

Від автора бізнес-роману  
«П'ять вад у роботі команди» — бестселера  
за версіями *The New York Times*, *Business Week*,  
*The Wall Street Journal* та *USA Today!*

Відомий бізнес-тренер, засновник і президент консалтингової компанії *The Table Group* та надзвичайно талановитий автор міжнародних бестселерів, визнаний одним із провідних фахівців у сфері бізнесу, Патрік Ленсіоні пропонує ефективну концепцію створення професійної та надійної команди. Як успішний менеджер і експерт з лідерства, він ділиться натхненними ідеями й секретами продуктивності та злагодженості колективу...

Бізнес-роман Патріка Ленсіоні про створення сильної команди став справжньою концепцією успіху та продуктивності й визнаним бестселером за версією *The Wall Street Journal*. Як стати по-справжньому ідеальним командним гравцем? Які три якості має розвинути в собі кожен, хто прагне досягти успіхів і бути неперевершеним у своїй справі? Що є запорукою ефективної та згуртованої команди? Потужна й дієва методика від талановитого експерта з лідерства і командної роботи, практичні поради та ідеї, перевірені часом і досвідом!

[www.bookclub.ua](http://www.bookclub.ua)

ISBN 978-617-12-2720-0



9 786171 227200

ПАТРІК ЛЕНСІОНІ

ІДЕАЛЬНИЙ КОМАНДНИЙ ГРАВЕЦЬ  
ЯК РОЗПІЗНАТИ Й РОЗВИНУТИ ТРИ ОСНОВНІ ЯКОСТІ



ПАТРІК ЛЕНСІОНІ  
ІДЕАЛЬНИЙ  
КОМАНДНИЙ  
ГРАВЕЦЬ

ЯК РОЗПІЗНАТИ Й РОЗВИНУТИ  
ТРИ ОСНОВНІ ЯКОСТІ

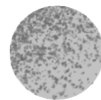




Patrick Lencioni

# THE IDEAL TEAM PLAYER

How to Recognize and Cultivate The Three  
Essential Virtues



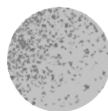
**J** JOSSEY-BASS  
A Wiley Imprint  
[www.josseybass.com](http://www.josseybass.com)



Патрік Ленсіоні

# ІДЕАЛЬНИЙ КОМАНДНИЙ ГРАВЕЦЬ

Як розпізнати й розвинути три  
основні якості



УДК 005.330  
ББК 65.29  
Л46

Жодну з частин цього видання  
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі  
без письмового дозволу видавництва

All rights reserved. This translation published under license  
with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Перекладено за виданням:

Lencioni P. The Ideal Team Player: How to Recognize and Cultivate  
The Three Essential Virtues / Patrick Lencioni. — San Francisco:  
Jossey-Bass, 2016. — 240 p.

Переклад з англійської *Романа Ключка*

Дизайнер обкладинки *Марта Лешак*

---

Популярне видання

*ЛЕНЦИОНИ Патрік*

**Ідеальний командний гравець.  
Як розпізнати й розвинути три основні якості**

Керівник проекту *В. В. Столяренко*  
Координатор проекту *С. І. Мозгова*  
Відповідальний за випуск *А. І. Кривко*  
Редактор *Л. О. Кратенко*  
Художній редактор *Т. О. Волошина*  
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*  
Коректор *В. Є. Македон*

Підписано до друку 22.03.2017. Формат 60х90/16.  
Друк офсетний. Гарнітура «Helios». Ум. друк. арк. 12.  
Наклад 5000 пр. Зам. №

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»  
Св. № ДК65 від 26.05.2000  
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а  
E-mail: [corp@bookclub.ua](mailto:corp@bookclub.ua)

Віддруковано з готових діапозитивів на ПП «ЮНІСОФТ»  
Свідоцтво ДК №3461 від 14.04.2009 р.  
[www.unisoft.ua](http://www.unisoft.ua)  
61036, м. Харків, вул. Морозова, 13Б

---

ISBN 978-617-12-2720-0 (укр.)  
ISBN 978-0-7879-6075-6 (англ.)

