



祛除团队“坏味道”

王铁又回到了被他称为“极品”的团队，以血淋淋的方式暴露问题，引导团队成员达成共识、改变行为，共同祛除“坏味道”，终于实现团队转型。

文 / 潘东燕 袁店明 图 / gettyimages

“你向大家道歉！”

“不就是迟到五分钟吗，用得着这么较真吗？”

“迟到就是迟到！别说没用的，道歉！”

……

三个月前“站立会议”上两个团队成员争吵的一幕，王铁仍然历历在目。与他之前服务过的团队不同，这个团队成员互相之间完全不认识，没有任何信任基础，每个人都本能地保护自己，问题不容易暴露，而一旦爆发就不可收拾。在互联网巨头BQ公司工作了十年，当教练带团队也五年多了，王铁从未像最近这么烦躁过。迟到事件后，王铁“退出”了那个团队，他想让大家相互熟悉一阵子，有一定的信任基础后再介入去做团队转型。

“失落教练”遭遇“极品团队”

三个月能改变什么？一个很乱的团队，变得更乱了。

三个月后，王铁回来了，团队确实也发生了不少变化。与大家“厮混”了半个月后，他发现这回真是遇到了“极品团队”。

这个团队共有16名成员，表面看上去一切正常，成员之间相处貌似也很和谐，但若作细致观察就会发现，王铁在过去几年教练过程中遇到的各种问题，在这个团队中都齐了。

◆ 每次开站立会议，有几个人总是很少发言，平时与其他成员的交流也很少，游离于团队之外。

◆ 团队中有好几对“哥俩好”，相互之间的沟通、分享、互助特别多，但对其他成员则相对冷漠，还有几个新人没人管也没人理。

◆ 一个性格开朗活泼、工龄又相对较长的员工，莫名地成为团队对外事项的接口人，貌似他成了团队领导者，引起其他成员不满。

◆ 每次开回顾会议，大家感谢的总是那几个人。

◆ 团队成员不愿意分享，以各种理由互相推脱。

◆ 大多数团队成员都涉入好几个项目，一个人被分割成好几部分，情绪不好，烦躁。

◆ 当然，还有就是团队太大了（16个人啊）。

……

虽然问题多多，但王铁没有退路。他明白，身为教练就是要“上刀山，下火海”，否则还怎么混？他形象地将这些问题称为团队“坏味道”。

表1. 团队“坏味道”及其解决之道

“坏味道”	现象描述	原因透视	解决之道
一团和气，两种心情	表面上一团和气，实则各自心不在焉，或有成员不自觉地被团队边缘化	各有心思，相互照顾不周	1. 反思个人目标 2. 关照被边缘化的成员
团伙，还是团伙!	张三和李四是“好基友”、“饭搭子”、共进退的“好哥们”，对他人则较为冷漠	缺乏团队建设	1. 通过欣赏式探询统一目标 2. 以轮换结对工作的方式打掉“团伙”
天上掉下个“大领导”	因为工龄长、人缘好，他成了团队对外事项的默认“接口人”，却引起其他成员的不满	相关对外事项没有明确的接口人	1. 讨论确定团队所有的对外接口事项 2. 共同选择每个事项的最佳接口人 3. 所有接口人信息可视化
谢天谢地你来了	回顾会议上，大家都去感谢项目经理、“老黄牛”、团队“超人”	项目经理和团队“超人”“授人以鱼”而非“授人以渔”	1. 对项目经理和团队“超人”设定辅导职责，授人以渔 2. 告诫大家不要随意打扰“老黄牛”，压力均摊
分享? 我不!	借口如下：一个萝卜一个坑，怎么分享? 每天都加班加点，怎么分享? 我只要管好我自己就行了!	成员没有真正了解分享背后的团队建设逻辑	1. 结对工作，提高效率，消除瓶颈 2. 有针对性地逐一做说服工作
嗡嗡嗡，难受的“小蜜蜂”	员工在多个项目有着不同比例的工作量，心情极为烦躁，效率低下，也没有团队归属感	企业为更高效地利用挥员工能力，将其同时投放到不同项目所致	按员工在各个项目的精力投入占比，将其固化到占比最高的项目团队
宁吃大锅饭，不食小碗面	16个人的大团队，吃大锅饭者混迹其中，效率低下	公司文化与历史原因所致	切割团队，并给予缓冲适应期，鼓励结对学习，互相提升各自欠缺的能力

