



财经易文

《哈佛商业评论》论文精选

致力于打造高绩效的工作团队

团队工作

乔·卡岑巴赫 Jon R. Katzenbach 编选

熊念恩 译

The
Work
of
Teams



中国财政经济出版社

团队工作

(美) 乔·卡岑巴赫 [著]

熊念恩 [译]

THE WORK
OF
TEAMS



中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

团队工作/(美)卡岑巴赫等著;熊念恩译.—北京:中国财政经济出版社,2005.1

书名原文:The Work of Teams

ISBN 7-5005-7790-7

I. 团... II. ①卡... ②熊... III. 组织管理学—文集 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第129854号

著作权合同登记号:图字01-2003-6077号

Jon R. Katzenbach

The Work of Teams

ISBN 0-87584-868-0

Copyright © 1987, 1988, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998 President and Fellows of Harvard College.

Original language published by the copyright holder. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House, within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 21.25印张 275千字

2005年1月第1版 2005年1月北京第1次印刷

定价:49.80元

ISBN 7-5005-7790-7/F·6840

(图书出现印装问题,本社负责调换)

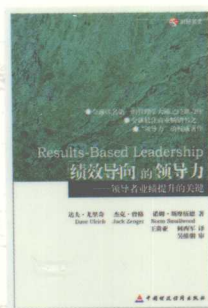
如今的商家比以往任何时候都注重团队合作，打造高绩效的工作团队，然而团队合作与真正的团队绩效并不是一码事。事实上，众多的团队在实际运作中显示出其难以预测、难以控制的一面，那些团队的管理者也常常因此遭遇意料之外的失望和气馁。

团队问题专家兼畅销作家乔·卡岑巴赫从《哈佛商业评论》中遴选了一些文章汇编成《团队工作》一书，而这些文章所探讨的便是每一种团队合作尝试所将要面临的挑战以及其可能得到的回报。

作者简介

乔·卡岑巴赫 (Jon R. Katzenbach)，麦肯锡集团达拉斯分公司执行董事。长期从事包括大型机构中的战略、组织、领导以及变革等的研究、咨询与培训工作。他对于团队、变革以及高绩效组织方面的经验和见解已在世界范围内被许多大中型企业组织采用和实施。其主要著作有：

《团队的智慧：创建高绩效组织》(*The Wisdom of Teams Creating the High Performance Organization*) 《改革领导人》(*Real Change Leaders How You Can Create Growth and High Performance at Your Company*) 《公司的高层团队》(*Teams at the Top Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders*)等。



《绩效导向的领导力》

作者：尤里奇
2004年11月
定价：49.80元



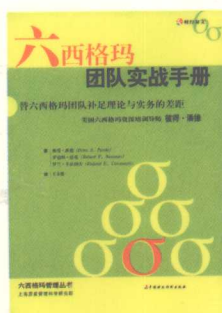
《高效能团队领导智慧》

作者：坎农
2004年11月
定价：39.80元



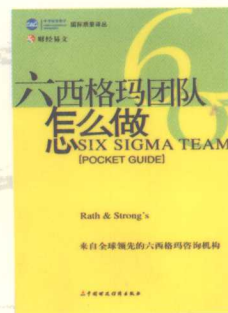
《企业沟通的威力》

作者：阿根廷
2004年9月
定价：39.80元



《六西格玛团队实战手册》

作者：潘德
2003年11月
定价：49.80元



《六西格玛团队怎么做》

作者：非德利科
2003年10月
定价：16.00元

推荐序

张志学

工作团队自上个世纪 80 年代至今变得越来越流行。这种趋势主要是由于以下两个原因造成的：第一、企业的外部环境变化速度快，必须对客户的需求、竞争者的进入或新的商业行为、技术的进步等等做出响应。这种响应必须快速有效，企业必须以突破原有部门之间的壁垒和分界。而传统的金字塔式的科层组织在信息传递的效率和准确性方面都存在问题，无法保证企业对外界变化的快速响应；第二、企业内部的生产或研发任务比以前更为复杂，需要具有多种知识、技能和能力等素质的人在一起开展工作，才能保证高质量的业绩。工作团队作为一种灵活的组织形式，可以保证企业快速地适应外部变化，有效地完成任务。由于团队工作的方式正好与当今员工越来越渴望自主、被授权、参与等需求相吻合，采用团队工作也更能激励员工，员工通过与其他不同专长的同事在一起工作，也拓展了自己的工作技能，他们对企业的工作也更加投入。

