有人会发表评论来打击尼克刚才的说法，但她猜错了。马丁沉着脸看了看表，“嗨，对不起，我还有一个会议。如果你们需要我的话，告诉我一声。”说完他就走了。

凯瑟琳本来准备一旦看到有碍集体观念的行为就指出来，但她觉得这次先不能开口。她知道自己非常有必要纠正这种行为，但是应该在私下提出来，而不是在大庭广众之下批评这种做法。

“尼克，你认为我们应该继续坐在这里一起讨论，还是一对一地探讨？”

尼克仔细想了想她的问题，“我也许应该更痛快一点，告诉你们‘如果有什么意见就直接说出来’，但这次我们还是一对一地交流吧。”他笑了笑，但这笑容转瞬即逝。

于是，凯瑟琳请其他人回到各自的工作岗位上去，只留下她和尼克两个人。“下午领导层会议上见。”他们很庆幸能离开这个是非之地。

他们走后，凯瑟琳放松下来，语气也变得很直接。这一点尼克没有预料到。

“好吧。首先提醒你不要随便指责一个不在场的同事，我不管你怎样看待米琪，但她是这支队伍里的一员，如果你对她有什么意见，必须直接告诉她，或者告诉我，你应该用适当的方式表达自己的看法。”

这时6英尺3英寸（约合1.9米）高的尼克就像个7年级的学生在校长办公室里受训一样。但只过了一会儿，他的反抗精神就来了，开始回击凯瑟琳。“你看，我留在这做什么呢？我们公司现在要很快发展起来，有很多市场和管理工作要做，我不能坐在这里……”

凯瑟琳打断他，“你就是因为觉得必须找点事情做，所以才想收购那家公司吗？”

尼克好像没听清她的问题，“什么？”

“你坚持要收购那家公司，就是因为你想为自己找点事情做吗？”

尼克不想举手投降，“不是，我确实认为那是个好主意，我们那样做的话，在战略上会处于优势。”

凯瑟琳坐在那里听着，尼克看起来更像一个犯人在接受审问。这时他开始倒苦水，“我的能力在公司里根本没有得到充

分发挥。我举家迁徙了大半个国家，就是想有一天能让这家公司真正运转起来，但我现在觉得很厌倦、很无助。我眼睁睁地看着同事们把公司弄得一团糟。”尼克看着地下，摇着头，显得极端自责，而又拒绝接受事实。

凯瑟琳平静地说：“你不认为你也部分地造成了这种局面吗？”

他抬起头来，“我不这样认为，我一直负责业务发展、兼并和收购这些事。事实上我们一件这样的事也没做，因为董事会说……”

“尼克，我说的是大局方面的。你对这支队伍起积极作用，还是导致了不利局面？”

“你认为呢？”

“我认为你没有起到积极作用。”她停了一下，“不论你负责的是整体运营还是其他什么，你应该会有许多事可以做，而不是像现在这样说没有你可做的事。”

尼克现在懒得解释了，“我不是说我羡慕你的职位有很多可以做的事，我只是发泄一下……”

凯瑟琳抬起手说：“别担心，你随时可以发泄。不过我要说，我没有看见你行动起来帮助别人。如果你确实做了什么事的话，你也是在打击他们。”

尼克没有反应过来，他问：“那么你认为我应该怎么做呢？”

“你为什么不告诉他们刚才你对我说的话，告诉他们你为

了工作举家搬到这里，但是能力没有得到发挥……”

“那和我们收购绿香蕉公司没有任何关系。”

他们说起这个有趣的名字，又都笑了。

尼克继续说道：“我是说如果他们不能理解我的做法，那么或许……”他犹豫了。

凯瑟琳帮他说完，“或许怎样？或许你应该退出。”

尼克激动起来，“你希望我退出吗？如果那样的话，我确实应该退出了。”

凯瑟琳只是坐在那里，看着尼克陷入困惑，然后说道：“不是我希望不希望的问题，而是你自己决定。你必须判断怎样做对公司有利，怎样做对你的职业生涯有利。”

凯瑟琳自己都觉得这话听起来有点儿残酷，但她肯定这样说是有意义的。

“我认为这两件事并不矛盾。”尼克争论说。

“它们是不矛盾，只是其中一件事要比另一件事更重要。”

尼克看着墙壁，摇摇头，不知道应该对凯瑟琳发火，还是应该感谢她。“随便怎样吧。”他站起来走了。

希望之火

下午两点，大家都在主会议室里就座，等着领导层大会开始。除了尼克和JR之外，每个人都到了，凯瑟琳看了看表，决定开始，“好，今天我们把每个人的职责明确一下，然后为年内赢得18家新客户作准备工作。”

杰夫刚要问凯瑟琳尼克和JR去哪儿了，这时尼克走了进来。

“对不起，我来晚了。”桌子旁还有两个空座位——一个在凯瑟琳旁边，一个在桌子的另一头，他选择了离凯瑟琳较远的那个位子。

根据上午刚刚发生的一切来看，凯瑟琳不会批评尼克开会迟到，其他人也看出了这一点。她开始主持会议进程，“我们开始之前，我要……”

这时尼克说：“我有话要讲。”

大家都想到尼克可能会有失礼貌，但是他这样打断凯瑟琳——而且在她第一次正式领导层会议上就来晚了——这样更

显得他胆大妄为。奇怪的是，凯瑟琳没有一点儿生气的样子。

尼克开始说："听着，我有话想一吐为快。"

没有人说话，他们心里都迫不及待地想知道他要说些什么。

"首先关于今天上午的会议，我考虑得不周全，我应该请米琪到场，我那时对她的评价是不公平的。"

米琪愣住了，随后显得非常生气，但她什么也没有说。

尼克对米琪说："别着急，米琪。我待会儿告诉你是怎么回事，不是什么大事。"

奇怪的是，尼克的直率和自信真的使米琪镇静了下来。

他继续说道："其次，虽然我相信绿香蕉公司值得我们考虑，但我坚持收购主要是因为自己想找点事情做。你们知道吗？我开始后悔到这里工作，我只是想做成一些事情，但是我没法说清楚自己在过去的18个月里到底都做了什么。"

在场的人除了凯瑟琳以外都很惊讶，因此简疑惑不解地看着凯瑟琳。

尼克继续说："但现在我认为自己应该面对现实，作出决定。"他停了一下，继续道："我需要改变，我需要为这支队伍、这家公司作更多贡献，我需要你们的帮助。如果我做不到这些的话，我就离开这里，但我现在还不会那样做。"

凯瑟琳很想告诉大家，她早就知道尼克一定会想通的，但她后来不得不向她丈夫承认其实自己当时认为尼克会走。她估计错了，尼克留了下来，这使她很惊喜。

屋里一片寂静，大家都不知道该怎样回应尼克，因为他的发言既不符合他平时的性格，也不符合这支队伍的风格。凯瑟琳想祝贺尼克思想这样开通，但她决定让事实说明一切。在确定大家已经认识到当前的大好局面，没有人作出补充的时候，她首先打破了沉寂，“我来宣布一件事。”

马丁认为凯瑟琳会和大家拥抱来相互祝贺，或做出其他感性的举动，但她的话出乎意料，“JR昨天晚上宣布退出了。”

“什么？”马丁第一个作出反应，“为什么？”

“还不太清楚，”凯瑟琳解释说，“至少他还没和我说清楚。他回加权软件公司继续做他的副总裁去了。”凯瑟琳犹豫了一下，觉得下面的话说出来不太好，但还是说道：“他还告诉我，他不想再浪费时间开会解决个人性格问题了。”

凯瑟琳停下来，紧张地看着大家有什么反应。

米琪先说道：“好吧。你们不认为所谓建立团队协作的事搞得太大了吗？我们这样做是使事情好转，还是更糟了呢？”

这次连卡洛斯都抬了抬眉毛，好像很赞同米琪的观点。屋里的空气似乎凝固了，局势的发展似乎对凯瑟琳越来越不利了。

凯瑟琳在随后3秒里异常紧张，仿佛从未有过这样长的3秒钟。这时马丁加入进来，“嗯，我想你们早就知道我不赞同做这些所谓建立团队协作的事，这在我看来就像饭碗中进了苍蝇一样讨厌。”

凯瑟琳不需要他这样的描述。

马丁继续说：“但是JR真是可恶！我认为他根本就是担心

自己卖不出东西。”

杰夫同意他的看法，“几个月以前他在机场喝啤酒时向我承认，他以前从来没有搞过这种人们一无所知的新产品的销售。他希望自己销售的东西已经具有一定的品牌知名度，他还说自己从来没有失败过，他不想在这家公司里尝到失败的滋味。”

简补充道：“而且他不喜欢我们问他销售的事，他觉得我们是在给他施加压力。”

米琪也加入进来，“我们已经销售出去的东西大部分是马丁和杰夫卖的，我觉得JR那个家伙根本不知道怎样……”

凯瑟琳刚要打断她，这时尼克说话了，“听着，虽然我个人最不赞同JR的做法，但我们现在不要这样，他已经走了，我们应该想想今后怎么办。”

卡洛斯自告奋勇，“在我们找到别人之前，我可以接管销售的工作。”

简很高兴有卡洛斯帮助她，即使在大家面前她也忍不住喜形于色，“我们很感谢你愿意承担这个工作，我们这里另外还有两个人也有时间，而且有做销售的经验。”她看着杰夫和旁边的尼克，“就是你们两个。”

杰夫马上说：“别误会，你让我做什么事我都愿意，但我从来没有做过销售，一点儿都没接触过。但是如果旁边有人指导的话，我愿意试试向投资商和客户推销我们的产品。”

米琪提出了自己的看法，“尼克，你在以前那家公司不是负责运营吗？你早些时候还领导过一支销售队伍。”

尼克点点头。

马丁补充说："我记得我们面试尼克的情况。"马丁总是习惯以第三人称说某个人，就好像那个人不在这间屋子里，但他并不是故意显得无礼，只是这种称谓显得不太亲切。"他说他想在职业生涯上有所突破，不想只坐办公室了，他想负责更综合的领导职务。"

尼克又点了点头，很惊讶马丁居然记得那么清楚。"对，我想我以前把自己限制在销售上了。"

大家都不说话，于是尼克继续说道："但是我要说我在销售上做得很好，而且我很愿意做销售。"

凯瑟琳抑制住劝说尼克的冲动，但杰夫没有这样做。"你已经和销售队伍建立了良好的关系，而且你必须承认你对我们没有获得更多买卖感到失望。"

卡洛斯开玩笑说："来吧，尼克，你要是不做的话，他们就不得不依赖我了。"

凯瑟琳对尼克耸耸肩，意思是说：他说得对。

"这样的话我就不敢推托了。"

正在这时，火灾警报响了。

简用手拍拍脑袋说："呀，我忘了我们今天要进行消防演习。半月湾消防部说，以后每年要做两次这样的演习。"

大家开始慢悠悠地收拾东西。

马丁最后幽默地说："上帝呀，刚才我以为我们要集体拥抱呢。"

泄密事件

几天后，凯瑟琳的笔记本电脑出问题了。她给IT部打电话，看看那里有没有人能帮她修理。IT部只有4个人，负责人叫布兰登，是简的直接下属。因为部门很小，所以接电话的就是布兰登本人，这一点儿都不奇怪。特别是来电话的是公司主管，而且是CEO。

布兰登马上过来，找到了问题所在。他告诉凯瑟琳，他需要把笔记本电脑拿去修理，她同意了，但告诉他这个周末之前需要修好。

“哦，好的。你们要去开会，是吧。”

凯瑟琳一点儿都不奇怪布兰登知道开会的事。事实上她很高兴员工们知道管理层不在公司时都做些什么。但是，他接下来说的话引起了凯瑟琳的注意。

“我希望我能变成一只苍蝇去看看你们的会议。”

凯瑟琳忍不住问道：“哦，是吗？为什么？”

布兰登技术很好，但缺乏社会交往的技巧，他想都没想

就说："大家即使花钱都想看看米琪怎样回答关于她的态度问题。"

虽然凯瑟琳知道公司里的人对米琪的态度很关注，这不是坏事，但她还是不太高兴，她不知道除了布兰登之外，还有多少人了解领导层会议的细节。

"哦，我想那并不是我们开会的主要目的。"

凯瑟琳知道没有理由责怪布兰登，所以转移了话题，"不管怎样，谢谢你帮我修理电脑。"

布兰登走了，凯瑟琳则考虑怎样处理简和其他一些人的问题。

第二次纳帕谷会议

下一个星期，也就是被称做“消防演习”的那次会议之后过了几天，第二次纳帕谷会议开始了。

凯瑟琳用上次那句话开始了会议，“较之竞争对手，我们拥有更多的资金、更好的技术、更有才华和经验的管理人员，但是我们却落后于竞争对手。要记住，我们来这里的原因是要成为更具效率的团队。”