(表1)，在未来的几个月内，他必须要清除掉这些“坏味道”，才能让团队真正实现转型和高效运转。

一团和气，两种心情

一团和气? 不! 是各怀心思，各有心情。

王铁首先注意到的是王凯和陈飞。两个人表面上工作态度都挺好，任务完成度也还算可以，但每次开站会都很少发言，只有轮到他们说话时才简单地送上几句，明显地游离在团队之外。平时在工作中也是单打独斗，极少与其他成员分享交流，更谈不上深度合作。王铁发现，两个人还不是一种状态。王凯是对工作心不在焉，没有任何主动性，陈飞则是很认真地听大家发言，自己不怎么说话，但似乎又在期盼和等待着什么。

在一次站立会议结束后，王铁拉上王凯到休

面对‘团伙’，王铁引入欣赏式探询以统一团队目标，同时通过轮换结对工作的方式打散‘团伙’。

息区聊天。

“你在站会上都不怎么发言啊!”

“是，大家都说得差不多了，我也没什么好说的了。”

“这不是真话，你是心不在焉!”

“好吧，我对现在这个团队的产品方向不感兴趣!”

“真的是产品? 还是在这个团队工作不开心?”

“真的是产品!”

“那怎么不早说呢?”

“当时没问我就把我调过来了，过来之后也没人再理过我啊!”

“嗯……真的完全不感兴趣?”

“是，完全!”

“明白了，那你回去认真想想自己对什么产品感兴趣再来找我。”

……

王铁又将陈飞拉到休息区，陈飞扭扭捏捏的，是个极内向的小伙子。

“三个多月了，怎么样，顺利吧?”

“没什么顺利不顺利的，就是做事呗。”他有情绪，王铁听出来了。

“刚看到你手上的小本子记录了很多对产品的想法，为什么不拿出来和大家分享呢?”

“也没人问我啊?”

“你可以自己说嘛。”

“这……”

“好了，我明白。那你跟我说说?”

“问题太多了，比如……”陈飞哗啦啦地说了一大堆，像是好几天没说过话似的。王铁知道，像陈飞这样想法很多但又内向的员工，必须要有人去点他、引导他，他才会把话说出来。

此后，每次开站会，王铁就提点其他团队成员主动将话头抛给陈飞。陈飞对产品的感觉很好，通过几次发言树立了信心，完全享受了站立会议，几次下来，就不需要大家再抛话头了。王凯后来也找到王铁，告诉他自己喜欢的方向，在和项目经理商量后，王铁帮王凯转到了另一个团队。

团伙，还是团伙

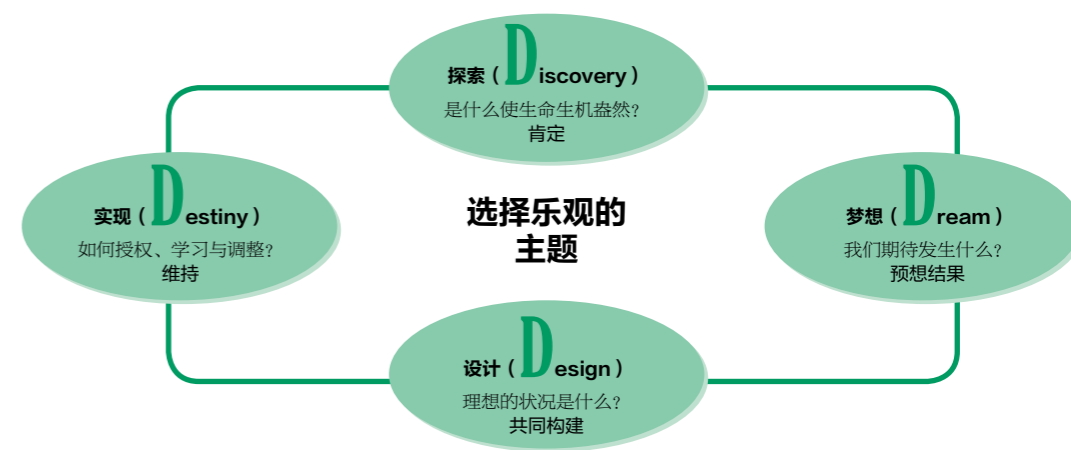
不是你的错，不是他的错，也不是我的错，那“拉帮结伙”是谁的错?

