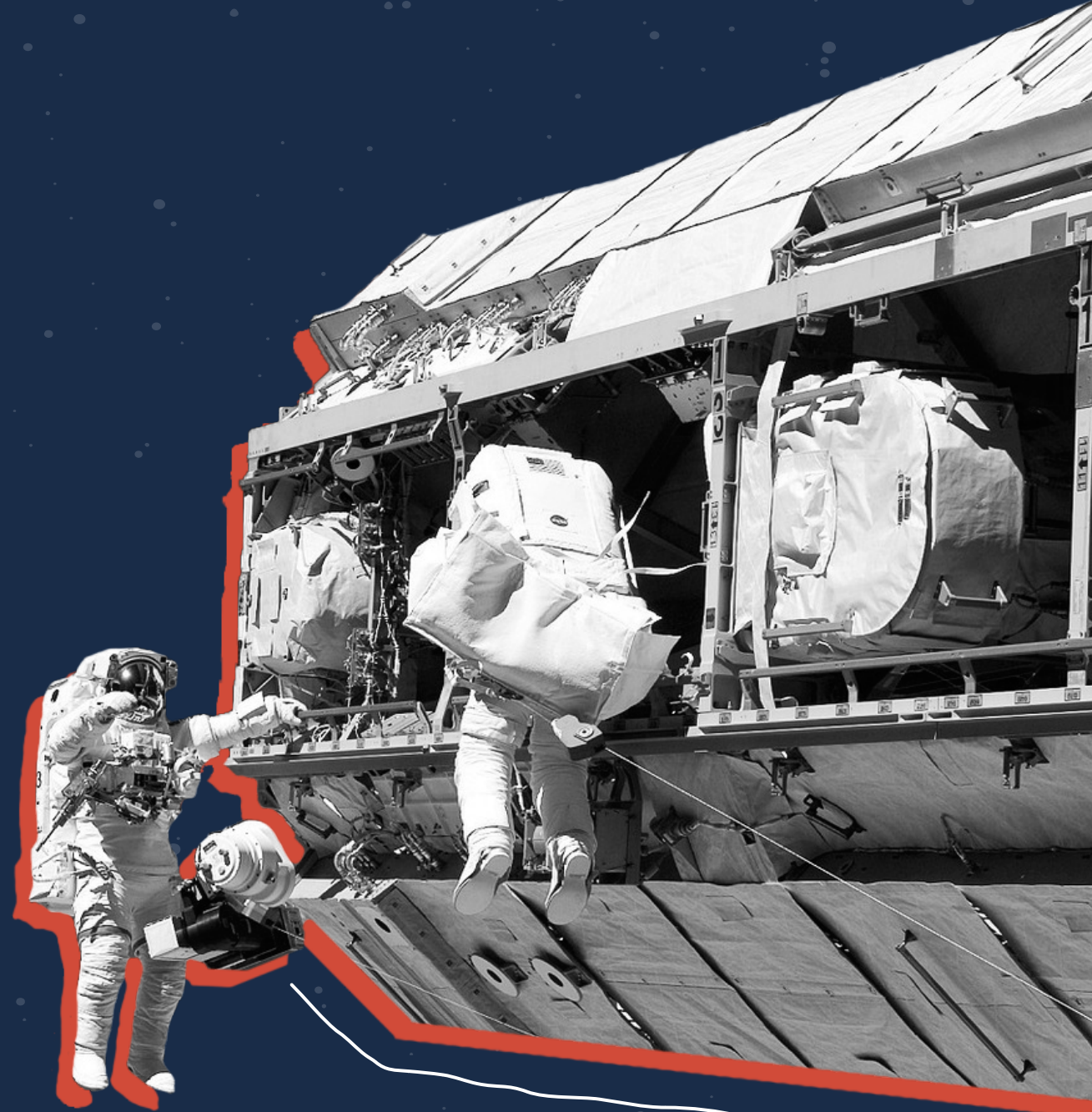


# ДИСФУНКЦИИ КОМАНДЫ: МОДЕЛЬ ПЯТИ ПОРОКОВ



# Автор модели пяти пороков Патрик Ленсиони



## ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

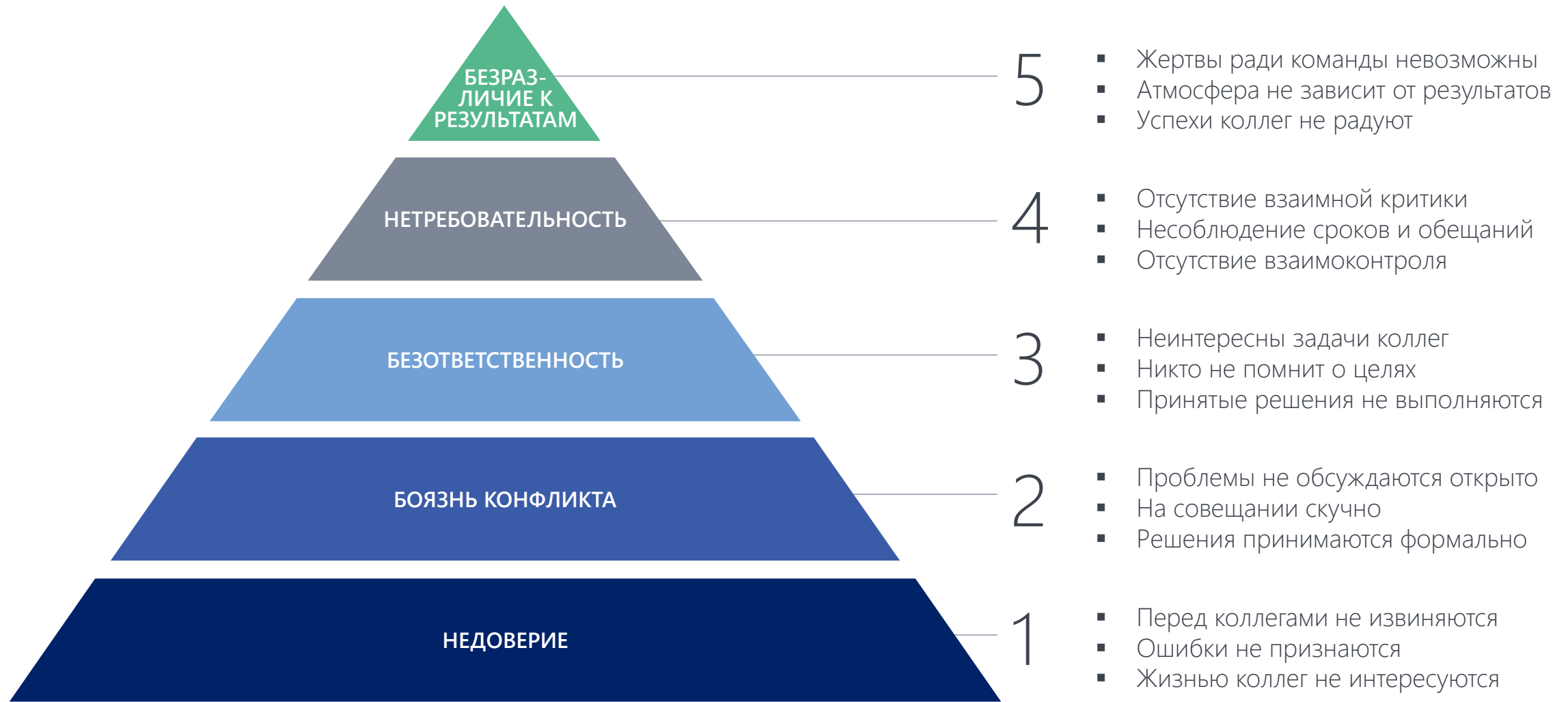
Известный бизнес-тренер, автор многих бестселлеров. Основал консалтинговую компанию, которая занимается подготовкой руководящего состава. Занимает почетное место в Национальном совете директоров Make-A-Wish Foundation of America

Книги:

- Пять пороков команды
- Смерть от совещаний
- Почему не все любят ходить на работу
- Идеальный командный игрок
- Сердце компании



