

**Патрик Ленсиони**

---

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПЕТТЕ ОСНОВНИ  
СЛАБОСТИ ПРИ РАБОТАТА В ЕКИП  
РЪКОВОДСТВО ЗА ЛИДЕРИ, МЕНИДЖЪРИ И  
КОНСУЛТАНТИ

**София, 2013**

Преводът е направен по изданието:  
Patrick Lencioni  
OVERCOMING THE FIVE DYSFUNCTIONS  
OF A TEAM  
A FIELD GUIDE FOR LEADERS, MANAGERS, AND  
FACILITATORS  
PUBLISHED BY JOSSEY-BASS  
A WILEY IMPRINT

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2005 by Patrick Lencioni. All rights reserved.

© Ралица Дерилова, превод, 2013  
© Издателство „Изток-Запад“, 2013

ISBN 978-619-152-176-0

# ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА

# ПЕТТЕ ОСНОВНИ СЛАБОСТИ ПРИ РАБОТАТА В ЕКИП

Превод от английски

*Ралица Дерилова*



*Книгата се посвещава на клиентите на  
„Тейбъл Груп“, които правят всичко това  
възможно; признателността ни към тях не може  
да бъде изразена с думи*

## СЪДЪРЖАНИЕ

ЗАЩО РЪКОВОДСТВО?.....7

Първа част

### ИЗЯСНЯВАНЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА / 9

СМИСЪЛЪТ НА РАБОТАТА В ЕКИП..... 11

БЪРЗ ПРЕГЛЕД НА МОДЕЛА ..... 15

ДВА ВАЖНИ ВЪПРОСА..... 19

Втора част

### ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПЕТТЕ ОСНОВНИ СЛАБОСТИ ПРИ РАБОТАТА В ЕКИП / 21

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА СЛАБОСТ №1

ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ ..... 23

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА СЛАБОСТ №2

ОВЛАДЯВАНЕ НА КОНФЛИКТ ..... 49

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА СЛАБОСТ №3

ПОСТИГАНЕ НА АНГАЖИРАНост ..... 67

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА СЛАБОСТ №4

ВЪЗПРИЕМАНЕ НА ТЪРСЕНЕ НА ОТГОВОРНОСТ ..... 79

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА СЛАБОСТ №5

ФОКУСИРАНЕ ВЪРХУ РЕЗУЛТАТИТЕ ..... 89

## Трета част

**ОТГОВОРИ НА ВЪПРОСИ И ПРЕДВИЖДАНЕ  
НА ПРОБЛЕМИ / 103**

ЧЕСТО ЗАДАВАНИ ВЪПРОСИ.....	105
ВЪЗРАЖЕНИЯ ОТ СТРАНА НА УЧАСТНИЦИТЕ .....	111
ПРЕПЯТСТВИЯ, КОИТО ТРЯБВА ДА СЕ ИЗБЯГВАТ .....	115

## Четвърта част

**ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕКИП / 123**

ПЪТНА КАРТА НА ИЗГРАЖДАНЕТО НА ЕКИП.....	125
ПЪРВОНАЧАЛНИЯТ СЕМИНАР .....	131

**ПОДРОБНО РАЗЯСНЯВАНЕ НА  
ИНСТРУМЕНТИТЕ И УПРАЖНЕНИЯТА / 137**

ПРЕДВАРИТЕЛНА РАБОТА .....	139
РЕЧНИК НА ТЕРМИНИТЕ .....	169
ИЗТОЧНИЦИ .....	175
БЛАГОДАРНОСТИ.....	179

## ЗАЩО РЪКОВОДСТВО?

Една година след публикуването на „Петте основни слабости при работа в екип“<sup>1</sup> получих хубавата новина, че продажбите са надхвърлили предварителните очаквания. Това добре. Но също ме предупредиха, че след година-две числата ще започнат да изтъняват и аз, като повечето автори, просто се надявах продажбите да не спаднат твърде драстично.

Така че можете да си представите колко приятно бях изненадан да разбера, че вместо да спадат, продажбите в следващите дванайсет месеца всъщност нарастваха. Беше страхотно.

Но се случи и нещо друго, което никак не очаквах; „Тейбъл Груп“ се разрастваше по-бързо, отколкото можехме да си представим, с читатели, звънящи ни със запитвания как да разберат и да прилагат по-добре концепциите на книгата.

Колкото и прекрасно да звучи, много скоро ни стана ясно, че не можем да помогнем дори на малък процент от читателите, които ни се обаждаха и в резултат на това някои от тях може би

---

<sup>1</sup> Издадена на български език от „Изток-Запад“, 2006. – Б. пр.

нямаше да посмеят да се впуснат в процеса на подобряване на екипите си, без да получат малко повече насоки.

