

ОДНА ИЗ ЛУЧШИХ КНИГ О ПОСТРОЕНИИ СИЛЬНЫХ КОМАНД

ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ:

ПРАКТИКА ПРЕОДОЛЕНИЯ

ПРОГРАММА
ДЛЯ ЛИДЕРОВ,
МЕНЕДЖЕРОВ
И МОДЕРАТОРОВ

Перевод Павла Шевцова

ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

МИ∞

МИФ Проза

Патрик Ленсиони

**Пять пороков команды:
практика преодоления.
Программа для лидеров,
менеджеров и модераторов**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2005

УДК 658
ББК (У)65.050.2

Ленсиони П.

Пять пороков команды: практика преодоления. Программа для лидеров, менеджеров и модераторов / П. Ленсиони — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2005 — (МИФ Проза)

ISBN 978-5-00214-111-1

Патрик Ленсиони, автор бестселлера «Пять пороков команды», делится техниками и приемами, которые помогут превратить неэффективную команду в слаженную. Бизнес-роман Патрика Ленсиони «Пять пороков команды» стал мировым бестселлером. По многочисленным просьбам читателей автор написал практическое руководство, которое поможет воплотить идеи книги в жизнь и создать эффективную команду, где каждый сотрудник раскрывает свой потенциал на 100 %. Автор рассказывает о том, как преодолеть каждый порок команды и пересобрать ее уже на здоровой основе. Практические рекомендации, упражнения и реальные кейсы помогут руководителям оценить текущую ситуацию, понять, какие препятствия нужно преодолеть, и наладить работу между сотрудниками для достижения впечатляющих результатов. В каждом разделе есть чек-лист: он позволит выявить неочевидные трудности, с которыми сталкивается команда и о которых, возможно, не решается говорить открыто. Книга поможет руководителям, тимлидам, консультантам и другим практикующим специалистам быстро и эффективно реализовать концепции Ленсиони в своих командах. Для кого эта книга Для топ-менеджеров, линейных руководителей и лидеров любой команды. От автора Как и другие свои книги, я решил сделать эту относительно короткой, ведь время – один из основных ресурсов для большинства руководителей. Хотя и важно научиться формировать команду, обучение необязательно должно быть слишком долгим или сложным. К тому же я старался сделать текст этой книги так, чтобы он был легким и понятным для чтения по порядку, но в то же время и удобным в качестве справочника. Очень надеюсь, что вам и вашей команде поможет эта книга. Удачи! На русском языке публикуется впервые.

УДК 658
ББК (У)65.050.2

ISBN 978-5-00214-111-1

© Ленсioni П., 2005
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2005

Содержание

Для чего эта книга?	7
Часть I. Определимся с понятиями	8
Аргументы в пользу командной работы	9
Коротко о предлагаемой модели	11
Два важных вопроса	12
Часть II. Борьба с пятью пороками команды	13
Борьба с пороком 1	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Патрик Ленсиони
Пять пороков команды: практика
преодоления. Программа для лидеров,
менеджеров и модераторов

Издано с разрешения Wiley Publishing, Inc. и агентства Александра Корженевского.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2005 by Patrick Lencioni. All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.
via Alexander Korzhenevski Agency

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
2023

* * *

*Книга посвящается клиентам нашей компании The Table Group,
благодаря которым все это стало возможным.*

Трудно выразить словами, как мы ценим этих людей

Для чего эта книга?

Спустя год после выхода книги [«Пять пороков команды»](#) мне сообщили приятную новость: доход от продаж превысил наши ожидания. Это радовало. Но меня предупредили, что в грядущем году показатель может уменьшиться, и, как большинство авторов, я надеялся, что падение не будет слишком чувствительным.

Можете представить, как приятно я был удивлен, когда узнал, что за год продажи не сократились, а, наоборот, выросли. Это было прекрасно.

Однако случилось еще кое-что, чего я не мог предугадать: количество обращений в мою консалтинговую компанию *The Table Group* росло с такой скоростью, какую нельзя было и вообразить. Люди, прочитавшие книгу, стремились глубже понять описанные в ней идеи и эффективнее применять их на практике.

Казалось бы, лучше не бывает. Но мы быстро поняли, что не сумеем помочь даже части тех, кто к нам обращается. А значит, им будет трудно повышать продуктивность своих команд и потребуются дополнительная поддержка со стороны, чтобы все удалось. Это нас не очень радовало. Но именно поэтому мы загорелись идеей написать это краткое руководство.

Цель данной книги проста: рассказать руководителям, тимлидам, консультантам и другим практикующим специалистам о способах, которые помогут им применять идеи, изложенные в книге [«Пять пороков команды»](#).

