

Software for Your Head

软

件

团队模式设计

团队质量决定产品质量

(美) 吉姆·麦卡锡 著
米歇尔·麦卡锡

孙宝成 曹文 胡颖 等译

Core Protocols for Creating and Maintaining Shared Vision



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Software for Your Head

Core Protocols for Creating and Maintaining Shared Vision



团队模式设计

团队质量决定产品质量



(美) 吉姆·麦卡锡 著
米歇尔·麦卡锡

孙宝成 曹文 胡颖 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jim McCarthy, Michele McCarthy: Software for Your Head: Core Protocols for Creating and Maintaining Shared Vision

Copyright © 2002 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Chinese simplified language edition publish by Publishing House of Electronics Industry/Century Wave, Copyright © 2003

本书中文简体专有翻译出版权由美国 Pearson Education Inc. 授予电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2002-3130

图书在版编目 (CIP) 数据

软件团队模式设计: 团队质量决定产品质量 / (美) 麦卡锡 (McCarthy, J.), (美) 麦卡锡 (McCarthy, M.) 著; 孙宝成, 曹文, 胡颖等译. —北京: 电子工业出版社, 2004.1

书名原文: Software for Your Head: Core Protocols for Creating and Maintaining Shared Vision
ISBN 7-5053-9240-9

I. 软… II. ①麦… ②麦… ③孙… ④曹… ⑤胡… III. 软件开发—电子计算机工业—工业企业管理—组织管理学 IV. F407.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093053 号

责任编辑: 赵菁

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

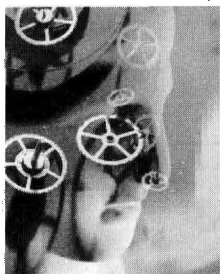
经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 16 字数: 287 千字

印次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

定价: 29.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



译者序

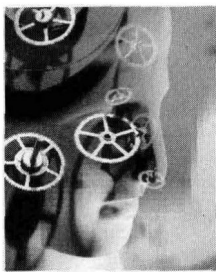
本书是软件开发团队的制胜宝典。作者通过亲身经历和长达5年的调查研究，经过不断实践，寻求出一种能够引导软件开发团队获取成功的行为方式。本书作者有着丰富的软件团队工作经验，对团队工作的环境、人员状态、成功所必需的条件等，做了深入细致的研究。通过总结经验，他们把大量的实践材料上升到理论高度，对团队工作进行了系统的概述和分类，对其中出现的问题给予切中要害的剖析，提出了具体有效的解决方案。在此基础上，他们建立了新兵训练营，把软件开发周期压缩到5天，以模拟方式使参加训练营的学员体验到团队工作中通常会遇到的失败和成功，学到在团队工作中不可缺少的知识和经验。

随着新兵训练营的开办，作者逐渐掌握了团队工作的最佳方式，形成了一整套结构严谨、内容科学的工作模式，从而创造出最为基础的教学体系，也就是基础课程协议。作者以编写软件的形式，把团队工作的核心要素通过模式、反模式、定义、协议等体现出来，并且具体地加以说明，使读者能够简单明了地把握各个概念，了解其中蕴含的丰富内容。

作者使用了许多软件术语做比喻，对团队的人际关系、行为方式进行了论述，形象生动，寓意深刻。但译者体会到，本书所含的内容不仅限于软件团队，实际上涉及了所有以制造产品为目标的团队都会遇到的问题，目的是为了最大限度地在集体工作中开发人们的智慧和发挥人们的才能。因此，本书的读者不应只以IT行业人员为主，同样适用于范围广泛的各类集体，使其受益匪浅。为了能使本书所阐述的观点在更多的领域得到传播，获得更多的读者，我们对某些普通读物中不常见的软件术语做了处理，以更容易让人理解的形式表达出来。例如，connection没有完全译为“连接”，而是根据上下文译为“沟通”。我们认为，本书可以作为工具让人们使用，让读者清晰地了解其中的含义就算达到了目的，所以使用变通的方式进行翻译，只求能为读者所接受。当然妥当与否，尚待有识之士予以评说和指正。

译者

2003年10月



序

基础课程 1.0 版的背景

我们并没有创建基础课程，而是看着它成长起来。然而，我们与约翰·雷格兰泰共同确定了初始条件，并以此为基础，形成了基础课程协议及其他诸如此类的东西。这些年来，我们为基础课程的发展提供了便利的条件。在此过程中，我们还不断修改和订正，防止基础课程向错误的方向发展。此外，我们也奉献了自己的金钱和时间，关注基础课程，并付出了极大的耐心。我们精心保护它，进行详细记录，不断尝试，最后将它奉献给读者。

