



Harvard Manage Mentor

哈佛管理导师选书

领导团队系列

3

无障碍团队沟通

Team Talk



The Power
of
Language
in
Team Dynamics

倾听弦外之音，提高团队绩效

(美) 安妮·多娜伦 (Anne Donnellon) 著 燕清联合 译



机械工业出版社
China Machine Press

无障碍团队沟通

Team Talk



The Power
of
Language
in
Team Dynamics

(美) 安妮·多娜伦 (Anne Donnellon) 著 燕清联合 译



机械工业出版社
China Machine Press

Anne Donnellon. Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics.
Original work copyright © 1996 by President and Fellows of Harvard College.
Published by arrangement with Harvard Business School Press.
Simplified Chinese translation copyright © 2003 by China Machine Press.
All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-5281

图书在版编目(CIP)数据

无障碍团队沟通 / (美)多娜伦(Donnellon, A.)著;燕清联合译. -北京:机械工业出版社, 2004. 1

(哈佛管理导师——领导团队系列)

书名原文: Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics

ISBN 7-111-12584-3

I. 无… II. ①多… ②燕… 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(2003)第061665号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 彭莹莹

版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 16.75印张

定价: 29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010) 68326294

投稿热线电话:(010) 88379007

译者序

在科技迅速发展的今天，市场环境变化的速度越来越快，竞争也日趋激烈，因此一个企业要想在如此残酷的环境中生存下来，实在不是件容易的事。实践呼唤着理论的指导，一些管理学者希望在企业管理理论上有所突破，以指导企业发挥管理的作用，提高企业竞争力，求得市场中的一席之地。

安妮·多娜伦（Anne Donnellon）以其敏锐的视角，将突破口放在企业的关键因素——团队上。团队是企业任务和创新的载体，它最大的优点就是能够对迅速变化的市场做出快速的反应。因此，在当今的时代，没有团队的组织形式，企业的各种任务就无法快速且高效地完成，就无法增强企业的竞争优势。“企业如果要想实现生产优质的产品和提供优质的服务，并加快它们投放市场的速度等战略目标，团队工作是惟一可行的方法。”企业要想取得较好的业绩，其团队工作方式必须发挥其他工作方式不可替代的作用，因此，应把焦点集中在团队动力的研究上。

安妮·多娜伦突破传统的研究企业的方法，首先是亲自采访大量团队成员，记录采访内容，并在团队成员开会时，录下会议内容，然后运用社会语言学的研究方法对这些录音材料进行反复研究，从团队沟通的过程中分析出个人对团队的影响，以及个人、团队、组织之间的相互关系，进而分析团队如何影响组织。本文总结出影响团队动力的六个因素：认同感、依赖性、权力差异、社会距离、解决冲突的策略和磋商过程。企业管理者应该从团队交流中发现影响团队动力的因素，摆脱传统组织观

念的约束，变革组织以适应团队发展的需要，建立真正的团队。值得一提的是，本书区别了大多数人经常混淆的两个概念：群体工作和团队工作，并阐明了团队工作的真谛。

本书英文版在美国一出版，立即引起轰动，受到企业家、经理人、管理学专家、大学教授和学者的注意和青睐，并得到非常高的评价。将这样一本不可多得的管理参考书翻译出版，对我国的工商管理教育和管理人员的在职培训必将有极大的帮助。

李士宾、华武、管琛、杨丽丽、杨申参加了本书的初译工作，李士宾进行了全书的统稿工作，陈之荣对初稿进行了审译。在整个翻译过程中，感谢清华大学詹正茂博士、中国科技大学陈刚博士在专业术语翻译上的指导，感谢廉晓红、李俊、朱美琴、冯杰鸿、张玉璐在翻译过程中提供的帮助。

由于译者的水平有限，时间仓促，书中难免有不妥之处，恳请读者指正。

燕清联合

前言

本书面向团队成员、管理者、变革推动者以及对于团队和沟通感兴趣的研究人员。它提供了观察团队工作的全新视角，展示了团队在组织环境的影响下，通过沟通完成工作的情况。实际上，本书目的之一在于揭示组织活动中团队沟通的重要性。本书的主要目标是，解释为什么许多专业人员和职业经理人难以胜任团队工作，尤其是跨职能团队的工作，同时提出如何面对这些问题的建议。