上述优越性只是一种理想。实践中工作团队的采用也遇到了问题。最早管理者只是让若干个员工在一起讨论生产中的问题，然后向管理者提出建议。员工小组没有权力就如何实施方案自作主张。早期的质量圈就是这样。这种工作团队并没有充分发挥团队成员的专长。于是，不少企业开始采用自我管理团队，管理者给定目标后，让团队成员自己制定工作计划，控制工作过程，制定决策并采取行

动解决问题。有些企业甚至让团队自己制定目标。很快人们发现这种风行一时的团队既会偏离组织的目标，又会发生太高的流失率。我在企业调研时就遇到过这样的事例：4位被授权自主从事某核心产品研发的员工，在成功完成研发任务后竟然集体跳槽到了竞争对手的企业。管理者们意识到，团队的工作需要管理。

当今流行的跨职能工作团队最可能发挥我一开始谈到的那些优越性。不过这种团队仍然存在悖论。不同背景和专长的人走在一起，既可以集思广益，但也可能产生冲突。要使团队达到最优绩效，成员之间必须具有共享性。共享性就是我们常说的“同心同德”、“众志成城”，它表现为成员对团队身份的认同，对团队目标的共同承诺，对彼此专长的了解，对如何协调的共识以及具有共同的价值观。共享性是保证团队成功的不可缺少的条件。然而，团队中的成员却因为具有不同的背景、专长和性格而具有多样性。多样性与共享性之间是矛盾的。想法不同的人在一起讨论问题更有可能产生不同意见甚至冲突，一旦产生冲突，团队的绩效还不如单个成员工作的总和。这就是为什么“三个和尚没水吃”和“一人是龙，三人成虫”。不过，如果管理好的话，团队成员的多样性恰恰成为优点。因为每个人带来了更多的信息，从自己的角度提出解决问题的方案会拓宽团队对问题解决的思路，争论会使得各个方面的看法受到重视从而提高决策的质量……一个管理得好的团队，会出现“求同存异”、“和而不同”，从而产生“异曲同工”之妙。

团队存在悖论，团队需要管理。西方企业比我们更早采用团队工作方式，已经积累了丰富的经验和宝贵的教训。在早期社会心理学家关于群体过程和群体动力研究的基础上，自上个世纪80年代中后期开始，西方，尤其是美国学者对于工作团队开展了大量精细的研究，研究成果对于管理者具有深刻的启示。

由乔·卡岑巴赫主编的这本《团队工作》荟萃了团队研究领域中最优秀的作品。编者围绕团队建设和团队管理这两个重要的团队主题来组织这些文章，清楚明了地向读者揭示每篇文章的结论对于

团队工作中某个侧面的意义。在过去三年的教学中，我采用过英文版的“有名无实的工作团队”、“管理团队如何才能有效地解决冲突”和“为你的组织作好灭火准备”等文章，课堂上学生的讨论非常热烈。文章勾勒出的事实和问题发人深省。如果带着团队建设和团队管理中的困惑去品味本书的文章，你会发现那些重要的结论对于你理解并解决所遇到的问题具有明显的指导作用。

本书中的很多文章虽然浅显易懂，但具有深邃的理论背景和研究基础。有关团队建设的书籍和文章很多，但多数停留在团队的结构层面上。这些书籍阐明了有效的团队需要明确目标、制定计划、监控进程、分解任务和分配角色等过程。还有一些书籍或培训机构通过团队活动和练习让人们明白团队中分工、合作和协调的重要性。虽然这些知识和练习能够在一定程度上帮助管理者和员工了解团队工作的本质，但是对于如何更有效地提升团队工作的效能却作用不大。我们的研究表明，团队工作包括结构和人际互动两个大的方面。结构性的问题相对而言比较好解决，通过培训人们很快明白了在团队中应当注意的事项。然而，人际互动的过程方面却不容易提升。我们通常会发现，有些团队尽管从结构上看显得“有板有眼”，但由于团队成员在合作中的没有真正做到集思广益，没有处理好合作中存在的冲突，不了解高水平的共识应当如何达成，结果团队无法产生好的绩效。要真正打造并管理好团队工作，需要从学者们的深入研究中获取营养。

