

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

Patrick Lencioni

# **The Five Dysfunctions of a Team**

A Leadership Fable

Jossey\_Bass

A Wiley Company

Серия «Бизнес-роман»

Патрик Ленсиони

**Пять пороков  
команды**  
Притчи о лидерстве

Перевод с английского И. Э. Коротенко

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

УДК 658  
ББК (У)65.050.2  
Л46

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

Ленсиони, П.

Л46 Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони ; пер. с англ. И. Э. Коротенко. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 192 с. — (Бизнес-роман).

ISBN 978-5-91657-691-7

Увлекательная история преобразования группы талантливых людей в команду победителей. История, рассказанная в форме бизнес-романа.

В технологическую компанию, оказавшуюся на грани упадка, приходит новый руководитель и начинает налаживать работу команды менеджеров, а вернее, создавать команду заново. Патрик Ленсиони описывает пять «пороков» любого коллектива: взаимное недоверие, нетребовательность, безответственность, боязнь конфликта и безразличие к результатам. Вслед за героями читатель выясняет, как их диагностировать, устранить и достичь согласованной работы команды, учитывая свойства человеческой природы.

Рекомендуем эту тем, кто работает в команде и с командой — от руководителя до рядового сотрудника.

УДК 658  
ББК (У)65.050.2

Все права защищены.

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

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Patrick Lencioni, 2002

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-691-7

*Отцу, научившему меня ценить труд.*

*Матери, вдохновившей меня на писательский труд.*

# Введение

Не финансы, не тактика, не технологии, а именно работа команды в силу своего потенциала и неповторимости является основным звеном деятельности компании.

Мой друг, руководитель организации, приносящей миллиарды долларов прибыли, однажды сказал: «Добейтесь того, чтобы все сотрудники вашей компании двигались в одном направлении, и вы овладеете любой отраслью промышленности, любым рынком, всегда и везде».

Когда я повторял это замечательное изречение руководителям, с которыми мне доводилось работать, они все согласно кивали. Но я чувствовал, что в глубине души они не верят, что подобное осуществимо.

Однако именно команде принадлежит решающая роль. Правда, в работе команды по сей день остается много загадок — и это несмотря на то, что на протяжении многих лет сплочением людей занимаются школьные учителя, спортивные тренеры, средства массовой информации. Дело в том, что совместная деятельность людей, каждый из которых обладает собственным характером и различными недостатками, затруднена по определению. Но все же это не значит, что команда обречена, совсем нет. Создание и плодотворная работа сильной команды вполне возможны. Но это трудный и подчас болезненный процесс.

Работу команды можно описать как согласованную деятельность людей. Достичь согласованности теоретически несложно, но на практике трудноосуществимо. Успех приходит только к тем, кто в процессе кропотливого ежедневного труда преодолел всевозможные недостатки и слабости, свойственные природе человека, которые и порождают проблемы внутри команды.

Несколько лет назад я написал книгу «Пять искушений руководителя», в которой рассказал о самых распространенных ловушках, в которые попадают руководители. Впоследствии я заметил, что некоторые руководители, желая улучшить руководство командами, брали на вооружение мои идеи, видоизменяли их и достигали успехов!

Я понял, что пять искушений подстерегают не только руководителей, но и коллективы в целом, и речь идет не только о корпорациях. Об искушениях и вызываемых ими проблемах мне рассказывали спортивные тренеры, школьные учителя, работники благотворительных организаций.

Как и другие мои книги, «Пять пороков команды» начинаются с рассказа о вымышленной организации, которая тем не менее вполне могла бы существовать в реальности. Мне кажется, что такое начало поможет читателю вникнуть в повествование, поставить себя на место героев и понять, как применять предлагаемые мною принципы в реальной жизни, когда огромные объемы работы и ежедневные раздоры делают трудноисполнимыми даже простейшие задачи.

В последней главе книги, которую вы держите в руках, я привожу подробное описание всех пяти пороков команды и предлагаю методы преодоления негативных тенденций, которые могут существовать и в вашей команде.

