
Как решить пять
основных проблем
КОМАНДЫ

**Практическое руководство
для лидеров, менеджеров
и консультантов**

Overcoming the Five Dysfunctions of a Team

**A field guide for leaders, managers,
and facilitators**

Patrick Lencioni

JOSSEY-BASS
A Wiley Imprint
San Francisco

Как решить ПЯТЬ ОСНОВНЫХ проблем команды

**Практическое руководство для лидеров,
менеджеров и консультантов**

Патрик Ленсиони

 **ЮРАЙТ**

 **альпина**
ПУБЛИШЕРЗ

Москва
2010

УДК 65
ББК 65.290-2; 88.53
Л46

Переводчик В. Венюкова
Редактор И. Кулагин

Ленсиони П.

Л46 Как решить пять основных проблем команды: Практическое руководство для лидеров, менеджеров и консультантов / Патрик Ленсиони ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз : Издательство Юрайт, 2010. — 132 с.

ISBN 978-5-9614-1300-7 (Альпина Паблишерз)
ISBN 978-5-9916-0083-5 (Юрайт)

Командная работа — значительное конкурентное преимущество: в отличие от организаций, терпящих крах, в преуспевающих компаниях она встречается почти всегда.

В своей новой книге Патрик Ленсиони, признанный эксперт в области менеджмента, приводит конкретные рекомендации, инструменты и методы для решения пяти основных проблем команды: отсутствие доверия, боязнь конфликтов, недостаточная преданность делу, уклонение от ответственности, невнимание к результатам.

Книга будет интересна руководителям, менеджерам высшего и среднего звена, консультантам, а также всем, кто хочет сделать работу своей организации эффективной.

УДК 65
ББК 65.290-2; 88.53

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© 2008 by Patrick Lencioni.
This translation published under license. All rights reserved
© Издание на русском языке, перевод, макет, оформление.
ООО «Издательство Юрайт», 2010.
Издано по лицензии John Wiley & Sons Inc. и Литературного агентства Александра Корженевского

ISBN 978-5-9614-1300-7 (Альпина Паблишерз)
ISBN 978-5-9916-0083-5 (Юрайт)
ISBN 0-7879-7637-7 (англ.)

Содержание

Почему именно практическое руководство?	9
Часть 1. Разъяснение концепции	11
О командной работе	13
Краткое описание модели	15
Два важных вопроса	17
Часть 2. Как решить пять проблем команды	19
Решение проблемы №1	21
<i>Укрепление доверия</i>	
<i>Инструменты и упражнения</i>	
Решение проблемы №2	40
<i>Преодоление конфликтов</i>	
<i>Инструменты и упражнения</i>	
Решение проблемы №3	52
<i>Развитие преданности делу</i>	
<i>Инструменты и упражнения</i>	
Решение проблемы №4	59
<i>Принятие ответственности</i>	
<i>Инструменты и упражнения</i>	
Решение проблемы №5	66
<i>Внимание к результатам</i>	
<i>Инструменты и упражнения</i>	
Часть 3. Ответы на вопросы и профилактика проблем	77
Типичные вопросы	79
Возражения участников	83
Возможные проблемы	85
Часть 4. Создание команды	93
План создания команды	95
Первый выездной семинар	98
Инструменты и упражнения: описание	113
Словарь терминов	126
Благодарности	130
Об авторе	131

Посвящается клиентам Table Group, благодаря которым все это стало возможным и признательность которым трудно выразить словами.

Почему именно практическое руководство?

Уже через год после публикации книги «Пять пороков команды» я получил радостную новость: продажи превзошли первоначальные ожидания. Это было хорошо.

И хотя было немало скептиков, которые прогнозировали в следующем году снижение продаж, я, как большинство авторов, все же надеялся, что этого не произойдет.

Можете представить, как я был приятно удивлен, узнав в конце года, что продажи книги не только не упали, а выросли. Это было отлично.

Но самым неожиданным стало другое: вдруг резко возросло число заказов в моей консалтинговой фирме Table Group. Читатели звонили и спрашивали, как им лучше использовать изложенные в книге концепции.

Мы были счастливы, но вскоре поняли, что не можем помочь всем читателям, которые к нам обращаются. Этим людям не хватало уверенности, чтобы приступить к качественному изменению работы своей команды без дополнительных советов. В этом заключалась главная проблема. Так у нас возникла идея создания настоящего руководства.