本书的作者不少是专精于团队研究的顶尖学者。他们的严谨而富有洞见的研究在行内尽人皆知，他们的众多的实证研究报告发表在一流的学术杂志上并被广为引用。文集中的不少文章是学者们将自己的关于工作团队的见解以通俗的文笔呈现给读者。相信这些基于系统而严谨的研究的结论对于团队管理者和团队成员都具有指导作用，其中的思想洞见对于关心团队工作的人都有启迪。

2004 年 11 月于北京大学光华管理学院

引言

乔·卡岑巴赫

与组织中所有层次的领导者一样，企业最高管理层的领导者的团队合作成为了一个越来越引人关注的问题。真正的团队能够为任何等级的小型工作组的业绩带来诱人的提升潜力。如今，越来越多的高绩效组织正面临着飞快的发展速度、紧张激烈的市场竞争以及来势迅猛的各种变化，而团队的多功能性能够很好地适应这一切。然而，许多公司发现，在团队工作的过程中往往饱含着灰心和失望的苦楚。未经相关原则检验的团队合作依然构成许多大型公司中最主要的团队建设活动，这些团队合作多数不能实现预期的效果，并且还经常造成“秩序混乱”或者“工作负荷过重”的大麻烦。尽管每年都会涌现出大量有关“团队”这一主题的书籍和文章，但还是有许多执行管理者依然带着怀疑的眼光看待团队，这一点并不让人感到惊讶。

这本特别的评论集将向大家展示一些较为深刻的思想和观点，它们所涉及的内容包括何时以及如何能够使团队真正发挥作用。更为重要的是，这本评论集还就促进或者抑制团队合作的各种环境为读者提供了一些开阔的视角。有几位作者对于组织、管辖、领导环境，以及各种影响团队绩效的问题做出了精彩的评论。在一个更为广阔的语境下，他们探讨了作为领导者所面临的关于团队的根本性

挑战，那就是：如何将正当合理的团队合作与其他各个重要组织单元、管理结构以及管理过程所做的贡献融合到一起？

“不称职”的团队

在我最为钟爱的那些团队故事中，有一则具体事例既展现了团队的力量，也阐明了它的不可预测性，另外，它还说明了要融合团队和企业的绩效可能会有多么困难。那则故事发表在 1990 年 1 月的《商业周刊》（*Business Week*）上，其标题是“索尼公司如何成功实施其引人注目的业务策略”（“*How Sony Pulled Off Its Spectacular Coup*”）。据该篇文章介绍，当时索尼公司（Sony）正想探索将一种小型的办公室电脑加入到其生产线上的可行性。由于这并不是一项亟待解决的工作，公司便决定将之分派给一个由 11 名“不称职”的工程师组成的工作小组。公司给这些工程师们留下了相当大的自主空间，他们对这一工作并不寄以太多希望，因为他们认为开发一台办公室电脑将远不如构建一个工程工作站来得有意思。而工程才是这些工程师的专长和兴趣领域，他们甚至还可以想见自己使用这一产品的情况。而工程师们对项目前景感到非常兴奋，日以继夜地工作，把周末也搭了进去，就这样持续了数月，他们终于将“梦想”变成了现实。

还没等公司高级管理层的项目发起人注意到工程师们的这一壮举，他们便已在大约 6 个月的时间里创造出了一个马上可以上市的工作站。要知道，开发这样一项产品的预期时间一般是大约两年！一年之内，该产品便占领了 20% 的日本工作站市场。这一新产品的市场引入是日本计算机行业历史上最为成功的案例之一。然而，该项产品却并不是当时管理层要求工程师团队开发的那个办公室生产线附加产品。索尼公司的管理层一直都没能得到它当时想要的那件产品，但这个管理层在绩效成果方面的收获却可能远远超出了其预期的目标。

或许这是一个极端的例子，但是索尼公司“梦之队”的故事确实凸显了团队在任何组织中所表现出来的异乎寻常性。团队的确可能成为功能多样、力量强大的绩效单元；但是也可能难以预测和掌握，并且还很难整合成一项平衡的组织体系和领导方式。因此，管理层除了要学会如何在团队发展自己力量，保持一种富有建设性的介入和参与度，更应该学会如何在合适的场合运用团队的力量，这一点是至关重要的。

