

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

ИДЕАЛЬНЫЙ КОМАНДНЫЙ ИГРОК

КАК РАСПОЗНАТЬ И РАЗВИТЬ
ТРИ КЛЮЧЕВЫХ КАЧЕСТВА



ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ»

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Содержание

Введение	11
Часть первая. История	15
1. Ситуация	17
2. Диагноз	21
3. Открытие	60
4. Реализация	92
5. Индикаторы	136
Часть вторая. Модель	151
1. Три достоинства идеального командного игрока	153
2. История модели	160
3. Модель идеального командного игрока	164
4. Практическое применение	172
5. Как сочетать модель идеального командного игрока с пятью пороками команды	211
6. Команда в нерабочее время	214
Благодарности	215
Об авторе	217

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Введение

Если бы кто-нибудь попросил меня составить перечень наиболее ценных качеств, которые должен развить в себе любой, кто желает добиться успеха в работе — а значит, до известной степени и в жизни вообще, — я бы поставил первым пунктом умение быть командным игроком. Способность эффективно работать в связке и создавать ценности в группе сегодня, в постоянно меняющемся мире, важна как никогда. Мало кому удастся добиться успеха на работе, в семье да и любом социальном окружении без этого качества.

Я убежден, что большинство со мной согласятся. Поэтому немного удивительно, что идеальные командные игроки встречаются так редко. Полагаю, проблема в том, что нам не удалось сформулировать требования к командному игроку, из-за чего сама концепция приобретает несколько расплывчатые, сыроватые очертания.

Ситуация аналогична ситуации с концепцией командной работы, о которой по-прежнему слишком много говорят впустую вместо того, чтобы уделять ей практическое внимание. В «Пяти пороках команды»* я объяснял, почему реальная работа в команде требует демонстрации общих и специфичных видов поведения: выстраивание доверия в обмен на открытость, вовлеченность в здоровые конфликты, взаимная ответственность и упор на результаты. К счастью, при наличии достаточного объема обучения, терпения и времени большинство людей способны усвоить эти модели.

* Ленциони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Здесь и далее прим. ред.*

Я, однако, вынужден признать, что некоторые люди лучше других проявляют себя в качестве командных игроков. Но они такими не родились. Жизненный опыт, карьера либо истинная приверженность идее личностного роста позволили им приобрести три основополагающих достоинства, которые сделали их идеальными командными игроками: скромность, жажду деятельности и чуткость.

Какими бы простыми ни казались эти слова, они означают гораздо больше, чем может показаться на первый взгляд. И для их эффективного применения жизненно необходимо понимание нюансов. За последние двадцать 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 и процесс выстраивания сплоченной команды становился намного более сложным, чем следовало, а в ряде случаев и вовсе оказывался невозможным.

С самого основания компании The Table Group в 1997 году мы используем этот подход в менеджменте и при найме новых сотрудников. Это замечательный индикатор будущего успеха, а также надежное объяснение случающихся неудач. В результате мы пришли к выводу, что эти три качества значат для командной работы то же, что скорость, сила и координация — для спорта: с ними все становится проще.

И это значение трудно отрицать. Лидеры, способные распознать, нанять и вырастить сотрудников, обладающих скромностью, жаждой деятельности и чуткостью*, получа-

* В оригинале третье качество определено словом *smart* как здравомыслящее поведение в отношении других людей. Буквальный перевод полностью не раскрывает смысл, заложенный в содержание этого термина, поэтому в книге используются различные эквиваленты, которые максимально близко передают смысл авторской идеи. Например: «чуткость», «внимание к людям», «гибкость ума».

ют серьезные преимущества перед теми, кто этого сделать не может. Они выстраивают сильные команды, причем гораздо быстрее и с гораздо меньшими трудностями. Они существенно снижают издержки, связанные с интригами, текучкой и морально-этическими проблемами. В свою очередь, сотрудники, способные развить в себе необходимые качества, становятся ценным и конкурентным приобретением для любой компании, ценящей командную работу.

Цель этой небольшой книги — дать вам возможность разобраться, как именно неуловимая комбинация трех простых атрибутов может стать драйвером процесса превращения командной работы в реальность вашей компании или вашей жизни, и помочь воспользоваться преимуществами, которые она приносит.

Я верю, что книга сослужит вам добрую службу.

Часть первая
История

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

1. Ситуация

Сыт по горло

По прошествии двух десятков лет Джеф Стэнли был сыт Кремниевой долиной по горло. Сидение в офисе. Дорожные пробки. Претенциозность как общий стиль. Пора было что-то менять.