然后她提出了一个很有挑战性的问题，不过她的语气并不显得唐突，“我有一个问题需要每个人回答。你们是怎样和下属描述我们上次的会议的？”

尽管凯瑟琳努力控制自己，但这个问题还是造成了一丝紧张的气氛。“我不是要责怪谁，我只是想让我们的行为更统一，更像一支队伍。”

杰夫先说道：“我什么都没告诉他们，一点儿都没说。”

大家都笑了，因为杰夫已经没有直接下属了。

米琪接着说道：“我只是说我们进行了一次交心的谈话。”

她说这话的时候想显得幽默些，但是大家都看出她说的是实话，所以没人笑。

马丁突然变得很不耐烦，“如果你对我们所做的有意见，就直接说吧。我现在承认，我和我的工程师们真诚地谈了一次话。他们想知道我们有没有在这里白白浪费时间，我认为他们有权利听到我们的解释。如果这违反了什么保密性的话，我感到抱歉。”

马丁说的话与他平时的性格很不相符，大家都愣住了，因为他从来没有像这样带有感情地说这么多话。

凯瑟琳几乎笑了出来。“哦，我没有生任何人的气，我没有说过我们不能告诉下属开会的事。事实上，上次我就应该明确表示我们可以告诉他们。”

马丁看上去松了一口气，显得有点尴尬。

这时简说话了：“我可能比别人告诉下属的要多些。我想可能有人跟你说了什么吧。”

凯瑟琳觉得被简看出自己的意图了，“嗯，我问这个问题确实是受你的一个下属的启发。”

米琪似乎很高兴简暴露了出来，这样就没人追究她了。

凯瑟琳继续说：“这并不是针对你或者其他什么人。我只是想看看当涉及保密和义气的时候，大家是怎样做的。”

“你说的义气是什么意思？”尼克想知道。

“我是说你们认为自己的首选团队是哪个？”

大家都很困惑，这在凯瑟琳的意料之中，她解释说：“我

说的不是保密的问题，至少不是我的重点，我说的是更重要的事。”

凯瑟琳很恼火自己无法解释清楚，于是直截了当地说：“我是想问你们，你们认为我们这支队伍和你们领导的部门的队伍哪一个更重要。”

这一下所有人似乎都明白了，他们心里的答案让他们感到很不安。

简问道：“所以你怀疑我们和下属说了应该只有我们这里的人才知道的事情。”

凯瑟琳点点头。

米琪第一个回答说：“我和我自己的队伍比和这里的人更亲近一些，我很抱歉这么说，但这是事实。”

尼克点了点头，“我想对于我来说也是如此，除了我刚接管的JR的销售队伍之外，我和自己的队伍比和这里的人要亲近。”他想了想，“而且我肯定再过几个星期，我和销售队伍的亲密程度肯定比和这支队伍要近了。”

虽然尼克的话像个玩笑，大家也确实笑了，但这其中隐含的事实使屋里的气氛一下子消沉了很多。

简接着发言，“我想我们所有人都得承认，我们认为自己的队伍比这支队伍更重要。”她停了停，继续说：“我自己更是如此。”

这句话引起了每个人的注意。

“你能说具体些吗？”凯瑟琳轻轻地问。

“好。大家都知道，我和我的下属关系很密切，我的8个直接下属中有5个以前在其他公司时就一直跟随我。我对他们就像家长对孩子一样。”

卡洛斯开玩笑说：“她是一个很细心的妈妈。”

他们都笑了。

简笑着点点头，“是的，我不得不承认。并不是我特别感性或者别的什么，只是他们习惯了我为他们准备好一切。”

凯瑟琳点点头，似乎完全理解了她的话，“嗯”。

马丁替简说话，“那不是坏事。我的工程师们也知道我会维护他们，为他们解决问题，所以他们很卖力地为我做事。”

简补充说：“而且事情不顺利的时候他们不会撒手不管，我的人对我非常忠诚。”

凯瑟琳只是听着，但尼克觉察出她要提出相反的意见，“你能说这是不好的吗？你也希望我们都是好的主管呀。”

“我当然希望你们都是好主管。”凯瑟琳告诉他们，“我很高兴听到你们对自己的下属这样有信心，这和我先前做的民意调查非常吻合。”

大家都等着她说下去，好像在说：那么问题出在哪儿呢？

凯瑟琳继续说道：“但是当公司的经理们不能真正成为一支队伍的时候，会使他们自己和公司陷入进退两难的局面。你们看，这造成了麻烦，到底哪支队伍是自己的第一团队呢？”

杰夫疑惑地问道：“第一团队？”

“是的，更重要的队伍。而且这与团队的最后一种障碍紧

密相关，在你们的第一团队中，必须把团队的利益摆在个人利益之上。”她环视在场的人，让他们知道这话是很重要的。

“即使我们对自己的下属很有感情，他们也很感激这一点，但是你们不能丢掉对我们这支队伍的忠诚和责任。”

大家回味着她这句话的含义。

简第一个开口，“这不太容易，凯瑟琳。我是说我很容易就可以装作赞同你的说法，违心地向你保证这支队伍是我的第一团队，但是我不可能放弃自己苦心经营的队伍。”

卡洛斯想找一个两方面都不得罪的折中点，“我认为你不需要放弃。”他看着凯瑟琳，希望得到她的确认。

凯瑟琳犹豫不决，好像不太同意他的话，“嗯，你不需要放弃你的队伍，但是你必须愿意把它放在第二位。对你们中的很多人来说，那样做可能和放弃差不多。”

大家有点失望地斟酌这个残酷的要求。

杰夫想带动大家的情绪，“想想这对我来说多糟呀，你们本来就是我的第一团队，我没别人可以去倾诉或者抱怨。”包括米琪在内的所有人都笑了。虽然杰夫在开玩笑，但是他们知道他说的是实话，都很同情他。

凯瑟琳觉得有必要说得更清楚，“我不知道怎样说你们能好受些，但是我想说建立一支队伍是很不容易的。”

没人说话，凯瑟琳看到他们脸上的疑惑表情。但是她没有受影响，因为他们不是疑惑团队的重要性，而是疑惑怎样建立它，凯瑟琳欢迎有这种积极的疑惑。

艰难前进

凯瑟琳继续说道："听我说，我们不是要在今天就完全解决这个问题。这是一个过程，我们不用太担心。我们只要决定建立一支队伍，以后再把它放在第一位就不会那样为难了。"

大家看起来不那么沮丧了，于是凯瑟琳问了一个简单的问题，"我们到现在为止进展如何呢？"

杰夫先发言："我想我们不能否认上次会议之后发生的事情。我是说，如果你当时告诉我JR会退出，我们将让尼克接管他的工作，我一定会批评你所做的这些。"

尼克表示同意，"是的，我从来没想到我会做这项工作，而且会喜欢做这个。但是我想我们应该保持完整性，所以我接管了这项工作。我们需要做的事还很多。"

凯瑟琳重新控制住局势，"但是我们怎样才能作为团队工作呢？"

简回答："我觉得我们做得还可以。我们看起来正朝着正

确的方向前进，所以才会产生一些无法避免的矛盾。”

大家都笑了。

“我不清楚，我已经开始怀疑了。”这时凯瑟琳听到这样的评论不会感到意外，但是说这话的人是卡洛斯。

“为什么？”她问。

卡洛斯皱了皱眉，“我不知道。我好像还是觉得我们讨论的不是什么要紧的事，也许我只是缺乏耐心罢了。”

“你认为什么是要紧的事？”简奇怪地问道。

“我不想在这儿引起争论……”

凯瑟琳打断他，“我希望你说出来。”

卡洛斯笑了，“好吧。我怀疑我们的投入没有很好地定位。”

马丁觉察出卡洛斯可能是在说他，他的感觉确实很准。“你说的投入是指什么？”

卡洛斯结巴着说：“我也不清楚。我想现在我们的工程部过于庞大了，几乎占公司员工总数的1/3。我们或许应该在销售、市场和咨询上多投入一些。”

马丁面不改色，他愿意选择一种他称做是苏格拉底式的反击——那是苏格拉底式问答法中一种运用讽刺的方法。他正要巧妙地回击卡洛斯的时候，米琪插进话来，“我同意卡洛斯的说法。老实说，至少有一半的工程师我都不清楚他们在做什么，我赞同把更多的钱投入到市场和宣传上。”

马丁叹了口气，好像在说“又来了”。在场的每个人都看出了他的不满。

凯瑟琳阻止评论继续进行下去，“好吧，这件事先放在一边。我们不要装作一切都很顺利的样子，我们要对董事会和员工负责，找出资金的最佳投入方式。这不是碰运气的，要讲究战略才行。”

气氛有所缓和之后，凯瑟琳开始调动情绪，她直接问马丁：“我想你对别人质疑钱应不应该投在工程上已经很厌倦了吧？”

马丁很平静，但很认真地说：“你说得太对了。他们不明白的是，其实我们没有把钱投在工程上，而是投在技术上。我们是一家生产产品的公司，我没有把钱花在带工程师打高尔夫球上。”

“马丁，”尼克说，“工程师通常不打高尔夫球。”幽默之后，这位新的销售主管继续说道：“我们不是说你不负责任，而是说你有点褊狭。”

马丁不肯让步，“褊狭？听着，我接听的销售电话不比你们任何人少，而且我还和评论家谈过……”

简插进来说：“马丁，等等。我们不是质疑你对公司的贡献，只是你对工程了解得比别人多，这使得你希望把钱投在产品上。”简最终说出了问题所在，“为什么一有人对工程发表评论，你就急呢？”

这话就像在马丁的头上浇了一桶冷水，并且溅到了在场的每个人身上。

米琪接下来说话了，但她的语气比平时要温和得多。“她

说得对，你的反应就好像我们在质疑你的才能。”

马丁现在镇定多了，他坚持说：“难道你们没有吗？你们在说我用太多的钱来开发和维护我们的产品。”

简比米琪更婉转，“不是，我们说的比那个范围要广。马丁，我们在说我们的产品需要好到什么程度才能在市场上取胜。我们讨论在未来的技术上要投入多少努力，因为如果在以后的技术上投入过多，现有的产品缺少宣传，市场不能充分认可，代价就太大了。”

凯瑟琳停止了旁观，也加入简富有远见的评论中，“而且你个人无法估算出这些。我认为我们这里没有一个人可以独立估算出来，我们需要倾听大家的意见和展望。”

具有讽刺意味的是，这个解释越合理，马丁就显得越烦躁。他似乎本来想要指责米琪，但被简和凯瑟琳说得无言以对。

“听着，我们投入了那么多时间开发产品，我不想有人说我们公司垮掉是因为产品不好。”还没来得及有人告诉他这正是团队第五大障碍的表现，马丁先说了：“我知道这听起来好像是我更在乎避免承担责任，而不是怎样使公司获得成功，但是……”他好像找不出什么更好的解释。

这时简给了他一个台阶，“你知道我为什么那么关心财务的事吗？”这是个反问句，因此她自己回答说：“我可不想在《华尔街日报》上看到我们公司因为没有管理好资金而倒闭。卡洛斯不想让客户支持的事给我们抹黑，米琪则不想公司因为不能树立品牌而垮台。”

即使是这种大家责任均摊的批评，米琪也不愿承担自己的那部分，她看了看简，好像在说：我可没那么想。

简没有理会她，对其他人说："听起来好像我们在泰坦尼克号上拼命抓救生艇。"

"我觉得情况没有那么严重。"尼克反对道。

凯瑟琳肯定了她的首席财务官简的比喻，"嗯，我们设法离救生艇近一些，以防万一。"

尼克点点头，好像说：好吧，我同意。凯瑟琳把话题拉回来，直接问马丁："我们说到哪儿了？"

马丁深吸了一口气，摇摇头，似乎对刚刚发生的所有事表示不满，然后出乎大家意料地说道："好吧，我们来计算一下投入吧。"

他走到记录板前面，在上面标出他的整个队伍，说明每个人所负责的工作以及如何相互协调。他的同事们确实感到惊讶，因为他们从来不知道工程部有如此多的工作，而且那样环环相扣。

马丁结束后，凯瑟琳给大家两个小时的时间讨论到底应该加大还是减少在工程部的投入，如果减少的话，怎样把资源用在其他工作上。在讨论过程中，大家时不时地激烈辩论，相互交换意见，在各自最初的主张的基础上作出让步，随后发现似乎也说不清哪个主张是绝对正确的。