王凯离开后不久，王铁注意到了另一个现象：团队中有好些人自发式地结对。比如，辛青和伍顾关系特别好，典型的“饭搭子”，合作非常和谐，但他们与团队其他成员的沟通就很有限。王铁把这种现象称为“团伙”。经过三四天的观察发现，这样的“团伙”在团队中至少有四个。

王铁知道，这种现象是天然形成的；但他也知道，这是没有任何团队建设情况下的状态。它对团队的伤害在于，随着时间的推移，“团伙”之间会出现矛盾，对于“团伙”之外的支持和配合会极不情愿，团队将陷入四分五裂的状态。在工作上还容易造成不做事论事，而是因人而异的讨论，难以统一目标。所以，王铁下定决心要将团队中的“团伙”打散。

为此，王铁引入了欣赏式探询 (Appreciative Inquiry, AI) 以统一团队目标 (图1)。要知道，大家在周五下午都很开心的，在这一天搞集体活

图1. 欣赏式探询的4D循环



动效果是最好的。王铁就将大家全部召集到大会议室喝茶聊天。

不同“团伙”之间的最大问题是缺乏共同目标。王铁首先通过随机分组，将“团伙”拆散，全体成员共同讨论问题。“周五了，大家辛苦了一周，一起来玩个游戏吧，看看大家对团队目标的理解是不是一致。”王铁将15个成员（王凯离开了）随机分成5组，每组3人。每个小组一起谈论如下几个问题：

1. 在过去的三个月，我们的团队有哪些好的表现（闪光时刻）值得发扬？
2. 说说在你们心中，这个团队要有什么样的梦想？
3. 我们又该如何实现这个梦想（思路）呢？
4. 在这个思路的指引下，我们要做什么（行动）？

大约一个小时后，所有小组讨论完毕。王铁将每个小组的答案都写到白板上，先是合并同类项，对于相同问题的不同答案则让全体成员发表意见，共同讨论，最后达成对每个问题的一致意见并记录在案，成为每个团队成员共同认可的目标。

事实上，“团伙”成员也并非不愿与其他成员沟通协作，只是没有合适的机会和语境。这种团队建设给大家机会，同时将每个人的思考激发出来，并达成一致意见。

王铁也知道，仅仅统一目标仍然不够。于是，他采取了结对工作的方式，将不同“团伙”的成员打散，然后结对工作和分享。同时，为了避免新的“团伙”的出现，采取了轮换结对，每三个月换着结对工作，让所有成员都有“合法的机会”互相熟悉了解和分享交流。在共同的目标下，齐心协力地释放才华。通过这种轮换结对工作的方式，还顺带解决了几个新人难以融入团队的问题。

天上掉下个“大领导”

有时候很奇怪，虽然你热心肠，但莫名地就“得罪”了很多人。

通过欣赏式探询和轮换结对解决“团伙”问题后，团队确实进入了较为良性的运转状态。但在最近一周的观察中，王铁又发现一个细节问题，让他颇感不安。

苏东是团队中一个性格开朗的大男孩（29岁），团队中也数他在BQ公司工作时间最长（6年），很多人都认识他。因此，当其他团队有相关事宜要和王铁带的团队沟通时，都会先找苏东。其实，很多事与苏东关系不大。就这样，苏东成为团队所有对外事宜的接口人。

一开始，王铁对这个现象并没有太在意。直到陆续有一些团队成员有意无意地在讨论问题时“顺带”反映了这个问题：

“不是说自组织吗？苏东怎么跟领导似的，什么事都要通过他来通知？”

“苏东专业能力并不出色，他是要转管理岗了吗？”

“怎么其他团队的人来找我时都要通过苏东呢？”

……

在这样一个新团队中，比较敏感的成员会有这些疑问也属正常。很显然，苏东也是无意识的。王铁去找苏东说明了问题：

“是这样吗？我还烦呢！”

“所以要一起来解决这个问题，可惜了你这个‘活雷锋’，吃力不讨好啊！”

“你说怎么办吧，我全力支持！”

王铁琢磨了一晚上。第二天，他将所有团队成员召集起来，让每个人将团队中需要对外沟通协调的事项全部列出来，并讨论确定每个事项最合适的对外接口人。将所有事项及接口人整理成

欣赏式探询

欣赏式探询（Appreciative Inquiry）是上世纪80年代由大卫·博瑞德（David Cooperrider）提出的理论，即搜寻组织内及其他相关群体世界中最好、最美的一面，由此实现个人与群体、成员与组织的共同发展。它的核心理念是：每个充满活力的组织系统都有许多尚未开发的、激动人心的积极资产，将这些资产组合到一起，就能找到“积极的变革核心（Positive Change Core）”，即使是那些从前认为绝不可能发生的事，突然之间也有了转机，这其中没有任何外力压迫，完全是内在自发的自由民主式过程。

