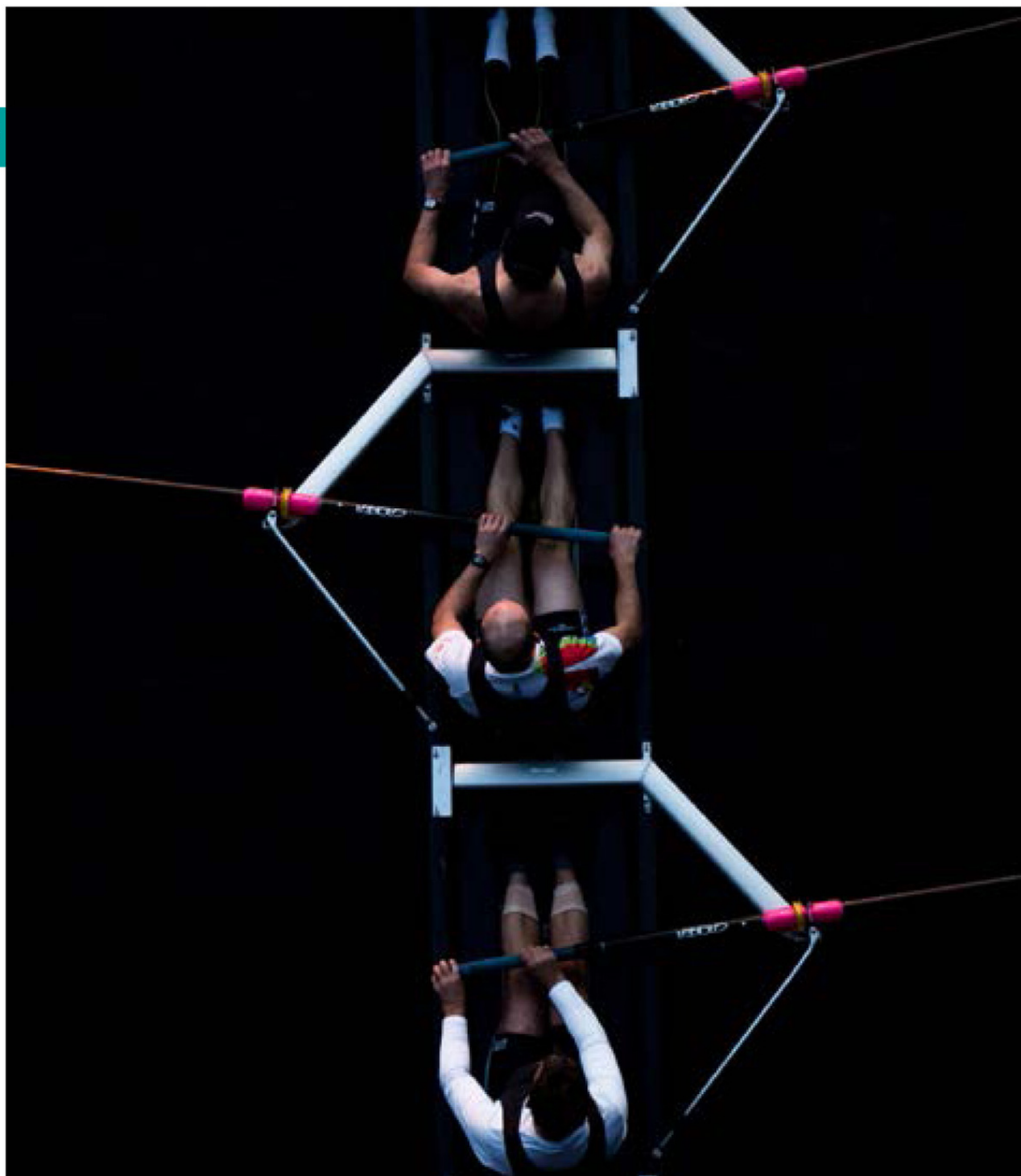


The Ideal Team  
Player: How  
to Recognize and  
Cultivate The  
Three Essential  
Virtues