最重要的是，包括凯瑟琳在内的所有人都至少有一次拿起记录笔走到记录板跟前向大家解释。如果有人打呵欠，也是因

为争论得筋疲力尽了，而不是因为觉得枯燥无味。

最后，杰夫提出了一个解决办法，他建议取消一项尚未开始研发的产品，再将另一项拖后至少半年。尼克随后提出重新安排负责那些产品的工程师，培训他们帮助销售代表进行产品宣传。

很快大家就达成一致意见，制定出了一个紧凑的时间表，随后都惊讶地盯着记录板上的那些复杂而有效的建议。

接下来凯瑟琳让大家去吃午餐，并补充说："我们回来后要讨论克服人际交往时的尴尬以及共担责任。"

"我等不到吃完饭了。"马丁的话并不是要表达什么不满，大家知道他确实对讨论感兴趣了。

共担责任

午饭过后，为了保持大家上午讨论时的动力，凯瑟琳决定制胜的法宝就是讨论实际问题。

于是，她让尼克带领大家回顾了关于那18家新客户的问题取得的进展。尼克走到记录板前面，写下上次会议时大家制定的4个工作重点：产品演示、竞争分析、销售培训和产品手册。尼克从第一个开始说起。

“好，马丁，你的产品演示项目进展如何？”

“我们比计划的要快，事情比我们事先预料的要容易一些，所以我们可能提前1~2个星期完成。卡洛斯帮了我们很多忙。”

尼克不愿意浪费时间，很快往下进行，“很好。卡洛斯，竞争分析怎么样了？”

卡洛斯看着面前桌上的一打稿纸，“我带来一份最新的总结报告，但我现在找不到了。”他不找了。“不管怎样，我们还没有真正开始，我连开个部门会的时间都没有。”

“为什么？”尼克比凯瑟琳预想的要耐心。

“嗯，老实说因为你的人没有到位，我一直忙着帮马丁做产品演示。”

屋里一片寂静。

尼克希望能明确提出问题，“好吧，我的人有谁没有到位？”

卡洛斯不想直说，“我不是抱怨他们，只是……”

尼克打断他，“没关系，卡洛斯，告诉我谁应该多参与一些。”

“嗯，我想主要是杰克应该帮忙，然后是肯，我想如果可能……”

这时凯瑟琳打断说：“有没有人注意到有什么问题？”

尼克率先回答说：“是的，我需要和我的员工沟通一下，确认他们准备好帮卡洛斯的忙。”

凯瑟琳承认确实是这样，但是她指的是另外的事。“但是卡洛斯呢，你不觉得他应该早些找你解决这个问题，而不是等到今天吗？他没有开始竞争分析，但是你们谁也没提出来。”

屋里又陷入了令人不快的沉寂。

卡洛斯并没有因为老板的问题而不高兴，他似乎很客观地看待这个问题。马丁插进来，“要提醒一个总是很忙的人不太容易”。

凯瑟琳点点头，随后坚定地补充道：“你说得对，但这不能作为理由。事实上卡洛斯是公司的主管，他应该更好地实施我们的决策，我们还应该提醒那些没有听他安排的人。”

凯瑟琳注意到卡洛斯这时有点儿成为众矢之的了，所以她明确地告诉他："卡洛斯，我只是拿你举个例子，因为你更容易犯这样的错误，其他人也是如此。有的人集中负责一件事情，但因为他们太重要了，很多工作都要管一些。有的人不愿意负责，还有的过于斤斤计较。我想任何人都不会轻易对一件事情负责，甚至是对自己的孩子。"

这个说法得到了在场的一些人的赞同。凯瑟琳继续说道："我希望你们能相互督促，看看都做了些什么，怎样安排时间，有没有取得进展等。"

米琪提出反对意见："但是那样的话似乎就缺乏信任了。"

凯瑟琳摇摇头说："不会的。信任并不是认为别人和自己一样，而且不需要改进。信任是指当你的同事督促你前进的时候，你能够认识到他们这样做是因为他们关心这支队伍。"

尼克澄清说："但是我们要讲究方法，不能打击别人。"

他的话听起来更像一个问题，于是凯瑟琳回答说："正是如此。要礼貌地指出来，要使人觉得他们并没有做错什么。但是不管怎样一定要指出来，不能保留不说。"

大家看起来充分理解了这句话，凯瑟琳等了一会儿，然后让尼克继续说。

他很高兴地继续说道："好的。我们说到第三个任务了，这一点是关于销售培训计划，是由我自己负责的。我们刚刚开始，我为我的销售员们拟订了一份两天的培训计划，我认为我们在座的人到时候也都应该参加。"

米琪疑惑地说："为什么？"

"因为我们都该把自己当成销售人员，尤其我们现在最重要的任务就是赢得那18家新客户。"

凯瑟琳确认说："对。"

尼克继续说："那么我们都要参加，我们需要弄清楚怎样做才能对我们的销售人员有所帮助。"尼克把培训时间告诉大家，他们都在日历上做了记号。

米琪还是显得有些烦躁。

"有什么问题吗，米琪？"尼克问。

"没有，继续吧。"

尼克不想继续，因为米琪明明有不满的地方，他继续催促她说："不，如果你认为自己有理由不参加销售计划，我很愿意听一听。"他停下来看看她会不会作出反应，但她没有那样做。于是，他继续说："老实说，我认为没有什么比这更重要的了。"

这时，米琪嘲讽地说道："好吧，那样的话，我也希望大家下周都能参加我召开的产品市场会议。"

尼克认真地说："真的吗？如果你认为我们都到场会有所帮助，那么我们就都去。"

米琪想都没想就说："不用了，我只是随便说说而已。我会去参加你的销售培训。除了马丁之外，我不需要别人参加我的产品市场会议。"

这时凯瑟琳清楚地意识到米琪必须离开这支队伍。不幸的是，接下来的5分钟比凯瑟琳预想的还要糟。

个人成绩

现在尼克进行到列表中的第四项，“好，我们的产品手册做得怎么样了？”他的问题是问米琪的。

“我们已经完成了。”米琪想尽量不显得扬扬自得，但是大家还是都看出她确实非常得意。

尼克有点惊讶，“真的吗？”

米琪觉得同事们不太相信她，她伸手从电脑包中取出一叠散页稿纸，把它们传发给每个人，“这个计划下星期拿去印刷。”

大家品评着手册的设计和内容，屋里寂静无声。凯瑟琳能够感觉到大多数人对这份材料的质量感到满意。

但是尼克看上去不那么高兴。“是不是因为一部分销售人员出去为这些手册做调研，然后他们觉得烦了，就抱怨投入……”

米琪打断说：“我的员工比公司里任何人都了解这项工作。但是如果你想让你部门的人补充一些内容，我没意见。”她虽然这样说，但显然她觉得没有必要这样做。

尼克看上去有点儿气愤，米琪了解了他的好意。“好吧，我会给你一份名单，在我们拿去印刷之前这些人需要看一下手册。”

米琪所取得的进步就因为她对尼克的态度而被抹杀了。

杰夫想打个圆场，“好吧，不管怎样，你和你的员工做得很好。”

米琪听到这个肯定，又有点儿得意忘形了，“嗯，我投入了很多精力，这是我做得最成功的宣传品。”

大家看着这位同事如此缺乏谦逊的品质，都很不舒服。

这时凯瑟琳觉得应该到此为止了。她告诉大家，他们中午可以好好休息一下，到下午6点吃饭的时候再回来。她让大家回去，只留下米琪。

谈 话

大家出去后门一关上，凯瑟琳就感到一丝疲惫，很想独自出去散步。我什么时候能够做完这些事呀，她想着，但她知道自己已经没有退路了。

米琪并不清楚凯瑟琳让她留下做什么。凯瑟琳不知道这样对米琪来说意味着好受一些还是更痛苦，但她马上就会知道答案了。

“我们要谈的可能对你来说不太好受，米琪，你要有心理准备。”

市场部主管的眼睛里闪过一丝了悟，但很快就恢复了常态，“是吗？”

凯瑟琳深吸了一口气，直截了当地说：“我认为你不适合这支队伍，我知道你也不愿意待在这里。你明白我的意思吗？”

米琪非常吃惊，这让凯瑟琳很难受，不过她告诉自己必须面对这一切。

米琪简直无法相信，“我？你开玩笑吧。在所有这些人中，

你认为我……”她没有说完，但是紧紧盯着凯瑟琳。“我？”

奇怪的是，这时候事情摆在桌面上，凯瑟琳反而觉得轻松多了。她见过很多主管人员在这种场合下能够保持镇定，而且米琪比一般的人更聪明。

“这是为什么？”米琪问。

凯瑟琳平静地解释说：“米琪，你不太尊重你的同事，不愿意向他们敞开心扉。在会议上，你给所有其他人，包括我，造成了消极影响。”虽然凯瑟琳知道自己所说的一点儿没错，但还是觉得对于一个没有思想准备的人来说，这种指责似乎太直接了。

“你认为我不尊重同事？问题是他们不尊重我。”米琪话一出口，就认识到这话其实出卖了自己。她略显疲惫，试图解释说：“他们无视我的才干和经验，而且他们根本不知道怎样宣传软件产品。”

凯瑟琳静静地听着米琪的话，她的话更加坚定了凯瑟琳的决心。

米琪觉察出了这一点。她很平静，但开始充满怨恨，开始向凯瑟琳进攻，“凯瑟琳，你知道如果我走的话，董事会会有什么反应吗？在不到一个月的时间里，你已经失去了销售主管和市场部主管。如果我是你的话，我就会担心自己的饭碗了。”

“很感谢你的关心，米琪。”凯瑟琳的回答稍稍带一点讽刺意味，“但是我的工作不是取悦董事会，而是建立一个使这家公司运转起来的团队。”她用同情的语气说：“我只是想你不会

喜欢在这种情况下继续留在公司里。”

米琪这时吸了一口气，“你认为只要我走，公司就可以好起来了吗？”

凯瑟琳点头说：“是的，我是这样认为的。而且说实话，我相信那样对你个人也是有好处的。”

“你怎么知道？”

凯瑟琳真诚而温和地告诉她：“你也许会找到更欣赏你的才干和风格的公司。”下边的话凯瑟琳本不想说，但她觉得米琪应该听听这话，于是她说道：“但是如果你不反省自己的话，恐怕没那么容易。”

“什么意思？”

“我是说你不容易相处，米琪，也许是因为决策科技有限公司的事……”

米琪没等凯瑟琳继续说就打断了，“当然是决策科技有限公司的事，我以前从来没有遇到过这样的事情。”

凯瑟琳不相信这一点，但她不想在米琪的伤口上撒盐。“如果是这样的话，你在别的公司肯定会更愉快的。”

米琪盯着面前的桌子，凯瑟琳认为她已经清楚当前的局势，甚至可能接受事实了，但她想错了。

最后的挣扎

米琪离开会议室，以便整理一下自己的思路。几分钟之后她回来了，看上去比刚才更情绪化，而且更坚定。

“好吧，首先我不会辞职，你要我走的话就得解雇我。我的丈夫是一名律师，我想你和我打官司的时候不会好过。”

凯瑟琳没有畏缩，而是充满真诚和同情地回答：“我不会解雇你，你并不是非走不可。”

米琪看起来很困惑。

凯瑟琳告诉她：“但是你的行为必须彻底改变，而且要很快改变。”凯瑟琳停了停，让米琪考虑她所说的话。“说实话，我不知道你是不是愿意作这些改变。”

米琪脸上的表情显示出她肯定不愿意去为这些而改变，她为自己辩护说：“我不觉得我在这里的行为有什么问题。”

凯瑟琳说：“当然你的行为不是这里唯一的问题，但却是一个很实际的问题。你根本不参与你部门之外的事情，你不接

受同事的意见，或者当你做错的时候也不道歉。”

“当我做错的时候？”米琪想知道是怎么回事。

凯瑟琳不敢肯定米琪是假装还是真的从来没有意识到。不管是哪种情况，她必须明确地告诉米琪，她平静地说：“我不知道该怎么说。你总是翻白眼，对别人作出失礼的评论，比如说指责马丁是自大狂。你不喜欢参加销售培训，而那是公司当前最重要的任务。我必须说所有这些都很出格。”

米琪站在那里发愣。在铁的事实面前，她似乎突然意识到了自己尴尬的处境。但是在她缴械认输之前，还剩一些弹药没有发射出来，“听着，我受够了别人指责我。我不会改变自己去适应这样一个差劲的团队，但是我不会按你的意思离开，这是原则性的问题。”

凯瑟琳充满信心地问：“什么原则？”