Задача этой небольшой книги — предоставить менеджерам, руководителям, консультантам и прочим специалистам инструмент, при помощи которого они смогут самостоятельно использовать концепции, описанные в книге «Пять пороков команды»¹.

Эту книгу, как и все предыдущие, я постарался сделать достаточно короткой: ведь большинство руководителей знают цену времени. И хотя создание команды — очень важный процесс, этап обучения не должен быть долгим или слож-

¹ Ленсиони П. Пять пороков команды: Притчи о лидерстве. — М.: Диалектика, 2005.

10 Как решить пять основных проблем команды

ным. Я попытался написать и построить книгу так, чтобы сделать ее одновременно и самостоятельной, и полезной как дополнение к предыдущей работе.

Я надеюсь, что эта книга поможет вам и вашей команде. Удачи!

Патрик Ленсиони,
Лафайет, Калифорния, январь 2005 г.

часть 1

Разъяснение концепции

Термин *«работа в команде»* используется часто и очень широко, поэтому мне кажется полезным пояснить, что именно я имею в виду, говоря о более сплоченной команде. Об этом и пойдет речь в данном разделе.

О командной работе

Создать эффективную сплоченную команду очень сложно — и одновременно очень просто.

Что здесь имеется в виду? Командная работа не требует больших интеллектуальных достижений или сложной тактики. Для этого прежде всего нужны смелость и упорство.

Итак, если вы твердо намерены сделать свою команду сильной и можете убедить остальных разделить ваше стремление, скорее всего, у вас все получится. Но если вы не уверены, что это стоит времени и усилий, а главное — риска, я постараюсь объяснить, почему вам все-таки стоит двигаться в этом направлении.

Я искренне убежден, что в наш век мгновенного распространения информации и ежесекундных изменений командная работа остается значительным конкурентным преимуществом, которым пока мало кто пользуется. На основе собственного опыта работы консультантом для руководителей и их команд я могу уверенно утверждать, что в организациях, которые терпят крах, командная работа практически всегда отсутствует, а вот в преуспевающих компаниях она есть почти всегда.

Почему же мы так мало слышим о конкурентных преимуществах командной работы от журналистов и теорети-

Командная работа — значительное конкурентное преимущество, которым пока мало кто пользуется.

ков бизнеса? Почему руководители часто посвящают свое время другим вопросам — финансам, стратегии, технологии и маркетингу?

Во-первых, дело в том, что командную работу сложно измерить. Почему? Потому что она влияет на деятельность организации настолько опосредованно, что практически невозможно выделить ее как отдельный фактор. Многие руководители стремятся к результатам, которые достаточно просто измерить и подтвердить, поэтому ищут иных конкурентных преимуществ.

Впрочем, даже если бы результаты командной работы были бы более осязаемы, руководители, скорее всего, все равно отдавали бы предпочтения другим преимуществам. Почему? Потому что командной работы сложно добиться. Ее нельзя купить. Ее нельзя получить в подарок, даже наняв интеллектуального гения из лучшей бизнес-школы. Она требует таких уровней смелости, дисциплины, а главное эмоциональной энергии, которые не всегда есть даже у самых преданных делу руководителей.

Несмотря на все это, значение командной работы трудно переоценить. Когда люди объединяются и забывают о личных потребностях ради общего блага, они могут добиться того, что на бумаге казалось невозможным. Команда движется к цели, избавляясь от интриг и предрассудков, которые становятся бичом большинства организаций. Результат — большие достижения за меньшее время и за меньшие деньги. Я думаю, что это стоит затраченных усилий.

Надо упомянуть еще об одном. Если мы хотим помочь людям самореализоваться в профессии, нет ничего важнее, чем командная работа. Она дает ощущение связи и причастности, что в результате делает людей лучше, заставляет их проявлять качества родителей, родственников, друзей и соседей. Как правило, связи внутри сильных команд впоследствии выходят за стены офиса.

Итак, чего же мы ждем? Давайте приступим к делу.

Пять проблем команды

**Краткое описание модели**

Командной работы не всегда просто добиться, но сама по себе она ничего сложного не представляет. Поэтому, если я не смогу описать ее на одной-двух страницах, значит, я ее чересчур усложняю. Давайте посмотрим.

