

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

ИДЕАЛЬНЫЙ КОМАНДНЫЙ ИГРОК

КАК РАСПОЗНАТЬ И РАЗВИТЬ
ТРИ КЛЮЧЕВЫХ КАЧЕСТВА



ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ»

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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 |

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 недоставало 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

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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,

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, сделанная 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...



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