Целта на тази книгата е проста: да осигури на мениджъри, лидери на екипи, консултанти и други организатори практически инструмент, който да им помага да прилагат концепциите, изложени в книгата „Петте основни слабости при работата в екип“.

Както и с другите ми книги, реших и тази да остане относително малка, защото времето е най-ценното на повечето лидери и да се научиш да градиш екип, макар че е страшно важно, не трябва да е сложно или да отнема твърде много време. Опитал съм се също да я напиша и организирам по такъв начин, че да е лесна за четене сама по себе си, но и да се използва лесно като справочник.

Искрено се надявам, че е полезна на теб и на екипа ти. Успех!

*Патрик Ленсиони,  
Лафайет, Калифорния, януари 2005 г.*



ПЪРВА ЧАСТ  
**ИЗЯСНЯВАНЕ НА  
КОНЦЕПЦИЯТА**

*Понеже работата в екип е фраза, използвана твърде свободно и често, най-добре ще е да изясня какво точно имам предвид, когато говоря за по-сплотен екип. Ето темата на тази част.*





## СМИСЪЛЪТ НА РАБОТАТА В ЕКИП

**И**зграждането на ефективен, сплотен екип е изключително трудно. Но е и лесно.

Искам да кажа, че работата в екип не изисква никакви велики интелектуални прозрения или виртуозни тактики. Тя се свежда просто до кураж и постоянство.

Така че ако си решен да заздравиш екипа си и успееш да заразиш с тази идея и останалите му членове, най-вероятно ще успееш. И в случай, че не си сигурен дали си струва времето и усилието – и риска, – нека обясня какъв е смисълът да се захванеш с това.

Искрено вярвам, че днес, в ерата на информационната вездесъщност и промени всеки миг **работата в екип дава постоянно конкурентно предимство, оставащо в голяма степен неизползвано докрай.** В хода на кариерата си на консултант на генерални директори и екипите им мога уверено да кажа, че работата в екип почти винаги липсва в затъващите организации – и винаги е налице в проспериращите.

Защо в такъв случай не чуваме достатъчно много за конкурентното значение на работата в екип от учените и журналистите, занимаващи се с бизнес? Защо тогава много лидери посве-

щават по-голямата част от времето си на други въпроси, като финанси, стратегии, технологии и маркетинг?

Първо, защото екипната работа не може лесно да се измери. Тя влияе на облика на организацията по такива всеобхватни и всепроникващи начини, че не можем да я изолираме като отделна величина. Много директори предпочитат лесни за измерване и проверка решения и търсят други начини за придобиване на конкурентно предимство.

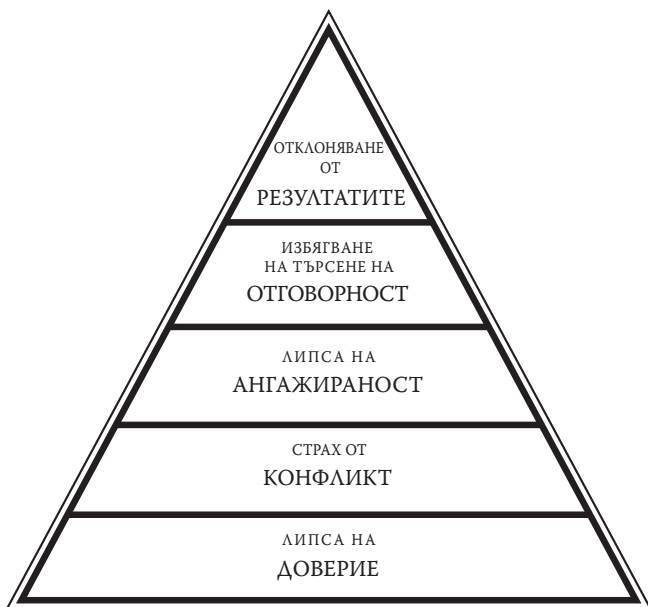
Но дори и влиянието на екипната работа да можеше лесно да се измери, директорите пак щяха да гледат другаде. Защото постигането на работа в екип е изключително трудно. То не може да се купи и не може да се постигне чрез наемането на интелектуален бизнес колос. За това трябва много кураж и дисциплина – и емоционална енергия, – които и най-амбициозните директори не винаги притежават.

Макар и да е много трудно да се измери и постигне, силата на екипната работа не може да се отрече. Когато хората се обединят и оставят настрана личните си нужди в името на доброто на цялото, те могат да постигнат това, което на хартия изглежда невъзможно. Те го правят, като елиминират вътрешните политики и объркването, царящи в повечето организации. В резултат на това вършат повече работа за по-кратко време и на по-ниска цена. А мисля, че това е нещо, което напълно си заслужава усилието.