Как и другие свои книги, эту я решил сделать относительно короткой, ведь время – один из основных ресурсов для большинства руководителей. Как бы ни было важно научиться формировать команду, обучение необязательно должно быть слишком долгим или сложным. К тому же текст этой книги я старался сделать таким, чтобы он был легок и понятен для чтения по порядку, но в то же время удобен в качестве справочника.

Очень надеюсь, вам и вашей команде она поможет. Удачи!

Патрик Ленсиони, Лафайетт, штат Калифорния, январь 2005 года

Часть I. Определимся с понятиями



Словосочетание «работа в команде» употребляется очень часто и в широком смысле. Так что неплохо было бы уточнить, что я имею в виду, говоря о возможности сделать команду более сплоченной. Вот об этом и пойдет речь в первой части.

Аргументы в пользу командной работы

Сформировать эффективную, сплоченную команду – задача очень трудная и в то же время простая.

Я имею в виду, что командная работа не требует ни выдающейся проницательности, ни мастерского применения какой бы то ни было тактики. Гораздо важнее смелость и упорство.

Вы готовы приложить все усилия ради того, чтобы ваша команда стала результативнее? Вы можете сделать так, чтобы сотрудники разделяли ваш энтузиазм? Тогда, скорее всего, успех неизбежен. Если же вы сомневаетесь, что на все это стоит тратить время, силы и эмоции, то, с вашего позволения, объясню, зачем это нужно.

Я твердо убежден, что в эпоху, когда информация общедоступна, а перемены случаются молниеносно, командная работа остается тем самым устойчивым преимуществом в конкурентной борьбе, хотя им слишком часто пренебрегают. У меня богатый опыт работы консультантом, я имел дело с руководителями и их подчиненными. И этот опыт позволяет с уверенностью сделать вывод: почти во всех организациях, которые не достигают своих целей, командная работа не налажена. Там же, где она выстроена на высоком уровне, компании чаще добиваются успеха.

Тогда почему бы не послушать, что еще могут рассказать о важности командной работы теоретики и аналитики из сферы бизнеса? И по какой причине многие лидеры уделяют большую часть времени не работе в команде, а другим темам, таким как финансы, стратегия, технологии и маркетинг?

Во-первых, потому, что командная работа почти не поддается измерению. Она влияет на эффективность компании настолько всеобъемлюще и глубоко, что ее невозможно рассматривать как отдельную составляющую. Поэтому многие руководители предпочитают любой метод, который измерить и проконтролировать сравнительно просто, вместо того чтобы браться за командную работу. Опору своей конкурентоспособности они ищут где угодно, но не в команде.

Пожалуй, они действовали бы так же, даже если фактор командной работы был бы измеримым. Почему же? Потому что хорошую команду сформировать очень трудно. Ее не купишь. И создать ее не получится, даже если наймешь профессионала с выдающимися интеллектуальными способностями из лучшей в мире бизнес-школы. Требуется другое – смелость, дисциплина и запас эмоциональных сил. А это не всегда есть даже у самых целеустремленных руководителей.

Хотя командную работу трудно разложить на элементы и проанализировать, силу ее влияния отрицать невозможно. Когда люди ради достижения общей цели объединяются и откладывают личные нужды в сторону, они могут добиться того, что в теории казалось неосуществимым. Это удастся, если отказаться от тех убеждений, которые делают непродуктивной работу многих организаций. В результате люди выполняют больше задач за меньший срок и с меньшими издержками. Конечно, чтобы достичь такого прогресса, придется вложить много сил.

Стоит упомянуть еще об одном аспекте. Когда речь заходит о том, чтобы помочь людям почувствовать удовлетворение от своего труда, нет ничего важнее командной работы. Команда позволяет ощутить взаимосвязь, испытать чувство сопричастности и в конечном счете научиться налаживать отношения с собственными детьми, братьями, сестрами, друзьями и соседями. В общем, правильно сформированная команда на работе помогает добиться таких результатов, влияние которых распространится далеко за пределы вашей организации или личного рабочего стола.

Так чего же мы ждем? Пора начинать.



Пять пороков команды

Коротко о предлагаемой модели

Наладить командную работу трудно, хотя сам по себе процесс несложен. Следовательно, если я не смогу рассказать о нем на одной или двух страницах, значит, я что-то усложняю. Итак, начну.

Эффективная командная работа равна способности достигать намеченных результатов. Чтобы делать это постоянно, команде придется преодолеть пять пороков, приведенных ниже. Для этого надо изучить типы поведения, которые описаны в каждом из пунктов.