Patrick Lencioni



# Идеальный командный игрок

## Как распознать и развить три ключевых качества

Патрик Ленсиони

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Идеальный командный игрок. Как распознать и развить три ключевых качества. Патрик Ленсиони**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Идеальный командный игрок. Как распознать и развить три ключевых качества. Патрик Ленсиони / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Патрика Ленсиони «Идеальный командный игрок. Как распознать и развить три ключевых качества». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Автор книги «Идеальный командный игрок» Патрик Ленсиони убежден, что член рабочей команды должен обладать тремя качествами: скромностью, жадой деятельности и чуткостью. Если какого-то качества не хватает, максимально возможная продуктивность команды «пробуксовывает». Но выявить и развить ключевые активы не так просто, как кажется на первый взгляд. Поэтому Ленсиони, приводя историю перемен в строительной компании, список вопросов для собеседований, анкеты для оценки персонала и конкретные советы, раскрывает нюансы применения модели идеального командного игрока. Все для того, чтобы вы сразу могли взять ее на вооружение и получить преимущества перед теми, кто с ней не знаком. Зачем читать • Разобраться, как комбинация трех простых качеств повышает эффективность команды. • Стать идеальным командным игроком. • Добиться успеха в любом социальном окружении, включая работу и семью. Об авторе Патрик Ленсиони – автор бизнес-бестселлеров «Пять пороков команды», «Смерть от совещаний», «Четыре мании выдающегося руководителя» и «Пять искушений руководителя», переведенных на 30 языков. Кроме того, он персональный тренер руководителей крупнейших компаний и лектор на темы лидерства, командной работы и организационного развития. Является президентом консалтинговой компании The Table Group в Сан-Франциско, специализирующейся на подготовке руководящих команд и организационном развитии, и входит в состав Национального совета директоров Make-A-Wish Foundation of America.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

## Содержание

Три простых качества идеального командного игрока, которые сложно выявить и развить	7
История перемен в строительной компании Valley Builders	8
Скромность, жажда деятельности и чуткость – как это работает	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

**Краткое содержание книги:  
Идеальный командный игрок.  
Как распознать и развить три  
ключевых качества. Патрик Ленсиони**

Оригинальное название:

**The Ideal Team Player: How to Recognize and Cultivate The Three Essential Virtues**

Автор:

**Patrick Lencioni**

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

## Три простых качества идеального командного игрока, которые сложно выявить и развить

По мнению Патрика Ленсиони, мало кому удастся добиться успеха на работе, в семье и любом другом социальном окружении без умения эффективно работать в группе. Но действительно сильные команды и идеальные командные игроки встречаются редко. Одна из причин в том, что лидеры компаний не точно формулируют требования к людям, акцентируя внимание лишь на профессиональной компетентности и технических навыках, но этого недостаточно. Об этой проблеме в рекрутинге много говорят, но не уделяют ей должного внимания на практике.

Автор уверен: люди, отлично проявляющие себя в команде, благодаря опыту или личностному росту развивают в себе три ключевых качества: скромность, жажду деятельности и чуткость<sup>1</sup>, могущество которых заключается в их соединении.

*Патрик Ленсиони: «За последние 20 лет, которые я посвятил работе с лидерами и их командами, я раз за разом становился свидетелем того, что членам команды не доставало одного, двух или всех трех качеств. Процесс выстраивания сплоченной команды из-за этого становился намного сложнее, чем ожидалось, а иногда оказывался и вовсе невозможным. С момента основания компании The Table Group в 1997 году мы используем этот подход в менеджменте и при найме новых сотрудников. Это замечательный индикатор будущего успеха и надежное объяснение случающихся неудач. Эти три качества значат для командной работы то же, что скорость, сила и координация – для спорта: с ними все становится проще».*

Следуя примеру The Table Group, ее клиенты стали внедрять модель идеального командного игрока и в своих организациях. Тогда Ленсиони убедился, что там, где руководители распознают, нанимают и воспитывают скромных, жаждущих деятельности и чутких сотрудников, гораздо меньше текучки, интриг и морально-этических проблем, чем там, где этого не делают. А сотрудники, развивающие вышеупомянутые качества, становятся значимым приобретением для любой компании, ценящей командную работу.

Несмотря на простоту этих качеств, распознать и развить их не так легко, как кажется. Поэтому автор знакомит читателей с нюансами применения модели идеального командного игрока при наборе новых сотрудников, аттестации персонала, развитии недостающих качеств и внедрении ключевых активов в корпоративную культуру.

---

<sup>1</sup> В оригинале третье качество определено словом smart (умный, сообразительный, находчивый). Буквальный перевод полностью не раскрывает смысл термина, поэтому в книге используются синонимы, максимально близко передающие суть авторской идеи: «чуткость», «внимание к людям», «гибкость ума».