三个方面的原因促使我进行该项研究并写作本书：第一是我长期以来对语言和文化对群体工作的影响感兴趣。第二是我意识到现有的理论知识已经无法适应团队在商业运作中的迅速发展。第三是我的兴趣还在于研究组织部门如何处理好以下两方面的关系：一方面是官僚行政组织关于个人责任的界定和控制；另一方面是后官僚行政组织关于团队、承诺和创新的要求。此外，团队这种工作形式在各专业领域中的广泛应用也引起我的关注。我怀疑专业人员们很可能会觉得难以适应团队工作，因为与工作在第一线的合作良好的蓝领工人相比，专业人员期望拥有更多的自主权。

研究之初，我把研究对象限定在由共同负责某项工作的专业人员组成的跨职能团队的范围内。我逐渐意识到跨职能团队展示出有别于其他类型群体的两大特征：多样性和相互依赖性。因此，本书的观点不仅适用于跨职能团队的专业人员，也普遍适用于其他类型团队中的专业人员。

我研究的问题较为广泛，我想明确在实践中团队和团队工作的确切含义，团队工作是如何开展的，以及它所面临的挑战和阻力。要研究以上这

些问题，就需要关注在不同层面上形成团队工作的含义和具体做法的种种细节。我必须了解在团队中团队成员的个人期望和经历对他们的行为及其他成员的行为产生何种影响。我需要理解一个组织——它的战略、组织结构、系统、文化和经理人是如何改造团队成员和成员之间的经历和行为。因此，我观察、倾听团队工作时的沟通，并且记录团队的工作过程。

有许多公司对此项研究很感兴趣，但愿意让我进一步调查的不多。最终，《财富》200强企业中有四家公司的部门经理欣然同意我研究他们的团队。出于保密的需要，其中三家公司的名称、经理以及团队成员的姓名都在此隐去。第四家公司就是3M公司，尤其是由罗伯特·赫莎克（Robert Hershock）领导的职业健康和环境安全部门。我衷心地感谢他们每个人，在研究期间给予我时间和信心，允许我观察、跟踪他们，并耐心地回答我提出的无数问题。

在此，我要特别提到三个人，他们对我完成这项工作做出了非常重要的贡献。3M公司的罗伯特·赫莎克和大卫·布朗（Dave Braun），不仅让我仔细地观察他们的组织和团队，而且向我展示团队应该是什么样的以及怎样才能发挥它应有的作用。当然他们会迫不及待地补充道：他们并非独自完成这项工作，职业健康和环境安全部门的每一位成员和经理都为此做出了贡献。乔舒亚·玛格利斯（Joshua Margolis）是我的研究助手，我们一起收集试验数据，并对组织结构进行分析。没有他的投入、承诺、见解和智慧，这项研究工作不可能完成。

随着研究的不断深入，我原先在哈佛商学院的同事们也给我提供了很多帮助和指导，并提出不少颇有见地的观点。本森·夏培罗（Benson Shapiro）鼓励我去了解跨职能团队面临的挑战，金·克拉克（Kim Clark）和史蒂夫·维尔布特（Steve Wheelwright）在定位研究的团体和复查我的工作方面给予我不少的帮助。此外，我还要感谢克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）、埃米尼亚·伊瓦拉（Herminia Ibarra）、玛丽·金泰尔（Mary Gentile）、罗莎白·莫丝·坎特（Rosabeth Moss Kanter）和迪克·沃尔顿

(Dick Walton), 他们审阅了早期的书稿。我也非常感激哈佛研究部门为此项研究提供了经费。

一些团队研究人员阅读了本书, 并鼓励我进一步深入分析, 这对我有很大的帮助, 他们是: 德博拉·安科纳 (Deborah Ancona)、苏珊·科恩 (Susan Cohen)、丹·丹尼森 (Dan Denison)、拉斯·艾森斯塔特 (Russ Eisenstat), 尤其是理查德·海克曼 (Richard Hackman) 和约瑟夫·麦格拉思 (Joseph McGrath)。我也非常感激马西·克拉里 (Marcy Crary)、戴比·科尔布 (Debbie Kolb) 和布莱尔·谢泼德 (Blair Sheppard) 对我的鼓励, 同时感谢巴布森商学院的同事给我提供了机会, 使我成为跨职能团队的一员, 掌握了第一手资料。

