**熊彼特：团队精神**

各公司都信奉以团队形式工作的理念。管理团队实属不易

团队是建立组织的基石。招聘广告通常都招募“具有团队精神的人”。商学院给学生的评分部分取决于他们在团队项目中的表现。办公室经理拆除隔墙，鼓励团队合作。当然，团队的历史同文明一样悠久：就连耶稣也有十二门徒。然而德勤一份名为《全球人力资本趋势》的新报告调查了130多个国家中的七千多名管理者，结果表明团队合作的风潮已经到达了一个新高度。几乎一半被访者称他们的公司不是正在重组就是打算重组；而大多数情况下，重组意味着更注重团队。

各公司正在摒弃功能性“竖井”，转而组织员工构建专注于特定产品、问题或客户的跨职能团队。这些团队正获得越来越大的权力处理自身事务。它们也在花费更多时间彼此合作而不是向上级汇报。德勤认为一种新的组织形式正在兴起：团队网络正在取代传统的等级制度。

旧的组织形式给人的感觉是无论对于现代市场还是员工的期待来说都太过死板，正是这种感觉推动了团队工作的风潮。科技创新重视敏捷性。电子公司思科的主席约翰·钱伯斯（John Chambers）说，“我们是在和市场转型竞争，而不是与对手竞争。产品转型以往需要五到七年；现在只需要一两年。”数字技术也让人们更容易协调活动，无需求助于等级制度。很快将占到富裕国家一半劳动力的“千禧一代”从托儿所起就以分组工作被培养长大。

团队的风潮也从一般的典型企业（如GE和IBM）蔓延至一些更特殊的公司。医院运营商克利夫兰诊所（Cleveland Clinic）已经按照具体的治疗领域，重新将其医疗员工编制成团队；顾问、护士和其他人紧密协作，而不是按专长和职位高低分开。美国陆军也采用了同样的方式。在《团队中的团队》一书中，作者斯坦利·麦克里斯特尔（Stanley McChrystal）将军描述了军队的等级制度在伊拉克战争初期如何阻碍了美军的行动。他的解决方法是向与之对抗的叛乱分子学习：将权力下放到自组织的团队。

一条好的经验法则是，一旦将军们和医院管理者加入管理的风潮，就该是发问的时候了。伊利诺伊州凯洛格商学院（Kellogg School of Management）的利·汤普森（Leigh Thompson）警告说，“团队不能解决所有问题——团队或许可以提供一个人独立工作时无法提供的洞见、创造力和知识，但是团队工作也可能导致混乱、延误、决策不佳。”哈佛已故的理查德·哈克曼（Richard Hackman）曾经表示，“我完全相信，如果你有个团队，它或许能创造奇迹，做出非同寻常的成就……但是别指望这个团队。”

哈克曼（2013年去世）指出团队受到协调和推动力等问题的牵制，损害了协同合作的优势。被迫在团队里工作的成功人士可能被低估，而搭顺风车的人却被赋予权力。趋同思维或许无法避免。在对120个高级管理人员团队的研究中，他发现理应属于同一团队的队员中，只有不到10%的人对于谁真正属于这个团队没有异议。如果确定一个团队的成员如此困难，达成团队目标则只会更难。

劳动力的深刻变化让团队更难管理。当成员有强大的共同文化时，团队表现得最好。不过这一点很难达到，因为现在很多大公司里，很大一部分员工是临时合同工。假以时日，团队合作会有所改善：美国国家运输安全委员会（National Transportation Safety Board）发现，它的民航数据库中有73%的事故发生在机组一起飞行的首日。不过，正如哈佛的艾米·埃德蒙森（Amy Edmondson）指出的，各组织越来越多地将“团队”用作动词而非名词：它们为了特殊的目的组建团队，然后又很快解散团队。

**怀疑满满**

从这一研究中，我们至少可以得出这样的结论：公司要好好考虑一下团队管理。它们要摆脱脑子里感性的平等主义：最成功的团队有领袖，由其设定总体方向，坚决取缔犹豫不决和含糊其辞。它们要让团队保持小而专：屈从压力、变得更具“包容性”一定意味着会功能失调。亚马逊老板杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）说，“要是我看到午餐点了超过两个披萨，那这个团队就太大了。”它们要给团队打预防针，避免趋同思维：哈克曼认为最好的团队一定有“离经叛道者”，这些人愿意挑起事端。家具生产商Steelcase同时也做咨询，它的一项新研究调查了17个国家的12000名员工，发现确保员工“投入”的最好方式是赋予他们更多权力，控制自己在哪里以何种方式工作，这可能意味着把他们从无时无刻与他人的合作中解放出来。

但是，各组织需要学习的不止是如何更好地管理团队：它们还要习惯问问自己团队是不是从事这一工作最好的工具。团队建设的技能供不应求：德勤的报告显示其联系的管理人员中仅有12%觉得他们懂得人们在网络中共同协作的方式，只有21%对建立跨功能团队方面的能力有自信。管理松散的团队会成为注意力分散的温床，员工们例行公事地抱怨他们做不完工作，因为他们被迫花太多时间开会，或者被逼着在吵吵嚷嚷的办公室里工作。即便是在开放式办公室与社交网络的时代，有些工作最好还是留给个人完成。