

**Бестселер за версіями *The New York Times*,  
*Business Week*, *The Wall Street Journal* та *USA Today***

Коли високотехнологічна компанія у Кремнієвій долині опинилася на межі банкрутства через чвари в колективі, на посаду генерального директора було призначено 57-річну Кетрін Петерсен — колишнього заступника директора з виробництва на автомобільному заводі й дружину шкільного тренера з баскетболу. Вона здавалася людиною, яка найменше підходить для цієї посади. Та Кетрін мала дивовижний талант — створювати команду...

Про те, як вигадана компанія подолала не вигадані, а цілком реальні проблеми в роботі команди, розповідає захопливий бізнес-роман відомого американського консультанта з питань керівництва, роботи команд, організаційних змін і корпоративної культури та автора десятка книжок з управління бізнесом Патріка Ленсіоні. *The Wall Street Journal* назвав автора одним із найбільш запитаних бізнес-спікерів Америки, а загальний наклад його бестселерів сягнув трьох мільйонів примірників.

Які ж вади в роботі команди перешкоджають ефективній роботі колективу професіоналів? Які стосунки між персоналом породжують нездоровий клімат у колективі, руйнуючи економічний успіх? Якими є кроки до їх подолання? Як це виглядає не в теорії, а на практиці, ви побачите власними очима, вжившись в образи героїв історії. І отримаєте потужну, дієву модель створення згуртованої команди, яка зможе зайняти лідерські позиції в будь-якій галузі та попри конкуренцію.

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

ISBN 978-617-12-2464-3

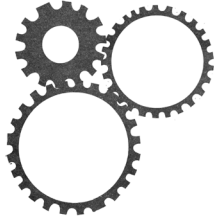


9 786171 224643

ПАТРІК ЛЕНСІОНІ

5 ВАД У РОБОТІ КОМАНДИ  
Історії реальних викликів та перемог





Patrick Lencioni

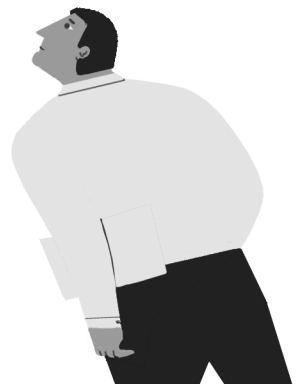


# THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM

A leadership fable



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

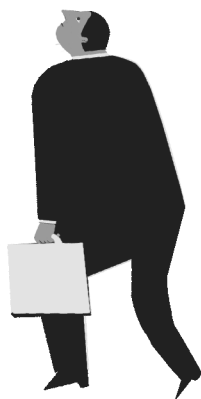


Патрік Ленсіоні



# П'ЯТЬ ВАД У РОБОТІ КОМАНДИ

Історії реальних викликів та перемог



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 five dysfunctions of a team : a leadership fable /  
Patrick Lencioni. — San Francisco: Jossey-Bass, 2002. — 256 p.

Переклад з англійської *Світлани Новікової*

Ілюстрація на обкладинці *Оксани Драчковської*

ISBN 978-617-12-2464-3 (укр.)  
ISBN 978-0-7879-6075-6 (англ.)

© Patrick Lencioni, 2002  
© Hemigo Ltd, видання українською  
мовою, 2017  
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейно-  
го Дозвілля», переклад і художнє  
оформлення, 2017

*Татові, який навчив мене цінувати працю.  
І мамі, яка заохотила мене до письма*



# ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	8
<b>ІСТОРІЯ</b> .....	11
<i>Доля</i> .....	13
<b>Частина перша. Невиправдані сподівання</b> .....	14
<b>Частина друга. Початок конфлікту</b> .....	28
<b>Частина третя. Напружена праця</b> .....	97
<b>Частина четверта. Сила тяжіння</b> .....	143
<b>МОДЕЛЬ</b> .....	153
<i>Висновки</i> .....	183
<i>Методи Кетрін: чинник часу</i> .....	184
<i>Окрема данина командній роботі</i> .....	186
<i>Подяки</i> .....	188
<i>Про автора</i> .....	191



# ВСТУП

Не фінанси, не стратегія і не технології. Саме злагоджена командна робота є основною перевагою в конкурентній боротьбі, адже це потужна сила і трапляється вона дуже рідко.