## История перемен в строительной компании Valley Builders

**Новое руководство и новые проекты.** Больше 30 лет расположенную в долине Напа Valley Builders возглавлял Боб, но в связи с необходимостью срочно лечь на операцию и изменить образ жизни он передал дело своему племяннику Джефу. Прежде чем уйти из бизнеса, дядюшка заключил контракты на строительство больницы и отеля. До этого компания, в которой работали более 200 сотрудников, никогда не занималась одновременно двумя крупными проектами. Каждый из новых проектов был масштабнее любого из тех, что доставались Valley Builders до сих пор.

После внезапного повышения Джеф встретился с топ-менеджерами компании – Бобби и Клэр. Бобби, досконально разбираясь в строительном бизнесе, возглавлял все производственные операции, а на Клэр лежали финансы, юридические вопросы и управление персоналом. Они приняли нового лидера компании, проработавшего в ней несколько месяцев, с распростертыми объятиями. «Ты член семьи», – сказала Джефу Клэр. «И ты, в общем, не осел», – заявил Бобби.

**Проблемы с временем и людьми.** По подсчетам главы производственного отдела, чтобы справиться с двумя масштабными проектами, в ближайшие два месяца нужно было нанять минимум 60 человек. А с учетом текучки – все 80. В ходе беседы также выяснилось, что по действующему проекту Ок-Ридж компания отстала от графика почти на месяц. В частности, из-за того, что двое прорабов ушли: на них ополчились другие работники, которым якобы приходилось отдуваться за сачкующих. До увольнения прорабов менеджер проекта со «сложным характером» Нэнси просто убеждала всех работать дружно.

*«Если оставить осла в команде дольше, чем следует, начнут уходить те, кто ослами не являются»*, – прокомментировал ситуацию Джеф. Клэр на это сказала, что при найме сотрудников топ-менеджеры полагались на Боба (последнее слово всегда было за ним), но и он иногда ошибался – критерии были слишком расплывчатые. В итоге Джеф сделал вывод, что не стоит нанимать людей, которые не умеют работать в команде.

На другой день Джеф встретился с Нэнси, которая при виде нового босса даже не потрудилась изобразить улыбку. Женщина вела себя настолько жестко и самоуверенно, что Джеф ощущал неловкость. Когда он спросил Нэнси, сможет ли компания придерживаться нового графика, она ответила, что на ее участке все в порядке, и порекомендовала обратиться к другому менеджеру проекта Крейгу. С последним у нее были натянутые отношения – она даже не присутствовала на устраиваемых им совещаниях.

Крейг, в отличие от Нэнси, рад был увидеть Джефа. Он описал ситуацию так: «Она обвинила моих людей в том, что уволились ее люди, однако ее вины в этом не меньше. Да, мы жестко с ними поговорили на предмет отставания, но оно случилось в основном из-за того, что никто из них с ней не ладил. Мне неприятно говорить, но она сушая мегера», – закончил мужчина. По словам Крейга, Нэнси хорошо разбиралась в технических вопросах и умела точно определить, что нужно делать. Ее нельзя было назвать эгоистичной, но от нее были сплошные огорчения, «знала она об этом или нет». А по поводу совещаний он пояснил, что не запрещал Нэнси приходить, а всего лишь сказал, чтобы она не приходила, если собирается и дальше всех бесить.

**Какой должна быть команда и каким должен быть босс?** Новый глава компании решил определить критерии истинного командного игрока, чтобы впредь не нанимать тех, кто не умеет доверять, конструктивно конфликтовать, брать на себя реальные обязательства, добиваться от коллег определенных действий и сосредотачиваться на достижении общей цели.



А также помочь работающим в компании людям с «недостатками» улучшить поведение или перейти в другие фирмы.

В поисках критериев топ-менеджеры охарактеризовали бывшего босса Боба: он не принимал себя слишком всерьез, подшучивал над другими и над собой, разговаривал с неквалифицированными рабочими так же – тем же тоном, глядя в глаза и проявляя ту же заинтересованность в теме разговора, – как и с богатыми клиентами.

**«Трудные» сотрудники.** По просьбе Джефа Клэр составила список сотрудников, которые стали бывшими за последние несколько лет, и нынешних, насчет которых у нее были сомнения. Людей из списка топ-менеджеры описали словами «безответственный», «нечуткий» и т. п. В итоге Джеф сделал вывод о качествах, которыми должны обладать нужные сотрудники.