一种广泛存在的误解

团队的工作显然是困难而艰苦的；然而，它却不一定是复杂的。实际上，一支团队就是一个简单的单位——或许是任何组织当中除个人以外最为基本的绩效单位了。此外，由于团队是一个为了解决那些需要运用多种技能和多重领导角色的问题而自然形成的绩效单位，千百年来，人们一直都在依靠着它。凡学过美国历史的人都能够说出许多团队合作的实例——从“波士顿倾茶事件”（Boston Tea Party）和首次“大陆会议”（the First Continental Congress）到美国宇航局（NASA）的宇航员对于深层太空的探索，此类实例数量众多，不计其数。其实，正是团队这一概念的简单性才使得团队具有了如此强大的威力——如果人们在追寻它的时候遵循了适宜的准则，并且具备了坚定的决心的话。

然而不幸的是，如今的团队合作却常常被一些怀着良好愿望的管理者们过分复杂化了，他们并不清楚要实现真正的团队所能够达到的额外高绩效水平所必备的那些基本因素。尽管人们将各式各样的小型（或者大型）工作小组认为是“团队”，但实际上这些工作小组只有很少的一些真正够得上团队的标准——如果更高的绩效成果便是衡量一支真正团队的标准的话。齐心团结、合作努力、意见一致，以及协同配合与“更高的集体性成果”并不是同一码事，而且，前者也并不能一定带来后者。团队工作的特征包括“授权委

派”、“团结一致”、还有小型队伍所具有的那种活力；可是团队还有两个重要的特征：“原则”和“艰苦奋斗”，而这两者的重要程度应该至少不低于前面所列出的三项特征。但很不幸的是，人们非常容易忽略那些导致“更高的绩效水平”的基本因素，而这种“更高的绩效水平”便正是一支真正的团队能够实现的。

于是，团队这样一个如此简单的概念一直被误解和误用着。首先，一支能够产生更高绩效成果的团队和团队合作并不是同一回事。后者是遍及于各种或大或小的工作小组中能够产生支持、协助行为的一种特征或价值观；而前者则是一支目标集中、工作投入负责的小型工作小组（其理想状态是少于12个人）。尽管团队合作能够与个人和小型工作小组合作，但它却很少能够带来团队绩效。一个由某一位领导者所领导的绩效单位或是工作小组常常被称为“团队”，但其实它与团队并不是一回事。真正的团队是把多位领导者和成员的混合技能汇集到一起，以此来创造出集体性或联合性劳动产品，而一个普通的工作小组却是依靠其领导者来分派任务，并整合所有的个人劳动产品。由单个领导者管理的绩效单位的速度更快（至少一开始是这样），并且也与大多数管理者的工作方式更为融洽与合拍。但是，不管是团队还是单个领导者的绩效单位，就小型工作小组的合作而言，两者中没有哪一个会“永远是更好的”。那些最出色的管理者和各种变革的领导者们其实是同时掌握了运用这两者的能力。对于团队的合作，人们其实并不总是会要求它去实现一些更为广阔的绩效目标。

为了弄明白团队究竟应该适用于（正式或非正式的）组织结构中的哪些地方，先搞清一些术语是很有用处的。如果我们对自己在“团队”这一术语的使用上缺乏原则，那么便很有可能在团队绩效所要求的那些基本准则的应用上也缺乏必要的原则。仅仅把“团队”这一标签贴到所有的小型工作团体上，或者简单地告诫团体的成员，要求他们“成为一支团队”，这样的做法不会真正起到作用的。若要工作能够真正奏效，人们就必须对那些基本准则加以某种

带有原则性的关注。

一般情况下，管理者们在正式的组织结构中的地位越高，他们对于自己所使用的术语也就越随意、越不小心。因此，高层领导团队就有可能成为所有团队当中最不牢靠的一种，它们常常装扮成团队的样子，但实际上却与真正的团队沾不上边。然而，却没有任何一位有自尊心的首席执行官会否认自己拥有一支“最高管理层团队”。同样，大多数组织单位的管理者（无论他们来自于哪个级别、层次）都会提到他们自己的“管理团队”。但是，如果要在绩效成果上与那些更富有原则性的绩效单位相比较，那么这些所谓的“团队”绝大部分都在绩效规模上相去甚远，而只是被误贴了“团队”的标签罢了；而上面所说的那些更富有原则性的绩效单位才是真正的团队。