# Модель пяти пороков





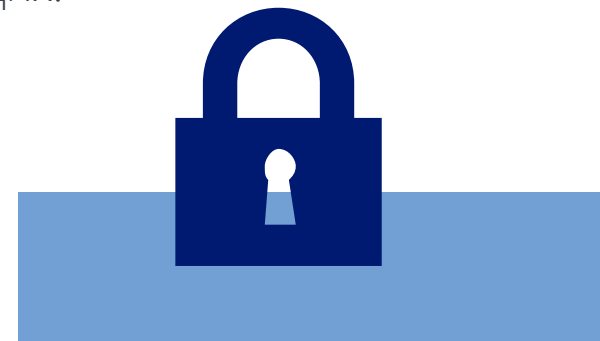
# 1 НЕУЯЗВИМОСТЬ

Возникает от **боязни продемонстрировать перед всеми свою уязвимость, слабость**. Если члены команды опасаются открыто признать свои ошибки и недостатки и скрывают их любой ценой, создается атмосфера взаимного недоверия и подозрительности

Результаты многих исследований сходны в том, что у доверия имеются две составляющих: **рациональная и эмоциональная**

**Рациональная** – уверенность в том, что член команды способен выполнить взятые на себя обязательства

**Эмоциональная** составляющая доверия основана на оценке «доброй воли» партнера, общности ценностей и мотивов





## В КОМАНДЕ, ПОРАЖЕННОЙ ПОРОКОМ **НЕДОВЕРИЯ...**

- Скрывают свои слабости и ошибки от других
- Не критикуют коллег
- Неохотно обращаются за помощью
- Не интересуются опытом и навыками коллег и не слушают их советов
- Боятся совещаний и ищут причины, чтобы не проводить время вместе с коллегами

## В КОМАНДЕ, ГДЕ ЦАРИТ АТМОСФЕРА **ДОВЕРИЯ...**

- Открыто предлагают свою помощь и высказывают критику
- Охотно отвечают на вопросы, связанные с их работой
- Ценят и используют опыт и навыки коллег
- Используют время и энергию на решение задач, а не на интриги
- С нетерпением ждут совещаний и любой другой возможности поработать вместе



## ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ СОЗДАТЬ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ?

Достижение доверия – это непростой процесс, при котором участники должны снизить уровень своей защиты и продемонстрировать уязвимость

### Совместный опыт

Доверие растет по мере накопления положительного совместного опыта работы

### Фактор схожести

Люди больше склонны доверять тем, с кем они похожи. В связи с этим важным фактором создания доверия является поиск «точек соприкосновения» и общих интересов

### Информирование о важных событиях

Чем больше вы общаетесь со своей командой, тем лучше люди начинают вас понимать и доверять вам

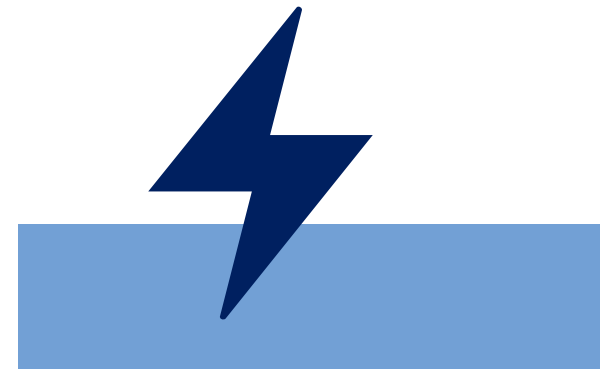


## 2 МНИМАЯ ГАРМОНИЯ

Члены команды, не доверяющие друг другу, неспособны к искренней, открытой дискуссии, боятся задеть кого-либо или оказаться задетыми. Вместо этого они ведут обмен нейтральными замечаниями, осторожными комментариями, и в результате принимают единогласное решение, которое никого не устраивает и ни к чему не ведет

Важно уметь отличать  
**конструктивный конфликт**  
от деструктивного соперничества