米琪一时答不上来。凯瑟琳不急于打破沉寂，她想让米琪充分意识到自己说的话是不能成立的。最后，米琪说道：“我要3个月的工资赔偿，还有我的股权必须兑现，正式文件上必须表明是我自己主动提出辞职。”

凯瑟琳很愿意满足米琪的这些要求，但她知道不能表现得过于欣喜，“我不知道能不能满足你提出的这些，但我会尽力去做。”

又过了几分钟，“那么你想让我现在就走吗？我是说我都不能等到吃完饭再走？”

凯瑟琳点点头，“下星期你来公司收拾你的东西，到人力

资源部办理离职手续，我尽量为你提供你刚才所要求的东西。”

“你知道你们其实已经不行了，不是吗？”米琪想要惩罚凯瑟琳，“我是说你们没有销售主管和市场部主管了，而且这样的话我手下的人中也会有一些离开的。”

凯瑟琳以前经历过不少这种情况，而且她已经同米琪的员工接触过，知道他们和别人一样也了解他们主管的缺点。但她知道最好装出很关注这件事的样子，“如果那样的话，我当然能够理解，但我希望不会那样。”

米琪摇了摇头，似乎又要开始长篇大论，但是她拿起电脑包就走了。

难　题

在剩余的午休时间里，凯瑟琳在葡萄园里散步。当大家重新聚集在一起的时候，她觉得精力很充沛，但是她完全没有预料到随后发生的事情。

还没等凯瑟琳提出这个话题，尼克就问："米琪去哪儿了？"

凯瑟琳遗憾地告诉他们："米琪不会回来了，她要离开公司了。"

凯瑟琳没有想到在座的人会如此惊讶。

"这怎么可能呢？"简很想知道是怎么回事。

"我在这里说的必须保密，因为涉及离职员工的法律权利。"大家都点点头。

凯瑟琳开门见山，"我认为米琪不愿意改变自己的言行，而她的行为对团队造成了伤害，所以我请她离开公司。"

没有人说话，他们只是互相看着，再看看面前桌子上的宣传手册。

终于，卡洛斯开口了，“我不知道该说什么，她怎么对待这件事的？我们的市场工作怎么办？”

尼克也问道：“我们怎么和员工解释，怎样告诉媒体？”

虽然凯瑟琳对他们的反应感到吃惊，但马上给出了答案，“关于米琪的反应我不想说得太多，她有点意外，有点恼火，不过这并不奇怪。”

大家等着凯瑟琳回答另外几个问题。

她继续说道：“我们要继续做市场工作，我们会再找一个市场部主管。不过，我们公司里现在有很多值得一用的人可以暂时接管这些，我一点儿都不担心。”

大家似乎都理解并且同意凯瑟琳的解释。

“我们可以告诉员工和媒体，米琪到别处继续发展了，在这种问题上我们没有更多的解释余地，但是我们不要被别人的反应吓倒。只要我们齐心协力、取得进步，员工和那些评论家就不会说什么了。而且我认为大多数人，尤其是员工，不会觉得太意外。”

虽然凯瑟琳很自信，她的话也很符合逻辑，但屋里的气氛还是趋于消沉。凯瑟琳知道她应该把重点放在实际问题上，这样才可以督促他们振作精神，但她不清楚自己要引出多少话题才能让大家不去想米琪的事情。

说　服

从当天晚上到第二天的下午，他们主要讨论业务的细节问题，重点放在销售上。虽然明显地取得了一些进展，但凯瑟琳无法否认米琪的离去继续影响着会议的气氛。她决定冒险一试。

午饭过后，凯瑟琳对全体人员说："我想花几分钟时间说一些题外话，我想知道你们对于米琪离开公司有什么看法。因为在下周向公司的员工说明之前，我们这里的人需要确保意见一致。"凯瑟琳知道，即使表现最不尽如人意的员工离开，同事们也会对他产生同情心，同时对自己的职位感到担心。

大家环视四周，看看有没有人第一个发言。尼克先说话了，"我想我现在很担心管理层再失去一名成员。"

凯瑟琳点头表示理解，她其实很想说：不过米琪从来就没有真正成为这其中的一员。

简补充道："我知道她很难相处，但她的工作质量还是很高的，而且当前市场工作非常关键，也许我们应该对她更宽容

一些。”

凯瑟琳点点头说：“还有吗？”

马丁举起手，无可奈何地说：“我只是想下一个该轮到谁了。”

过了一会儿，凯瑟琳说道：“我来简短地告诉你们一个关于我个人的故事，一个不太光彩的故事。”

这引起了每个人的注意。

凯瑟琳皱皱眉，似乎一提起这件事就很不舒服。“我在商学院念书的最后半年，在旧金山一家著名的零售公司找到了一份负责人的工作，在那里负责一个财务分析的小部门。那是我第一次真正负责企业管理，而且当时我希望毕业以后能一直在那家公司工作。”

尽管凯瑟琳不太善于在大庭广众之下讲话，但她有时很会讲故事。“我接管了一个很不错的队伍，他们工作都很努力。其中有一个人尤其如此，他提交了绝大部分的报告，他的报告比别人的都要出色。我叫他弗莱德，弗莱德完成了所有分配给他的任务，成为我最信赖的员工。”

“听起来不错呀。”尼克说。

凯瑟琳抬了抬眉毛，“我还没说完呢。但是部门里的其他人都受不了弗莱德，说实话他也很让我头疼。他从来不帮助别人，还非得让每个人都知道他的工作做得多么好，事实上他确实做得好，即使是痛恨他的人也不得不承认这一点。其他员工多次来我这里提意见。我很关注这件事，而且有一次半正式地

和弗莱德谈了一次，希望他改进自己的做法。不过绝大部分时间我还是容忍了他，因为我觉得别人可能出于嫉妒他的才干，才会对他有那么大的意见。更重要的是，我不能开除表现最好的员工。”

大家看上去很理解她的做法。

凯瑟琳继续说道：“后来部门的效益开始下滑，于是我给弗莱德分配更多的工作，他虽然有点儿抱怨，但还是完成了所有工作。在我心里，他是部门扛大梁的人物。很快部门的士气飞速下落，我们的表现更不尽如人意了。又有很多分析师到我这里抱怨弗莱德的问题，很明显他对部门的负面影响比我想象的要大。我一夜没睡，仔细考虑这个问题，然后作了一个决定。”

杰夫提问说：“你解雇他了？”

凯瑟琳不好意思地笑了，“没有，我提升他了。”

大家都低下了头。

凯瑟琳点点头，“不错，他是我提升的第一个经理。第二个星期，我的7个分析师中有3个走了，部门内部一片混乱。我们的工作落后了，我的经理叫我去谈谈到底发生了什么。我说了弗莱德的事以及为什么我失去了3个分析师。第二天，经理作了一个重大的决定。”

杰夫又问道：“经理解雇了他？”

凯瑟琳苦笑着说：“不对，经理解雇了我。”

大家看起来很惊讶。简想让凯瑟琳好受一点，“但是公司

不应该随便解雇负责人的。”

凯瑟琳自嘲地说：“好吧，这就是说就算是我突然不再工作了，他们也不会再找我了。”

尼克和马丁差点儿笑出声。凯瑟琳说出了他们所想的，“那和解雇不是一样嘛。”

大家都笑了。

“那弗莱德后来怎样了呢？”杰夫很想知道。

“我听说他几个星期后离开了，他们另外雇人管理那个部门。他离开不到一个星期，部门的效益就急剧攀升，而且是在少了3个分析师的情况下。”

“你是说弗莱德的做法导致了整个队伍的效益下降了50%吗？”

“不，不是弗莱德的做法。”

他们看起来一头雾水。

“是我对他的容忍导致了这些。他们解雇我算是对了。”

没有人说话。他们在体会老板的伤痛，把她所讲的和当前的情况联系起来。

过了一会儿，凯瑟琳把话题拉回来，“我不想失去你们中的任何一个人，所以我让米琪离开。”

这时，在场的所有人终于理解她的做法了。

重整旗鼓

回到公司后，凯瑟琳召开了一次全体员工大会，讨论米琪的离职以及公司的其他一些事情。虽然她很巧妙而镇静地公布了这个消息，但还是在员工中间引起了超出主管们意料的反应。虽然主管们承认这种反应大多不是因为失去米琪造成的，而是因为这件事情的引申含义，但这确实降低了大家的工作热情。

于是在下一个领导层会议上，凯瑟琳让大家用一个小时的时间讨论安排市场部主管人选的问题。大家激烈地讨论是否应该提升米琪的直接下属。

凯瑟琳说："好，刚才这个讨论很好，我听到了所有人的意见，还有谁有什么补充吗？"

没有人出声，于是凯瑟琳继续说道："我认为我们应该找一个能够帮助市场部发展、树立品牌的人。虽然我很想在公司内部找一个人选，但我现在还没有看到有谁完全具备这个条件，所以我认为我们应该出去寻找一个合适的市场部主管。"

大家都点头表示同意，包括那些刚才提反对意见的人。

“我可以向你们保证，我们会找到合适的人选。这意味着在座的所有人都需要面试求职者，找到合适的人。这个人应该能够信任别人，正确处理矛盾，参与集体讨论，对同事负责，把精力放在团队的成绩而不是个人表现上。”

凯瑟琳发现她的成员们已经开始接受她的理论了。她请杰夫组织选拔新市场部主管的工作，然后把话题转向成本预算。

尼克汇报说他已经取得了一定进展，但是美国国内一些地区的情况了解起来还有些困难，“我认为我们需要有更多的人出去做调研。”

简知道尼克是想申请更多的资金投入，所以想马上打消他的念头，“我不想增加更多的花销，因为那样做只能使你的工作定额增高，我们不能陷入这种恶性循环。”

尼克猛吸了一口气，恼怒地摇摇头，好像说：你又来了。别人还不知道怎么回事，尼克和简就开始激烈地争论起来，试图说服对方和其他人同意自己的观点。

过了一会儿，争论停了下来，简靠在椅子上恼火地说：“这里的情况一点也没变，也许我们的问题所在根本不是米琪。”

这使得大家更沉默了。

凯瑟琳笑着插进话来，“没关系，没关系，我看没有什么不对的。这样的争论正是我们上个月刚谈到的，很好呀。”

简想解释一下，“我可不这样认为，简直像吵架一样。”

“你们是在吵呀，但你们是为了工作而吵嘛，这是你们的

职责。不这样的话，你们就会把问题留给你们的员工了，而他们可能根本解决不了这些问题，他们希望你们能解决，这样他们工作的时候目标就更明确了。”

简看起来很疲惫，“但愿我做的这些都值得。”

凯瑟琳又笑了，“相信我，比你想象的要值得。”

在接下来的两个星期里，凯瑟琳开始更严格地要求大家的言行。她指责马丁在会议上显得过于自大而破坏了大家的相互信任，她还要求卡洛斯在会议上直接批评大家对客户服务问题缺乏责任心。她花了好几个晚上和简以及尼克探讨关于预算的分歧，因为她知道这个问题是不可避免的。

更重要的是，大家的反应越来越好。虽然他们有时有点儿抵制这些，但没有人怀疑凯瑟琳的做法，他们似乎培养出了真正的集体观念。

凯瑟琳现在关心的唯一问题，就是让这种情况一直持续下去，直到大家看到成果。

THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

第四部分

引 导

收 获

虽然凯瑟琳的最后一次纳帕谷会议有一种不一样的气氛，但开头还是和以前一样，“我们的管理层比竞争对手更富经验，我们有更多的资金，感谢马丁和他的队伍，我们有更好的核心技术，而且我们有更强大的董事会。我们有这么多的优势，赢利和客户数量却落在两个竞争对手的后面，我想大家都知道原因是什么了。”

尼克举手说：“凯瑟琳，我希望你不要再重复这些了。”

如果在一个月以前有人说这样唐突的话，所有人都会感到吃惊，但现在没人觉得奇怪了。

“为什么？”

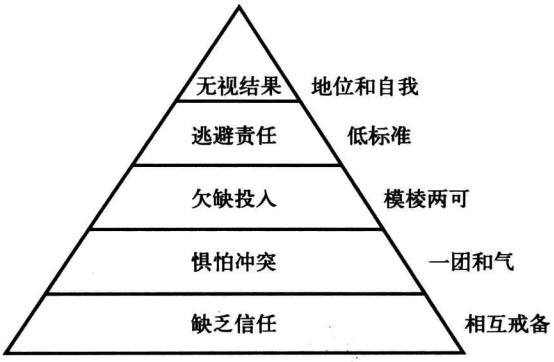
尼克皱起眉头，想找到合适的措辞，“我想如果在几个星期之前说这些还可以，但现在我们已经……”尼克不需要说完大家就明白了。