© Patrick Lencioni, 2016  
© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2017  
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2017

*Присвячується Трейсі Нобл, яка провела мене через процес написання цієї книжки і яка завжди залишатиметься скромною, енергійною та кмітливою людиною*



# ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	8
<b>ІСТОРІЯ</b> .....	11
Частина перша. Ситуація .....	13
Частина друга. Діагностика .....	17
Частина третя. Відкриття .....	52
Частина четверта. Здійснення .....	82
Частина п'ята. Параметри .....	122
<b>МОДЕЛЬ</b> .....	135
<i>Поза роботою</i> .....	190
<i>Подяки</i> .....	191
<i>Про автора</i> .....	192



# ВСТУП

Якби хтось попросив мене скласти перелік найбільш цінних навичок, що їх людина повинна розвинути у собі, щоб досягти успіху в діловому світі і — якщо вже почали говорити про це — у житті, я поставив би на перше місце вміння працювати у команді. Здатність ефективно співпрацювати з іншими, підвищувати ефективність діяльності групи є більш важливою у сучасному мінливому світі, ніж будь-коли. Мало кому вдається досягати успіху у роботі, сім'ї або в іншому соціальному середовищі без цього.

Я впевнений, що більшість людей погодяться із цим, і саме тому трохи дивно, чому справжні командні гравці зустрічаються вкрай рідко. Я думаю, що суть проблеми криється в неспроможності визначити перелік вимог до командного гравця, що робить це поняття дещо розпливчастим, навіть делікатним.

Те саме стосується і роботи в команді, якій досі приділяється увага здебільшого на словах, а не на практиці. У книзі «П'ять вад у роботі команди» (*The Five Dysfunctions of a Team*) я пояснював, що справжня робота в команді вимагає конкретної, специфічної поведінки: довіри, що ґрунтується на чутливості, конструктивних суперечок, дієвих зобов'язань, рівноправної відповідальності і націленості на результат. На щастя, за умови достатньої підготовки, терпіння та наявності часу більшість людей здатні цьому навчитися.

Проте, я мушу визнати, що деякі люди, засвоївши ці п'ять особливостей поведінки, стають кращими командними гравцями, ніж решта. Вони не народжуються такими, але через життєвий досвід, трудову діяльність або конкретну схильність до особистого розвитку вони опановують три основні чесноти, що дозволяють їм бути ідеальними командними гравцями, — скромними, енергійними та кмітливими. Хоча ці слова можуть здатися простими, жодне з них не є саме тим, чим здається. Розуміння нюансів цих рис має вирішальне значення для ефективного їх застосування.

Впродовж останніх двадцяти років роботи з керівниками та їхніми командами я неодноразово бачив, що, якщо одному з членів команди бракує однієї або декількох із вказаних чеснот, процес створення згуртованої команди є набагато складнішим, ніж мав би бути, а в деяких випадках — навіть неможливим. Ми використовували цей підхід для найму співробітників та управління працівниками у *The Table Group*\* з моменту нашого заснування в 1997 році, і він показав себе як чудовий провісник успіху, а також як надійне пояснення невдач. У результаті ми дійшли висновку, що ці три, здавалося б, очевидні риси мають для командної роботи те ж значення, що й швидкість, сила і координація для легкої атлетики, — вони роблять все інше простішим.

Наслідки всього цього очевидні. Лідери, що спроможні розпізнати, найняти і розвивати співробітників, які є скромними, енергійними та кмітливими, матимуть серйозну перевагу над тими, хто цього робити не здатен. Такі лідери зможуть побудувати сильніші команди і роблять

---

\* *The Table Group* — консалтингова компанія з питань управління, заснована 1997 року, спеціалізується на розвитку команд, керівників і життєздатності організацій, розташована у Сан-Франциско. Патрік Ленсіоні — її засновник і президент. Серед клієнтів фірми *New York Life, Microsoft, Visa, FedEx*. (Тут і далі примітки ред., якщо не зазначено інше.)

## Вступ

це набагато швидше, з меншими труднощами, значно скорочуючи болісні матеріальні витрати, пов'язані з інтригами, плінністю кадрів і моральними проблемами. А співробітники, які зможуть втілити згадані вище чесноти, стануть більш цінними і потрібними для будь-якої організації, яка високо цінує командну роботу.