感谢数百名产品开发人员和来自世界各地的学员，这些年来，他们对基础课程的发展做出了贡献。之所以会有现在的成果，完全是集体智慧和努力的结晶，而不是某个人的成果，整个过程既是简单的又是复杂的。

可以说，我们从1994~1995年的经历导致了基础课程的出现。当时我们为一家商业软件公司工作，领导一个约有150人的开发团队。我们自创了一条格言，来帮助自己尝试新的观点：

团队=软件

就是这个观点，其中既有优点，又有缺点。不管别人怎样看，该格言几乎成了我们神奇的“咒语”。在危难之际，当我们面对复杂的软件开发要退缩时，当我们心怀疑惑和困惑时，当时间不断流逝、目标渺茫、前景暗淡时，都是如此。在我们最需要的时候，团队里总会有人想出新点子，依靠“团队=软件”提出了新鲜的观点，然后滔滔不绝地讲出一些能够解决问题的新方法。这些观点有时非常出色，虽然更多的时候差强人意，但总会有用途。

“团队=软件”的精髓在于，团队的行为直接与其产品对应，反之亦然。如果要生产具有某种特性的产品，在产品开发之前，就必须确保该团队具有那些特性。

我们还认识到，每个人都有自己的产品制作思路，都贡献了自己的力量。每个人都展现出自己的价值观念，将人的美德和缺陷体现出来。

我们的领导团队在做些什么呢？我们将说明组织的各个等级，并针对每个兴趣点回答两个相关问题，即其中的团队是谁？它的产品是什么？

我们将一线开发人员称为一级团队。一级团队生产实际产品。该团队的管理者构成了二级团队，其产品是一级团队。应用“团队=软件”这个公式时，一个级别的团队成为下一个更高级别团队的产品。如果二级团队从一级团队中看到了令人不快的情况，其中必定反映了二级团队的工作情况及二级团队成员的表现。该模式适用于所有级别的团队，由下向上，直至全部等级。

这种观点看起来浅显易懂，有些标新立异，也可以说有些牵强附会，但对于我们来说，确实很有用。使用该模型，没有人能躲避责任。就我们的工作状况而言，即使是上司，除非能亲自证实这一点，否则不能指责某个团队一无是处。如果我们不能亲身模仿出这些问题，也就不能指望找出补救措施。一方面，这种情况很令人沮丧，因为一切都无法逃避：责任不可避免地要向上移，沉重的负担不时地落在我们的肩上。虽然我们的报酬丰厚，但是缺乏锻炼。另一方面，这也使我们可以从崭新的角度更为直观地来看问题，可以把事态完全置于我们的控制范围之内，而且能够用于补救团队工作中的任何缺陷。

如果看到某些事情已经乱成一团，或是注意到某些事情正在走下坡路，我们可以立即找到问题并加以改正。为了激励其他团队成员获取胜利的果实，而不是等待它腐烂直至灭亡，我们应当随时采摘果实，品尝它的美味。

如果想让一级团队具有特点，就必须将这些特点融入自己的行为中。这种行为上的改变从概念上来说很简单，但实施起来却颇具挑战性。在任何情况下，牢记这一点都会得到解决团队问题的许多新奇方式。第一次应用这一观点时，就很快出现了许多新的可能性，速度快得使我们几乎跟不上前进的步伐。尽管许多小测试和几个大测试曾经产生过预期的结果，但是我们也得到许多新的方案，来帮助我们解决那些多年来一直困扰着我们、使我们几乎不知道从哪里入手的问题。我们很快认识到，我们不可能进行充分的试验，完全精确地理解该公式的用处，发现它在什么地方会失效，或看到它所激发的行为将会把我们引向何处。我们想要探究的是动力，并在所支配的系统中以各种方式检测它。

遗憾的是，在商业软件的开发过程中，试验的机会必然很有限，主要的障碍就是时间不足。大型商业软件项目可能需要数月或数年的时间。我们看到的潜在机会非常

有价值，然而，如果要了解每件可能的事，即使是几个月，对于每个开发周期来说也太长了。一次开发需要数百万美元，若是完全进行试验，似乎要冒相当大的风险，可以进行补救的余地很小。总的来说，缓慢、繁多的日程安排，在实践中谨慎求稳的做法，都与我们所想要实施的具有持续性、完整性、快速的试验相抵触。但是，我们仍然认为，在团队开发过程中，有可能、有机会产生大的突破，从而使任何团队成员的合作都变得更加简单而有效。