И последнее. Эта книга — результат моей длительной работы с руководителями и их командами. Она рассчитана на всех, кто интересуется работой команды, будь то руководитель небольшого отдела или рядовой сотрудник, желающий

улучшить взаимодействие с коллегами. В любом случае я искренне надеюсь, что эта книга поможет решить ваши собственные проблемы и поверить в то, что команда может достичь несравненно большего, чем один человек. И в этом ее реальная сила.

*Патрик Ленсиони*



# Часть I

## Проблемы

Только один человек считал, что Кэтрин подходит на должность генерального директора компании «ДесижнТех». К счастью для Кэтрин, этим человеком был председатель совета директоров.

Не прошло и месяца после смещения предыдущего директора, как Кэтрин Питерсен получила в свои руки то, что осталось от компании, которая всего два года назад была одной из известных, стабильных и многообещающих в Кремниевой Долине. Кэтрин не знала, насколько ухудшилось положение компании за столь короткий промежуток времени, и не предполагала, насколько трудными окажутся для нее следующие несколько месяцев.

## Предыстория

Офис компании «ДесижнТех» размещался в Хаф-Морн-Бей — тихом городке, затерявшемся среди холмов на побережье залива Сан-Франциско. Эта местность не относилась географически к Кремниевой Долине, но ведь Долина — не столько географический, сколько культурный феномен. И «ДесижнТех», несомненно, была частью этого феномена.

В компании работала самая опытная — и весьма высокооплачиваемая — команда топ-менеджеров, какою только

можно было представить. У компании имелся замечательный, во всяком случае на первый взгляд, бизнес-план и прекрасные инвесторы, о каких только могла мечтать молодая компания. Самые осторожные венчурные предприятия наперебой предлагали инвестиции, а молодые талантливые инженеры буквально завалили компанию своими резюме еще до того, как та сняла офис.

Но это было почти два года назад — немалый срок для высокотехнологичной компании. После безоблачных первых месяцев работы компания столкнулась с серьезными трудностями. Срывались сроки сдачи важных проектов. Неожиданно уволились несколько ведущих специалистов. Ухудшился моральный климат. И это несмотря на все значительные преимущества «ДесижнТех».

В канун второй годовщины компании совет директоров единодушно попросил Джефа Шейнли, 37-летнего директора компании и одного из ее учредителей, оставить свой пост. Ему предложили возглавить одно из подразделений, и, к удивлению своих коллег, он согласился на понижение, не желая отказываться от больших денег, на которые мог бы рассчитывать, стань «ДесижнТех» открытым акционерным обществом. А даже в жестком экономическом климате Кремниевой Долины компания имела все шансы рано или поздно превратиться в ОАО.

Никого из 150 сотрудников «ДесижнТех» не огорчила отставка Джефа. Хотя у многих с ним были хорошие личные отношения, трудно было отрицать, что при нем атмосфера в компании становилась все более напряженной. Менеджеры достигли совершенства в искусстве подставлять друг друга. Команда утратила дух единства и товарищества, его сменила нудная обязательность. Любая работа затягивалась, качество падало.

Совет директоров другой компании, возможно, проявил бы больше терпения к испытывающей трудности команде, но

только не совет «ДесижнТех». Слишком многое было поставлено на карту — слишком высока была ожидаемая прибыль, чтобы наблюдать, как компания идет ко дну из-за организационных проблем. О «ДесижнТех» в Долине уже пошла слава как об одном из самых неприятных мест работы, и совет директоров не желал с этим мириться, особенно учитывая блестящие перспективы компании пару лет назад.

Кто-то должен был ответить за развал работы, и кандидатура Джефа оказалась самой подходящей. Казалось, все испытали облегчение, когда совет объявил о его переходе на другую работу.

Обстановка накалилась снова, когда три недели спустя на работу была принята Кэтрин.

## Кэтрин

Совет директоров так и не смог прийти к согласию относительно того, по какой причине Кэтрин никогда не сможет работать в «ДесижнТех». Их было слишком много.

Во-первых, она была немолода — просто старуха, во всяком случае по меркам Кремниевой Долины. Ей было 57 лет.