Мій приятель, засновник компанії, грошові надходження якої зросли до мільярда доларів на рік, влучно охарактеризував внутрішні можливості команди, коли одного разу сказав мені: «Якщо ти зможеш перетворити свою організацію на згуртовану команду веслувальників, які гребуть злагоджено, то зможеш зайняти панівні позиції у будь-якій галузі, на будь-якому ринку, за будь-якої конкуренції і в будь-який час».

Коли б я не повторював цей влучний вислів у розмові з групою керівників, вони хоч і ствердно у відповідь кивали головами, але одночасно в їхній поведінці відчувалась якась безнадія. Здається, вони усвідомлювали цю істину, але водночас вважали її нездійсненною.

Незважаючи на актуальність питання праці в команді, якій уже давно приділяють свою увагу вчені, тренери, вчителі, засоби масової інформації, успішна взаємодія в колективі, як і раніше, є бажаною в багатьох компаніях. Факт залишається фактом: оскільки людські істоти за своєю природою недосконалі, то й команди, які складаються з них, не завжди є дієздатними.

Проте це аж ніяк не означає, що командна робота безперспективна. Зовсім навпаки, створення потужної команди — справа здійсненна і, на перший погляд, проста, що далеко не завжди так.

І це правда. Подібно до багатьох інших аспектів життя, налагодження спільної роботи у колективі зводиться до опанування персоналом певних норм поведінки. Теоретично вони видаються одразу легкими, але дотримуватись їх постійно на практиці вкрай складно. Заслужений успіх приходить до тих команд, яким вдається подолати недоліки у стосунках між персоналом, загалом притаманні людській природі, котрі руйнують колектив і породжують у ньому нездоровий мікроклімат.

Як виявляється, ці принципи стосуються не тільки командної роботи — фактично я натрапив на них випадково у пошуках теорії лідерства.

Де кілька років тому я написав свою першу книгу *The Five Temptations of a CEO*\* про помилки поведінки, що можуть стати на заваді бажанню особи стати лідером. У процесі роботи зі своїми клієнтами я зауважив, що дехто з них «неправильно використовував» мою теорію у намаганні оцінити та покращити діяльність керівних команд — і досягав успіху!

Тож для мене стало очевидним, що ці п'ять вад стосуються не тільки осіб лідерів, але й — з невеликими змінами — цілих груп. І не тільки в межах корпорацій. Керівництво, тренери, вчителі, працівники інших галузей зрозуміли, що ці принципи поширюються на сфери їх діяльності так само, як і на команду управлінців багатонаціональної компанії. Так і виникла ідея написання цієї книги.

Як і мої попередні книжки, дослідження «П'ять вад команди» починається з історії, в якій всі події розгортаються

---

\* П'ять спокус генерального директора. (Тут і далі примітки перекл.)

навколо досить реалістичної, хоча й вигаданої, організації. На мою думку, навчання відбувається ефективніше, коли читачі матимуть змогу зануритися в оповідання й асоціюватимуть себе з моїми персонажами. Така форма подання матеріалу також допоможе їм зрозуміти, як можна впроваджувати ці принципи не теоретично, а в реальних умовах, де через високий робочий темп і безліч проблем, що відволікають увагу персоналу щодня, навіть найлегші завдання їм видаються важкими.

Щоб допомогти вам використати цей досвід у власній компанії, наступні за розповіддю короткий розділ окреслює зазначені вище п'ять вад у деталях. Пропонований розділ також подає методiku оцінювання команди та пропонує інструментарій для подолання проблем, з якими може стикнутися ваш колектив.

Зрештою, хоч ця книга й є результатом моєї роботи з генеральними директорами та їх управлінськими командами, викладені тут теорії можуть бути застосовані будь-ким, хто зацікавлений в ефективній командній роботі. І не важливо — очолюєте ви невеличкий підрозділ у компанії чи є членом команди і прагнете вдосконалити свою роботу — у будь-якому разі я щиро сподіваюся, що ця книга допоможе вашій команді подолати власні недоліки і досягти більших результатів, ніж ви змогли б отримати, працюючи поодиноці навіть за найкращих умов. У цьому і полягає, врешті-решт, справжній потенціал команди.