为了深入学习，我们必须在很短的时间里完成一个开发周期。人的生命短暂，不能经历很多的开发周期。即使是某个开发项目经理非常勤勉、可靠，而且集中全力地工作，如果他长期管理开发工作，在其专业生涯中，也只能可能监督 10~20 个项目。在这些项目中，有许多项目可能是相同的团队开发的，这就减少了团队资源的多样性，而多样性会丰富该经理的知识和能力，并加速试验的进展。

早在 1996 年，为了增加我们试验的数量和广度，我们自己建立了一个实验室，用于该项研究以及团队培训。在我们决定如何运营该新实验室的时候，基础课程协议最终成为必然的选择，我们将其命名为“软件开发新兵训练营”。主要进行重复的产品开发模拟，大约每个月一次，每次对每个团队持续五天五夜。开发人员将按下面 4 个步骤完成开发工作：

- 成立团队。
- 想像产品。
- 就该产品如何制作进行协商，达成一致意见。
- 设计并且构建该产品。

在一个星期结束时，该团队必须按时交付产品，或者自己选择是延长时间继续进行，还是停止。

我们知道，我们可以成功地进行这样的产品开发过程，如果需要的话，甚至亲自领导这个过程。我们多年来所做的就是这些，在各种环境中求得生存。我们有充足的信息、技巧、技术以及丰富的实践经验，向大多数学员传授有价值的知识。我们可以教他们如何去做，保证在自己的产品开发过程中获得成功。无论是现在还是将来，是模拟的过程，还是非模拟的过程，均是如此。

我们领导或参与了数十个开发过程，在这些过程中，我们获得、组织并掌握了丰富的经验，结果证明这些经验多数都相当成功，因此所形成的知识体系成为了第一个新兵训练营团队的起始点。即使我们自己在新兵训练营中什么也没有学到，我们仍然会向学员奉献丰富的经验。

在新兵训练营，我们有效地将软件开发周期压缩成五天。在这五天中，学员们学到了通常要在长期的开发中才能学到的东西。在新兵训练营中，会遇到成立团队的过

程中通常所遇到的全部失败和成功的经历，确立团队共同的目标、进行设计、实施并交付产品。每一天，团队都在加速运转，通常需要一年或更长时间才能开发出来的东西，在日以继夜地忙碌几天后，就创造出来了。

在新兵训练营，随着经验的增多，我们领悟了许多新的观点。通过与大约 60 个不同的软件开发团队的密切合作，我们加快了学习的步伐。首先我们帮助成立团队，然后帮助开发产品。我们以难以置信的频率和速度完成开发周期，在高峰时期，甚至达到了每个月一两次。通过与各个种类以及不同成分组合的团队一同工作，通过新兵训练营建立之前和之后的工作，我们将所学到的经验和知识都应用到团队工作之中。

另一个因素导致了基础课程协议的创建，并由此确定了学员的任务。每个团队务必在一个星期之内建立一个产品。但新兵训练营团队将制造什么产品呢？

从某个角度来看，新兵训练营的概念很简单，即我们将一组软件开发人员聚集在一起。有时，学员是原有团队中的成员；有时，他们代表了众多的开发人员：公司职员、企业家、计算机科学家、软件测试人员、作家、编辑、图形艺术家、编码人员、经理、执行官、程序和项目经理，以及生产者；经常也有非开发人员，如护士、教师、家庭成员、顾问，以及出版界成员。我们给每个新团队一项简单的任务：

设计、实施并交付产品，通过这一过程教会大家掌握每次都能按时完成优秀软件所需的条件。

自第一期新兵训练营以来，该任务一直保持不变。对我们而言，比较有用的方法是：在有效的团队工作状态下，以实际工作实时的视角来看待团队的动态特性。只有团队展示出最理想的工作状态，才最有能力解决这样的团队合作难题。

新兵训练营致力于解决团队问题，努力使团队状态保持良好。这是一场生产性的革命。团队获得新的高效状态，从而产生非同寻常的结果。当他们检查其高效的条件和要素时，所获得的都是实质性的结果。