Мало того, у нее не было опыта работы в высокотехнологичной компании, если не считать членство в совете директоров в «Тринити Системе» — крупной технологической компании в Сан-Франциско. Почти вся ее карьера прошла в оперативном менеджменте в совершенно других отраслях, из которых самой близкой «ДесижнТех» было автомобилестроение.

Но дело было даже не в возрасте или опыте, а в том, что Кэтрин явно не вписывалась в культуру «ДесижнТех».

Она начала свою карьеру как военнотруженица, затем вышла замуж за учителя местной средней школы, который заодно тренировал школьную баскетбольную команду. После того как подросли трое ее сыновей, она несколько лет

работала учительницей в той же школе, пока не почувствовала тяги к бизнесу.

В возрасте 37 лет Кэтрин поступила на вечернее отделение трехлетней школы бизнеса в Хейворде (штат Калифорния) и окончила ее досрочно, на семестр раньше. Конечно, это был не Гарвард и не Стэнфорд. Следующие пятнадцать лет она работала на разных производственных предприятиях и в 54 года ушла на пенсию.

Тот факт, что Кэтрин была женщиной, как раз не был препятствием для включения ее в команду топ-менеджеров — там уже работали две дамы. В прогрессивной отрасли высоких технологий многим мужчинам приходилось работать под началом представительниц противоположного пола. Но даже если кого-то и смущало то, что генеральным директором станет женщина, это было сущей ерундой по сравнению с ее вопиющим несоответствием культуре компании.

И по документам, и фактически Кэтрин принадлежала к старой школе менеджеров, к белым воротничкам, и очень сильно отличалась от руководителей «ДесижнТех», большинство из которых никогда не работали за пределами Кремниевой Долины. Многие из них любили похвастаться, что после окончания колледжа надевали официальный костюм разве что на свадьбу.

Неудивительно, что после того, как председатель совета директоров предложил назначить Кэтрин на должность генерального директора, члены совета усомнились в его здравом уме. Но ему удалось убедить их.

Во-первых, совет поверил председателю, когда он твердо заверил их, что Кэтрин справится с работой. Во-вторых, он славился чутьем на хороших работников, несмотря на прокол с Джефом, и сумел убедить совет, что не повторит прежней ошибки.

Но самой главной причиной (хотя о ней все предпочитали молчать) было плачевное состояние компании. Председатель

дал понять, что выбор небогат: мало кто из действительно толковых руководителей согласится взять на себя неблагодарную работу по наведению порядка в разваливающейся компании. «Мы должны радоваться, что у нас есть Кэтрин — опытный и знающий руководитель», — не уставал повторять председатель и в конце концов всех убедил.

Председатель был твердо намерен назначить генеральным директором человека, которого он знал и кому доверял. Однако, когда он позвонил Кэтрин и сказал, что ее утвердили на эту должность, ему и в голову не могло прийти, что уже через несколько недель он пожалеет о своем решении.

## Почему она?

Больше всех решение совета директоров удивило саму Кэтрин. Хотя она знала председателя совета много лет (они познакомились, когда в команде ее мужа тренировался старший сын председателя), ей и в голову не приходило, что он так высоко ценит ее менеджерские качества.

Кэтрин и председатель никогда тесно не общались друг с другом и в своих редких беседах не касались других тем, кроме семьи, школы и спорта. Кэтрин была уверена, что председатель видит в ней исключительно мать троих детей и жену тренера.

На самом деле председатель в течение многих лет с интересом следил за карьерой Кэтрин, удивляясь, сколь многого она достигла при таком скромном образовании. Меньше чем за пять лет она стала заместителем директора по производству на единственном в районе Сан-Франциско автомобильном заводе — совместном американско-японском предприятии. Благодаря ее усилиям завод за несколько лет стал одним из самых успешных предприятий в стране. И, хотя председатель совершенно не разбирался в автомобильной

промышленности, он был убежден, что Кэтрин идеально подойдет для решения проблем «ДесижнТех».

У нее был удивительный дар создавать команды.

## Недовольство

Если у менеджеров «ДесижнТех» были какие-то сомнения в том, что Кэтрин годится на должность генерального директора (а они были), то спустя первые же две недели после выхода Кэтрин на работу сомнения превратились в уверенность: Кэтрин для этой работы явно не подходила.