很多人对本书的完成都做出了贡献。芭芭拉·范伯格 (Barbara Feinberg)、卡罗尔·佛朗哥 (Carol Franco)、珍妮特·弗瑞克 (Janet Frick) 和玛乔丽·威廉姆斯 (Marjorie Williams) 给予了第一流的编辑支持; 布伦达·巴雷 (Brenda Barrett)、简·佩里 (Jan Perry) 和梅米·斯沃福德 (Meemee Swofford) 在困难重重和时间紧迫的情况下, 提供了专业的文字与图像处理; 最后, 我还要感谢我的丈夫, 埃德·奥滕斯麦尔 (Ed Ottensmeyer), 感谢他的爱, 感谢他对我研究内容提出的中肯建议, 感谢他乐不知疲的支持和在家庭“团队”中对女儿珍的悉心照料。

目 录

译者序

前言

第一部分 引言	1
第1章 透视团队工作的崭新视角	3
第2章 团队沟通	23
第二部分 团队实际情况	39
第3章 团队任务和正确的人选 医疗制品部门和阿尔法团队	42
第4章 职能等级和个人职责 建筑控制公司和技术I团队	71
第5章 领导权与团队责任 韦恩分部与前端团队	108
第6章 个人职责和组织协调 职业健康和环境安全部门与金牛团队	136
第三部分 团队的可能性	173

第7章 语言的力量	
给团队的建议	175
第8章 倾听	
给管理者的建议	191
附录.....	228
附录A 研究方法	228
附录B 研究的学术背景	233
注释.....	235
参考文献	245

第一部分

引言

过去十年中有关团队工作的种种争议使得管理者和专业人员困惑不堪：我们明白团队的重要性（至少是出于完成某种组织任务的考虑），也了解了团队工作的很多相关知识。但是随着对高绩效团队需求的不断增加，我们创建和保持高绩效团队的能力却停滞不前。本来团队工作能力应该得以提高，对于团队工作的信心应有所加大，团队绩效满意度也应有所提高，但是取而代之的却是不断增加的失望、郁闷和不满。

本书从一个独特的视角来观察团队，解释了理想团队和现实团队的差别。通过这个视角人们可以观察到专业团队中实际发生的情况，以及组织设计、经理人行为和个人偏好是如何影响团队动力的。我把注意力集中在团队沟通上，把团队沟通视为完成团队工作的媒介，而且通过团队沟通观察和分析组织和个人的作用。

本书的第一部分解释了观察和分析的角度。第1章提出了本书的总体观点，分析了团队工作对于组织、管理者和团队成员提出的相互矛盾的种种要求，再以此为切入点，解释了理想团队和现实团队的差别。本章阐明了组织为什么要调整它们的体系、结构和文化环境以适应

2 第一部分 引言

团队工作的需要。

第2章阐述了这样的观点：了解团队工作必须了解团队沟通。本章论证了社会语言学及其作为团队沟通的分析工具所起的作用。本章确定了区分理想团队和名义团队的六个主要方面，并且提出了团队沟通的审核方法，它可以用来描述和分析团队沟通。

第 1 章

透视团队工作的崭新视角

近十年来，有关团队的各种术语弄得我们眼花缭乱：施乐（Xerox）团队、迪斯尼（Disney）团队、金牛（Taurus）团队、迈克（Mac）团队、质量提高团队、客户服务团队、新产品开发团队，从广告到编辑、从经理绩效汇报到咨询报告，各方面的团队都有。团队的概念已经深入人心，事实上在经济生活的每一个领域中，组织部门几乎都采用了各种形式的团队。团队作用的描述已经成为陈词滥调。

为了应对日益激烈的竞争压力，很多经理人声称团队工作能带来较高的生产力、较低的人力成本以及更有责任感的员工。日本公司采取广泛合作来完成的做法，在确保产品质量的同时缩短产品开发周期。它们的成功，使得美国无数家公司竞相效仿。这种自我管理的团队模式也被作为“灵丹妙药”向一些组织部门兜售，这些组织部门因此更精干更灵活，能够迅速调整以适应市场变化和技术更新。跨职能团队作为一种方式可以创造更多的活力，并更快地解决问题。