几乎每个新兵训练营团队都考虑到下面的情形：如果团队工作本身可以变得更加有效和直接，该团队成员将能够找到解决方案，解决受到困扰的重要问题。然后，以这种知识为基础，使他们的努力获得更大成效。

通常，高效的团队能够完成为自己设定的目标，从而名声远扬。例如，优秀的篮球队会赢得许多篮球比赛。人们之所以能记住球员，不是因为他们团队精神和科学训练方面做出了贡献，而是因为他们将球投入篮筐中。实现团队目标是一项任务，并不直接和明确地揭示团队的情况。就新兵训练营团队而言，当前的任务是对总能形成优秀团队的各项规则进行观察、提炼和汇编。

随着开办一个又一个的新兵训练营，我们开始掌握了使团队获得成功的最佳规

则，我们将对这些行为进行编码，使其易于表达和接受。从新兵训练营的经历中产生的这些经验，逐渐发展成为基础课程协议。如果某团队经常应用基础课程协议，就会产生出众的结果。

在基础课程协议的推动下，整个训练过程得到发展，产生更加高效、更有能力的集体。我们看到每个新的新兵训练营团队学到更多知识，取得更多成就，并为基础课程核心的“多人”模式和协议增加更丰富的内容，更具生命力时，这些课程再次明显地得到加强，使新兵训练营的训练过程得到全面发展。

这就是我们的故事，我们关注基础课程协议形成的全部过程。

基础课程的基本原理

我们对那些有助于团队产生满意结果的行为信息进行了编码，将这些信息组织、加工、分类，构成了一个小的知识体系，从而组成了基础课程。

→ 四个核心构成

- 模式
- 反模式
- 定义
- 协议

对于将会采用新兵训练营的用户来说，基础课程协议在这四类信息中最为重要。基础课程的模式与反模式，清晰地说明了我们在设计基础课程协议的过程中为何做出许多选择，而基础课程协议则细致、正规地阐述出我们推荐的个人行为与团队行为。基础课程协议已经通过多次反复的试验和开发，而且在相当长的时间内被许多人使用。我们相信，始终如一地正确应用基础课程，将会产生非常好的结果。即使基础课程的模式和反模式的众多观点都存在着严重错误，在我们发现和尝试的各项实践中，使用基础课程协议仍然会产生最好的结果。尽管我们不知道为什么会有效，但我们确实知道，其中具有有益的效果。

另外，应该注意的是，需要深入理解并真正接受基础课程定义中的一些专用术语，以便恰当地应用基础课程协议。想要做到这一点，就必须同样重视定义与基础课程协议。

模式

模式 (pattern) 是在整体环境中通过有效沟通获得问题解决方案的一种标准化方式；应用模式将会产生某些现象，并告诉你这些现象是如何出现的。如果应用模式，

可能会得到特定的结果和结局。例如，应用某种服装模式，便会产生所需的服装，但是却限制了穿着者的选择。使用基础课程模式后，许多团队的表现要优于他们自己的预先期望。

对于软件开发人员而言，“模式”一词具有特殊的意义。在软件行业，模式的观点来自思想家和建筑师克里斯多佛·亚历山大，在20世纪70年代，他首先给这个词赋予了特定的意义。他创造了一种语言，用于记录模式和模式集的结果，即“模式语言”。人们利用这些模式语言进行编码和通信，去实践和完成建筑业中一些重要的观点和目标。

模式对常见的问题给出了总的解决方案。在软件和建筑业中，“模式”一词的专门含义与该词通常的含义实际上并无太多的差异。如果你得到一个模式，尤其在应用中模式总是获得成功，你就不只拥有模式本身，而是有了一个重要的起始点。你要制造模式，或是学习足够的知识来制造或使用模式。因为这一原因，在软件领域，模式已经作为一种沟通机制被广泛讨论。

这类模式的经典定义是“某环境中问题的解决方案”。人们难免会对软件模式的定义有一些争论。通常，对程序员面临的反复出现的技术问题来说，软件模式是抽象的解决方案。为讨论问题，程序员去理解和获取软件模式这种语言，由此产生知识的积累。理论上讲，通过模式，人们能够重复使用迄今最好的思想成果，并允许模式使用者访问解决方案的主体。