凯瑟琳温和地解释说：“当我们的情况不是这样的时候，我自然就不会重复了。但我们现在仍然落后于两个竞争对手，

我们还没有成为足够好的团队。”

凯瑟琳继续说道：“但我们已经走上正轨。事实上，我们今天需要做的第一件事就是回顾一下我们的团队协作搞得如何。”

凯瑟琳走到记录板前，再次画上那个三角，把五大团队协作障碍填充进去。



然后她问大家：“我们做得怎样？”

大家重新审视记录板上的模块，同时思考着凯瑟琳的问题。

最后，杰夫先开口了，“我们肯定要比一个月之前相互信任。”在座的人都点了点头，杰夫继续说：“不过我们还需要继续努力。”大家又点点头。

简补充道：“虽然我还不太适应，但是我们之间的争论明显多了。”

凯瑟琳确认她的说法，“我认为任何人都不会完全适应争论。如果争论不带有一点刺痛的话，就不能称其为争论了。关

键是要切实地去争论。”

简对这个解释很满意。

尼克插话说：“说到投入，我们绝对比以前更能达成共识了，但下一个也就是责任心这一点最使我担心。”

“为什么？”杰夫问。

“因为我不知道当有人不能做好工作或者对团队不利时，我们会不会去干预。”

“我肯定会去干预。”

出人意料的是，这话从马丁的嘴里说出来了。他解释说：“我不想让事情变回以前的样子。如果原则和人际关系有冲突的话，我选择原则。”

尼克对着他这个狡黠的同事笑了笑，继续下一个模块。“我觉得我们不存在过分注重个人成绩的问题，如果我们的公司不能运转起来，我们谁也不会走的。”

凯瑟琳非常高兴地看到整个屋子的人都赞同地点头，但这时她决定给大家的热情降降温。

“听我说，我基本同意你们刚才对这支队伍的评价，你们正朝着正确的方向前进。但我要提醒你们，在今后的几个月里，你们可能要不只一次地质疑自己到底有没有取得进步。在我们的言行有了变化之后，还要再等几个星期才会对经营状况产生影响。”

大家马上表示赞同，凯瑟琳还不放心，决定再多嘱咐他们一次，“我告诉你们这些，是因为我们还没有摆脱困境。我以

前见过很多团队，他们的进步比我们还多，可最后还是退回到原来的样子了。这就像人们制定了纪律，但最后不能遵守一样。”

虽然凯瑟琳很遗憾必须在他们感觉胜利的时候给他们浇冷水，但她还是松了一口气，因为自己给他们打了预防针，以免像其他队伍一样退步。在随后的两天里，这支队伍确实体会到了凯瑟琳所说的。有时大家很高兴一起合作，有时则好像不太容易沟通。他们努力解决业务问题，把它们一个一个地拿出来讨论。有趣的是，他们很少提出团队协作的概念，凯瑟琳解释说这是好现象，因为提得越少，越说明这种意识已经深入人心、成为共识了。她在休息和用餐时间的多次观察证明了她是对的。

首先，大家似乎愿意待在一起，不像第一次会议时那样单独活动，他们在一起相处时经常谈笑风生。会议结束后，虽然大家都疲惫不堪，但回到公司后马上开始落实开会事宜。

士气调查

最后一次纳帕谷会议过后3个月，凯瑟琳在一家当地的饭店里召开第一次季度会议，为时两天。新的市场部主管名叫约瑟夫·查尔斯，他在一个星期以前来到决策科技有限公司，这是他同大家一起参加的第一次会议。

凯瑟琳在会议开始的时候出其不意地说："记得绿香蕉公司吗？就是上个季度我们讨论要不要收购的那家公司？"

在座的人点点头。

"好，显然尼克当时说对了，它们确实是我们的潜在竞争对手，现在它们想收购我们。"

除了杰夫因为是董事会成员，已经知道了这个消息，其他人都无比惊奇。最吃惊的还要数尼克，"我以为它们陷入经济困境了。"

"它们那时候确实陷入经济困境了，"凯瑟琳解释说，"我猜它们上个月准是筹得了一大笔钱，正急于花出去。它们已经正式向我们提出收购了。"

“开价怎么样？”简问道。

凯瑟琳看看笔记，“比我们当前资产评估的价格要高很多。如果让它们收购的话，我们在座的收入都会提高。”

简继续问：“董事会怎么说？”

杰夫替凯瑟琳回答说：“董事会让咱们决定。”

没有人说话。似乎他们都在为自己的潜在收入作开支预算，或者在想其他类似的事。

终于，有人用几乎愤怒的英国口音打破了沉寂，“根本没门！”

所有人都把头转向他们的工程部主管。大家从来没有看到过他这样情绪激动，他解释说：“我绝对不会放弃这一切，把公司交给一家用生水果命名的公司。”

大家哄堂大笑。

简的话把他们拉回现实，“我认为我们不应该这么快就否决这个提议。我们还不能肯定自己能不能赚到钱，而它们摆在我们面前的却是现金。”

杰夫同意首席财务官的观点，“董事会当然觉得这是个不错的提议。”

马丁似乎不相信杰夫的话是真的，“那样的话，董事会为什么还让我们作出决定呢？”

杰夫停了一下，然后解释说：“因为董事会想知道我们对公司有没有感情。”

马丁皱眉说：“有没有什么？”

杰夫向他的这名英国同事解释说："他们想知道我们愿不愿意待在公司，是不是真正地想融入公司和这个团体。"

约瑟夫对眼前的局面总结道："这听起来像一个士气调查呀。"

卡洛斯在会议开始后第一次发言，"我不同意让它们收购。"

杰夫下一个说道："我也是，绝对不同意。"

尼克点点头，凯瑟琳和约瑟夫也是一样。

马丁看着简，"你呢？"

她犹豫了一会儿，"卖给绿香蕉公司？你们没有开玩笑吧？"

大家又是哄堂大笑。

凯瑟琳马上重新主持会议，希望保持大家的积极性，讨论一些实际的问题。"好吧，今天我们还有很多其他的重要话题，我们开始吧。"

在接下来的几个小时里，在大家的帮助下，约瑟夫了解了企业团队的五大障碍。尼克讲解相互信任的重要性，简和杰夫一起说明必要的争论和取得共识这两点，卡洛斯描述了成员之间相互监督的必要性，马丁解释最后一项工作成果判定标准问题。他们询问约瑟夫所做的迈尔斯-布里格斯性格类型指标的情况，为他介绍每个人的头衔和职责以及大家共同的目标。

更重要的是，接下来他们进行了激烈的辩论，这是约瑟夫以前闻所未闻的，并达成了完全一致的意见，而且没有人觉得

受到伤害。他们有几次直接指出对方的弱点，这让约瑟夫有点儿不舒服，但每次大家都把话题拉回到工作上。

会议结束后，约瑟夫认识到自己加入了一个非同寻常的、热情洋溢的领导班子，他希望自己马上就融入这支队伍。

前 进

在接下来的一年里，决策科技有限公司的销售额一路攀升，在第三季度就达到了全年的预期收入，成为业内首屈一指、举足轻重的公司。只不过，它还没有能够与紧随其后的竞争者完全拉开距离。

由于取得了实质性的进展，公司的员工数量不再减少，士气越来越高，只有当暂时处于小的回落时才有员工离开。

有趣的是，当这种情况发生时，连董事长都亲自给凯瑟琳打电话，鼓励她不要灰心，因为她取得的进步还是很明显的。

公司共有250多名员工，凯瑟琳决定应该减少她的直接下属的数量。她坚信公司的规模越大，高层管理人员的数量应该越少。现在加上新到的销售主管和人力资源主管，她的领导队伍已经有8个人了，这几乎是个难以控制的人数。凯瑟琳目前还能够应付周末的一对一交流，可是开会时9个人坐在一起，不利于进行快速的实质性讨论。虽然团队成员都很团结一致，但迟早会出现问题。

于是，最后一次纳帕谷会议结束一年多之后，凯瑟琳决定作出一些组织上的变革，并且明确而巧妙地告诉了她的成员。尼克可以继续担任首席运营官的职务，这时他才觉得自己真正赢得了这个职位。卡洛斯和新的销售主管将向尼克汇报工作，不再作为首席执行官的直接下属，人力资源部的主管将隶属于简。这样凯瑟琳还有5个直接下属：首席技术官马丁、首席财务官简、首席运营官尼克、市场部主管约瑟夫以及业务发展部主管杰夫。

一星期后，凯瑟琳的第二次季度会议开始了。还没等凯瑟琳宣布开始会议，简问道："杰夫去哪了？"

凯瑟琳郑重其事地回答："这是我今天要说的第一件事，杰夫不再参加这类会议了。"

所有人都很惊讶，既惊讶凯瑟琳所说的，又奇怪她说得那么若无其事。

终于，简提出了大家都想问的问题，"杰夫走了？"

凯瑟琳听到这个问题好像很吃惊的样子，"没有呀。"

马丁随后问道："你没有解雇他吧？"

突然之间，凯瑟琳明白大家误会了，"当然没有。我为什么要解雇杰夫？只是从现在起他将直接向尼克汇报工作。他和我都认为他调换到这个新的岗位很有意义。"

大家都松了一口气，因为他们担心的最坏结果已经被否认了，但他们还是有点儿困惑。

简追问道："凯瑟琳，我知道那样做肯定有意义。而且说

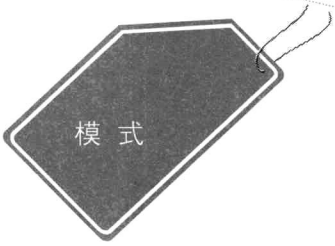
实话，我想尼克一定很高兴有杰夫在他的队伍里。”

尼克点头认可她的说法，简继续说道：“但是你不觉得他不再作为你的直接下属会很失落吗？我的意思是说，我们虽然不在意职位高低，但他是董事会的成员，是公司的创建者。你有没有想过这对他来说意味着什么？”

凯瑟琳自豪地笑了，她很高兴大家如此关心同事的感受。“朋友们，这是杰夫本人的主意。”大家一时都没有反应过来，凯瑟琳继续说道：“他说他虽然很想待在这支管理队伍里，但他认为自己在尼克的队伍里工作更有意义。事实上我给了他一次重新考虑的机会，他坚持认为那样做不论对公司，还是对团队都有好处。”

凯瑟琳停了停，大家这时充分感受到他们的前任首席执行官是如此顾全大局。

然后她继续说道：“我想我们应该感谢杰夫以及公司里所有其他人。我们开会吧。”



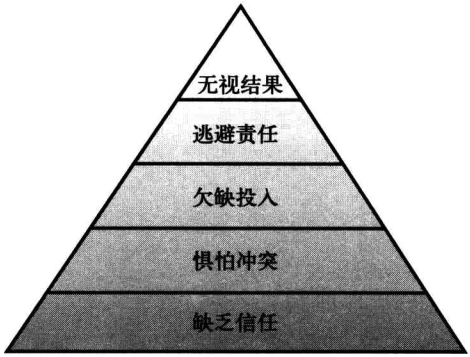
虽然建立一支高度团结一致的团队非常难，但其过程并不复杂。事实上，关键是要使事情化繁为简，不论您领导的是一家跨国公司的管理团队，还是一家大型企业的一个部门，或者您只是一支需要改进的队伍中的一员。从这个意义上来讲，这一部分提供了清晰、精确、实用的指导，帮助您使用团队协作的五大障碍的模块去改进您的队伍。祝您好运！



从我与CEO以及他们的团队协作的经验中，我明白了两个基本的事实：第一，大多数企业中的团队协作仍然让人难以驾驭；第二，企业之所以不能建立成功的团队协作，是因为它们不自觉地陷入了5个很普通但是却很危险的沼泽，我在这里称它们为团队协作的五大障碍。

人们很可能误以为这五大障碍是相互独立的，实际上它们共同形成了一个模式，这使得它们每一种都可能成为企业团队的致命杀手。因此我们有必要在这里简要介绍这五大团队协作障碍以及它们共同形成的模式，这样有助于更清楚地说明问题。

1. 团队协作的第一大障碍是团队成员之间**缺乏信任**。该问题源于团队成员大都害怕成为别人攻击的对象。大家不愿意相互敞开心扉，承认自己的缺点和弱项，导致无法建立相互信任的基础。
2. 无法建立相互信任的危害极大，因为它成为第二大障