这种贴注标签时的不谨慎导致了许多高层执行管理者、咨询师以及中层管理者忽略了团队与单个领导型绩效单位的区别，并且使他们错失了有效利用这两种不同工作团体的机会。这种误贴标签的行为还把组织中的其他人给搞糊涂了，尤其是那些已经在正确运用团队力量方面达到娴熟老练的组织成员。最后一点——但并非是最无足轻重的一点——随意而不谨慎地乱贴团队标签会让一线领导者更加难以与最高管理层就团队的重要机遇和其他一些问题进行沟通。

眼下，我们很应该把有关于团队的语言彻底地清理一下。我们使用什么样的标签或者定义并不重要，只要它们能够让组织辨别出团队、单个领导型的绩效单位以及非团队情境之间的区别，并且使组织能够得当地处理这三种情况。“高绩效团队”这一术语的使用便是一个很好的例子。有些公司通常会使用它，而一些更富有经验的工作者将之定义为“一支真正的团队”。也许这种不同称呼没有什么不好，真正的高绩效团队确实罕见，而且几乎无法被刻意地创造出来，但是这种称呼方式却可能会有很严重的误导性。较之普通的团队，高绩效团队要更为投入和负责，其威力和效果也更强大，并且更为罕有。

对于那些必须在任何制度或工作环境下从好几个团体工作方式选项中做出抉择的人来说，只要其意义明确，那么任何标签都是能够发挥作用的。组织对其小型的工作团体贴上什么样的标签并不重要，只要组织的领导者能够分辨出团队合作与非团队合作之间的区别，并且能够有效地融合这两者就行。

主要论题

本评论集分为两大部分呈现给读者：一是创建团队，二是管理团队。其中每一部分所选择的文章或者是对有效创建及管理团队的要求发表评论，或者是对其所带来的收益表达各自的观点。

第一部分：团队的创建

创建一支真正的团队需要发起者以及其成员有果断的决心和坚定的持久性。那些把“组建一支团队”看成是一项轻松或者万能解决方案的人很可能会由于在过程中需要付出的努力而感到沮丧，或者因为结果不如人意而感到失望。本书这一部分阐明了以下四大创建团队的关键指导方针：

1. 运用基本准则。对于那些在辨别机会和规划合作过程方面的基本准则必须予以密切的关注。
2. 了解挑战。防备简单性、冲突以及艰巨工作任务所带来的挑战。
3. 平衡、协调和兼顾。要考虑各种小型团体工作方式的选项。
4. 融合不同的类别领域。要把团队和单个领导型的绩效单位整合到一起。

运用基本准则

鲍温·马考伊（Bowen H. McCoy）那篇引发激烈讨论、并且超越时代的妙文《圣僧的寓言》已经成为了商业道德课程中的一则经典。它讲述了一个惨痛而真实的故事，故事讲述了作者在1982年参加一次穿越尼泊尔和喜马拉雅山的安息日旅行时，登山队伍中还有三支来自不同国度和文化背景的登山队，他们遇到了一位垂死的朝圣者——或者也可称其为圣僧。这些人无法决定他们的是照顾这个垂死的人还是继续他们艰难的登山旅程，他们对面临的这一情景及莫衷一是解决方案，以及登山队伍中的各种问题感到了极度的痛苦。

尽管马考伊并没有对团队的表现给予直接的评论，但是从他的叙述来看，当时的实际情况根本不可能使这支登山队伍在一次自然的团队合作中运用某些基本准则。他们是两个彼此冲突的目的或宗旨的受害者，没有什么清楚确切的方法来解决这一冲突，也很少有时间——或者说根本没有时间——在各支队伍之间制定一个共同目的或宗旨，此外，他们也没有任何可以向其寻求指导的共同领导者，而且，他们还在渐渐失去照顾那位奄奄一息者的能力。有人便生出这样的疑问——如果这些队伍中的某个小团体当时能够联合成一支尽忠职守的团队，那么这些队伍的那个“不作为式的决定”又会发生怎样的变化？或者，如果当时能够以某种方式指派一名大家都认可的领导人，这一困境是否就可能得到最合理的处置？然而，这个故事却向人们展示了另一幅令人痛心的画面：对于一个存在着文化差异的团体来说，无论它有没有一名被指派的领导人，即便实际情形迫切需要人们运用团队的基本原则，这种运用的实施却仍然会有多么困难。