列表，打印出来贴在办公区，相关事项对外接口人的信息一目了然。这样不仅解放了苏东，也让团队的猜疑烟消云散。

谢天谢地你来了

对，我又遇到了那个难题，还好有你，谢天谢地。

刚解决了接口人的问题，在一次回顾会议上，王铁又发现了一个大问题。

每次回顾会议都有这么个环节：想一想过去的两周，谁是对你帮助最大的人，一起来感谢一下他！目的是促进团队互助氛围的建设。但王铁发现，大多数团队成员感谢的人都集中在孙务（项目经理）、方田（“超人”）和李程（“老黄牛”）身上。当然，王铁也明白，这三个人确实帮助过很多团队成员。但当问到具体原因时，王铁就知道这不是好事了：

“上次遇到了一个技术难题，熬了四天都没解决，后来还好方田过来帮我搞定了，他才花了不到一上午啊，太强了！”

“我要感谢的是李程，前天我要回老家看望外婆（生病了），但工作太多又都很紧急，原来没办法请假的，还好李程帮我搞定了！”

“我要感谢的是孙老大，每次有事找他都能帮我解决，无论是资源支持，还是技术难题（孙

务是技术高手出身的项目经理）。”

……

看起来似乎一切都挺好的。但王铁知道，问题大了去了。首先，团队中所有的互助来源集中于几个人就不是理想状态。其次，几个“活雷锋”提供的帮助都是“授人以鱼”而非“授人以渔”。最后，最苦的是“老黄牛”李程，脾气太好，从来都不好意思拒绝别人，常常加班到很晚。更糟糕的是，每次团队成员几乎都是因为遇到同样的问题而感谢这几个人。也就是说，因为他们帮着解决了问题，导致接受帮助的成员无法独立解决相同的问题，每次都寻求帮助。这样绝对不行。

于是，王铁在一次站立会议上和大家就“感谢问题”沟通讨论了一番，大伙这才真切地感受到问题的“严重性”，经过讨论形成了如下共识：

1. 孙务作为项目经理，方田作为团队“超人”，当团队成员寻求帮助时，不应直接动手解决问题，而应提供辅导支持。因此，在孙务的岗位职责中确立50%、方田的岗位职责中设定30%的工作量是为团队成员提供辅导支持。授人以渔，而非授人以鱼。

2. 若无极为特殊的事项，大家不能再以各种事由找李程（当然也鼓励李程自愿抽出一些时间帮助队友），“老黄牛”也有自己的田要耕，大

家要压力均摊，要体谅他。

形成共识后，大家都鼓掌了，不仅为“活雷锋”们鼓掌，更因为大家一起发现了问题，并讨论出了一个解决问题的好方法。

分享？我不！

不是不愿意分享，是我有太多难处。

在解决一系列的团队问题后，王铁颇有成就感。接下来，他要触发团队成员之间的分享。在他看来，相对于已经解决的几种团队“坏味道”，分享不是什么难题。然而，当他要求大家要互相支持，多做分享（不仅是面向全体成员的分享，还包括一对一的互相学习、支持和交流）时，却得到了这样的答复：

“一个萝卜一个坑，每个人做的事都不一样，怎么分享啊？”

“最近经常加班加点，忙得要死，哪有心思分享？”

“我能做到的只有管好我自己，真的不想分享！”

……

要说这些问题也确实都存在。就拿“一个萝卜一个坑”来说，开发、测试、设计等团队员工都有自己的活儿，但由于人员限制，每次只能做四个测试，在测试栏就有很多任务等着测试部门去完成。测试部门忙得要死，开发团队却闲得发慌。

“这时你们应该做什么？”王铁问开发人员。

“等啊！”

“错！大错特错！如果是等，团队效率何在？还谈什么自组织的敏捷团队？产品延迟上市后果将不堪设想！”

“那你要我们做什么？”

“帮助测试团队！”

“我们不会啊，大哥！”

“学，去学，去向测试团队成员结对学习！帮他们解决问题，加快进度，这也是在帮你们自己，团队快了，你们也学到了新东西，成为多面手！”

还别说，开发人员主动来帮忙让测试成员非常感动，所有技能都愿意倾囊相授。通过这种结对工作和分享交流，不仅消除了项目瓶颈，提高了团队效率，更重要的是团队成员的能力、凝聚力都大幅提升。紧接着，王铁对因为加班加点而抱怨没时间分享的员工说：