Отличный командный игрок должен:

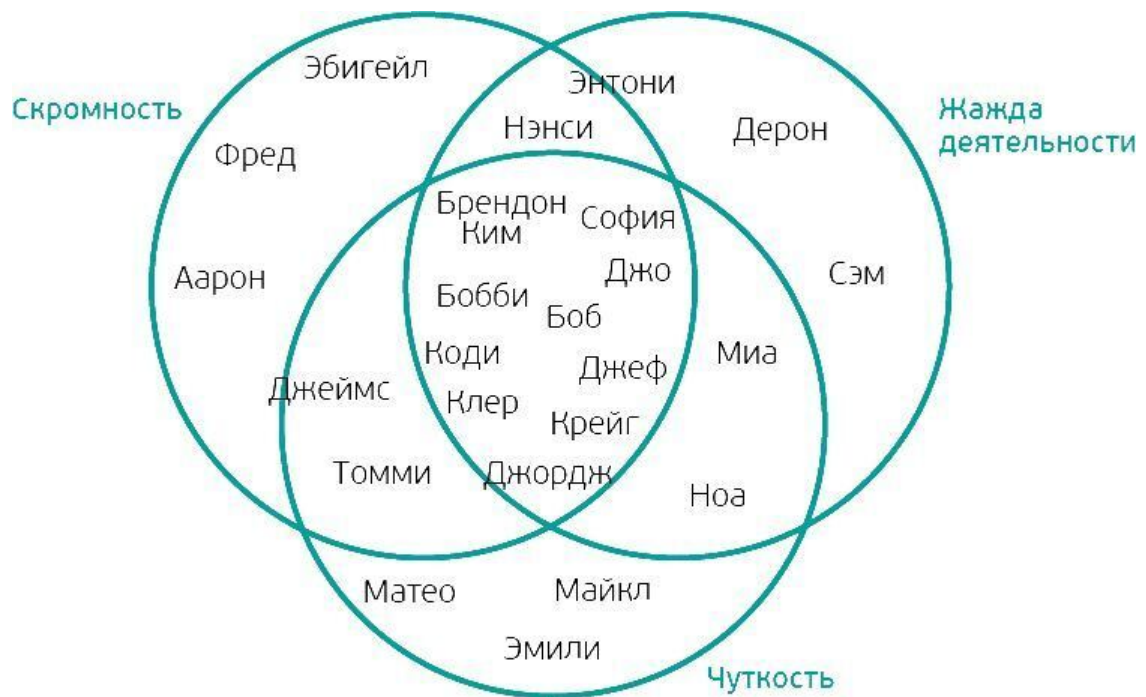
- ▶ быть скромным (а не высокомерным);
- ▶ уметь хорошо работать;
- ▶ знать, как вести себя с людьми.

Когда Джеф, Бооби и Клэр снова вернулись к списку «трудных» сотрудников, чтобы «примерить» на них критерии Джефа, Бобби вспомнил о Томми, проработавшем в компании два года, пока его не попросили уйти. «Он был веселым, очаровательным, ярким – просто чудом, но при этом его невозможно было заставить работать». Никто не назвал бы его классическим лентяем – он всегда делал то, о чем его просили. Но проблемой, требовавшей срочности, не занялся ни разу. Томми увлекался софтболом, ловлей рыбы нахлыстом и войной Севера и Юга, но только не работой. В качестве соседа он был бы просто мечтой, но в работе положиться на него было нельзя. Другими словами, он не испытывал жажды деятельности.

**В центре диаграммы Венна<sup>2</sup>.** После услышанного Джеф нарисовал на доске три круга диаграммы Венна и подписал их «скромность», Затем Джеф, Бобби и Клэр рассортировали по ним имена бывших и некоторых нынешних сотрудников, включая членов руководящей команды. Все, кто вписывался в стандарт скромности, жажды деятельности и чуткости, попали в центральный сегмент. Те, у кого были сложности с одним критерием, заняли сегменты вокруг центрального, а у кого с двумя – ближе к краям.

---

<sup>2</sup> Диаграмма Венна – схематичное изображение всех возможных пересечений нескольких (часто трех) множеств «жажда деятельности», «чуткость».