▲ Порок 1. Взаимное недоверие

В крепкой команде люди доверяют друг другу на глубинном эмоциональном уровне. Они не боятся быть уязвимыми, показывать слабые стороны, страхи и совершать ошибки. Члены команды полностью открыты друг другу и ничего не пытаются утаить. Это крайне важно, потому что...

▲ Порок 2. Уход от конфликтов

...команда, в которой люди доверяют друг другу, не боится обсуждать проблемы и решения, ключевые для успеха всей организации. Люди могут не соглашаться друг с другом, в чем-то сомневаться, спорить. И все это с целью найти самые точные ответы на поставленные вопросы, докопаться до сути и принять как можно более правильные решения. Это важно, потому что...

▲ Порок 3. Необязательность

...если люди в команде не боятся конфликтовать и при этом быть честными друг с другом, им удастся прийти к согласию насчет важных решений, даже если поначалу некоторые из членов команды и были против. Происходит это благодаря тому, что команда учитывает и обсуждает точки зрения и идеи каждого из членов, таким образом никого не оставляя без внимания. Это предельно важно, потому что...

▲ Порок 4. Нетребовательность к другим

...если люди в команде готовы взять на себя ответственность за то, чтобы следовать намеченному пути и соблюдать критерии эффективности, то они не побоятся требовать подобной ответственности друг от друга. Они не будут ждать, пока лидер команды сделает это первым. Они проявят эту ответственность сами в непосредственном общении друг с другом. Это очень важно, потому что...

▲ Порок 5. Безразличие к общему результату

...если члены команды доверяют друг другу, не боятся конфликтов, придерживаются принятых решений и требовательны к другим, то высока вероятность, что они отложат свои личные устремления и проблемы ради работы над тем, что полезно для всей команды. Они не поддадутся соблазну поставить выше общих целей команды собственный профессиональный рост, или планы, касающиеся карьерного роста, или эгоцентричные устремления.

Вот так.

Два важных вопроса

Прежде чем погружаться в формирование команды, вы должны ответить на два вопроса.

Вопрос 1: «А действительно ли мы команда?»

Временами стремление улучшить работу команды обречено на неудачу, потому что командой в полном смысле этого слова данный коллектив не является. Команда – это относительно небольшая группа (от 3 до 12 человек), желающая достичь общей цели и готовая разделить как награду за ее достижение, так и необходимую для предстоящего пути ответственность. Члены команды всегда готовы на время забыть о личных нуждах ради общего блага.

Если ваша команда не соответствует этим критериям, возможно, в ней есть группа поменьше – несколько человек, которых действительно можно считать командой. Или, может быть, ваша группа состоит из людей, которые регулярно отчитываются перед одним и тем же руководителем, но почти никак не взаимосвязаны и не проявляют друг к другу требовательности. Таких людей командой назвать нельзя.

Но запомните: если вы пришли к выводу, что ваша группа – это не настоящая команда, в этом нет ничего страшного. Хорошо работающие команды встречаются реже, чем мы думаем, а многие случайно собранные группы тем не менее добиваются успеха. Если ваша группа в принципе неспособна стать командой, осознайте это. Нет смысла тратить время и силы на то, чтобы притворяться командой, если вы и ваши сотрудники на самом деле не можете ею стать. Такой подход лишь порождает ложные ожидания, а с ними разочарование и недовольство.

Вопрос 2: «Готовы ли мы к тяжелому труду?»

Учитывая первый вопрос, хочу внести предельную ясность: преимущества, которые появляются при формировании настоящей команды, колоссальны. Но их не получить, если вы не посвятите этому много времени и душевных сил. К сожалению, многие команды, которые не готовы к такой работе, предпочитают легкие пути и полумеры. Это не только мешает им развиваться, но и снижает результативность.

Важно приступать к делу с полной осознанностью и без иллюзий относительно того, что потребуется для достижения цели. Это не значит, что стать командой можно лишь спустя годы или что этот путь тернист и мучителен. Многим командам удается добиться прогресса за несколько недель или месяцев, а сам процесс оказывается для них одним из наиболее приятных этапов в карьере. Конечно, при условии, что все сделано правильно. Как раз об этом сейчас и поговорим.

Часть II. Борьба с пятью пороками команды



Что ж, начинаем самую главную часть книги. Я затрону все пять пороков, объясню, в чем их суть. Расскажу, как вы можете помочь своей команде с ними бороться, а также какие приемы и упражнения мы с коллегами считаем наиболее полезными. Подробное описание всех шагов вы найдете в [четвертой части](#).