Мета цієї маленької книжки — допомогти вам зрозуміти, як невловиме поєднання цих трьох простих атрибутів може прискорити процес створення справжньої взаємодії у вашій організації або у вашому житті, щоб ви могли більш ефективно досягти надзвичайних вигод, що їх вона приносить.

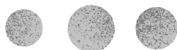
Я сподіваюся, що ця книжка вельми стане вам у пригоді.

# ІСТОРІЯ





# ЧАСТИНА ПЕРША



## СИТУАЦІЯ

### ДОСИТЬ

За двадцять років Джефф Шенлі побачив у Силіконовій долині\* більш ніж достатньо. Графік, трафік і претензійність. Настав час для змін. Якщо бути чесним, ця робота насправді не втомила Джеффа. Він насолоджувався цікавою та успішною кар'єрою. Змінивши кілька місць роботи у сфері маркетингу високих технологій, він у 35 років разом із партнером заснував власний технологічний бізнес.

---

\* Кремнієва (Силіконова) долина — так називають економічну зону від Сан-Франциско до Сан-Хосе включно. У долини немає адміністративних кордонів і вона не позначена на картах. Ця територія на півострові Сан-Франциско в Каліфорнії стала місцем зародження багатьох ключових американських корпорацій, які спеціалізуються на сучасних електронних та інформаційних технологіях. Своєю появою долина завдячує Стенфордському університету, який, маючи майже 8 тисяч акрів землі, вирішив здавати її в оренду виключно високотехнологічним компаніям, які могли бути корисними Стенфорду. Назва з'явилася спочатку через виробництво напівпровідників та електронної техніки. Через співзвучність слів *silicone* (силікон — кисневмісна кремнійорганічна сполука) і *silicon* (кремній) виник подвійний переклад назви долини. Правильніше все ж говорити Кремнієва долина.

За два роки після цього Джефф був радий зниженню на посаді, коли рада директорів найняла людину, яку назвали «зрілим генеральним директором». Протягом наступних чотирьох років цей генеральний директор, Кетрін Петерсон, дала Джеффові чимало уроків з керівництва, з роботи і в команді, і в бізнесі, набагато більше, ніж він міг би дізнатися за десяток років у бізнес-школі.

Коли Кетрін пішла у відставку, Джефф залишив компанію і провів наступні кілька років, працюючи у маленькій консалтинговій фірмі у Гаф-Мун-Бей\*, над пагорбами Силіконової долини. Джефф процвітав, і ось-ось мав стати партнером. Але за цей час йому та його дружині набридло гнатися за Джонсами — родиною, що жила у більш дорогому бунгало по сусідству.

Джефф був безсумнівно готовий до змін. Та для нього стало загадкою, куди рухатися далі і що робити. Він, мабуть, і не сподівався, що відповідь прийде у вигляді телефонного дзвінка від його дядька Боба.

## БОБ

Роберт Шенлі був найбільш відомим і широкопрофільним будівельним підрядником у долині Напа\*\* вже три десятки років. Що б не зводилося у Напа — винний завод, школа, торговельний центр, — можна було впевнено сказати, що до цього значною мірою долучилася *Valley Builders*.

На превеликий жаль для Боба, жоден із його дітей не був зацікавлений у тому, щоб переймати сімейну справу. Замість цього вони вирішили бути рестораторами, бір-

\* Прибережне містечко в окрузі Сан-Матео, штат Каліфорнія. (Прим. перекл.)

\*\* Долина Напа — виноградарська зона, розташована в Напа Каунті, Каліфорнія (США), вважається одним із найкращих виноробних регіонів у світі. Комерційне виробництво вина тут започаткували ще у XIX столітті, а виробництво вин вищого гатунку — на початку 1960-х років.

жовими маклерами і вчителями у середній школі. І саме тому Боб зателефонував своєму племіннику, щоб запитати, чи не знає він когось, хто міг би взятися за управління компанією через декілька років, коли Боб піде на пенсію.