Руководящая группа пришла к выводу, что **идеальный командный игрок должен сочетать в себе комбинацию всех трех качеств**. «Если даже одного качества недостает, будьте добры получить в команду осла», – объявила Клэр, обводя средний сегмент диаграммы ярко-красным маркером. Полученную модель руководящая тройка стала использовать в рекрутинге.

**Нужен еще один руководитель.** Для начала команда решила нанять еще одного руководителя – второго вице-президента по производству, чтобы он помог им в наборе нужных сотрудников. Бобби, перебирая в уме знакомых, которых можно было рассматривать в качестве кандидатов на эту должность, вспомнил о Тед, который раньше руководил отделом другой строительной компании и, в частности, занимался сооружением мостов, но год назад ушел в отставку. Бобби встречался с Тедом в гольф-клубе и понял, что тому на пенсии скучно.

После групповой неформальной встречи с Тедом в кафе (на ней присутствовали все три топ-менеджера Valley Builders) Джеф поставил задачу остальным интервьюерам определить, обладает ли кандидат скромностью и жаждой деятельности, поскольку было очевидно, что общаться с людьми он умеет.

Первое формальное собеседование провел менеджер проекта Крейг (кстати, он убедил Нэнси снова приходить на совещания, а своим ребятам велел держать себя в руках, если она скажет что-то неприятное), второе – Клэр. Поскольку Крейг убедился, что Теду присуща жажда деятельности, Клэр оставалось выяснить, что у него со скромностью. Для этого она вывела его из офиса и съездила с ним на машине в магазин, объяснив это тем, что ей нужно купить подарок ко дню рождения подружки дочерей. Тед при этом не выказал беспокойства.

**Когда не хватает скромности.** Перед совместным обедом Теда с Джефом последний спросил Ким – сотрудницу ресепшен и ассистентку отдела кадров, что она думает о кандидате. Девушка рассказала, что, когда Тед прибыл утром в офис, он провел наедине с ней в приемной 15 минут, но не задал ни одного вопроса – будто не замечал. Она повсюду его водила на протяжении нескольких часов, но за все это время он только спросил, где туалет и можно ли зарядить мобильник. Плюс ко всему присутствовавшая при обсуждении соискателя Клэр вспомнила, что Тед спросил ее, кто такая Ким, когда она высадила его у офиса и велела обратиться к последней.

Чтобы развеять сомнения по поводу наличия у Теда скромности (может быть, случилось что-то из ряда вон выходящее – у него было плохое утро или он просто отвлекся), Джеф во время обеда в ресторане задавал Теду один и тот же вопрос, используя различные формулировки, но так и не смог расколоть этот орешек.

«Тед, три кита нашей культуры – это скромность, жажда деятельности и чуткость в том, как мы взаимодействуем друг с другом. Мы считаем, именно они создают атмосферу командной работы. Мы будем говорить об этом во время рекрутингового процесса, собеседований, корпоративных собраний, аттестаций, принятия решений о вознаграждении – словом, всегда и везде», – предупредил Джеф в конце встречи и попросил контакты людей, с которыми он мог бы побеседовать об опыте Теда и о том, подходит ли он для Valley Builders. В ответ Тед, замявшись, пообещал сообщить несколько имен до вечера. Но вместо контактов кандидат сказал Джефу по телефону, что отказывается занять место в его компании.

**Новый старый топ-менеджер.** В результате топ-менеджеры взяли в свою команду Крейга, проработавшего в компании 10 лет и доказавшего, что в командной работе ему нет равных. С Нэнси Джеф провел повторное собеседование, во время которого она обещала постараться лучше вести себя с людьми.

Меньше чем через месяц после того, как Крейг перебрался на этаж для руководства, открытые вакансии заняли идеальные командные игроки, а оба новых проекта шли с опережением графика. И хотя желаемой численности персонала пока добиться не удавалось, это компенсировалось качеством управленцев. В частности, команда вернула одного ушедшего из-за интриг прораба: по настоянию Джефа Нэнси сказала Педро (так его звали), что сильно его подвела, отказавшись помогать ему противостоять проблемам в Ок-Ридж, – и через год Крейг назвал Нэнси своим лучшим сотрудником. Некоторые из работников, которым не хватало скромности, жажды деятельности или чуткости, предпочли уйти из компании. Несмотря на это, впоследствии текучка сократилась – все больше людей приходили в Valley Builders по рекомендациям друзей и знакомых, а клиенты остались довольны результатами проектов.

## **Скромность, жажда деятельности и чуткость – как это работает**

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.