# ІСТОРІЯ





# ДОЛЯ

Лише одна людина вважала Кетрін найкращою кандидатурою на посаду генерального директора *DecisionTech, Inc.* На щастя для неї, цією людиною був голова ради директорів.

То ж не минуло й місяця після усунення попереднього керівника, а Кетрін Петерсен вже взяла на себе керівництво компанією, яка була однією з найбільш перспективних стартапів сучасної історії Кремнієвої долини\* — про неї багато говорили, її пристойно фінансували. Навряд чи нова CEO\*\* усвідомлювала, в які випробування потрапила компанія за такий короткий проміжок часу і що доля приготувала для неї у найближчі декілька місяців.

---

\* Кремнієва долина — регіон у Каліфорнії (США), де розташовані провідні університети та велика кількість високотехнологічних компаній.

\*\* CEO (скор. від *Chief Executive Officer*) — головний виконавчий директор, генеральний директор, керівник компанії.

# ЧАСТИНА ПЕРША



## НЕВИПРАВДАНІ СПОДІВАННЯ

### ПЕРЕДІСТОРІЯ

*DecisionTech* була розташована в оповитому туманами мальовничому містечку, яке відділяли від узбережжя затоки Сан-Франциско лише пагорби. По суті, воно не належало до Кремнієвої долини, але Долина — це не стільки географічне утворення, скільки культурне. І *DecisionTech*, звичайно ж, вдало гармоніювала з оточенням.

Компанія мала найбільш досвідчену (і найдорожчу) керівну команду, яку тільки можна було собі уявити, бізнес-план, що здавався неперевершеним, і таку кількість потужних інвесторів, на яку не могла розраховувати жодна молода організація.

Навіть найобережніші венчурні фірми ставали у чергу, щоб запропонувати їй свої інвестиції, а талановиті інженери надавали свої резюме ще до того, як компанія орендувала приміщення для офісу.

Але все це було два роки тому, а такий термін — ціле життя для технологічного стартапу. Після перших кількох місяців ейфорії компанія почала раз за разом зазнавати невдач, і цей потік неприємностей не припинявся. Мали місце неодноразові порушення встановлених термінів, а кілька ключових спеціалістів, наближених до керівництва, несподівано покинули компанію, поступово руйнувався і моральний мікроклімат у колективі.

Усе це накопичувалося попри переваги *DecisionTech*.

Коли виповнилося два роки з дня заснування компанії, рада одноголосно проголосувала за те, щоб «попросити» Джеффа Шенлі, тридцятисемирічного генерального директора та співзасновника *DecisionTech*, залишити пост CEO. Йому запропонували очолити відділ ділового співробітництва. На подив колег, Джефф Шенлі спокійно сприйняв пониження у посаді, навіть ризикуючи остаточно втратити можливість у майбутньому отримувати величезні дивіденди у випадку, якщо раптом компанія вийде на фондовий ринок. А в неї на це були всі шанси, у супереч складному економічному клімату, що склався у Долині.

Ніхто зі 150 працівників *DecisionTech* не був здивованим усуненням Джеффа з посади. Більшість ставилася до нього як до людини з симпатією, разом з тим усі погоджувалися, що за його керівництва атмосфера в компанії викликала дедалі більше занепокоєння. Інтриги та підступність поміж керівників ставали вершиною їхньої майстерності. Проедність і злагоду в колективі взагалі не йшлося, отже, працювали без ентузіазму. Кожна незначна справа забирала багато часу, та навіть це ще не гарантувало хороший результат у майбутньому.

Можливо, інші ради директорів поставилися б терплячіше до підсиджувань управлінцями один одного, та не *DecisionTech*. Занадто багато було поставлено на карту і занадто амбітними були цілі, щоб спокійно спостерігати,



як гине компанія. *DecisionTech* вже мала репутацію місця, де було неприємно працювати через постійні чвари, і керівництво не могло змиритися з невтішним станом речей, особливо коли майбутнє здавалося таким перспективним всього лиш кілька років тому.