我们将模式定义为“拓展才能的软件”。像其他模式概念的应用一样，我们的模式软件，提供常见问题的一些解决方案。基础课程中的模式包含信息、过程和约束力，你可以将其“载入”你的头脑中，一旦经过载入或学习，就可以应用它们。你的队友可以做同样的事情，然后，全体成员都可以共享丰富的资源，包括心理、语言和行为资源等。无论何时，无论怎样，只要你愿意，就使用这些模式吧。

基础课程模式适用于塑造集体的思维，而且做出决策并加以执行。我们提供这类模式的目标是：

我们想要创造一个世界，在这当中，团队的行为应该能够步调一致地达到预定目标。

反模式

这些模式描述了通常会产生恶劣结果的解决方案。实际上，这是错误的模式，是注定要失败的模式。对于基础课程中的每个反模式，我们都提供一种模式或一个协议（或两者都有），这些模式和协议都曾多次提供对该问题的解决方案，取得了令人满

意的效果。

“180 度转弯”是一个有点古怪的名称，用来表示我们观察到的特殊现象，这种现象的出现频率比我们料想的更为频繁。“180 度转弯”是一种描述传统智慧的观点，但是可能产生令人不快的结果，还会用最恶劣的方式产生出来。“180 度转弯”糟糕透顶，如果人们没有遵循讨论中的观点，而是用“180 度转弯”来代替，人们执行的步骤与指定或建议的步骤会恰恰相反，他将实际达到“180 度转弯”的虚假目标。换言之，传统智慧通常是真的智慧，但是被“编码”成相反的愚蠢念头。

定义

多数软件系统对于专门术语有自己的定义，通常，系统的作者定义这些术语。自然，这些术语定义的范围是局部的。

在日常语言中，基础课程使用的词汇都可以找到。为了减少日常应用的词汇与基础课程背景中这些词汇的特定用法和含义引起的复杂问题，我们提供了一个定义词典。

- 该词典的目的是指明可能含有歧义的词汇与短语的确切含义。这些词汇与短语在基础课程之外可能有（也可能没有）一般的用处，如果有，我们就再定义它们，因为我们发现，这些词汇与短语的应用通常缺乏精确性。
- 进行定义是为了提高团队的成效，不一定会在团队生活范围之外提供任何实质的价值。基础课程的定义不是词典定义，它们是系统中的标记。
- 该定义有些专断，必须被系统接受才能发挥功效。对于应用基础课程的目的而言，最好将定义看做是直接而局部的公理，具有专门的含义，仅仅是特定的定义。
- 这些定义提供了创建和使用基础课程时所要求的语言材料。该定义只是游戏规则的一部分，是专门的约束，它能够引导进行该项游戏的团队发挥出实质性的力量。

只要可能，我们就尽量使用与术语试图传达的含义相接近的、确实具有一般可行性的词汇，而不去创造新词汇。这样，任何人都可以明白学习基础课程的团队在讨论什么，而无需重新去理解词典。

协议

基础课程几乎涉及全部团队活动。基础课程协议的目的是为了**确保团队获得几个面向结果的重要行为，同时具备：**

- 先前不可能达到的可靠程度
- 高于通常程度的效率
- 更为均衡的责任分布

任何团队都可以使用基础课程协议来达到这些目标。其余的时间内，一如该团队

的期望，团队生活会继续进行。

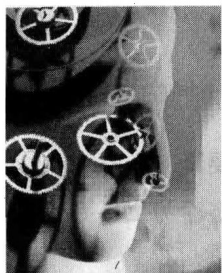
一旦采用基础课程协议，将为团队提供可靠的方式，以高效方式取得下列成效：

- 小组成员之间人际关系更为良好。
- 制定集体的、一致的决策，并且分配相关的责任。
- 团队及个人合作。
- 获得共同的目标，包括
 - 长期或远期的目标
 - 短期或各版本的目标
 - 个人对于团队及个人目标的承诺
 - 团队对于个人及团队目标的承诺

许多团队从未取得这样的成就，基础课程协议将它们变成了日常活动。

基础课程协议并不预先定义或限制相关当事人之间所传递的内容。相反，该协议提供机会来传递或接收当事人认为重要的内容。

基础课程中各个协议概念简单、好记，而且实用。我们已经发现，每一条都极其有效；许多团队都曾使用过这些协议，而这些协议很快成为了这些团队的第二特性。鉴于我们并不希望将正常团队之间的相互作用形式化，我们确实提供了充分的结构，以便团队可以享受特定种类的相互作用，这些作用相互一致、质量优良和可靠性强，而且如团队期望的那样面向结果。