从员工的角度来看，在团队中工作给他们带来特有的好处。对工人来说，团队工作给他们提供了更多的自主性和工作满意度；¹ 对于寻求成功和个人成就感的专业人员来说，团队给他们提供了渴望得到的责任感和群体感。²

在商业环境瞬息万变、劳工十分挑剔的情况下，组织理论家提出了这样一种观点：³ 在当今的组织形式中，团队能高效地完成任务，是一个合乎逻

辑的组织形式。既然支持这种观点的人很多，那么我们有充分的理由认为：在美国的组织里，团队不仅得到广泛推广而且应该运作良好。的确，由工人组成的团队完成了预期的目标。⁴然而，缺乏足够证据表明专业人员和经理人层次上的团队发挥了应有的作用。相反，他们对于团队工作持有与日俱增的失望、怀疑甚至嘲讽的态度。建立团队需要投入大量的时间和成本，经理们私下里对此表示不满，对团队工作的成果也表现出极大的失望。对于经理提出的“完成我们的工作”的口号，团队成员也表现出相当大的疑惑。他们的这种态度在一定程度上暴露了他们消极的工作态度，并反作用于团队。有事实开始证明，公司、团队和个人向团队形式过渡的进程缓慢而且让人难以忍受。⁶

理想团队和现实团队之间的巨大差距并不仅仅令人感到吃惊。竞争的压力使得团队工作方式成为必要的手段，全社会也广泛采用了团队这种方式。考虑到以上这些情况，团队的现状和团队能够并且本应发挥的作用之间的矛盾就更让人感到不安了。我们的担心是，如果团队无法实现其潜在优势，那么它将像其他曾经风靡一时的组织形式一样被淘汰，团队本应完成的任务和目标将无法达到经理的期望值，或者更糟糕的是，不能满足组织的需要。

1.1 团队的关键需求

有一点很清楚，团队不能实现预期目标的原因之一是在不恰当的时候采用了团队工作方式，即本来可由个人更有效完成的任务不恰当地采用了团队工作的方式。⁷这个问题很容易解决。团队组建的目的是完成组织的核心任务，这些任务与组织战略目标密切相关；因此，团队的命运就更加重要和令人担忧了。现在普遍的战略目标是在保证质量、降低成本的同时，加速工作进程。⁸因此，各个职能部门之间产生了相互依赖的关系，这对许多组织部门来说都是陌生的。

以前，很多庞大的、结构复杂的组织依次分摊工作和责任，在工作进程方面每个组织部门都得依赖于“上级”而不是“下级”部门。现在，加快工作进程成为许多公司额外的战略目标，组织部门之间需要不断地沟通和调整，才能适应在工作进程中随时产生的变化。举个例子，为了快速开发高品质、极具竞争性价格的产品，产品设计者必须考虑到生产上的限制因素，同时，市场营销人员必须对此做出迅速反应。显然，较小的工作团队是满足这种需要和处理好这种相互依赖关系的最有效的工作方式。⁹

由专业人员和管理人员组成的团队所承担的任务¹⁰是，在工作过程中不断地把他们所拥有的知识、经验和观点加以整合，集思广益，因为这些东西是一个人所不具备的，只能是大家分别拥有。

要处理好密切的依赖关系，就需要一支由专业人员和管理人员组成的团队。但是，让人感到不解的是，为什么许多这样的团队却令人失望呢？从文化上看，对美国人来说至少在理论上，团队是一个众所周知的、有价值的社会性组织结构。考虑到大众对于团队体育活动感兴趣并且积极参与，以及美国民主政治与群体活动的历史传统，团队工作应该很容易、很自然地得到发展。然而，在实际的工作组织中情况并非如此。而且，对于有效的团队来说，成功的关键因素是：清晰的方向、明确的目标、融洽的人际关系、统一的工作流程、团队责任感、充足的资源、准确的信息以及适当的培训和报酬。¹¹对此我们都一清二楚。所以，我们就感到更加困惑：是组织未能给团队提供这些必备的条件吗？亦或这些因素并不足以带来成功呢？