**Цель конструктивного  
конflikта** – поиск оптимального  
решения проблемы в кратчайший  
период времени





## В КОМАНДЕ, КОТОРАЯ БОИТСЯ КОНФЛИКТОВ...

- Скучные совещания
- Процвечают интриги, копятся взаимные обиды
- Не решаются трудные вопросы, мнения по которым разделились
- Никто не хочет проявлять инициативу

## В КОМАНДЕ, КОТОРАЯ НЕ БОИТСЯ КОНФЛИКТОВ...

- Оживленные, интересные совещания
- Участники стремятся учесть мнения всех членов команды
- С интересом решаются даже сложные проблемы
- Не одобряются сплетни и интриги





## КАК ВЫРАБОТАТЬ У КОМАНДЫ СПОСОБНОСТЬ И ЖЕЛАНИЕ УЧАСТВОВАТЬ В ЗДОРОВОМ, ПРОДУКТИВНОМ КОНФЛИКТЕ?

Первым шагом должно стать **признание того, что конфликт полезен**, хотя многие команды пытаются избежать его. Пока в команде есть люди, которые считают конфликт ненужным, мало шансов, что он произойдет

### Модерирование

При возникновении конфликта членам команды важно увидеть ситуацию целиком, направляя диалог и друг друга на открытую здоровую дискуссию, нацеленную на поиск решений

### «Подрывник»

В команде, члены которой стремятся научиться вести конструктивный конфликт, выбирают (случайным образом) «подрывника», задача которого – извлечь на свет скрытые разногласия внутри команды и инициировать их обсуждение



## 3 НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

Поскольку в команде царит атмосфера недоверия, никто не говорит того, что думает, а решения принимаются для проформы. Члены команды считают, что не несут никакой ответственности за все то, что не затрагивает их лично

Две самые главные причины  
безответственности —

Стремление к согласию  
и необходимость определенности





## БЕЗОТВЕТСТВЕННАЯ КОМАНДА...

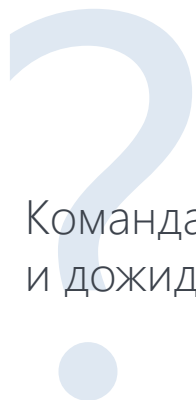
---

- Не может четко объяснить свои цели и задачи
- Упускает возможности, тратя время на обдумывание и достижение ясности
- Снова и снова обсуждает свои планы и решения вместо того, чтобы действовать
- Заставляет членов команды принимать решения на свой страх и риск

## ОТВЕТСТВЕННАЯ КОМАНДА...

---

- Ставит четкие задачи и цели
- Развивает умение учиться на ошибках
- Реализует благоприятные возможности быстрее, чем конкуренты
- Решительно идёт вперёд
- Меняет направление без колебаний и не испытывает при этом чувство вины



## ЧТО НУЖНО ДЕЛАТЬ КОМАНДЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ?

Команда должна добиваться ясности и принимать решения вместо того, чтобы стремиться к согласию и дожидаться определенности

### Подведение итогов

Занимает всего несколько минут и не требует дополнительных затрат

### Дедлайн

Установление четкого срока для выработки решения

### Анализ вероятных прогнозов (позитивных и негативных)

Рассмотрение вероятных последствий тех решений, которые находятся в процессе обсуждения

### Приучение к риску

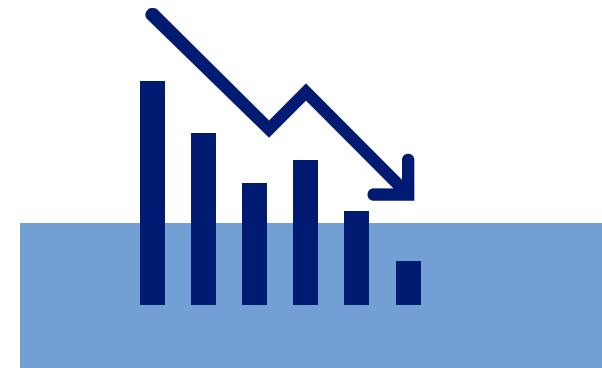
Демонстрация решительности в сравнительно безопасных ситуациях



