

**ПАТРИК  
ЛЕНСИОНИ**

**ПЯТЬ  
ПОРОКОВ  
КОМАНДЫ**

**Бизнес-роман**

**МИ∞**

# Оглавление

От автора	9
Часть I. Проблемы	13
Пролог	16
Кэтрин	19
Почему она?	22
Недовольство	23
Наблюдения	25
Штат	27
Часть II. Конфликт	35
Первое испытание	37
Продолжение	40
Выработка курса	43
Напа	47
Речь	49
Ответ	54
Надвигающаяся опасность	58
Немного о себе	61
Сближение	63
У бассейна	68
Первые результаты	70
Открытие	72
Эго	80
Цели	88
Ключ к разгадке	92

Атака	100
Объяснение	102
Кино	112
Практическое занятие	117
Часть III. Трудный подъем	127
На рабочем месте	129
Пожарная тревога	138
Сплетни	145
Главная команда	147
Сложная работа	154
Требовательность	162
Хорошая работа	168
Неприятный разговор	170
Решительный шаг	174
Объяснение	178
Трудный подъем	181
Выздоровление	186
Часть IV. Сплочение	191
Первые плоды	193
Проверка на прочность	198
Путь команды	202
Часть V. Модель	207
Модель пяти пороков. Обзор	210
Оценка команды	214
Понимание и преодоление пяти пороков	219
Вывод	245
Фактор времени. Методы Кэтрин	247
Особые случаи командной работы	249
Благодарности	251
Об авторе	254

# От автора

Не финансы. Не стратегии. Не технологии. Командный дух остается главным конкурентным преимуществом, потому что это большая редкость.

Мой друг, основатель компании с миллиардными прибылями, хорошо сказал об этом: «Добейтесь того, чтобы все сотрудники вашей компании смотрели в одном направлении, и вы победите в любой отрасли, на любом рынке, всегда и везде».

Когда я повторял это замечательное изречение руководителям компаний, с которыми мне доводилось работать, они соглашались. Но я чувствовал, что в глубине души они не верили, что подобное осуществимо.

Однако именно командному духу принадлежит решающая роль. И хотя на протяжении многих лет этим вопросом занимаются ученые, преподаватели, коучи и СМИ, в создании великой команды есть что-то неуловимое. Дело в том, что совместная деятельность людей, каждый из которых обладает собственным характером и недостатками, затруднена по определению. Это совсем не значит, что подобная затея обречена на неудачу. Создание сильной команды вполне возможно. Но это 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 менеджмента. Впоследствии я заметил, что некоторые руководители, желая улучшить свою работу, брали на вооружение мои идеи — и достигали успеха!

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 коучи, преподаватели, работники благотворительных организаций.

Как и другие мои книги, «Пять пороков команды» начинаются с рассказа о вымышленной организации, которая вполне могла бы существовать в реальности. Мне кажется, что такое начало позволяет читателю 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 я привожу подробное описание всех пяти пороков команды и предлагаю инструменты для преодоления негативных тенденций, которые могут существовать и в вашей компании.

И последнее. Эта книга — результат моей длительной работы с руководителями и их командами. Она рассчитана на всех, кто интересуется принципами командной работы, 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 проблемы и поверить в то, что команда может достичь несравненно большего, чем один человек. И в этом ее реальная сила.

*Патрик Ленсиони*