目 录

译者序

序

第1部分 预备行动

第1章 预备行动的要素 7

- 1.1 超越距离 7
- 1.2 预备行动协议 7
- 1.3 退出行动协议 8
- 1.4 省略协议 8
- 1.5 沟通 8
- 1.6 有问题的行为 8
- 1.7 与预备行动协同的模式 9

第2章 预备行动模式与协议 10

- 2.1 模式：预备行动 10
- 2.2 对预备行动的附加讨论 17
- 2.3 模式：退出行动 23
- 2.4 模式：省略 25
- 2.5 模式：沟通 27

第3章 预备行动的反模式 29

- 3.1 反模式：过于感情用事 29

- 3.2 反模式：处事圆滑 34

- 3.3 反模式：对错误的容忍 36

第4章 预备行动家族中的其他模式 38

- 4.1 模式：团队=产品 38
- 4.2 模式：自我关照 41
- 4.3 模式：思考与感受 42
- 4.4 模式：伪装 44
- 4.5 模式：伟大的循环 45

第2部分 最终决策

第5章 最终决策的因素 61

- 5.1 与其他决策相关的因素 62
- 5.2 反模式 63

第6章 最终决策模式与协议 64

- 6.1 模式：最终决策 64
- 6.2 模式：解决 76

6.3	模式：有目的的工作	77
6.4	模式：观点生态学	81
第7章	最终决策的反模式	83
7.1	反模式：回避解决	83
7.2	反模式：漫不经心	86
7.3	反模式：势力范围	88
7.4	反模式：上司不授权	91
7.5	反模式：团队庸医	92
第8章	调整认识的因素	105
	个人和团队的调整认识	105
第9章	调整认识的模式和协议	107
	模式：调整认识	107
第10章	调整认识的反模式	112
10.1	反模式：人员不足	112
10.2	反模式：自我调整	117
第11章	调整认识模式	121
11.1	模式：个人调整认识	121
11.2	调整认识工作的 方法和原因	130
11.3	模式：调查	133
11.4	模式：理解力	136
11.5	模式：承诺网络	140
11.6	模式：请求帮助	144

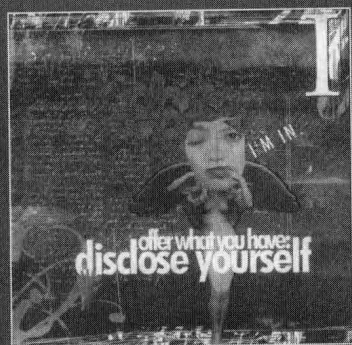
第4部分 共同目标

第12章	共同目标的要素	153
12.1	共同目标的各个方面	154
12.2	建立共同目标过程 中涉及到的模式	157
第13章	共同目标的模式和协议	159
13.1	模式：共同目标	159
13.2	模式：超级目标	164
13.3	模式：远期目标	165
13.4	模式：版本	172
第14章	共同目标的反模式	173
14.1	反模式：盲目状态	173
14.2	反模式：技术至上	174
14.3	反模式：反冲力	178
14.4	反模式：反馈	181
第15章	完善游戏模式	185
	游戏和完美	185

第5部分 附录

附录A	基础课程的专用词汇	190
附录B	新兵训练营资料	201
附录C	基础课程协议 1.0 版	218

第1部分 预备行动



提供你的所有，
展示你的所感与所想，
与完成同类工作的人沟通。

展现自我，相互沟通。

“我准备好了。”

TEAM 团队状况

设想一个正要开始开发新项目的团队

假设团队正在开会，这是要求团队成员开发一个新产品的首次会议。管理层要求你从始至终地观察该团队，原因当然是多方面的：你有多年丰富的团队经验，参加过诸多类似的会议；你看到了这里发生的一切，有好有坏；你曾经与这个团队的许多人并肩工作过，曾满怀激情而且始终如一地为提高质量而努力奋斗；在漫长的岁月里，尽管很难获得成功，但作为一个优秀的思想家，你具有敏锐的感受力；高级管理层对你青睐有加，他们认为你忠诚可靠，而且具有高级的领导才能。