Оценить сплоченность команды по-настоящему можно по результатам, которых она стремится достичь. Но для начала команда должна преодолеть пять проблем, стремясь к следующей модели поведения.

- **Проблема №1: отсутствие доверия**

Члены хороших команд доверяют друг другу на фундаментальном эмоциональном уровне. Они могут позволить себе быть уязвимыми, признаваясь друг

другу в ошибках, слабостях, страхах и поступках. Они достигают уровня, на котором могут быть полностью откровенны друг с другом без оглядки. Это важно, потому что...

- **Проблема №2: боязнь конфликтов**

...члены команд, в которых существует доверие, не боятся горячих обсуждений проблем и принятия решений, необходимых для успеха организации. Они не боятся не соглашаться друг с другом, спорить, задавать вопросы — использовать все для того, чтобы найти лучшие ответы, открыть правду и принимать самые правильные решения. Это важно, потому что...

- **Проблема №3: недостаточная преданность делу**

...члены команды, которые способны откровенно возражать друг другу, могут единогласно приходиться к важным решениям, даже если первоначально между ними не было согласия. Когда все мнения и идеи «выкладываются на стол» и обсуждаются открыто, члены команды уверены в том, что все возможные варианты будут рассмотрены. Это очень важно, потому что...

- **Проблема №4: уклонение от ответственности**

...члены команды, которые преданы своей работе, без колебаний напоминают друг другу о том, что они ответственны за реализацию поставленных задач. Более того, они не считают, что за все отвечает руководитель команды, а обращаются сразу к коллегам. Это имеет значение, потому что...

- **Проблема №5: невнимание к результатам**

...члены команды, которые доверяют своим коллегам вступают в конфликт, приходят к решению и отвечают друг перед другом, скорее всего, предпочтут собственным потребностям и стремлениям интересы команды и смогут почти полностью сконцен-

трироваться на них. Они не поддаются искушению поставить свои отделы, карьеру, статус над общими целями и будут упорно добиваться результатов, от которых зависит успех команды.

Вот и все.

Два важных вопроса

Прежде чем вы возьметесь за укрепление своей команды, все ее члены должны ответить на два важных вопроса.

Вопрос №1. Действительно ли вы команда?

Иногда все действия, направленные на укрепление команды, заведомо обречены просто потому, что имеющаяся группа — не команда в прямом смысле этого слова. Понимаете, команда — это относительно небольшая группа людей (от 3 до 12 человек), которая разделяет общие цели, а также несет ответственность за их достижение и плоды своего труда. Члены команды готовы временно забыть о личных целях ради общего блага.

Если ваша «команда» не удовлетворяет этим критериям, подумайте — может быть, у вас просто маленькая группа людей, а не команда как таковая. А может быть, группа — это просто компания людей, которые подчиняются одному начальнику, но практически не зависят друг от друга и не отвечают друг перед другом (то есть это не команда).

И помните, нет ничего страшного в признании того, что ваша группа — не команда. В мире, где командная работа встречается реже, чем нам кажется, успеха часто добиваются и не команды. На самом деле, если ваша группа объективно не способна стать командой, намного лучше сразу понять это, чем тратить время и силы, притворяясь, что вы — то, чем не являетесь. Так вы избавите себя от ложных ожиданий, которые вызывают раздражение и недовольство.

Вопрос №2. Готовы ли мы к большим нагрузкам?

Ко всему сказанному (вопрос №1) я должен добавить: преимущества истинной команды неисчислимы. Однако достичь их невозможно, если вы не готовы потратить много времени и эмоциональных сил. К сожалению, многие команды пытаются обойтись минимальными затратами или полумерами. Это не только мешает им чего-либо добиться, но и, может, наоборот, снизить эффективность работы команды.

За этот процесс необходимо браться, не испытывая никаких иллюзий относительно того, сколько сил вам придется в это вложить. Впрочем, это не означает, что на создание команды уйдут годы, а сам процесс будет неприятным. На практике большинство команд достигают значительных успехов уже через несколько недель или месяцев. Они считают этот процесс одной из самых лучших составляющих своей профессиональной жизни, если все будет сделано правильно. Теперь давайте поговорим о том, как этого добиться.