碍——**惧怕冲突**的基础。缺乏信任的团队无法进行直接而激烈的思想交锋，取而代之的是毫无针对性的讨论以及无关痛痒的意见。

3. 缺乏必要的争论之所以成为不利的问题，是因为它导致了第三大障碍的发生：**欠缺投入**。团队成员如果不能切实投入，在热烈、公开的辩论中表达自己的意见，即使他们似乎在会议上达成一致，也很少能够真正统一意见，作出决策。
4. 因为投入不够并不能达成共识，团队成员就会**逃避责任**，这就是第四大障碍。由于没有在计划或行动上真正达成一致，所以即使最认真负责的人发现同事的行为有损集体利益的时候，也会犹豫不决而不去予以指出。
5. 如果团队成员不能相互负责、督促他人，第五大障碍就有了可以滋生的土壤。当团队成员把他们的个人需要（如个人利益、职业前途或能力认可）甚或他们的分支部门的利益放在整个队伍的共同利益之上的时候，就导

致了**无视结果**。

就这样，根据连锁反应，只要这五大障碍中有一大发生，整个队伍就要深受其害了。

另外一个理解该模式的方法是从相反的方面考虑——也就是从积极方面入手——设想一下真正团结一致的团队的特征：

1. 成员之间相互信任。
2. 针对不同意见进行直接的辩论。
3. 积极投入到决策和行动计划中去。
4. 对影响工作计划的行为负责。
5. 把重点放在集体成绩上。

这听起来很简单，因为事情本身就是如此，至少在理论上简明易懂。然而要在实际中做到这些却是难上加难，因为那样需要高度的组织纪律性和持久性，能够做到这些的团队为数不多。

在深入分析每种障碍并探讨解决方法之前，你可能需要评估你的队伍，找到解决问题的突破点。



这份调查表是直接衡量您的团队受五大障碍影响的诊断工具。在调查表的最后将告诉您怎样记录结果以及得出结论。建议团队中的所有成员分别填写这份表格，然后查看结果，讨论他们填写内容的差异及其所代表的含义。

说明：请使用以下计分标准衡量您的团队。评估的真实性很重要，应避免反复推敲答案后再选。

3=经常

2=有时

1=很少

____1. 团队成员在讨论事务时非常热烈，且无相互提防的情况。

____2. 团队成员互相提醒各自的缺点或不利于工作的行为。

____3. 团队成员了解同事所负责的工作，知道该工作对集体利益的作用。

____4. 当团队成员的言行不当或有损于集体时，他们会马上真诚地承认错误。

____5. 团队成员愿意为集体的利益牺牲部门或个人的利益（如申请预算的多少、头衔等）。

____6. 团队成员敢于公开承认自己的缺点和错误。

____7. 团队的会议令人鼓舞而不枯燥。

____8. 尽管开始的时候有分歧，但是会议结束时，大家相信所有人都能够按照达成的一致意见行动。

____9. 如果集体目标不能实现，士气将大受影响。

____10. 在会议期间，大家把最重要的也是最棘手的问题拿出来共同探讨。

____11. 如果有人被解聘，团队成员都很关注这件事。

____12. 团队成员了解彼此的业余生活，而且可以相互攀谈这些内容。

____13. 团队成员讨论问题后能够找到明确的解决方案，并且马上开始实施。

____14. 团队成员相互监督各自的工作计划和进展。

____15. 团队成员不急于得到别人对自己作出的贡献的肯定，但能够很快指出他人的成绩。

计分

请将您的得分填入下表，它们将与五大障碍相对应。

第一大障碍 缺乏信任	第二大障碍 惧怕冲突	第三大障碍 欠缺投入	第四大障碍 逃避责任	第五大障碍 无视结果
第 4 题：__	第 1 题：__	第 3 题：__	第 2 题：__	第 5 题：__
第 6 题：__	第 7 题：__	第 8 题：__	第 11 题：__	第 9 题：__
第 12 题：__	第 10 题：__	第 13 题：__	第 14 题：__	第 15 题：__
总分：__	总分：__	总分：__	总分：__	总分：__

8~9分说明您所在的团队不存在这些障碍；

6~7分说明您所在的团队存在这些障碍；

3~5分说明您所在的团队存在的障碍已经值得关注了。

不论您的团队得了多少分，您要了解每个团队都需要长期不懈的努力，否则即使最优秀的团队也会退步到充满困扰的境地。



第一大障碍：缺乏信任

信任是高效的、团结一致的队伍的核心。没有信任，团队协作则无从谈起。

遗憾的是，“信任”这个词被用得太多了，而且经常被滥用，以至于有时听起来带有婆婆妈妈或者华而不实的意味，因此很有必要阐明信任的具体含义。

谈到建立企业团队，信任是指团队成员相信他们同事的言行是出于好意，在团队里不必过分小心或相互戒备。事实上，团队成员必须放心地接受彼此的批评。

以上的概念与我们通常所说的有所不同，信任通常是指以过去的经验为根据对一个人的行为作出预测。例如，我们相信一名一贯表现优秀的成员能够高质量地完成任务。

虽然这是很理想的情况，但是只有非常优秀的团队能够建

立起这种信任。这需要团队成员敢于承认自己的弱项，而且不用担心别人会以此来攻击自己。这些弱项包括性格弱点、技术不足、人际交往的困扰、失误以及无法独立完成任务、需要别人的帮助等。

尽管以上所说的似乎不难做到，但实际上只有当团队成员真正放心地把自己暴露在别人面前时，他们才能完全消除戒心，从而把全部精力集中到工作上，不用尔虞我诈地忙于相互应付。

要建立起消除戒心的信任是非常不容易的，因为大多数成功人士在事业和学业过程中已经习惯了相互竞争、相互戒备。要使他们为了团队的利益而摒弃这些几乎已经成为本能的东西，虽然不容易做到，但却是好的团队所必需的。

如果一个团队的成员做不到相互信任，代价将是巨大的。他们将不得不把大量的时间和精力浪费在管理个人行为和促进相互交流上，他们惧怕开会，也不愿意主动向别人提出帮助。于是，通常缺乏信任的团队的士气都非常低迷，效率低下的重复劳动也非常多。

缺乏信任的团队中的成员具有以下表现：

- 相互隐藏自己的弱点和错误；
- 不愿请求别人帮助，不愿给别人提出建设性的反馈意见；

- 不愿为别人提供自己职责之外的帮助；
- 轻易对别人的用意和观点下结论而不去仔细思考；
- 不愿承认和学习别人的技术和经验；
- 浪费时间和精力去追求自己的特定目标；
- 对别人抱有不满和怨恨；
- 惧怕开会，寻找借口，尽量减少在一起的时间。

充满信任的团队中的成员具有以下表现：

- 承认自己的弱点和错误；
- 主动寻求别人的帮助；
- 欢迎别人对自己所负责的领域提出问题和给予关注；
- 在工作可能出现问题时，会相互提醒；
- 愿意给别人提出反馈意见和帮助；
- 赞赏并且相互学习各自的技术和经验；
- 把时间和精力花在解决实际问题上，而不是形式主义上；
- 必要时向别人道歉，接受别人的道歉；
- 珍惜集体会议或其他可以进行团队协作的机会。

克服团队协作的第一大障碍的建议

一个团队怎样才能建立相互信任呢？很遗憾，相互不存在任何戒心的信任不是一夜之间就可以树立的，它需要成员们长期同甘共苦，慢慢了解彼此的个性。不过，通过努力，一个团

队可以大大缩短建立信任所需的时间，在相对较短的时间里取得相互信任。以下是一些特定的方法：

个人背景介绍 只需不到一个小时，一个团队就可以完成建立相互信任的第一步。该步骤非常简单，只需大家在开会时围坐在一起，回答几个关于个人背景的问题。问题的设置不用过于敏感，通常可以包括家里有几个孩子，家乡是哪里，童年经历过什么样的挑战，个人爱好，第一份工作是什么，以及职业生涯中经历过哪些挫折等。通过回答这些普通的问题，团队成员可以拉近相互关系，彼此更亲密，认识到别人同自己一样，也是拥有有趣的背景和故事的普通人。这样有助于相互理解，减少团队中有人作出对别人不公平或是不妥的行为。我们通常会惊讶地发现，有些团队中的成员对于彼此的背景知之甚少，而区区一些个人信息却能够大大减少彼此的隔阂。（该活动最短持续时间：30分钟。）

成员工作效率讨论 这项活动比前一项活动更具有力度和针对性，难度也相应较大。这需要团队成员指出同事为团队作出的最大贡献，以及最需要改进的地方，然后大家一起就每个人所说的进行讨论，讨论的对象通常可以从团队的领导者开始。

虽然这项活动看起来可能有些冒险，容易造成不满，但我们会惊喜地发现在一个小时之内，我们就能获得许多建设性的、有益的信息，而且活动通常会进行得很顺利。工作效率讨论需要大家相互信任才能提出有价值的建议，即使看上去不太

协调的团队也能在不太紧张的气氛中进行这项活动。（该活动最短持续时间：60分钟）

个性及行为特点测试 测试团队成员的行为及个性特点是建立信任的最有效的方法之一。这样做可以减少相互间的隔阂，建立相互了解和体谅的基础。

我认为最好的测试工具是迈尔斯-布里格斯性格类型指标，同时还有其他一些工具也深受欢迎。这类工具的目的就是根据接受测试者的思维、谈话及行为特点，提供实用、科学、有效的性格行为分析。类似迈尔斯－布里格斯性格类型指标的测试工具的最重要优点之一，就是它没有规定唯一的最佳行为标准（即不同的行为方式之间没有优劣之分），并且它们是以研究为基础（而不是基于占星术或其他新兴方法），参加测试者所得到的是积极的性格类型分析，而不仅仅是一份由计算机生成的性格类型结果或得分。进行这类测试，需要一名迈尔斯-布里格斯授权认证的顾问予以辅助，这样有助于正确地使用该系统进行准确的分析。（该活动最短持续时间：4小时）

360度意见反馈 在近20年中，这类工具逐渐盛行，为企业团队提供了非常有效的分析结果。它们实施起来比先前提到的工具更具风险，因为它需要团队成员相互给出具体的评价，提供建设性的批评意见。我认为，实施360度意见反馈活动的关键是要同正式的工作表现评价或审核完全区分开。只有这样，它才能作为团队协作开发工具来发挥作用，让员工们不存顾虑地认识自己的优势和不足。假如这项活动同正规的绩效考

核有一丝关联的话，就会产生许多矛盾和消极影响。

集体外出实践 在过去的10年里，集体外出实践活动已经逐渐不为人们所热衷，但仍有很多团队用这种方式来建立相互信任。集体外出实践活动需要大家齐心协力、相互支持，这确实产生了不容置疑的效果。虽然这些效果不一定马上能体现出来，但只要将它作为建立团队信任的辅助方式，还是非常可行的。

以上提到的活动和工具可以使团队很快建立相互信任，但必须配合日常工作，巩固取得的成果。我们需要考核团队工作的方方面面，以确保大家不会失去最初的动力和进步。即使是很优秀的团队（事实上这类团队尤其如此）的成员的集体意识退步时，也会导致相互之间失去信任。

团队领导的任务

为了鼓励团队成员之间建立相互信任，团队领导需要采取的首要行动，就是率先承认自己的不足。这要求团队领导勇于在下属面前抛开面子问题，因为只有这样，他的下属们才愿意像他一样展现真实的自己。更重要的是，团队领导必须保证大家承认弱点后不会因此而受到不利影响。即使是最团结的队伍，有时也会不自觉地相互指责各自的错误，这样就会大大降低信任度。最后，团队领导必须真诚地分析自己的弱点，不能敷衍了事。如果为了哄骗他人而假装敞开心扉、承认弱点的话，则最容易失去团队成员的信任。

同团队协作第二大障碍的关联

这些是怎样与团队的第二大障碍，也就是惧怕冲突联系到一起的呢？建立起相互信任，团队成员就不会惧怕冲突，因为他们敢于进行激烈的辩论，他们不用担心自己所说的会被理解成冒犯他人的批评。

第二大障碍：惧怕冲突

良好而持久的合作关系需要积极的冲突和争论来促使其前进。这体现在婚姻关系、父母与子女之间的关系上，企业团队协作关系也是如此。

遗憾的是，冲突在很多情况下被视为禁忌，尤其是在工作中。你所处的职位越高，就越会发现你的同事们花费很多时间和精力试图避免激烈的争论，而这种争论正是团队所必需的。

重要的是，我们要分清积极的争论和消极的争吵或个人矛盾。积极的争论仅限于所持观点不同，不针对个人，不存在人身攻击。然而它在表面上具有一些和消极矛盾或争吵类似的迹象，如非常激烈、情绪化，有人可能一时很气恼等，所以不了解情况的人会误认为这是不和谐的争吵。