Хтось мав відповісти за безлад у компанії, й у зв'язку з цим першим було ім'я Джеффа. Здавалося, усі зітхнули з полегшенням, коли рада оголосила про його звільнення принаймні на три тижні, доки на посаду не було призначено Кетрін.

## КЕТРІН

Керівники не могли дійти згоди в тому, який з недоліків у Кетрін був найбільший, адже їх у неї було й так чимало.

По-перше, вона була вже немолодою, а як за стандартами Кремнієвої долини — то старезною — Кетрін було п'ятдесят сім.

Що не менш важливо — вона не мала практичного досвіду роботи в галузі хай-тека, якщо не брати до уваги її членство в раді директорів *Trinity Systems*, великої технологічної компанії в Сан-Франциско. Протягом всієї кар'єри Кетрін займалася переважно виконанням операційних завдань у компаніях із низькими технологіями, найбільш відома з яких виготовляла автомобілі.

Але більше за вік і відсутність досвіду Кетрін турбувало те, що вона, здавалося, зовсім не вписувалася у проголошені цінності та стандарти *DecisionTech*.

Її кар'єра розпочалася в армії, потім було заміжжя за вчителем і водночас тренером із баскетболу в місцевій старшій школі. Поставивши на ноги трьох синів, вона декілька років викладала у середній школі, доки не відкрила в собі талант до бізнесу.

У віці тридцяти семи років Кетрін вступила до бізнес-школи та завершила її трирічний вечірній курс на семестр раніше в каліфорнійському Хейворді, а це не одне й те саме, що Гарвард чи Стенфорд. Наступні п'ятнадцять років вона так чи так була пов'язана з виробництвом, доки не вийшла на пенсію у п'ятдесят чотири.

Той факт, що Кетрін — жінка, команду управлінців не особливо бентежив: двоє з них теж були особами слабкої статі. Маючи великий колективний досвід роботи у прогресивному світі високих технологій, більшість керівників свого часу працювали під головуванням жінок. Та навіть якщо її стать і була б неприйнятною для когось із команди, однак це не стало б разючою невідповідністю корпоративній культурі компанії загалом.

Беззаперечно, що формально Кетрін була з когорти адміністраторів старої школи з виробничим нахилом. Це контрастувало з управлінцями *DecisionTech* і менеджерами середньої ланки, більшість з них майже не мали досвіду роботи за межами Долини. Деякі з них навіть хизувалися тим, що після коледжу жодного разу не вдягали костюм — хіба що на весілля.

Тож було не дивно, що після першого ознайомлення з її резюме члени ради директорів засумнівалися у раціональності рішення голови ради, коли він запропонував найняти Кетрін. Але врешті йому вдалося здолати їхній опір.

З одного боку, рада директорів повірила голові, коли той переконливо запевнив їх, що Кетрін упорається. По-друге, він, як відомо, добре розбирався в людях, незважаючи на проблему з Джеффом. Голова не зробив би дві помилки поспіль, міркували вони.

Але, мабуть, найголовніше (хоча ніхто відкрито не знався б у цьому) — *DecisionTech* потрапив у безвихідь. Голова твердив, що не надто багато талановитих керівників

були готові взятися за таку брудну роботу, враховуючи нинішній стан справ у збанкрутілій компанії. «Нам, вважайте, пощастило, що такий здібний лідер, як Кетрін може приступити до роботи», — переконливо доводив він.

Було це правдою чи ні, однак голова був сповнений рішучості винайняти того, кого знав і кому міг довіряти. Коли він зателефонував Кетрін щодо її призначення, то, звісно, не міг передбачити, що згодом дуже шкодуватиме про своє поспішне рішення.

## СПРАВЖНЯ ПРИЧИНА

Найбільше за всіх здивувалася цій пропозиції сама Кетрін. Хоча вона знала голову ради директорів вже багато років на рівні особистих контактів (Кетрін зустріла його вперше, коли її чоловік тренував його старшого сина, коли той вчився у середній школі), вона б ніколи й уявити не змогла, що він був такої високої думки про неї як про керівника.

Їхні стосунки мали переважно соціальний характер, стосуючись в основному сім'ї, школи і місцевих спортсменів. Кетрін вважала, що голова знає її лише як матір і дружину тренера, а про решту її життя не має й гадки.