И дело было не в том, что Кэтрин сделала что-то неуместное или неправильное, а в том, что она вообще почти ничего не сделала.

В первый свой рабочий день она организовала небольшой прием, на второй день провела беседы с каждым из руководителей подразделений. Этим ее деятельность как генерального директора и ограничилась. Все остальное время она ходила по офисам, болтала с сотрудниками и молча сидела на всех совещаниях, на какие только могла попасть. Самым странным было то, что Кэтрин попросила Джефа Шейнли и дальше вести еженедельные заседания топ-менеджеров, на которых она сидела так же молча, делая какие-то пометки в блокноте.

Единственное, что сделала Кэтрин за первые недели работы, — это объявила о серии двухдневных выездных заседаний топ-менеджеров, которые она собиралась провести в долине Напа в ближайшие несколько месяцев. Уже одного этого было бы достаточно, чтобы настроить служащих против Кэтрин: работы непочатый край, а она срывает всех с места и тащит куда-то на несколько дней!

Мало того, когда кто-то предложил тему для обсуждения на первом выездном заседании, Кэтрин ее отвергла. У нее уже была подготовлена повестка дня.

Председатель был удивлен и даже несколько раздражен поведением Кэтрин. Он решил, что, если она не справится с возложенной на нее миссией, он предложит ей отставку. Такой вариант начинал казаться ему самым вероятным исходом дела.

## Наблюдения

В течение первых двух недель, изучая проблемы «ДесижнТех», Кэтрин несколько раз задумывалась, стоило ли вообще браться за эту работу. С другой стороны, она понимала, что ни за что не отказалась бы от нее. Выйдя на пенсию, она отчаянно скучала, и ничто не могло обрадовать ее больше, чем новая задача.

Несомненно, работа в «ДесижнТех» — задачка не из простых, и к тому же непохожая на те, что Кэтрин приходилось решать прежде. Кроме того, хотя она сама никогда не боялась поражения, ей не хотелось подводить председателя совета директоров. Кэтрин верила в свои силы, однако перспектива испортить на закате карьеры свою репутацию, опозориться перед семьей и друзьями могла бы испугать даже более уверенного в себе человека.

За плечами у Кэтрин были годы службы в армии, воспитание троих детей, наблюдения за бесконечными тренировками баскетбольных команд, изматывающие переговоры с профсоюзными лидерами... и она решила, что не стоит бояться безобидных яппи, для которых нет проблем страшнее, чем преждевременное облысение и лишний вес. Она была убеждена, что, если руководство «ДесижнТех» даст ей время и предоставит свободу действий, она сможет изменить компанию.

Кэтрин не пугало полное незнание программирования, более того, она была уверена, что в этом ее преимущество. Большинство ее подчиненных менеджеров буквально

с места двинуться не могли под грузом своих самых современных знаний, как будто именно они должны писать программы и заниматься дизайном продуктов, способных вознести компанию на гребень успеха.

Кэтрин знала, что Джек Уэлч сделал General Electric лидером отрасли, не будучи специалистом по производству тоstersов, а Херб Келлер создал Southwest Airlines не потому, что день и ночь летал на самолетах.

Какими бы поверхностными ни были ее знания новых технологий, Кэтрин полагала их достаточными для того, чтобы вывести «ДесижнТех» из того тупика, в котором оказалась компания.

Однако, соглашаясь на новое назначение, она не знала, насколько разобщена и неопытна доставшаяся ей команда менеджеров, как не знала и того, что ей предстоит решить задачу, с какой еще не приходилось сталкиваться.

## Штат

Топ-менеджеров «ДесижнТех» подчиненные называли не иначе как начальством. Никто не считал их командой, и Кэтрин полагала, что это не случайно.

Очевидно, по причине блестящего образования и уверенности в собственном интеллектуальном превосходстве топ-менеджеры во время собраний вели себя так, что Кэтрин с тоской вспоминала свой автозавод. Хотя никто не проявлял откровенной враждебности и даже не спорил, однако явственно ощущалось внутреннее напряжение. В результате принимаемые решения казались обреченными на неудачу, дискуссии вертелись вокруг пустяков, беседа не клеилась. Присутствующие откровенно ждали окончания совещаний. Тем не менее, какой бы плохой ни была эта команда, все менеджеры были исполнены благих намерений и умели работать. Почти все.