但鼓励积极争论的团队却知道，他们这样做的唯一目的就是在最短的时间里找到最好的解决问题的方案。他们这样做更能够彻底、快速地讨论并解决问题。他们结束争论后，不会抱有残留的不满或者怨恨，而会马上进入到下一个议题当中。

与此相反，有意避免思想交锋的团队的成员却经常互相怨恨。为了避免伤害彼此的感情，他们不敢提倡辩论。当团队成员不当面表达出不同意见时，就转而采取在背后进行人身攻击，这对团队造成的危害比任何争吵都要严重。

同样，很多人以提高效率为名避免思想交锋，误以为这类争论是节省时间的最好方法。同那些花时间争论的团队不同的是，那些避免争论的团队事实上不得不反复提出同样的问题，但还是无法解决。他们通常让团队成员暂时把问题放一放，其实就是不予理会，等到下次非解决不可的时候再重新提出来。

惧怕冲突的团队具有以下特点：

- 团队会议非常枯燥；
- 使用不正当手段在别人背后进行人身攻击；
- 避免讨论容易引起争论的问题，而这些问题对于团队成功是非常必要的；
- 不能正确处理团队成员之间的意见和建议；
- 把时间和精力用在形式主义上。

拥抱冲突的团队具有以下特点：

- 召开活跃、有趣的会议；
- 汲取所有团队成员的意见；
- 快速地解决实际问题；
- 将形式主义控制在最小限度；
- 把大家持不同意见的问题拿出来讨论。

克服团队协作的第二大障碍的建议

怎样才能使一个团队愿意进行积极有益的争论呢？第一步要承认争论是有益的，因为很多团队都趋于否认这一点。如果一个团队的成员认为没有必要的话，当然就不会经常进行争论了。在承认争论的积极性之后，可以通过以下几种方式来鼓励和促进积极的争论。

挖掘争论话题 避免争论的团队的成员必须经常有意地“挖掘引起争论的话题”——把深藏不露的分歧暴露在大家面前。他们需要有提出敏感话题的勇气和信心，迫使团队成员着手解决这些问题。开会时问题的讨论要体现出客观性，大家都要有决心投入争论中，直到问题解决为止。有的团队可以指定一名成员在开会讨论时专门负责提出这类问题。

实时提醒 在挖掘争论话题时，团队成员需要相互监督，不要放弃有益的辩论话题。一个简单有效的方法就是在大家争

论得有些烦躁、不愿继续进行的时候，告诉他们这个过程非常必要。虽然这听起来有些幼稚，但它对于消除辩论中的紧张气氛是非常有效的，并且可以给辩论者信心继续讨论下去。讨论或会议结束后，可以提醒辩论者，他们刚才的争论是为了团队的利益，没有任何不妥，而且今后有必要将这种争论继续下去。

其他方式 前面曾提到，有很多种工具都可以用来测试不同的性格类型和行为特点，帮助团队成员之间加深了解。因为这类工具大都提供关于各种类型的人怎样处理争议的分析，所以它们可以帮助人们调整对待争论的态度。还有一种直接用于分析争论的工具，就是托马斯－基尔曼冲突模式测试工具(Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument)，通常称为TKI。它使团队成员了解应对争论的不同方式，从而根据情况选择不同举措。

团队领导的任务

团队领导在发动有益争论时最大的困难，就是克服维护自己的成员、怕他们受到伤害的倾向。这种倾向会导致在争论开始前就将其打断，这样不利于培养他们正确处理争论的技巧。这同家长们过度保护自己的孩子，不让他们同兄弟姐妹发生口角是一样的。通常这样做的唯一结果就是阻碍了当事人培养解决争端的技巧，造成彼此关系的紧张。同时虽然他们非常希望解决问题，但似乎从来无法做到。

因此，当团队成员进行争论时，团队领导应该冷静旁观、

顺其发展，即便有时事情看上去可能很混乱，也不要随意打断。做到这一点确实不易，因为许多团队领导都认为开会时局面失控是失职的表现。

最后，虽然听来有些老生常谈，但领导们确实需要以身作则、参与争论。如果领导尽可能避免必要的争论，那么团队就容易产生这种障碍，事实上很多领导都在犯这样的错误。

同团队协作第三大障碍的关联

这些与第三大障碍，也就是欠缺投入有什么关系呢？通过有益的争论，听取每名成员的意见，一个团队就完全可以取得共识、达成一致意见，因为他们能够从每名成员的意见中受益。

第三大障碍：欠缺投入

在团队中，投入由两步组成：阐明问题和达成共识。优秀的队伍可以在很短的时间里达成明确的共识，大家都同意按照该决定进行工作，即使先前反对这项决定的人也是如此。他们的会议很圆满，因为他们中间没有一个人对已经作出的决定持有怀疑态度。

欠缺投入的两个最重要的原因，就是追求绝对一致以及追求绝对把握。

- **不要追求绝对一致** 优秀的团队清楚追求绝对一致的代价太大，所以他们能够相互给予必要的让步。这样即使在不可能完全取得一致意见的情况下，也可以达成共识。他们能够做到这一点，是因为他们知道一个理性的人并不一定要大家都接受自己的意见，而只是要求别人确实倾听自己的想法并予以考虑。优秀的团队确保大家真正倾听每名成员的意见，这样大家就愿意遵守最后的决定，不论这个决定是不是自己最初提出的。当讨论陷入僵局而无法达成一致时，团队领导就有权作出最终决定。
- **不要追求绝对把握** 优秀的团队为他们能够齐心协力地为集体制定出的目标奋斗而感到自豪，尽管有时候他们并没有一定可以取得成功的把握。这是因为他们理解一条古老的军队作战共识，就是能够作出决定胜过没有决定。他们还意识到与其坐以待毙，不如大胆地行动起来，等确定当前的路线是错误的时候，再果断地调整方向。

让我们把这种做法与那些在这方面存在问题的团队的做法相比较。那些团队迟迟不肯作出重要的决策，直到看见足以证明自己正确的数据。这样看起来可能很谨慎，但是却导致了团

队内部行动迟缓、缺乏信心的风气。

重要的是要记住，必要的争论有助于大家不追求绝对把握而达成共识。在很多情况下，团队拥有足够的信息，但分别存在于各个成员的意识中，因此需要自由地讨论才能把这些信息汇集起来。只有每个人都把自己的意见完全公开，大家才能对作出的决定拥有足够的信心，承认它是集体智慧的结晶。

不论无法达成一致的情况是由追求绝对一致还是追求绝对把握造成的，我们都需要知道，一支管理队伍无法达成一致的最不利的结果之一就是使组织内部长期存在深层次的无法解决的矛盾。比团队的五大障碍都要严重的是，这种情况会在下属中间造成致命的混乱。当一支管理队伍无法全力投入、达成一致时，各个岗位的分工协作就不那么顺利了。当一些主管部门的员工在没有得到明确的指令，就向其他部门的员工传达信息，不可避免地会产生误解。就像旋涡一样，高层管理者的一点小小分歧，传播到基层员工时就变成了极大的鸿沟。

欠缺投入的团队具有以下表现：

- 队伍中的指令和主要工作任务模糊；
- 由于不必要的拖延和过多的分析而错过商机；
- 导致大家缺乏自信，惧怕失败；
- 反复讨论，无法作出决定；
- 团队成员对已经作出的决定反复提出质疑。

全力投入的团队具有以下表现：

- 制定出明确的工作方向和工作重点；
- 公平听取全体成员的意见；
- 培养从失误中学习的能力；
- 在竞争对手采取行动之前把握住商机；
- 不存犹豫，勇往直前；
- 必要时果断地调整工作方向，不存在犹豫和过多内疚。

克服团队协作的第三大障碍的建议

一个团队怎样才能够实现全力投入呢？我们可以通过实施一系列步骤来阐明观点，达成共识，克服追求绝对一致和绝对把握的倾向，这样就能够使上下齐心、全力投入。以下是一些简单有效的方法和原则：

统一口径 这是一个所有团队都可以在几分钟内实施，并且没有任何经济投入的极有效的方法。在团队会议结束的时候，大家可以一起清楚地回顾在会议上作出的主要决定，以及如何向员工和赞助者传达相关消息。这是由于在大多数情况下，团队成员对于达成的意见的理解不尽相同，在具体实施计划之前无法统一展望工作目标的结果。此外，他们还应该了解

哪些举措属于公司机密，哪些则应该尽快明确地传达给员工。最后，团队领导还可以发给员工一份会议总结，而员工们以前则只能从参加会议的经理那里听到一些不一致的，甚至是前后矛盾的消息。（该活动最短持续时间：5分钟。）

确定最终期限 虽然看上去很简单，但确保投入的最佳方式之一就是确定解决问题的最终期限，在这个期限之前必须作出决定，同时通过纪律和规定严格地遵守。形成这种障碍的最大原因之一就是大家作出的决定模棱两可。要克服这种倾向，时间限制必须明确规定。此外，除了明确最终时间，还需要针对问题的进展和各个步骤规定具体时间，因为这样做可以使团队在解决一个问题所花时间或精力过多时相互提醒。

意外和不利情况的分析 面临这种障碍的团队可以简单地讨论应对意外情况的计划，或者事先设想可能发生的最不利的结果，再根据这些作出决策。这样可以帮助他们克服对于失败的恐惧，让他们知道如果作出错误决定的话，可能发生的情况并不像他们想的那样糟糕。

低风险激进法 另一个克服团队不能投入的方法，就是在风险较小的情况下采用激进的方式，即在团队讨论之后，强迫自己在调查和分析不足的情况下作出决定。这样的话，他们通常发现自己所作的决定比预料的要好。此外他们还将意识到，这样作出的决定和经过长时间的调研之后得出的结论并没有太大区别。但这并不表示研究和分析不必要或者不重要，而是指在这方面存在问题的团队可以用这种方法来缓解，加快作出决策的速度。

团队领导的任务

团队领导应该比其他成员更能够接受可能作出错误决定的事实，他还应该时刻敦促成员们关注实际情况，遵守团队制订的时间计划。团队领导不应该把过多注意力放在追求绝对一致以及绝对把握上。

同团队协作第四大障碍的关联

这些是怎样同第四大障碍，也就是逃避责任相关联的呢？要使团队成员担负责任，他们必须首先知道怎样做才是正确的。如果问题本身模糊不清，那么即使是最热心负责的员工，也很难去插手别人的工作。

第四大障碍：逃避责任

逃避责任在涉及管理和工作质量的时候就成为非常敏感的词汇。在团队协作中，逃避责任是指团队成员在看到同事的表现或行为有碍于团队集体利益的时候，能够给予提醒。

团队成员逃避责任主要是不愿在指出别人不妥的行为之后造成人际关系上的紧张，或者倾向于有意避免不快的谈话。优

秀的团队则能够克服这些顾虑，直接面对存在的问题。

当然，知易行难，即使在成员相互关系很好的团队中也是如此。通常相互关系很好的团队成员不愿对彼此负责，因为他们害怕这样会损害良好的人际关系。具有讽刺意味的是，当团队成员由于逃避责任而导致整体效益下降时，他们就会真的相互怪罪了。优秀团队的成员通过担负责任来促进彼此的关系，表现出相互尊重和期待。

虽然听起来缺乏理论依据，但实际上保持团队高效率工作的最有效方式之一就是来自同事的压力。这样做的好处之一是减少了过多的形式主义，害怕辜负同事的期望比任何规定和纪律更能够促使成员们努力工作。

逃避责任的团队具有以下表现：

- 成员对于团队里工作表现突出的同事心怀怨恨；
- 甘于平庸；
- 缺乏明确的时间观念；
- 把责任压在团队领导一个人身上。

负责任的团队具有以下表现：

- 确保让表现不尽如人意的成员感到压力，尽快改进工作；
- 发现潜在问题时毫无顾虑地向同事指出；

- 尊重团队里以高标准要求工作的同事；
- 在管理和集体活动中避免过多的形式主义。

克服团队协作的第四大障碍的建议

一个团队的成员怎样才能保证不逃避责任呢？关键是运用几个简单有效的管理方式。

公布工作目标和标准 使团队成员更易于对彼此负责的一个好办法，就是明确公布团队的工作目标、每名成员负责的工作，以及大家为取得成功需要做的事。目标和职责模糊不清是责任的大敌，即使团队已经就工作计划和行为规范达成共识，也应该公开强调这些共识，以免被大家忽视。