Борьба с пороком 1

Как выстроить доверие

Последние десять лет работы с командами убедили меня: самое важное – доверие, ничто не может быть важнее. Взаимодействуя с командами, я касаюсь темы доверия чаще, чем какой бы то ни было другой. Именно поэтому данная глава наиболее объемная и самая значимая среди остальных.

Увы, в то же самое время ни одна другая характеристика не встречается в командной работе столь же редко, как доверие. Но для вашей команды это, думаю, хорошая новость. Ведь если вы раньше конкурентов выстроите в организации настоящие доверительные отношения, то, скорее всего, получите весомое преимущество.

Так почему же доверие так редко встречается в командах? Во-первых, разные люди вкладывают в это понятие разный смысл. Во-вторых, доверия трудно достичь. Поэтому давайте начнем с определения. А лучший способ для этого – понять, чем доверие *не является*.

Что такое доверие

Доверие – это не способность членов команды предугадывать поведение друг друга (они же давно знакомы). Даже в самых неэффективных командах (и в семьях тоже) люди могут научиться предсказывать, что скажет и сделает другой, поскольку довольно долго наблюдают за поведением друг друга. И когда, например, кто-то говорит: «Я знаю, что Боб начнет ругаться, если я сделаю ему замечание из-за регулярных опозданий на встречи», это не доверие.

Когда речь заходит о команде, доверие должно быть основано на уязвимости. Оно помогает членам команды не бояться даже максимальной честности в разговорах о собственных ошибках, слабостях и страхах. Если вам кажется, что я говорю об умении обнажить душу или о телесных нежностях, это совсем не так.

Доверие, основанное на уязвимости, включает в себе простую – и проверенную на практике – идею: людям, которые не боятся признать правду о себе, не свойственно впустую тратить время и силы окружающих. А что еще важнее – им не свойственно мешать достижению желаемых результатов.

Приведу пример того, насколько пагубно отсутствие доверия для компании.

ИСТОРИЯ О НЕУЯЗВИМОМ ЛИДЕРЕ

Когда-то мне довелось работать с одной крупной компанией. Вы, может быть, никогда не пользовались ее продукцией, но точно слышали о ней. Тот опыт показал мне, как недостаток доверия способен разрушить то, что создавалось годами тяжелого труда. Назовем эту компанию «Пассивность».

Многие годы «Пассивность» была авторитетной и успешной организацией. Но с недавних пор на ее долю выпали нелегкие испытания: всему виной более агрессивный конкурент. У «Пассивности», однако, была целая армия преданных клиентов и сотрудников, среди которых, вероятно, имелись даже аналитики с Уолл-стрит.

И вот новым СЕО компании назначили человека, который не пытался ни завоевывать доверие своей команды руководителей, ни ценить его.

Под его руководством эффективность организации стремительно падала. Журналисты и эксперты объясняли спад неправильными решениями, касавшимися производства продукции и выбора стратегии. Эти ошибки, конечно, имели отношение к проблеме, но были лишь симптомами чего-то более существенного.

И увидеть эту первопричину можно было только за кулисами, то есть на совещаниях топ-менеджеров. Именно там бушевали вихри недоверия, оставляя после себя море неразумных решений и настоящих человеческих страданий, не говоря уже о трудностях с фондовыми опционами.

Как это часто бывает, доверие начало иссякать в первую очередь из-за действий руководителя. Он был выдающимся человеком, и его интеллекта хватало на все, кроме признания собственных недостатков. Это стало очевидным и мне, и всем членам его команды. Самым неприятным моментом оказалось собрание, в ходе которого он неохотно поделился результатами оценки персонала по методу «360 градусов»¹.

Стоя перед коллегами, лидер «Пассивности» начал с обсуждения собственных недостатков. «Здесь сказано, что я не умею слушать, – произнес он с недоумением. – Хм... Друзья, а что вы думаете по этому поводу?» После короткого и неловкого молчания сидящие за столом топ-менеджеры заверили начальника, что слушать он умеет и что по сравнению со всеми руководителями, которых они когда-либо знали, он был лучшим. Тот принял эти слова, не выразив ни толики сомнения.

«Ладно. А вот еще кое-что. Здесь написано, что я вас редко хвалю». И снова один за другим руководители, пожимая плечами и кивая, начали убеждать своего начальника, что в редкой похвале нет ничего страшного.