“为什么老是要加班加点？”

“团队能力有待提升，效率不高呗！”

“那为什么提倡分享？”

“不是你说的强化团队战斗力，提高效率吗？”

“所以啊，你想一辈子都加班加点吗？”

“当然不想！”

“那要怎么做？”

“分享？这……”

对于只想管好自己，不问他事的成员，王铁说：

“你知道单兵作战意味着什么吗？”

“不知道。”

“落伍了，过时了，跟不上时代了！现在是团队作战的时代，你真不懂？”

“我懂。原来我的‘头’找我分享交流很多，现在没有‘头’了，我不知道和谁分享。”

“现在不是向‘头’学习的时代，是和团队中每一个成员学习分享和互助的时代。”

“哦，也是……”

王铁知道，在IT企业中，只要团队成员还想成长，就不会拒绝分享；之所以拒绝，一定有缘由。经过一对一的交流，系统地和大家梳理分享背后的团队成长逻辑，终于让大家在积极分享这件事上达成了共识，并转化为实实在在的行动。

学，去学，去向测试团队成员结对学习！帮他们解决问题，加快进度，这也是在帮你们自己，团队快了，你们也学到了新东西，成为多面手！



嗡嗡嗡，难受的“小蜜蜂”

我是一只“小蜜蜂”，飞到东来飞到西，找不到归处，找不到所属。

张天进入BQ公司不到一年，是一个精力旺盛的年轻人。但王铁发现他最近一周有些不大对劲，每次站会都不停地跺脚、搓手，心绪难以平静，与其他成员沟通也缺乏耐心。王铁心想，年轻人嘛，难免的。但后来的发现让王铁意识到，或许这是组织管理的问题，因为有一整天他都眉头紧锁。两人在吸烟区聊上了：

“今天怎么老皱着眉头啊？烦什么呢？”

“事情太多！”

“在这个团队压力太大？”

“也不是，我在其他项目上还有活！”

“很多人都是这样。”

“这不合理啊，你看我，按比例来说，40%

的精力在我们这个团队，还在另外两个项目有活，投入精力的比例都是30%。参与的事太多了，像个救火队员，每周奔波于各个项目开会，没办法静下心来把事做好。”

“在不同项目切换确实耗费精力。”

“而且我完全没有归属感，我到底是哪里的人？！到底哪个团队的产品真正出自自我手？”

“嗯，确实是这样。我会尽快给你一个答复，但你一定要先把手头的事做好。”

“好吧……”

这种状况在IT企业极为常见。公司为了最大限度发挥员工能力，会让员工在多个项目同时做事，像小蜜蜂一样飞来飞去，漫无目的，更谈不上成就感了。王铁也深知，其中更深层次的原因是，每个项目经理都喜欢调人而不是将需要做的事分出去，因为这样更有控制感，但具体做事的人却极不“舒服”了。

项目到项目之间的转变需要时间——人们需要时间归纳整理，弃旧迎新；需要时间来重新形成一连串的想法，并将想法重新组织和重新安置。项目越多，团队成员越来越多的时间就会花费在转变上，而不是用在有效率的工作上。

——知名IT企业管理顾问约翰娜·罗斯曼（Johanna Rothman）

王铁找到了张天所在其他两个项目的经理沟通，由于张天在自己带的团队耗费的精力最多，王铁希望将其精力固化到这边。经过反复沟通，终于得到其他项目经理的认可。在王铁带的团队中，还有其他几个成员也都有这个问题。当在自己带的团队中工作精力比例较低时，王铁同样建议项目经理放人。空缺出来的工作量，通过团队协作完成。让在这个团队工作的每只“小蜜蜂”都舒舒服服地做事，也有充分的归属感，进而才可能有成就感。

宁吃大锅饭，不食小碗面

一直都吃大锅饭，要我换成小碗面，给我个理由先？

经过三个多月的调整，团队真正进入相对良性的运作状态。接下来要动的是另一个大手术了。想想吧，15个人的团队开站会是多么壮观啊，每个人能说上几句话？讨论起来是什么样的场面？更糟糕的是，这样的团队中，一些吃大锅饭的人就开始滥竽充数。