### **Джеф, бывший генеральный директор, глава отдела развития**

Блестящий эрудит, между делом подрабатывающий сетевым маркетингом, Джеф Шейнли привлек в компанию значительные средства и многих из нынешних руководителей. Никто не мог сравниться с ним, когда дело касалось поиска инвесторов и кадров. Но с менеджментом у него явно не сложилось.

Возглавляя совещания, Джеф становился похожим на председателя студенческого комитета, проводящего дежурное собрание. Он всегда заранее объявлял повестку дня и четко регламентировал время выступлений. При нем заседания всегда начинались вовремя и заканчивались минута в минуту — вещь абсолютно невозможная для большинства высокотехнологичных компаний. Казалось, Джефа совершенно не беспокоил тот факт, что собрания никак не влияли на работу компании.

Уйдя с поста генерального директора, Джеф по-прежнему оставался членом совета директоров. Сначала Кэтрин думала, что отставка расстроила его, но потом поняла, что она оказалась для него избавлением от ненавистных управленческих обязанностей. Кэтрин несколько смущал тот факт, что член совета директоров одновременно является ее подчиненным. Впрочем, она не сомневалась, что он славный малый.

### **Мики, начальница отдела маркетинга**

На отдел маркетинга в «ДесижнТех» возлагались большие надежды, и совет директоров был в восторге от того, что его возглавляла столь яркая личность, как Мишель Бебе — Мики, как она просила себя называть. В Долине она считалась гением брендинга. Удивительно, что при этом ей недоставало элементарных навыков общения.

На совещаниях она говорила больше всех и время от времени способна была выдавать блестящие идеи, но чаще ее

выступления сводились к тому, что во всех других компаниях, где ей довелось работать, все было куда лучше, чем в «ДесижнТех». Возникало ощущение, что в компании она посторонний наблюдатель и вообще человек случайный. Она никогда не вступала в спор с руководителями других отделов, но все знали ее привычку выразительно закатывать глаза в ответ на любое критическое замечание. Кэтрин пришла к выводу, что Мики просто не понимает, как всех раздражает, иначе она не осмелилась бы вести себя столь вызывающе.

Неудивительно, что в компании ее недолюбливали больше других, несмотря на все ее таланты и успехи. Больше, чем Мики, пожалуй, не любили только Мартина.

### **Мартин, начальник отдела разработки**

Мартина Гилмора, основателя «ДесижнТех», правильнее было бы назвать ее изобретателем. Ему принадлежала идея главного продукта компании, и, хотя другие сделали не меньше для ее разработки, руководство любовно называло Мартина лордом-хранителем королевской печати. Сравнение отчасти было даже тонким: Мартин был англичанин.

Мартин считал, что разбирается в технологиях не хуже лучших специалистов в Долине, и это было правдой. Получивший дипломы с отличием в Беркли и Кембридже, с прекрасным послужным списком (он успел организовать две процветающие технологические компании), Мартин считался главным конкурентным преимуществом «ДесижнТех», во всяком случае в области кадрового обеспечения.

В отличие от Мики Мартин не нарушал спокойного течения совещаний. Более того, его вообще не было слышно. Нет, он не пропускал совещаний (даже ему Джеф не позволил бы такого вопиющего нарушения правил); он просто открывал ноутбук и занимался то ли проверкой электронной почты, то ли еще чем-нибудь столь же интересным. Но стоило

кому-нибудь сморозить глупость, как Мартин не упускал случая выступить с язвительным комментарием.

Поначалу коллеги Мартина, руководители других отделов, находили это нормальным и даже забавным, объясняя такое поведение высочайшим интеллектом руководителя отдела разработки. Однако со временем это стало раздражать. А с учетом последних печальных событий в компании поведение Мартина стало попросту выводить сотрудников из себя.