Именно в этот момент я вежливо напомнил, что в опросе по методу «360 градусов» принимали участие исключительно присутствующие здесь сотрудники и кто-то из них поставил начальнику низкие баллы. После неловкой паузы один храбрец поднял руку. «Ладно, признаюсь, это я. На мой взгляд, вы могли бы давать чуть больше позитивной обратной связи, – произнес он чуть ли не извиняющимся тоном. – Я имею в виду, что с моими подчиненными вы разговариваете лишь тогда, когда вам надо покритиковать их. Было бы неплохо, если б вы давали или нам, или им самим знать, когда и что они делают правильно».

Вновь воцарилось неловкое молчание. Затем второй член команды обратился к СЕО: «Я этого не замечал. По-моему, вы хвалите чаще, чем большинство руководителей, которых я знаю». Все вдруг закивали, оставив одинокого храбреца за бортом. Руководители недоумевали: зачем вообще надо было говорить правду?

Ситуация кажется душераздирающей. Увы, вынужден признать: все так и было. Это очередное доказательство того, что реальность причудливее вымысла. Пример демонстрирует нам, насколько трудно признавать свои недостатки, оплошности и ошибки, даже когда их подтверждают *фактами*.

Суть описанного случая, конечно, не в том, что произошло в тот день, а в последствиях. Члены команды извлекли урок: нельзя быть уязвимыми. В конце концов, раз СЕО неспособен

¹ Метод «360 градусов» – способ оценки сотрудников той или иной организации, в рамках которого проводится опрос их коллег и руководителей. Цель оценки – выяснить, насколько каждый сотрудник соответствует своей должности.

бен быть честным при обсуждении собственных проблем, с какой стати признавать свои недостатки должны его прямые подчиненные?

В результате топ-менеджмент «Пассивности» научился работать в условиях маскарада. Они притворялись, что знают то, чего на самом деле не знали, а решение проблем искали лишь в том, что не могло пагубно отразиться ни на них самих, ни на их отделах. Удивительно, хотя показатели компании падали, ее глава упорно продолжал изображать из себя безупречного лидера. Сегодня эта организация едва ли похожа на то, чем была когда-то. Из нее ушли большая часть управленцев и многие другие сотрудники, которые когда-то стояли у ее истоков. А несколько лет назад ее продали другой компании, и теперь от нее осталось одно название.

Когда журналисты пишут эпитафии таким организациям, как «Пассивность», они часто упоминают о неразумных стратегических решениях и недостатках продукции. Но если бы им хотелось понять истинную причину краха, они бы обратили внимание на неумение руководителей высшего звена быть уязвимыми во взаимоотношениях друг с другом, то есть на неспособность создавать атмосферу доверия.

Выстраивать доверие на уязвимости трудно

Вторая причина, по которой выстроенное на уязвимости доверие встречается очень редко, такова: его попросту трудно достичь. Даже когда члены команды понимают, в чем суть такого доверия. У людей возникает безотчетное стремление к самосохранению. Мысль о том, что можно рискнуть ради блага других, неестественна. Она редко влечет за собой какую бы то ни было выгоду, по крайней мере в привычной большинству из нас форме.

В результате мы усваиваем такие принципы, как «заботься только о себе», «никогда не показывай, как тебе тяжело», или другие расхожие идеи о том, что себя надо ставить на первое место. Такие советы могут быть полезны, если вы оказались в тюрьме. Но для тех, кто занимается командной работой, они предельно опасны.

Следовательно, чтобы решить проблему, нужно научить членов команды не бояться быть открытыми в общении друг с другом. Не бояться говорить: «Я был неправ», «Я совершил ошибку», «Мне нужна помощь», «Я не уверен», «С этим ты справишься лучше меня» и даже «Простите меня». Если люди, состоящие в команде, неспособны на такие слова, когда этого требуют обстоятельства, доверять друг другу у них не получится. Они будут впустую тратить время и силы, думая о том, что *следовало бы* сказать, и пытаясь догадаться, каковы истинные намерения их коллег.

Итак, добиться взаимного доверия, основанного на готовности быть уязвимым, трудно. Но все-таки можно. Хорошая новость: для этого не понадобится много времени. Мне доводилось наблюдать, как проявляется недостаток доверия в командах, члены которых работали друг с другом долгие годы, и в то же время я видел команды, которым было полгода от роду, но люди в них искренне доверяли друг другу. Дело не в количестве времени, а в смелости.

Чтобы добиться по-настоящему доверительных отношений, члены команды, начиная с руководителя, должны быть готовы рисковать, не будучи при этом полностью уверенными в успехе. Им надо не бояться показывать свою уязвимость, не зная наверняка, отнесутся ли к этому с уважением и ответят ли взаимностью.

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.