Насправді ж голова зацікавлено слідкував за кар'єрою Кетрін багато років поспіль: його вражало, яких успіхів вона домоглася за такої відносно обмеженої підготовки. Менше як за п'ять років Кетрін стала заступником директора з виробництва на єдиному в затоці американсько-японському спільному підприємстві з виробництва автомобілів. Обіймала цю посаду майже десять років і зробила завод найуспішнішим кооперативним підприємством у країні. Хоча голова майже зовсім не знався на автомобільній індустрії, проте був упевненим в єдиному: Кетрін — ідеаль-

ний варіант керівника, якому під силу розв'язати проблеми *DecisionTech*.

Вона мала дивовижний таланти створювати команду.

## НЕЗАДОВОЛЕННЯ

Якщо вище керівництво *DecisionTech* мучили певні сумніви щодо Кетрін, коли вперше почули про її призначення, — а такі сумніви й справді були — то після двох тижнів її роботи воно було по-справжньому стривоженим.

Йшлося не про те, що Кетрін вдавалася до сумнівних або недоречних дій, справа була в тому, що Кетрін геть нічого не робила.

За винятком короткого прийому в перший же день, а в наступні дні — декількох співбесід із кожним з її безпосередніх підлеглих, Кетрін проводила весь свій робочий час блукаючи залами, спілкуючись зі штатними працівниками та мовчки спостерігаючи за усіма нарадами керівного складу, на які вона тільки й знаходила час. Але найнесподіванішим було те, що вона фактично попросила Джеффа Шенлі продовжити керувати щотижневими нарадами управлінського персоналу, а сама ж тільки слухала та занотовувала почуте.

Кетрін зробила єдину річ за ті два тижні: вона оголосила, що протягом кількох наступних місяців для керівництва буде організована низка виїзних засідань до долини Напа\*. Ідея здавалася неймовірною, і жоден з її підлеглих не вірив, що в неї вистачить зухвалості на стільки днів забрати їх з офісу, де роботи на той час було непочатий край.

---

\* Долина Напа — один із найвідоміших виноробних регіонів у світі, розташований в окрузі Напа Каунті, Каліфорнія, США.

На довершення всього, коли хтось запропонував конкретну тему для обговорень на першому виїзді, Кетрін відмовила в цьому. Вона вже визначила свій порядок денний.

Навіть голова ради був здивованим і трохи збентеженим чутками про перші кроки Кетрін у компанії. Він вирішив, що йому, скоріш за все, слід буде звільнитися, якщо Кетрін не впорається. Все йшло до того, що саме такий сценарій перебігу подій є найімовірнішим.

## СПОСТЕРЕЖЕННЯ

Після перших двох тижнів спостережень і спроб вирішувати проблеми *DecisionTech* у Кетрін було чимало моментів, коли вона сумнівалася, чи правильно вчинила, погодившись на пропозицію щодо цієї роботи. Та вона розуміла, що навряд чи змогла б відмовитися від такого шансу. Після виходу на пенсію вона не знаходила собі місця, а тому ніщо не могло захопити її більше, ніж серйозні випробування.

Що робота в *DecisionTech* стане для неї справжнім викликом — сумнівів не викликало, та це було якось зовсім несхоже на всі попередні її випробування. Хоча Кетрін ніколи не боялася зазнати невдачі, однак визнавала, що перспектива розчарувати голову ради дещо її лякала. Заплямувати свою репутацію наприкінці кар'єри в очах рідних і друзів — було достатньою підставою для хвилювання навіть для вкрай самовпевнених людей. А Кетрін, звісно, була в собі впевненою.

Після випробовувань службою в армії, виховання хлопців, спостереження за безліччю баскетбольних матчів, у яких перемогу приносив вдалий кидок в останню секунду гри, та боротьби с профспілковими лідерами Кетрін вирішила, що їй навряд чи злякає жменька сумирних

япі\*, для яких найбільшими неприємностями в житті були перші ознаки полисіння та зайві кілограми на талії. Маючи вдосталь часу та отримавши карт-бланш від директорів, Кетрін була переконана: їй вдасться повністю змінити *DecisionTech*.