要理解为什么知识的积聚没能产生团队动力也未能带来组织所明确提出的业绩，我们需要从不同的角度来透视团队。而我们透视团队的角度应该有助于我们理解这一点：有关依赖性、专业技能分散性以及融合、整合这些既重要又抽象的概念，在团队的日常事务是如何得以贯彻执行的呢？工作单元的相互依赖是一码事，而依赖你不认识不了解的同事是另一码事。这种情况会搅得你夜里无法入睡、心烦意乱。团队如何克服这些感觉，如何找到一个共同合作、提高生产率的方法？甚至对于团队成员来说，较为具体一点的责

任感和报酬的概念所具有的情感和社会意义也远远超出了我们的认识。当每个成员都忙于试图让经理满意、赶写工作报告、忙于应付一些含混不清的要求的时候,团队责任感的真正含义到底是什么?在这种情况下什么才是真正的报酬呢?500美元的红利?在佛罗里达度周末?提拔为中层干部?或是干脆逃避团队工作?

1.2 通过成员的沟通方式来理解团队

我们需要从另一个视角来看待团队,通过它我们可以看清楚团队真正发生和没有发生的情况。我们必须明白组织部门和经理人的规划和行动是怎样产生团队动力,怎样影响成员的思想、情感和行为的。要做到这一点,我们就必须观察日常工作中的团队,观察他们一起工作时的情形,倾听他们的谈话。

在专业人员的层次上,沟通是团队的必要条件。¹²对于团队来说(虽然对于成员个人没有必要),以单元进行工作就需要相互交谈。交谈的形式可以是面谈、互发传真、互通电话和互发电子邮件。不管采取什么样的交流方式,团队成员只有通过语言交流才能进行工作。也就是说,大多数专业人员或管理人员团队的工作是通过分享、交流和融合他们的知识,对诸如开发新产品、加速工作进程、解决棘手问题的方法等重新加以诠释。从本质上看,团队工作是一种语言现象。

交流在团队工作中发挥着重要的作用。它可以反映人们的思想和感情,甚至隐藏的思想和感情。通过交流,听者可以产生新的观点和思想(有的时候说者亦然),在其他方面的交流也有利于促进或加强相互间的关系、有利于问题的解决和相互间的学习。为了理解团队沟通是如何实现以上这些功能的,我们可以假设有这样一个团队成员,她不停地打断别人的谈话,提出问题又不等待别人的回答,开玩笑时从不顾及他人的感受。她的这种交流方式体现了她自认为比别人拥有更多的权力。她利用交谈,强调上下级关系,这

可能会对别人产生负面影响，也正是这一点使得她对别人难以施加影响。如果她无法影响别人，她的关于团队运作的观点就不可能得到别人的赞同，这一点组织绩效可能产生积极或者消极的影响。

团队沟通也能揭示组织特征对团队成员和团队动力的影响，组织特征包括：绩效评估系统、报酬体系、工作系统和合作的文化氛围。举个例子来说，团队成员之间的相互沟通方式表明了他们之间相互依赖的程度。对于相互依赖的理解则是通过绩效和报酬体系（包括正式的和非正式的）形成的。尽管在正式的绩效评估系统中包含团队成员的表现，但是团队成员之间的相互依赖程度并不高，这是因为他们要想在事业上有所发展，就必须更加依赖经理而不是同事。因此组织特征决定了成员考虑和处理彼此关系的方法，而团队成员的行为方式是交谈式的。因此团队成员之间的交谈提供了一个窗口，一个展现团队和组织之间的动态关系和团队内部动力的窗口。

本书通过这个窗口观察了一个特殊形式的团队——跨职能的产品开发团队的日常工作情形，提出了一些同样适用于其他形式的专业职能团队的见解。本书也提出了具体的观点来认识和理解这种团队的动力模式，包括你所在的团队。社会语言学的观点是本书观点的基础，这种跨学科的方法由人类学和语言学组成，可以用来理解人们之间的互动关系。

1.3 从社会语言学角度看团队

人类学家研究文化，研究价值观、社会规范、特殊群体的结构，对此进行详尽描述并在群体之间比较。语言学家研究语言，确认重复发生的行为模式，推论语言选择的深层意思。社会语言学家利用这两门学科的理论和方法，解释社会文化因素和语言行为之间的关系。¹³

人类学和语言学所面临的共同挑战是，文化和语言具有同样只可意会不可言传的特质。¹⁴ 在母语文化中，大人和小孩可以轻松地交谈，他们在交谈中都合乎语法规则，尽管其中的语法规则连大人也无法解释。¹⁵ 在社交场合