### **Джей-Ро, начальник отдела продаж**

Поскольку главу отдела продаж мистера Роулинса, как и Шейнли, звали Джефом, в «ДесижнТех» его прозвали Джей-Ро. Похоже, прозвище пришлось ему по душе. Джей-Ро являлся опытным специалистом по торговле и был немного старше других (ему перевалило за сорок). Всегда загорелый, неизменно вежливый, он никогда не отказывал, если его о чем-то просили.

Правда, Джей-Ро редко выполнял обещанное, зато всегда искренне признавал свой промах и торжественно извинялся перед человеком, которого подвел.

Несмотря на то что подчиненные считали Джей-Ро ненадежным, коллеги ценили его богатый опыт. За всю свою карьеру — как в «ДесижнТех», так и до этого — он ни разу не пришел к концу квартала с плохими результатами.

### **Карлос, начальник отдела техподдержки**

Хотя у «ДесижнТех» было сравнительно мало клиентов, совет директоров был уверен, что компании следует вкладывать средства в развитие службы поддержки потребителей, чтобы подготовиться к будущему расширению компании. Карлос Амадор работал вместе с Мики в двух компаниях, и именно она привела его в «ДесижнТех». Как это ни странно, между этими двумя людьми не было ничего общего.

Карлос говорил мало, но всегда по делу. Он был внимателен и собран на совещаниях, никогда не жаловался, если приходилось работать сверхурочно, и переводил разговор на другую тему, если его расспрашивали о прежних достижениях. Если вам требовался неприхотливый и надежный работник, то лучше Карлоса было не найти.

Кэтрин была довольна, что хотя бы на одного из ее непосредственных подчиненных можно положиться. Правда, ее несколько беспокоил тот факт, что потенциал Карлоса явно не был реализован в полной мере. Однако на начальном этапе ее радовало, что Карлос беспрекословно взял на себя ответственность за работу с клиентами и прочие малоприятные хлопоты, поскольку это позволило ей сосредоточиться на более важных проблемах.

### **Джен, финансовый директор**

Глава финансового отдела — одна из ключевых фигур в «ДесижнТех», особенно с учетом перспективы превращения компании в открытое акционерное общество. Джен Мерсино знала, на что идет, когда согласилась занять эту должность, и всячески поддерживала Джефа в его деятельности по привлечению венчурных средств и других инвестиций.

Джен вникала во все детали, гордилась знанием отрасли и сэкономила деньги компании как свои собственные. Члены совета директоров согласились предоставить Джефу и его менеджерам полную свободу в расходовании средств исключительно потому, что знали: Джен не позволит ситуации выйти из-под контроля.

### **Ник, управляющий производством**

Последним в команду менеджеров «ДесижнТех» пришел Ник Фаррел, послужной список которого выглядел особенно внушительно. Прежде он руководил производством в одной крупной компьютерной фирме на Среднем Западе,

а устроившись на работу в «ДесижнТех», перебрался вместе с семьей в Калифорнию. К несчастью, его появление плохо сказалось на каждом из топ-менеджеров компании.

Официально Ник пришел в «ДесижнТех» на должность управляющего производством — таково было его условие. Джеф и совет пошли ему навстречу, рассчитывая, что через год он действительно станет управляющим производством, если надлежащим образом будет исполнять должностные обязанности. Более того, совет директоров уже привык приглашать на вакантные должности исключительно звезд первой величины, поэтому отказаться от Ника значило нанести болезненный удар по самолюбию.

Джефу не доставало способностей менеджера, и Ника наняли как раз для того, чтобы поддержать бурный рост компании, то есть создать производственную инфраструктуру, открыть новые офисы по всему миру, скоординировать деятельность «ДесижнТех» по слияниям и поглощениям. Большинство его обязанностей уже были распределены между другими сотрудниками, так что Нику практически нечем было заниматься.

Крайне раздосадованный этим обстоятельством, Ник тем не менее не осмеливался жаловаться открыто. Напротив, он старался наладить отношения с коллегами, что ему не слишком удавалось, поскольку в глубине души он был уверен, что все они метят на его место. И, хоть он ни разу не позволил себе заявить об этом вслух, Ник привык считать себя профессионалом, а своих коллег — дилетантами. Невооруженным глазом было видно, что конфликт не за горами.