часть 2

Как решить пять проблем команды

Перед вами основная часть книги, в которой я разбираю проблемы и объясняю, что они значат. Рассказываю, как помочь вашей команде решить их и какие инструменты мы с коллегами предпочитаем в данных случаях. Подробное объяснение упомянутых здесь инструментов и упражнений приводится в четвертом разделе.

Решение проблемы №1

Укрепление доверия

На основе собственного опыта работы с командами за последние десять лет я пришел к одному бесспорному заключению: нет качеств или характеристик, которые важнее доверия. И моя работа с командой строится на доверии больше, чем на чем-то еще. Содержание этого раздела настолько важно, что будет изложено самым подробным образом.

*Нет качеств
или характеристик,
которые важнее
доверия.*

Но я уверен, что это пойдет на пользу вашей команде, потому что, если вы первыми в своей среде сможете достичь доверия, у вас появится отличная возможность получить настоящее конкурентное преимущество.

Почему доверие встречается столь редко? По двум причинам. Во-первых, люди вкладывают в это слово неодинаковый смысл и для разных людей *доверие* означает различные вещи. Во-вторых, добиться доверия очень сложно. Так что начнем с попытки дать определение доверию. Для этого проще всего перечислить то, что доверием *не является*.

Определение доверия

Под словом «доверие» я понимаю вовсе не способность членов команды предсказывать поступки друг друга, потому

что они давно знакомы. Даже в самых неблагополучных командах — и, кстати, семьях — люди могут научиться предсказывать слова и действия окружающих, основываясь на длительных наблюдениях. Поэтому, когда кто-то говорит, например, «уверен, что Боб будет сердиться, если я скажу, что он постоянно опаздывает на совещания», — это не то доверие и не та уверенность в ближнем, о которых я говорю.

Когда речь идет о командах, доверие касается слабостей. Члены команды, которые доверяют друг другу, могут спокойно проявлять открытость. Они учатся откровенно признавать свои неудачи, слабости, даже страхи. Если вам кажется, что для этого придется быть чувствительными и держать свою душу нараспашку, — успокойтесь. Речь о другом.

Люди, не боящиеся признать о себе правду, не будут участвовать в офисных интригах, понимая, что они напрасно расходуют время и энергию людей.

Доверие, касающееся слабостей, основано на простой и очень практичной идее: люди, которые не боятся услышать о себе правду, не будут участвовать в офисных интригах, понимая, что они напрасно расходуют время и энергию и, самое главное, препятствуют получению хоть каких-нибудь результатов.

Вот пример того, насколько губительным может оказаться отсутствие доверия в организации.

История неуязвимого лидера

Как-то я работал на крупную компанию — о ней вы наверняка слышали, даже если не пользуетесь ее продукцией, — которая продемонстрировала, как отсутствие доверия может уничтожить результаты многолетней тяжелой работы. Назовем эту компанию «Бездействие».

«Бездействие» много лет была уважаемой и процветающей компанией, но недавно стала переживать трудные времена из-за появления более крупного и агрессивного конкурента. И все же у компании было много преданных покупателей и сотруд-

ников, несмотря на то, что аналитики Уолл-стрит ее не поддерживали.

У «Бездействия» появился новый генеральный директор, человек, который не ценил людей и не внушал доверия руководящей команде. При новом лидере положение компании стало ухудшаться еще быстрее. Журналисты и аналитики отрасли объясняли это нестандартными решениями по продуктам и стратегии компании. Конечно, эти решения повлияли на положение дел, но они были всего лишь симптомами более серьезных проблем.

Эти глобальные проблемы становились очевидными только за кулисами, на совещаниях руководителей. Там проносились бури недоверия, оставляющие после себя только плохие решения и человеческие страдания. Следствием всего этого становилась падающая цена акций.

Как это часто бывает, вакуум доверия исходил от лидера — человека, с одной стороны, с выдающимися способностями, а с другой, с выдающейся неспособностью признавать собственную ограниченность. Во многих ситуациях и мне, и всей его команде это было совершенно очевидно, но отчетливее всего это ощущалось на совещаниях, когда он неохотно «делился» результатами круговой обратной связи.