而在那篇引人入胜的《有名无实的团队》中，作者苏茜·维特劳佛（Suzy Wetlaufer）则带着我们看到了一个运作失灵的团队合作，我们可以看到该团队内部状况。问题集中在一名才华横溢的团队成

员身上，他似乎决意要拆整个团队的台。七位团队管理方面的专家分别对维特劳佛创设的情境做出了自己的评论，每人根据不同的方式考虑这个问题，并且各自就解决办法提出了建议。但相同的是，这些专家所传达的主要信息都包括是：在一个具体的工作环境中进行团队合作要比在抽象意义上所显示的难得多，即使是对一群富有才华、工作勤奋的人来说，情况也是如此。但是，如果我们对团队的基本原则加以关注就可以看到，一支团队并不一定会被一名“问题成员”所摧毁。我们还学到了各种各样的方法来应对这种破坏。

对几个基本元素或基本原则给予关注的重要性则在《团队的准则》一文中得以显现。该文描述了一种定义这些基本原则的方式。文章的两位作者乔·卡岑巴赫（Jon R. Katzenbach）和道格拉斯·史密斯（Douglas K. Smith）认为，有六大要素构成了一项准则，而这一准则正是那些寻求真正团队水平绩效的工作团体所必须遵循的。这六大要素分别是：人员规模小、技能互补、成员们对于一个绩效目的和一套绩效目标一致的投入、一套清楚明确的工作方法，以及一种强烈的职责共担意识。我的一位同事曾经把这些基本要素与他从前就读的天主教会中学联系起来，在那个中学里，学生们若要获得荣誉奖项，就必须在所有的课程中都得到 A，少一门也不行。同样的，一支小型的工作队伍若要实现其作为一支团队的绩效潜力，它就必须在上述六项基本要素中都得到 A。不过，和许多从事于团队管理工作的有经验人士一样，两位作者也坚持认为，在塑造一支团队所涉及到的要求中，最重要的是要有一个清晰明确、并且具有强制性和驱策力的绩效目标，而且，这个目标能让所有的团队成员都为之投入和努力。

除此以外，团队还需要实现与其目的或宗旨相匹配的成果。为此，团队就必须能够在工作进程中不断地衡量自己的业绩，这一点至关重要。在所有的衡量尺度中，有一些尺度尤其重要。克利斯托弗·麦尔（Christopher Meyer）在他的评论文章《衡量尺度如何帮助团队出类拔萃》中就向读者提供了一些实例，说明如何去建立一个

衡量体系，以协助团队克服障碍实现有效运行的两大原则。其大致方法是：当团队需要某种专业技术知识或技能的时候，要让其他职能部门为该团队提供这种知识或技能，并且，还要让来自不同职能部门的团队成员使用同一种语言。这些观点和见解在协助团队实现两项关键的团队基本要素（即技能和共同投入）方面显得尤为宝贵，而这两项关键要素又是非常难以衡量的。

了解挑战

团队这一绩效单位的简单性并没有将其所要面对的挑战难度减小到最低。对于团队中的每一个人来说，一支真正的团队从头到尾都是在面对一场艰巨的较量。从决定一个工作团体应该作为一支团队发挥作用开始，到招募合适的成员、规划一项富有驱策力的绩效目的或者宗旨、设置各种明确的目标，乃至在所有团队成员中间维持水平一致的忠诚度和职责共担意识——所有这一切，实现起来都绝非易事。

担任高层执行管理者的团队发起人会努力为团队建立一个问题解决空间。团队的领导者们则会努力地维持团队成员的忠诚效力度和工作关注方向。而团队成员们也会努力地发展和培养自己的技能，生产出高价值的集体劳动产品。但是，许多工作团体却根本没有接受这些挑战，而且也无力维持团队运行所要求的工作节奏和工作强度。

团队合作并不就是团结精神、妥协让步以及寻求一致意见，与社会上所流行的想法恰恰相反，事实上，团队合作是艰苦奋斗、冲突纷争、融合同化以及集体成果。这就让团队所面临的挑战变得更加艰巨而严苛。在真正的团队合作情境下，进行一场激烈的冲突是健康的，也是难以避免的。在《团队如何才能有效地解决冲突》一文中，作者凯瑟琳·埃森哈特（Kathleen M. Eisenhardt）、吉恩·卡瓦吉（Jean L. Kahwajy）和 L. J. 布史瓦（L. J. Bourgeois）针对上