定期进行成果简要回顾 必要的制度可以督促人们做他们本不愿意去做的事，所以可以利用制度来规定大家针对别人的表现给出反馈。团队成员应定期采用口头或书面的方式向同事说明他们在规定的工作目标和工作标准上的进展情况，如果不采取制度的方式规定他们这样做，完全靠自觉的话，就种下了逃避责任的祸根。

团队嘉奖 通过将鼓励个人表现的奖励转为团队成果奖，可以培养负责任的风气，因为一个团队不愿因为个别成员没有尽到责任而坐等失败。

团队领导的任务

团队领导希望自己的团队成员能够对彼此负责，要达到这个目的，最大的难点在于为团队建立整体的责任机制。有些个人能力较强的领导趋于使自己成为唯一的责任人，于是成员们看到同事的缺点就不予以指出了。

当领导在团队里培养起负责任的习惯之后，他就应该准备好在团队责任机制失效的时候担负起最终仲裁人的角色。当然，这类情况不经常发生。然而，所有成员必须了解，担负责任并不是强求一致，而只是大家共同负有的责任，必要时团队领导将干预并解决问题。

同团队协作的第五大障碍的关联

以上这些是怎样与第五大障碍，也就是无视结果相关联的呢？如果团队成员不能为集体利益负责的话，他们就倾向于把注意力放在个人需求上，如升职或他们负责的部门的利益。因此，逃避责任使得团队成员不再关心集体的工作成果。

第五大障碍：无视结果

团队的最后一大障碍是团队成员趋于关注集体工作目标以外的事情。事实上，成员们齐心协力追求特定目标和结果的不

懈努力应该是衡量任何团队工作表现的标准。

这里值得注意的是，工作成果的概念不仅限于经济上的衡量，如利润、收入、股东权益等。在以资本为导向的经济环境下，许多组织确实将以上各项作为衡量成功的标准，但是团队协作的第五大障碍的危害远远超出经济上的损失。

每家优秀的企业都明确规定在特定时间里要达到一定目标，这些目标比经济效益本身更能带来近期的工作成果。所以尽管利润可能是企业效益的最终衡量标准，但企业团队稳步前进，按时达到所制定的目标本身就足以使企业团队受益匪浅。

除了工作成果之外，团队成员应该关注什么呢？集体成绩和个人成绩是最主要的两项。

- **集体成绩** 对于有些团队的成员来说，作为团队的一员已经足以使他们满足了。他们可能也希望达到一些特定的目标，但这不足以作出大的牺牲或造成太多不便。虽然这比较耸人听闻，但事实上很多团队都由于成员过分追求个人职位的晋升而遭受损失。这在非营利组织里尤其明显，因为那里的工作人员对于自己的工作性质非常自豪。政治团体、学术部门，以及素有威望的公司也同样容易存在这种障碍，因为他们经常只关注本组织的情况。
- **个人成绩** 个人成绩是指人们专注于提升自己的职位或职业前途而牺牲集体利益。尽管人们都有自我意识，

但一个优秀团队的成员必须把集体利益放在个人利益之上。

这种障碍往往一目了然，而且必须被清除。要知道，很多团队都不注重集体结果。它们的存在不是为了体现其价值，而是为了存在而存在。遗憾的是，这类团队中同样缺乏相互信任、有益的争论和共识以及相互监督，因此成功的希望就很小了。

不重视集体成绩的团队具有以下表现：

- 无法取得进步；
- 无法战胜竞争对手；
- 失去得力的员工；
- 鼓励团队成员注重个人职业前途和目标；
- 很容易解体。

重视集体成绩的团队具有以下表现：

- 有得力的员工加入；
- 不提倡注重个人表现；
- 正确对待成功和失败；
- 团队成员能够为团体利益牺牲个人利益；
- 凝聚力强，不会轻易解体。

克服团队协作的第五大障碍的建议

一个团队怎样确保成员们把重点放在集体成绩上？可以通过明确规定集体工作成绩的方式，奖励为集体成就贡献力量的成员。

公布工作目标 在橄榄球或篮球教练的眼中，球队成员擅自公开表示他们一定要赢得比赛是最糟糕的了。因为对于体育队伍来说，这样做会招致对手的注意。而在一般团队中，公开希望取得成功的想法则是有益的。

向公众承诺获取成功的队伍会具有工作热情，希望取得相关成就。而仅仅声称“我们会尽力而为”的团队，则无意识地、微妙地为自己的失败作好了准备。

基于集体成就的奖励 激励团队成员追求集体成就的有效方法之一，就是将他们的奖励，尤其是奖金，与特定的工作成绩联系在一起。不过，只借助于这一点将会产生问题，因为这样使得经济奖励成为他们工作的唯一动力，因此需要配合其他方式。同时奖励必须以工作成果为标准，如果仅仅让员工以“努力工作”的名义取得奖励，就会产生是否取得团体成就并无大碍的印象。

团队领导的任务

对于这种障碍，团队领导应该作出比应对其他几种障碍更明确的表示，强调注重集体成就。如果团队成员感到他们的领

导最重视的问题不是集体成绩，他们也会去效仿他。团队领导必须克服自我主义，建立客观的态度，奖励那些真正为集体利益作出贡献的成员。

总结

虽然这里已经包含了很多信息，但事实上企业团队通过实施一系列方法取得进步需要比较长的时间。取得成功不是使用神秘复杂的理论，而是通俗易懂的原则，但需要持之以恒。

有趣的是，团队取得成功正是因为它是由不完美的人组成的。通过认识团队的人性化特点，团队成员就可以克服人性的弱点，建立信任，进行有益的争论，全力投入，注重集体成绩，从而取得成功！



虽然管理一个企业团队的方法多种多样，但凯瑟琳的方法确实值得考虑。以下是她在最初的领导层会议之后采取的管理方法以及需要投入的时间：

- 年度计划大会及管理层大会（3天，在公司以外的地点召开）

  预算讨论，主要战略计划讨论，管理培训，任职培训，其他问题讨论
- 季度领导层会议（两天，在公司以外的地点召开）

  主要工作目标讨论，财务总结，战略讨论，员工表现讨论，重要问题解决，其他问题讨论
- 每周领导层会议（两个小时，在公司召开）

  重要问题讨论，工作目标进展讨论，销售工作讨论，客户情况讨论，疑难问题解决，其他问题讨论
- 每月部门会议（两个小时，在公司召开）

  公司工作目标讨论，部门活动讨论，部门目标讨论，问题解答

凯瑟琳知道一个强大的企业团队需要有一定的时间一起工作，这样他们就可以减少误解，促进相互之间的交流。凯瑟琳和她的队伍每季度总共用大约8天时间进行例会，平均每月不到3天。虽然总体来看这个时间不是很长，但大多数管理团队总是以进行“实际工作”为借口，不愿利用这些时间在一起研究工作。

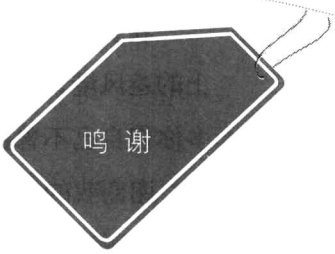


当我快要完成这本书的时候，发生了恐怖的“9·11”事件。在无尽的灾难中，我们的国家采取了非常成功的措施，这是团队协作的一个强大和令人鼓舞的表现——我在这里有必要对此表示敬意。

纽约市、华盛顿特区和宾夕法尼亚州的消防、急救和警署的工作人员向我们展示了团队协作可以完成仅靠单个人的力量无法完成的事情。

在这次紧急任务中，团队成员一起生活、一起工作，建立了只有家庭成员才可以匹敌的相互信任。这使得他们在争分夺秒的工作中能够团结一致，为正义事业作出贡献。于是，他们在极度危险的情况下毫不犹豫地作出决定，而一般人则需要反复斟酌才能做到。在协作过程中，他们监督自己的同伴担负起各自的责任，因为他们知道即使一名成员没有尽到责任，也会造成生命的损失。最后，他们只有一个共同的目标：保护他人的生命和自由。

最后一项检验团队协作的标准是成果。成千上万人成功地从纽约世贸中心以及华盛顿的五角大楼撤离。毋庸置疑，那支用生命救助他们的队伍是多么的卓越！



本书是团队协作的结晶，并且该协作不仅体现在我写作此书的过程中，而且贯穿我的整个教育背景和职业生涯。在此我特别感谢那些给予我帮助的人。

首先，我要感谢我的第一团队的领导，也就是我的夫人劳拉。感谢你无私的爱以及对我和我们的孩子们的坚定支持，我的感激之情难以言表。感谢马修和康纳，你们将很快看到我的书，不过我知道你们更喜爱瑟斯博士，你们曾给予我很多欢乐。

下面我要感谢我在桌面集团（Table Group）的团队。没有你们为我提供建议，帮助我做编辑工作以及给予我热情的支持，这本书就不可能问世。感谢艾米敏锐的判断和直觉，感谢特雷西卓越而持续的辛勤工作，感谢卡伦的支持，感谢约翰的智慧，感谢杰夫的乐观，感谢迈克的洞察力和幽默，感谢艾琳的真诚。我为你们的真挚感情和支持所感动。你们帮助我在实际工作中感受到团队协作的温暖，谢谢你们！

我要感谢我的父母对我的支持和关爱。你们一直是我情感上的避风港，让我可以勇敢地追逐自己的梦想。你们给了我太多你们自己不曾拥有的东西。

谢谢我的哥哥文斯，谢谢你的热情和关爱。

谢谢我的妹妹丽塔玛丽，谢谢你的智慧、你的亲情和对我一贯的耐心。

谢谢我的表兄弟表姐妹，我的所有亲戚——兰西奥尼家族、尚利家族、范纳希思家族、麦丘恩家族、吉尔摩家族和格罗尼格家族。谢谢你们对本书的关心和期待，虽然我与你们中的一些人相隔万里，但我感觉你们的支持就在我身边。

感谢巴里·贝利、威尔·加纳、杰米·卡尔森、比恩家族和伊利家族，谢谢你们多年的关心和支持。

感谢我的职业生涯中的经理和指导人。感谢萨莉给予的信心和亲切感，感谢马克·霍夫曼和鲍勃·爱泼斯坦的信任，感谢纳什·哈希米的热情，感谢梅格·惠特曼的建议，感谢加里·博尔斯的鼓励和友谊。

感谢乔尔·米纳的热情和关爱，感谢里克·罗布尔斯的指导和教授，感谢我在天主教学校、格雷斯高中和克莱蒙特·马基那大学的所有其他教师和辅导员。

感谢多年来同我合作的客户，感谢你们的信任和对建立成功组织的贡献。

我要特别感谢我的客户吉姆·莱文，感谢你的谦虚和持久的支持。正像我夫人所说，你是“谦虚的前锋”。感谢我

的编辑苏珊 · 威廉姆斯，谢谢你的热情和机智。感谢Jossey-Bass出版公司和Wiley集团的全体工作人员，谢谢你们一贯的支持和工作。



团队协作的五大障碍

THE FIVE DYSFUNCTIONS of a TEAM

★无论你是管理者还是普通员工，都能在这部书里找到自己的影子。

★拥有这个经典寓言，就能让一个组织中的所有成员齐心协力，在任何时候、任何市场情况下、任何行业中获得成功。

★这不是本向你“理论”管理的书；在情节互动中，你能悟出营造团队协作氛围的高招。

★这不仅是经理人应该读的一本书，也适合公务员、教练等。

本书发人深思，有深刻的洞察力，充满实用的理念。我把这些做法用在我的团队建设中。嘿，真的很有效！

——菲利普·希尔德布兰德，纽约人寿执行副总裁

兰西奥尼找到了问题所在，如果这些问题得不到解决，即使最优秀的团队也不能充分发挥潜力。更重要的是，他用清楚易懂、引人入胜的寓言告诉我们怎样解决这些问题。

——杰弗里·穆尔，Chasm集团董事长

上架建议◎企业管理

ISBN 978-7-5086-1851-7

9 787508 618517 >

www.publish.citic.com

定价：25.00元

[General Information]
书名=团队协作的五大障碍
SS号=12455191
作者=（美）帕特里克·兰西奥尼著
页数=203
ISBN号=978-7-5086-1851-7
原书定价=25.00
出版社=北京：中信出版社
出版日期=2010.01
丛书名=
主题词=企业管理-组织管理学-企业管理-组织管理学
起始页=1

封面
书名
版权
前言
目录
寓言／1
第一部分：运转失灵／5
第二部分：点燃希望之火／23
第三部分：重磅出击／101
第四部分：引导／149
模式／163
模式概述／165
团队评估／169
了解并克服五大障碍／173
时间安排介绍：凯瑟琳的方案／197
团队协作的特殊榜样／199
鸣谢／201
封底