## 4 ЗАНИЖЕННЫЕ СТАНДАРТЫ

Члены команды при принятии решений, к выполнению которых они равнодушны, не считают ни себя, ни своих коллег, связанными какими-либо обязательствами

Нетребовательность объясняется стремлением членов команды избежать дискомфорта, который возникает при попытках указывать коллегам на их недочеты, а в более широком смысле — **нежеланием попадать в непростые ситуации**



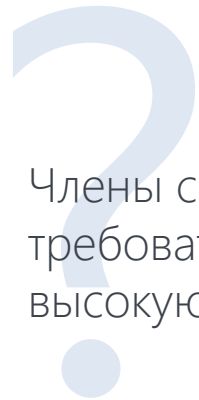


## НЕТРЕБОВАТЕЛЬНАЯ КОМАНДА...

- Страдает от взаимных обид членов команды, одни из которых работают хорошо, а другие – плохо
- Косвенно поддерживает посредственность
- Срываает сроки и показатели
- Взваливает все бремя ответственности за дисциплину на лидера

## ТРЕБОВАТЕЛЬНАЯ КОМАНДА...

- Воздействует на плохих работников, побуждая их исправиться
- Быстро выявляет и решает назревающие проблемы
- Создает атмосферу взаимоуважения, поскольку все работают с высокой эффективностью
- Не допускает злоупотребления административными мерами для управления ситуацией и достижения результатов



## КАК МОЖНО ПОВЫСИТЬ УРОВЕНЬ ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТИ В КОМАНДЕ?

Члены сильных команд способствуют улучшению морального климата, проявляя взаимную требовательность. Таким образом они демонстрируют свое уважение друг к другу и поддерживают высокую эффективность

### Информирование о целях и стандартах

Хороший способ сделать членов команды более требовательными друг к другу – это поставить перед командой ясные цели, четко распределить обязанности и установить стандарты поведения каждого работника

### Регулярный анализ ситуации

Обеспечение обратной связи по вопросам поведения и результативности коллег



## 5 СТАТУС И САМОЛЮБИЕ

Безразличие к результатам возникает, когда члены команды ставят свои личные потребности (честолюбие, карьеру, признание) или потребности своих отделов выше общих целей команды или компании

Порок безразличия к результатам представляется самым очевидным, как и опасность, которую он несет. Однако стоит отметить, что очень многие команды не обращают внимания на результат







## КОМАНДА, КОТОРАЯ **БЕЗРАЗЛИЧНА** К РЕЗУЛЬТАТАМ...

- Не развивается или деградирует
- Редко побеждает конкурентов
- Теряет амбициозных работников
- Косвенно заставляет работников все внимание уделять собственной карьере и достижению личных целей
- Легко теряет направление и фокус

## КОМАНДА, КОТОРАЯ **ЗАБОТИТСЯ** О РЕЗУЛЬТАТЕ...

- Сохраняет амбициозных работников
- Минимизирует индивидуалистическое поведение
- Любит успех и остро переживает неудачи
- Выигрывает от наличия работников, которые ставят коллективные цели выше личных
- Не теряет из виду цель



## ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ КОМАНДЕ, ЧТОБЫ ОСТАВАТЬСЯ НАЦЕЛЕННОЙ НА РЕЗУЛЬТАТ?

Ясно представлять себе результат и поощрять только то поведение, которое обеспечивает достижение этого результата

### Широкое информирование о желательных результатах

Команды, которые публично берут на себя обязательство достичь поставленных целей, будут трудиться усерднее и приложат все усилия, чтобы сохранить уважение в глазах коллег

### Поощрение за достигнутый результат

Одного только материального поощрения мало, поскольку тогда главным мотивом становится финансовый. Важно правильно выстроить систему нематериальной мотивации

**BITOBE**  
CONSULTING GROUP

**Тел./факс: +7 (812) 677 50 88**

**E-mail: [info@bitobe.ru](mailto:info@bitobe.ru)**

**[www.bitobe.ru](http://www.bitobe.ru)**