这个会议与其他会议类似，没什么特别之处。在大部分时间内，就像许多其他项目开始时的气氛一样：希望刚刚冒头，怀疑便随之而来，也许这一次事情确实会朝着正确的方向发展，但是人们感到一切都难以捉摸，不知是否能够成功，是否能够完成承诺，是否能够在适当的时间完成任务。此外，人们还会抱怨以前的失败经历，既有冷嘲热讽，也有自吹自擂，当然，也会有冷静而客观的言论。但不管怎样，一般都是如此。

在会议中团队成员要讨论许多事情：进展过程、日程安排、成本、风险、面临的挑战、时间限制以及诸如此类的问题。如同处理政治问题一样。可以预料到，争论是必然会出现的，还会有一些小范围的冲突，但多数问题遗留下来没有解决。处理结果平平，通常也不过如此。你可以很容易地辨别出对手和同盟，能够感受到新手难以掩饰的兴奋和恐惧，也能够嗅出愤世嫉俗者被压抑的希望。在提出典型的技术问题以及以前曾经多次讨论的问题时，人们会再次兴奋起来，激烈地讨论，你的思绪则在四处漂荡：嗨，老朋友，我们将再一次讨论你。

一件事引起你的思考。你注意到，人们仅在会议结束时提到过对产品的期望；你看到，在这里，任何关于目的的讨论是形式上的，没有激情。技术细节以及通常的资源限制是实际问题，是人们所关心和为之努力的事情。你认为，他们多数关心那些他们认为有阻碍的事情，而且过于现实，缺乏想像力，使事情朝着混乱的方向发展，脱离他们的控制。但他们终将获得胜利，不是吗？他们在这里的目的，就是为了胜利。

这也是人类的发展情形，不是吗？愤世嫉俗者和理想主义者并存，这是否在某程度上触动了你呢？

人们缺乏共同的目标，诸如此类的问题确实使你感到震惊，但也很有趣，即使它不是谈话的主要论题（或者，对于那件事来说，甚至是次要的问题）。你知道，多数团队成员会认同“共同的目标”，这一点对于团队来说是至关重要的。如果你在房间里走来走去，询问谁支持和谁反对大家具有共同目标的话，几乎所有人都会选择大力支持。有些人会避免正面回答，或提出一些技术性的说法，但没有人会说不。而且，除此之外，似乎没有人始终如一地维护这个共同的目的，这是一个严峻的问题。有些人相信：共同的目标对于团队取得成功来说最为重要，但没有人站出来填补这个显而易见的空白。

相反，当你思绪万千的时候，这个会议也像通常的会议一样，步履沉重，愚蠢透顶，笑话段子穿插其中，无缘无故地打断别人的谈话，话题冗长、重复，局面难以控制，会议议程构思拙劣且不成熟，却被草率通过。然而，该团队的人们始终在努力，却对到底要走向何处茫然无知。你搞不明白，为什么没有人说出来呢？他们不在意么？实际上，你敢打赌：团队成员有信仰，也有能力和价值，但这一切却在沉睡。这些信心和价值将会改变一切，只要付诸实施即可。

但是，作为指导员或教练，你确实为他们忽视共同目标的现象所困惑，所以你决定首先让他们具有共同的目标。

不管怎样，在短期内，这会有所帮助。既然你已经决定怎样去提供帮助，就很可能要张口说出一些东西，来唤醒他们昏昏欲睡的潜力。但你现在还是保持沉默吧，不是因为时间，不是因为要干涉议程，也不是因为与其他人斗争很困难，而是因为你从直觉上知道，那样直接地获得共同的目标也许是一个长期的错误。你有信心，好戏还在后面，当然不会捡了芝麻而丢了西瓜。

你正在提高你的影响力。

你认为，问题不只是他们应该达成共同的目标。显然，他们需要一个目标，而且他们还没有得到，毕竟，他们现在的行为方式不会有收获。然而，你的直觉在悄悄地告诉你，缺乏共同的目标并不是最重要的问题。你思考再三，认为“授人以鱼，不如授人以渔。”

你知道，一些团队成员明白要有一个共同的目的。你知道，只要团队成员有这样一个共同的目标，它作用有多么重大，可以激发人的潜能，给人以震撼，所有的问题都能够解决，整个团队都会兴奋起来。但在这里，在这个团队中，几乎难以置信的是，没有一个人说出这一点。

你想知道，为什么他们要撒谎并背弃他们的信仰。对此，你感到灰心并且认为需要做出一些解释。也许缺乏共同的目标只是征兆，而不是问题，相反，该团队的