Стоя перед командой с результатами кругового опроса в руках, руководитель «Бездействия» начинал перечислять свои недостатки. «Здесь говорится, что я не умею слушать, — провозглашал он с удивленным выражением лица. — Хм... А что думаете вы?» После короткой неловкой паузы собравшиеся за столом руководители уверяли босса, что все это не так, что нельзя говорить, будто бы он не умеет слушать, что он лучше многих руководителей, которых они знали. Он без возражений принимал их протесты.

«Хорошо, переходим к следующему. Там говорится, что я мало хвалю». И снова собравшиеся один за другим пожимали плечами и соглашались, что не видят такой проблемы.

В этот момент я вмешался и осторожно напомнил команде, что никто, кроме них, не заполнял анкет, а значит, кто-то из присутствующих поставил руководителю низкие оценки по этим пунктам. После неловкой паузы один храбрец поднял руку. «Хорошо, я признаюсь. Я считаю, что вы можете

немножко больше хвалить людей, — сказал он виноватым тоном. — То есть... мои люди обычно ничего от вас не слышат, пока не совершают ошибок. Было бы хорошо, если бы они и мы знали, что справляемся с работой».

Снова неловкая пауза. Потом другой из присутствующих руководителей произнес пафосную речь в адрес директора: «А я так не думаю. Мне кажется, вы хвалите больше, чем другие директора, которых я знал». Все стали кивать, а одинокий храбрец остался без поддержки, коря себя за то, что он рискнул высказать правду.

Данный пример может показаться смешным и пафосным, но вынужден пояснить, что все описанное случилось на самом деле. Правда иногда бывает причудливее любой выдумки. Этот пример наглядно показывает, что людям бывает тяжело признать свои слабости, недостатки, ошибки, даже когда есть *фактические доказательства*.

Конечно, мораль истории не в том, что происходило в тот день, а в том, что из этого получилось. Члены этой команды усвоили урок: не показывать слабости. Если сам директор не способен честно говорить о своих проблемах, почему его подчиненные должны рассказывать о своих?

Таким образом, руководители «Бездействия» научились вести сложную игру: притворяться, что они знают то, о чем на самом деле не имеют понятия, и искать решения проблем только в тех местах, где о них не будут плохо отзываться, или в своих отделах. Что примечательно — акции компании падали, а неуязвимость руководства сохранялась. Сегодня компания представляет собой лишь оболочку того, что было когда-то, потеряв большую часть преданных людей, которые создали фирму. Несколько лет назад она была продана другой компании, и сейчас осталось только ее название.

Когда журналисты пишут эпитафии компаниям наподобие «Бездействия», они упоминают неэффективные стратегические решения, проблемы качества или востребованности продукции. Но если бы они попытались вскрыть

истинные причины неудачи, то увидели бы неспособность руководства проявлять друг перед другом слабость, то есть доверять друг другу.

Проблемы с доверием, основанным на слабости

Существует еще одна причина, из-за которой доверие, основанное на слабости, встречается так редко, — его трудно добиться, даже если команды понимают этот принцип. Дело в том, что люди, особенно взрослые, отличаются сильным стремлением к самосохранению. Для многих мысль о том, чтобы рисковать собой ради блага других, неестественна. К тому же этот принцип редко срабатывает в жизни, по крайней мере в тех формах, к которым привыкли люди.

Поэтому мы все учимся принципам «равняйтесь на первого» или «не показывайте страх» или равняемся на другие клише, которые побуждают нас сначала думать о себе, и только потом — о других. В тюрьме этот совет может быть разумным, но в команде он губителен.

Очень важно, чтобы члены команды научились спокойно открываться друг перед другом, не боясь честно произносить такие фразы, как «я был неправ», «я сделал ошибку», «мне нужна помощь», «я не уверен», «у тебя это получится лучше, чем у меня» и... даже «извини, пожалуйста». Если члены команды не могут заставить себя спокойно произнести эти слова, когда того требует ситуация, они не смогут научиться доверять друг другу. Вместо этого они будут попусту тратить время и энергию, думая о том, что им *надо* сказать, и гадать, что собираются делать коллеги.

Конечно, добиться доверия, основанного на слабости, сложно, но это вполне реально. И главное — на это не требуется много времени. Я видел сильное недоверие в командах, которые работали вместе годами, — и видел удивительную степень

*Нет, главное —
не время, а мужество.*

доверия в командах, которые были вместе шесть месяцев. Нет, главное — не время, а мужество.