Боб не вперше звертався до свого небожа за порадою. У минулому Джефф допоміг йому кілька разів і навіть рік тому проконсультував адміністрацію щодо серйозного проекту з командною роботою, яка була однією з цінностей фірми. Джефф зосередив свої зусилля на створенні більш ефективних команд на найвищих рівнях компанії.

Бобу подобалося те, що робив Джефф, і під час сімейних свят він часто хвалив свого племінника, кажучи щось на кшталт «цей хлопчик — мій найкращий радник». Двоюрідні брати дражнили Джеффа, вдаючи, що ображаються на прихильність свого батька.

Боб був надзвичайно високої думки про Джеффа, тому абсолютно не очікував, що його амбітний небіж, захоплений світом високих технологій, коли-небудь зацікавиться роботою у будівельній сфері. Саме через це здивування дядька не мало меж, коли Джефф сказав:

— А ви не думали про те, щоб найняти когось без досвіду роботи в галузі? Когось, схожого на мене?

## ПЕРЕХІДНИЙ ПЕРІОД

Протягом місяця Джефф та Морін продали свій маленький будиночок у Сан-Матео\* і переїхали разом із двома дітьми й одним собакою на північну околицю Напи — міста, а не долини. Від Джеффа до офісів *VB* було лише чотири милі,

---

\* Сан-Матео — місто в однойменному окрузі штату Каліфорнія (США). Одне з найбільших передмість на півострові Сан-Франциско.



і навіть якщо він їхав, не перевищуючи швидкості, дорога займала лише сім хвилин.

Протягом цих хвилин Джефф переживав першу хвилю каяття. Хоча в сімейному житті у нього все й далі було добре, вивчити усі нюанси будівельної галузі виявилось набагато важким завданням, ніж він очікував. Точніше, проблемою була саме відсутність нюансів.

Здавалося, що все у будівництві зводилося до фізичних, матеріальних, питань. Минули дні теоретичних дебатів і надхмарних мрій. Тепер Джеффові довелося займатися вивченням конкретних питань, маючи справу з усім — від кондиціонерів до пиломатеріалів ну і, звісно ж, бетону\*.

Але досить скоро Джефф не тільки звик до цього нового стилю роботи, а й почав знаходити переваги. Безпосередні розмови про матеріальні речі, можливо, були й менш складними, ніж високі технології, але разом із тим приносили більше задоволення. До того ж він навчався більше, ніж міг собі уявити, особливо від свого дядька, який ніколи не закінчував коледж, але, здавалося, глибше розумів бізнес від безлічі тих керівників, з якими Джефф працював у сфері високих технологій.

Після восьми тижнів спостереження і навчання Джефф дійшов висновку, що переїзд до Напі був правильним рішенням, а стреси з його життя у Силіконовій долині залишилися позаду.

Він помилився.

---

\* Тут гра слів: в англійській мові слово *concrete* означає і «бетон», і «конкретний». (Прим. перекл.)

# ПРО АВТОРА

Патрік Ленсіоні є засновником і президентом *The Table Group* — з 1997 року ця фірма займається тим, що допомагає керівникам підвищувати життєздатність своїх організацій. Його принципи використовуються лідерами усього світу і застосовуються організаціями практично всіх типів, у тому числі транснаціональними корпораціями, підприємцями, які починають інноваційні проекти, професійними спортивними командами, військовими, некомерційними організаціями, школами та церквами.

Ленсіоні автор десяти книг по бізнесу, що розійшлися світом майже п'ятимільйонним накладом. Його праці з'являлися у *The Wall Street Journal*, *Harvard Business Review*, *Fortune*, *Bloomberg Businessweek* та *USA Today*.

До заснування *The Table Group* Ленсіоні працював в управлінській команді *Sybase Inc.* Починав свою кар'єру в компанії *Bain & Company*, а потім працював у корпорації *Oracle*.

Ленсіоні живе в районі затоки Сан-Франциско зі своєю дружиною та чотирма синами.

Якщо ви хочете більше дізнатися про Патріка та *The Table Group*, відвідайте сайт [www.tablegroup.com](http://www.tablegroup.com).