“昨天我在做模块A，今天还是要做模块A。”典型的吃大锅饭者的发言风格。

“怎么剩下的又都是‘难啃的骨头’？”王铁摸了摸下巴自言自语。

……

在这样规模的团队运作下，没有严厉的规则难以发挥管理效用。在和团队成员沟通讨论后，

王铁严格规定，必须按照优先级领取任务，不能逃避“难啃的骨头”。所有成员如果没有能力完成，就寻求团队支持和帮助。同时，在站会发言必须要具体地说明自己到底做了什么。

一周后王铁发现，“难啃的骨头”是解决了，但站会发言还是丝毫没有改观。人太多了，怎么说？又能记住多少？大家都很清楚团队的最佳人数是5~9人（Two Pizza Team）。因此，王铁和孙务细致地商讨后，决定将团队一分为二。

为了更好地说服团队成员，为分拆扫除障碍，王铁想出来了一个鬼点子：他在一次站会上偷偷录音，又在回顾会议上放出来给大家听。一开始大家都埋怨王铁“太阴了”。但听着录音，大家都笑了；紧接着，大家又都安静下来，有些人开始紧张。大家心里都很清楚，其中多少人在应付和“吃大锅饭”，谁在说话时含糊不清、应付了事。录音放完后，王铁让大家发表意见，提出问题，然后一起讨论如何解决问题，对事不对人。在将问题暴露，并听取了大家的意见后，水到渠成地将团队分拆的想法提出来，大家也就都发自内心地接受了。

从人数上来说，一分为二是容易的，但能力上如何确保两个团队都能良性运行呢？王铁决定给团队三个月的缓冲期。在确定了两个团队的人数及名单后，让每个成员清楚地了解自己在分拆后要完成的任务和职责，对比自己的职责找到能力上的不足之处，寻找能支持自己的成员结对学习。

三个月后，团队分拆了。又过了一个多月，

“Two Pizza Team”（最佳团队规模：用两个披萨就能喂饱，通常为5~7人）的提法来自于亚马逊CEO杰夫·贝索斯，而后流传为商业世界的团队定律。杰夫·贝索斯不认为沟通能解决规模问题。他说：沟通是可怕的！要让每一个小团队拥有自己的梦想，自由地去创新，这才是运作大公司的方法。

两个团队都实现了良性运转。王铁也想明白了，其实每个人都是有能力完成任务的，关键是你要给他机会和机制，给他成长和担当。

※※※※※

半年多过去了，整个团队脱胎换骨，高效有序地运行着。当教练五年多了，但王铁觉得过去的半年收获最大。这个团队问题太多了，但也正是因为问题多，他才有了用武之地。

离开的那天，在和两个团队一起K歌到半夜后，王铁悄悄溜走了。他回到寓所，虽然喝了不少啤酒，但脑子依然清醒。他坐到写字台前，打开电脑，在工作总结中打下了如下内容：

半年前，团队中的两个人因为“迟到”而吵架，搞得场面很尴尬。其中最尴尬的是我，身为教练，却像个呆子一样无能为力，选择退出。其实，当时我真的不想回去了，丢不起那个人。但又过不了自己心底那一关，我是教练啊，就这么轻易认输了？于是，我又厚着脸皮回去了。

在硬着头皮上之后，我发现人其实没那么复杂。你用“简单”对待别人，别人就会用“简单”回馈你。团队所有问题都源于每个人认的“理”不同，而我们就是要让大家发自内心的去认大家都应该认的“理”。要做到这一步，就必须将不认这个“理”所导致的问题“血淋淋”地暴露在大家面前，让大家“心惊肉跳”，以此来达成一致。要让大家明白，改变是对的，不变是错的，祛除“坏味道”对所有人都有好处，并抓住这个时机推进团队建设，统一目标，形成共同行动。❑

袁店明
百度高级咨询师

【本文根据真实案例改写而成，应被访者要求隐去公司真实名称。】

延伸阅读

站立会议

在团队向敏捷的转型过程中，每天都举行项目状况会议，称为“每日站立会议”。每天在固定的时间、固定的地点召开。每次会议不超过15分钟。若要讨论技术问题，会后单独开会，少数人参与讨论。为避离开长会，每位成员只能回答3个问题：昨天完成了什么，今天要做什么，遇到了什么障碍。其他问题会后讨论。

站立会议大多在任务墙边开，任务墙上粘贴的是项目组的需求状态：未开始的任务、进行中的任务、阻塞的任务、完成的任务。会中应更新每个任务的进展状态，直接在任务墙上移动任务贴纸。任务墙是一种了解进展、明确目标的有效手段，可以随时提醒团队成员，我们在何处，离目标有多远？

开站立会议不是给项目经理汇报工作，大家是平等的，是和项目组的所有人一起同步进展，同时让每个人意识到：你不是一个人在战斗！❑