Чтобы в команде возникло подлинное доверие, ее члены, начиная с руководителя, должны быть готовы идти на риск без гарантий успеха. Они должны демонстрировать слабость, не зная, отнесутся ли к этому с уважением и ответят ли им тем же.

Инструменты и упражнения

Упражнение «Личные истории»

Как в большинстве программ саморазвития, начинать рекомендуется постепенно. Цель первого упражнения — помочь людям привыкнуть к умеренному уровню уязвимости. Мы с коллегами проводили его буквально с каждой командой, с которой работали, и должен признать, что я всегда волновался — а вдруг не подействует? Но оно работает всегда.

Итак, само упражнение.

На совещании, будь оно в офисе или на корпоративном выезде, обойдите комнату и попросите каждого члена команды рассказать три вещи: где они росли, сколько детей было в их семье, что было самой сложной или важной проблемой детства (но не их *«внутреннего»* детства, а просто основная сложность статуса ребенка).

Я уже говорил, что всегда боюсь: а вдруг упражнение не подействует? Ведь изначально я полагаю, что большинство людей, работающих в команде, уже знают друг друга и вряд ли почерпнут из этого упражнения что-то новое. А потом, через 20 минут, вижу, что люди удивлены тем, как мало они знают о коллегах.

Во время упражнения «Личные истории» я слышал самые удивительные вещи. Например, один парень рос в Чикаго, и в доме не было водопровода (и это в шестидесятые!). Другой в 13 лет ушел из дома и открыл собственный бизнес.

Многие всю жизнь переезжали, или вовсе росли без родителей, или были одним из восьми детей, или, наоборот, единственным ребенком.

История №1

Я работал с командой, существующей уже несколько лет. Когда пришла очередь одного мужчины рассказывать о главной проблеме своего детства, он сначала поколебался, а потом сказал, что, когда ему было восемь, его двенадцатилетнего брата убили и это очень тяжело на нем отразилось. Один из его коллег, сидевший напротив, с удивлением воскликнул: «Я работаю с тобой девять лет, но не знал об этом». Мужчина ответил, что так и не нашел подходящего момента, чтобы рассказать этот факт своей биографии.

Если вы сейчас думаете, не является ли это упражнение просто способом собрать анекдоты для будущих вечеринок, я еще раз поясню его цель. Когда члены команды рассказывают коллегам о своей личной жизни, они учатся открыто говорить с ними о других вещах. Они учатся общаться без защиты, за которой кроются их слабости, сила, мнения и идеи.

Это может показаться манипуляцией — что ж, может быть, так оно и есть. Но в хорошем смысле слова — так я уговариваю своего сына посидеть в мелкой части бассейна, чтобы он привыкал к мысли о том, чтобы перейти глубже, и в конце концов поплыл. Люди должны постепенно привыкать к процессу открытости перед коллегами, прежде чем заходить совсем глубоко. Слишком быстро просить их становиться уязвимыми не только является несправедливым, но и нередко вызывает сопротивление, которое потом трудно преодолеть. Наверное, поэтому я и не бросаю своего сына сразу в глубокую часть бассейна.

У упражнения «Личные истории» есть еще и побочный результат. Оно не только помогает людям открыться, но еще и позволяет одолеть одного из врагов работы — непонима-

ние, следствием которого являются претензии и обвинения, возникающие из-за неправильной интерпретации поведения членов команды.

*Слишком быстро
просить членов
команды становиться
уязвимыми
не только является
несправедливым,
но и нередко вызывает
сопротивление,
которое потом
трудно преодолеть.*

Принципиальная ошибка в оценке заключается в том, что одни люди часто приписывают негативное поведение других их характеру (внутренняя атрибуция), а собственное негативное поведение объясняют внешними обстоятельствами (внешняя атрибуция). Почему? Нам хочется верить, что мы поступаем плохо исключительно из-за ситуации, в которой оказались, но при этом

не сомневаемся, что другие поступают плохо исключительно в силу своего характера. (Аналогичным образом мы часто объясняем чужие успехи ситуацией, а свои — собственным характером. Мы просто верим, что по своей природе талантливы и великолепны, а другим просто улыбается удача.)

