

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∞

СОДЕРЖАНИЕ

Для чего эта книга?	11
ЧАСТЬ I. ОПРЕДЕЛИМСЯ С ПОНЯТИЯМИ	13
Аргументы в пользу командной работы	15
Коротко о предлагаемой модели	19
Два важных вопроса	22
Вопрос 1: «А действительно ли мы команда?»	22
Вопрос 2: «Готовы ли мы к тяжелому труду?»	23
ЧАСТЬ II. БОРЬБА С ПЯТЬЮ ПОРОКАМИ	
КОМАНДЫ	25
Борьба с пороком 1	27
Как выстроить доверие	27
Приемы и упражнения	33
Борьба с пороком 2	53
Как управлять конфликтной ситуацией	53
Приемы и упражнения	57
Борьба с пороком 3	71
Готовность к ответственности	71
Приемы и упражнения	75
Борьба с пороком 4	83
Примите идею требовательности	83
Приемы и упражнения	87
Борьба с пороком 5	93
Сосредоточьтесь на результатах	93
Приемы и упражнения	105

ЧАСТЬ III. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ.

ПРЕДВОСХИЩАЯ ТРУДНОСТИ	107
Часто задаваемые вопросы	109
Сколько времени занимает формирование команды?	109
Сколько человек должно быть в команде?	110
Насколько высока вероятность, что для развития команды придется кого-то из нее исключить?	112
Многого ли можно достичь в ходе двухдневной выездной встречи?	114
Если я руководитель команды, следует ли мне обратиться за поддержкой к какому-нибудь консультанту или координатору групповых мероприятий?	114
Возражения участников дискуссии	116
Не можем же мы на целых два дня покинуть рабочее место!	116
Но у нас есть более серьезные задачи!	117
Все эти эмоциональные тренинги — чушь собачья!	118
Просто сейчас это модно. В следующем квартале будет какое-нибудь новое веяние	120
Препятствия, которых надо избегать	121
Лидер недостаточно ответственно подходит к формированию команды	121
Члены группы мешают, проявляя пассивность	122
Кто-то из членов команды в ходе встречи доминирует	123
Члены команды живут далеко друг от друга и мало времени проводят вместе	125
Один из лучших членов группы не проявляет интереса или ответственного отношения к процессу формирования команды	126
Сотрудник состоит сразу в двух командах	127

ЧАСТЬ IV. КАК СФОРМИРОВАТЬ КОМАНДУ	129
План действий по формированию команды	131
План	132
Первая выездная встреча	137
Знакомство с методом и оценка (1–2 часа)	138
Развитие взаимного доверия (2–4 часа)	139
Как управлять конфликтной ситуацией (1–2 часа)	140
Ответственность (от 2 до 6 часов)	141
Требовательность (1–2 часа)	142
Сосредоточенность на результатах (1 час)	143
Завершение выездной встречи. Подводим итоги	143
Подробнее о приемах и упражнениях	145
Предварительная работа	145
Оценка команды	149
Подсчет оценок от одного участника	151
Развитие взаимного доверия	152
Как управлять конфликтной ситуацией	157
Ответственность	169
Требовательность	177
Сосредоточенность на результатах	179
Подведение итогов	181
Глоссарий	183
Источники	191
Слова благодарности	197
Об авторе	199

*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