А відсутністю ґрунтовних знань із програмного забезпечення вона не переймалася. Насправді ж Кетрін вважала це навіть своєрідною перевагою. Більшість топ-менеджерів, з якими вона працювала, опинялися ніби у своєрідному ступорі через свої знання технологій — начебто вони самі мали створювати програми і розробляти продукти, щоб їх компанії процвітали.

Кетрін знала, що Джеку Уелчу не потрібно було знатися на виробництві тостерів, аби *General Electric* домоглася успіху, а Хербу Келлехеру не довелося провести все життя у кабіні літака, щоб побудували *Southwest Airlines*. Незважаючи на певну недостатність своєї технічної підготовки, Кетрін відчувала, що її розуміння бізнесу програмного забезпечення та технологій було більш ніж достатнім, щоб витягти *DecisionTech* з тієї халепи, в яку вона втрапила.

Чого не знала новопризначена CEO, коли обіймала цю посаду, — так це те, наскільки недієздатною була її управлінська команда, а тому працювати з ними буде важко, як ніколи.

## ПЕРСОНАЛ

Працівники *DecisionTech* називали своє керівництво персоналом, ніхто не вживав слова «команда», і Кетрін вважала це не випадковим.

---

\* Япі (несхв.) — молоді спеціалісти, які закінчили елітні університети та мають високий рівень доходів.

Попри безперечно високий інтелект та блискучу освіту, поведінка персоналу на засіданнях була гіршою за ту, яку Кетрін зустрічала в автомобільній галузі. Хоча відкритої ворожості в колективі вона не помічала, і ніхто, здається, не сперечався, однак відчувалося якесь внутрішнє напруження.

Як наслідок, рішення здавалися нездійсненними, обговорення, за невеликим винятком, — млявими й нудними, ніхто навіть не приховував, що з нетерпінням чекає завершення зустрічі.

Але хоч команди як такої й не існувало, проте кожен окремо мав імідж фахового спеціаліста з найкращими намірами. Траплялися хіба що незначні відхилення в цій загальній картині.

## **ДЖЕФФ, КОЛИШНІЙ СЕО, ВІДДІЛ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

Надзвичайно ерудований, захоплений налагодженням ділових зв'язків у Долині Джек Шенлі здобув для компанії суттєву частку початкового капіталу і залучив чимало дієвих керівників. Ніхто не міг піддати сумніву його майстерність і завзяття, коли справа стосувалася венчурного капіталу або пошуку кадрів, але з управлінням було значно складніше.

Джефф проводив наради для персоналу наче президент студентської асоціації, який не відривався від папірця, боячись порушити процедуру. Він завжди публікував порядок денний заздалегідь, а після засідання роздавав усім докладний протокол. Його спільні обговорення завжди починалися вчасно і закінчувалися за планом — хвилина в хвилину, що було не властиво більшості компаній у галузі хай-тека.

Той факт, що чергові збори були безрезультатними, його, здавалося, не хвилював.

Попри пониження у посаді Джефф зберіг своє місце в раді директорів. Кетрін спочатку підозрювала, що він ображається на неї (адже вона посіла його крісло), але незабаром дійшла висновку, що Джефф зітхнув із полегшенням, звільнившись від тягаря управлінських обов'язків. Кетрін мало турбувала його присутність на засіданнях ради та на її нарадах для топ-менеджменту, вона вважала, що наміри в нього були добрими.

## **МІКІ, МАРКЕТИНГ**

Маркетинг був життєво важливою сферою для *DecisionTech*, і рада директорів дуже зраділа, коли отримала спеціаліста, про якого мріяли усі, — Мішель Бебе. Мікі — вона любила, щоб її називали саме так, — була відомою в усій Долині як геній брендингу.

Як не дивно, однак їй бракувало базових навичок спілкування з людьми.

На засіданнях Мікі говорила більше за інших, виступаючи зрідка з дійсно блискучими ідеями, але переважно — з наріканнями на те, наскільки краще все було в компаніях, в яких вона працювала раніше, порівняно з *DecisionTech*. Виглядало це так, наче вона — лише сторонній спостерігач або точніше — жертва обставин у своїй новій компанії. Хоча Мікі ніколи відкрито не вступала в суперечку з колегами, всі знали, з яким роздратуванням вона заковувала очі догори, коли хтось не погоджувався з її баченням маркетингу. Кетрін схилилася до думки, що Мікі не здогадувалась, яке враження справляє на інших. Ніхто не буде робити так свідомо, міркувала нова CEO.