Честно говоря, от своей работы Джеф вовсе не устал. Ему на самом деле нравилась успешная карьера и интересное дело. Сменив несколько должностей в хай-тек-маркетинге, в возрасте 35 лет Джеф вместе с партнерами создал технологический стартап. А два года назад ему, можно сказать, повезло уступить свою должность нанятому советом директоров «зрелому», по их словам, управляющему. В течение следующих четырех лет новый руководитель по имени Катрин Петерсен обучила Джефа азам лидерства, командной работы и бизнеса лучше, чем он смог узнать на собственном опыте за десяток лет в бизнес-школе.

Когда Кэтрин ушла в отставку, Джеф покинул компанию и несколько лет проработал в небольшой консалтинговой фирме, располагавшейся в Халф-Мун-Бэй, недалеко от Кремниевой долины. Жизнь наладилась, Джеф вот-вот должен был стать партнером в фирме. Но в этот самый момент их с женой окончательно достали Джонсы — семья, жившая в роскошном бунгало по соседству.

Джеф определенно созрел для перемен... но куда идти и чем заняться, оставалось для него загадкой. И конечно,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

он не ожидал, что ответ придет в виде телефонного звонка от дядюшки Боба.

Боб

Роберт Стэнли уже тридцать лет считался самым влиятельным и разносторонним строительным подрядчиком долины Напа*. Возьмите любую винодельню, школу или торговый центр в долине Напа, и с большой вероятностью окажется, что к ним приложила руку компания Valley Builders.

К несчастью для Боба, его дети не интересовались семейным бизнесом, предпочитая заниматься ресторанным делом, играть на бирже или преподавать в школе. Поэтому Боб позвонил племяннику, решив поинтересоваться, не знает ли тот кого-нибудь, кто через пару лет, когда сам Боб уйдет на покой, смог бы встать у руля компании.

Уже не в первый раз Боб обращался к племяннику за советом. Джеф не раз помогал ему в прошлом, а годом ранее даже консультировал руководство компании по очень важному проекту в области командной работы, которая считалась одной из главных корпоративных ценностей. Джеф сосредоточил усилия на построении эффективных команд на уровне высшего руководства компании. Бобу очень понравилась работа, проделанная Джефом, и он стал частенько приглашать племянника на семейные собрания, обычно представляя его примерно так: «Этот парень — лучший из моих советников». Двоюродные братья дразнили Джефа и звали «папочкиным любимчиком».

* Napa Valley — долина Напа, американская виноградарская зона (AVA), расположенная в Напа-Каунти в Калифорнии. Долина Напа считается одним из лучших винодельческих регионов в мире.

Боб ценил Джефа настолько высоко, что даже и не мог подумать, будто его амбициозный племянник, работающий в волнующем мире высоких технологий, может заинтересоваться приземленным миром строительной индустрии. Поэтому он был просто поражен, когда Джеф сказал: «А ты не хотел бы нанять кого-нибудь без опыта в строительстве? Меня, например?»

Переход

Через месяц Джеф и Морин Стэнли продали свой дом в Сан-Матео и вместе с двумя детьми и собакой переехали в северную зону Напа — в город, конечно, а не в долину. До офиса Valley Builders было четыре мили или около того, поэтому дорога занимала всего семь минут, даже скорость не надо было превышать.

И вот однажды, преодолевая свой семиминутный путь, Джеф внезапно испытал приступ угрызения совести. Хотя с материальной стороны все было хорошо, изучение нюансов строительного бизнеса оказалось более сложным, чем он предполагал. Или, выражаясь конкретнее, как раз отсутствие нюансов и явилось проблемой.

Все в этом деле, так сказать, от и до, сводилось к физическим, приземленным моментам. Дни теоретических дискуссий и планирования по методу «пальцем в небо» ушли в прошлое. Теперь Джеф занимался вопросами солидными, от систем воздушного кондиционирования до качества досок и... к примеру, бетона.

Однако очень скоро он не только привык к своей новой работе, но и стал предпочитать ее всему остальному. Полные конкретики разговоры о вещах, которые можно потрогать руками, были, возможно, не столь высоконаучны, как

дебаты о высоких технологиях, зато приносили намного больше удовлетворения. Он даже представить себе не мог, что научится столь многому у своего дяди. К слову, его дядя так и не окончил колледж, однако гораздо лучше разбирался в бизнесе, чем многие начальники, с которыми Джеф имел дело, работая в области хай-тека.

Миновали восемь недель наблюдений и обучения, и Джеф пришел к заключению, что правильно поступил, переехав в Напа, и что стрессам предыдущей жизни в Кремниевой долине пришел конец.

Как же он ошибался...