С помощью упражнения «Личные истории» члены команды начинают понимать друг друга на более глубоком уровне. Они узнают, как стали теми, кто есть сейчас. Сочувствие и понимание будут сдерживать критику и обвинения, когда речь пойдет о сомнительных поступках; во всяком случае вероятность такого развития событий велика.

История №2

Как-то мне встретила женщина, которая никак не могла поладить со своими коллегами из руководящей команды. Она редко улыбалась и смотрела им в глаза. Коллеги пришли к выводу, что они ей не нравятся и она не хочет с ними сотрудничать. Потом мы стали проводить упражнение «Личные истории». «Хорошо, — осторожно начала женщина, — я росла единственным ребенком генерала, сторонника жесткой дисциплины. Почти все мое детство прошло за границей. Я стала вы-

ступающей скрипачкой международного класса, но, когда моя музыка получала признание или награды, отец всегда пытался сбивать с меня спесь, чтобы я не начала задаваться».

Эффект был такой, словно женщина призналась, что она марсианка. Теперь все понимали, что на самом деле ее поведение объясняется вовсе не неприязнью к окружающим.

Например, когда финансовый директор компании задает вопросы по какому-то пункту расходов служащего, его коллеги из руководства могут решить, что побуждает его к этому чувство собственной власти или недостаток доверия. Но если коллеги будут знать, к примеру, что их финансовый директор вырос в бедной семье или у него были очень консервативные родители, может быть, им будет проще понять подлинную мотивацию его поступков. Конечно, это не помешает им возражать финансовому директору и требовать дополнительных ресурсов. Однако они будут делать это, лучше понимая поведение своего коллеги.

Чтобы упражнение «Личные истории» было результативным, надо, в частности, предвидеть первые возражения членов команды. Когда я предлагаю это упражнение высшему руководству, то объясняю, что меня не интересует их «внутреннее» детство или их глубокие страшные тайны. Еще я объясняю, что это — единственное упражнение, которое хотя бы отдаленно связано с «телячьими нежностями». По окончании 20-минутного упражнения они оказываются приятно удивлены отсутствием пафосности. Но самое главное — тем, что стали лучше понимать коллег, чем полчаса назад.

Еще один ключ к успешным результатам — правильная организация занятий. Здесь может потребоваться деликатность, потому что и темы иногда рассматриваются деликатные. Например,

Чтобы упражнение «Личные истории» подействовало, надо, в частности, предвидеть первые возражения членов команды.

из каждых 10 участников упражнения двое, как правило, говорят, что не помнят никаких детских проблем. Иногда это кажется проявлением нежелания открываться перед группой, но чаще эти люди искренне не понимают, чего от них хотят. «У меня было отличное детство, — растерянно говорят они. — Родители нас любили, мы не были ни богатыми, ни бедными, в семье царил мир...» Это только к лучшему.

С другой стороны, как правило, один-два члена команды рассказывают о чем-то достаточно личном. Родители — алкоголики. Смерть родственника или друга. Трудные отношения в семье. Ведущий в такие моменты должен быть очень тактичным. Иногда этого проще всего добиться, выдержав после рассказа паузу, улыбнуться говорившему и просто поблагодарить его.

Если кто-то из читателей сейчас недоволено морщится, думая, что придется слушать, как кто-то рассказывает о болезненных переживаниях, тяжелых воспоминаниях, начинает неудержимо рыдать, я хочу сообщить, что мы редко — нет, точнее, никогда — не видели, чтобы такое происходило. Никто не говорил ничего совсем уж неподобающего — к счастью, мы вообще не встречали и неподобающих вопросов. Люди — в целом неплохие существа и, не считая время от времени встречающихся неуклюжих особей, почти всегда относятся друг к другу с уважением.

На тот крайний случай, если кто-то не сможет соответствовать тому, что ждут от разумного человеческого существа, я рекомендовал бы задуматься по поводу его участия в команде. Я просто советую.

И еще кое-что об упражнении «Личные истории». Я думаю, что вы можете выбирать разные вопросы. О первой работе, худшей работе, о самой серьезной ошибке, о самом влиятельном руководителе в жизни. Главное, чтобы эти вопросы вызывали у человека потребность поделиться чем-то личным и существенным. И не глупым. Будет хорошо, если ответы людей будут примерно одинаковой продолжитель-