Тож Кетрін зовсім не дивувало, що, попри свій талант і послужний список, Мікі викликала у решти персоналу, якщо не брати до уваги Мартіна, найменше симпатій.



## **МАРТІН, ГОЛОВНИЙ ІНЖЕНЕР-ТЕХНОЛОГ**

Засновника компанії Мартіна Гілмора влучніше можна було б назвати винахідником у *DecisionTech*. Він розробив оригінальну технічну специфікацію для провідного продукту компанії, й хоча інші теж доклали чимало зусиль до запуску продукту у виробництво, керівники часто називали Мартіна «хоронителем королівських коштовностей».

Ця аналогія частково виникла ще й тому, що Мартін був британцем.

Мартін вважав себе не гіршим знавцем технологій за будь-кого в Долині. Так воно насправді й було. Здобувши вчені ступені після закінчення Берклі та Кембриджа й репутацію відмінного архітектора після праці у двох технологічних компаніях, він вважався ключовою фігурою *DecisionTech* у боротьбі з конкурентами, принаймні тоді, коли йшлося про кадровий склад.

На відміну від Мікі, Мартін не втручався у хід засідань персоналу. І не тому, що відмовлявся відвідувати ці наради (навіть Джефф не допустив би такого демонстративного вияву протесту); просто Мартін не відривав очей від завжди відкритого ноутбука — чи то постійно перевіряв електронну пошту, чи то був поглинутим чимось іншим, не менш важливим. Розраховувати на коментар від Мартіна можна було лише тоді, коли хтось із присутніх припускався помилки в плані фактів, і коментар цей був, звісно, саркастичним.

Спочатку колеги Мартіна все це терпіли й навіть інколи потішалися, шануючи його інтелектуальні здібності. Та з часом він вже неабияк їх дратував. А з настанням у компанії сутужних часів для багатьох такий стиль поведінки Мартіна все частіше ставав нестерпним і не раз був причиною виникнення конфліктів.

## ПРО АВТОРА

Патрік Ленсіоні — засновник та президент консалтингової компанії *The Table Group*, що спеціалізується на розвитку управлінських команд та організаційному здоров'ї. Як консультант і основний доповідач він працював із тисячами менеджерів вищої ланки різноманітних організацій — від журналу *Fortune* (що складає і публікує список найбільших корпорацій США) та стартапів у галузі високих технологій до університетів та громадських організацій. Серед великої кількості клієнтів, які користуються його послугами, — страхові компанії *New York Life* і *Allstate*, авіакомпанія *Southwest Airlines*, мережа центрів торгівлі *Sam's Club*, корпорація комп'ютерних технологій *Microsoft*, розробник інноваційних платіжних продуктів і технологій *Visa*, логістична корпорація *FedEx* і Військова академія США Вест-Пойнт. Він є автором п'яти книг, визнаних у всій країні, включно з бестселером *The Five Dysfunctions of a Team* («Пять вад команди») зі списку газети *The New York Times* (книга вийшла у видавництві *Jossey-Bass* 2002 року).

Патрік разом з дружиною Лорою та їх трьома синами — Метью, Коннором і Кейсі — живе на території затоки Сан-Франциско.

Додаткову інформацію про Патріка та *The Table Group* можна отримати на сайті [www.tablegroup.com](http://www.tablegroup.com).

Популярне видання

*ЛЕНСІОНІ Патрік*

**П'ять вад у роботі команди.  
Історії реальних викликів та перемог**

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

Підписано до друку 11.01.2017. Формат 60х90/16. Друк офсетний.  
Гарнітура «BookmanLightITC». Ум. друк. арк. 12.  
Наклад 3000 пр. Зам. № .

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

Віддруковано у ПАТ «Білоцерківська книжкова фабрика»  
09117, м. Біла Церква, вул. Леся Курбаса, 4  
впроваджена система управління якістю  
згідно з міжнародним стандартом DIN EN ISO 9001:2000