Струва си да отбележа още нещо. По отношение на удовлетворението от професията

няма по-важно от работата в екип. Тя дава на хората чувство на съпричастност и принадлежност, което в крайна сметка ги прави по-добри родители, братя и сестри, приятели и съседи. И затова изграждането на по-добри работни екипи може – и обикновено успява – да окаже влияние, далеч надхвърлящо стените на офиса и преградките между колегите.

Тогава какво още чакаме? Да започваме.



*Петте слаби страни на екипа*



## БЪРЗ ПРЕГЛЕД НА МОДЕЛА

Постигането на работа в екип е трудно, но не и сложно. Така че ако не мога да го изложа на една-две странички, значи сигурно съм го направил твърде сложно. Ето го.

Истинската мярка за един екип е дали постига целите, които си е поставил. За да може да ги постига винаги и постоянно, екипът трябва да преодолее петте изброени тук слабости, като прилага предложените за всяка от тях начини на поведение.

- ◆ Слабост №1: Липса на доверие. Членовете на силните екипи си вярват едни на други на фундаментално, емоционално ниво и не се притесняват да си показват слабостите, грешките, страховете и държанието. Стигат до там, че да са напълно открити едни към други – без никакви задръжки. Това е изключително важно, защото...
- ◆ Слабост №2: Страх от конфликт. Екипи, в които хората си вярват едни на други, не се страхуват да се включат в разпален диалог по ключовите за успеха на организацията въпроси и решения. Те без ко-

лебание изразяват несъгласие, оспорват мнения и се предизвикват едни други, всичко в името на намирането на най-добрия отговор, откриването на истината и взимането на най-доброто решение. Това е важно, защото...

- ◆ Слабост №3: Липса на ангажираност. Екипите, ангажирани в нефилтриран конфликт са способни да си осигурят подкрепа на важните решения, дори когато членове на екипа първоначално не са били съгласни с тях. Това става, защото всички възможности и идеи са били хвърлени на масата и обсъдени, което дава увереност на членовете на екипа, че не е останал необърнат камък. Това е много важно, защото...
- ◆ Слабост №4: Избягване на търсене на отговорност. Екипи, обвързани с решения и стандарти на представяне, не се колебаят да се държат един друг отговорни за придържането към тези решения и спазването на стандартите. Нещо повече, те не разчитат единствено на лидера на екипа да търси отговорност, а отиват директно при колегите си. Това е важно, защото...
- ◆ Слабост №5: Отклоняване от резултатите. Екипи, в които хората си вярват един на друг, ангажират се в конфликти, придържат се към взетите решения и си търсят отговорност едни други, най-вероятно ще оставят настрана личните си



нужди и планове и ще се фокусират единствено върху това, което е най-доброто за екипа. Те не се поддават на изкушението да поставят своя отдел, израстването в кариерата или егоистичните си стремежи пред колективните резултати, дефиниращи успеха на екипа.

Това е.



## ДВА ВАЖНИ ВЪПРОСА

Преди да се заемеш с изграждането на екипа, трябва да си отговориш на два големи въпроса.

### ВЪПРОС №1: НАИСТИНА ЛИ СМЕ ЕКИП?

Понякога опитите за изграждане на екип са обречени от самото начало, защото групата изобщо не е екип – или поне не в смисъла на тази дума. Екип е относително малък брой хора (между три и дванайсет), споделящи общи цели, както и награди и отговорности за постигането им. Членовете на екипа с готовност оставят настрана индивидуалните или личните си нужди за по-голямото добро на групата.

Ако твоя екип не отговаря на тези критерии, трябва да видиш дали няма някое по-малобройно подразделение в групата, представляващо истински екип. А може би групата е просто сбирщина от хора с един началник, но относително никаква независимост и взаимна отчетност (т.е. не е екип).

И помни: няма нищо лошо, ако решиш, че групата ти не е екип. В свят, в който работата

в екип е по-голяма рядкост, отколкото си мислим, много от неекипите успяват. Всъщност ако групата ти не е предназначена да бъде екип, много по-добре е да си наясно с това, отколкото да губиш време и сили, за да се преструваш, че си нещо, което не си. Защото това просто създава фалшиви очаквания, което само нагнетява ситуацията.

## **ВЪПРОС №2: ГОТОВИ ЛИ СМЕ ДА СЕ ЗАПРЕТНЕМ ЗДРАВАТА?**

След всичко, което казах (въпрос №1), нека бъде пределно ясен: предимствата да бъдеш истински екип са огромни. Но те не могат да се постигнат без желание за инвестиране на значително количество време и емоционална енергия в процеса. За съжаление много екипи не са готови за това и се опитват да минават по преки пътечки и да взимат половинчати мерки. Това не само спира прогреса им, но всъщност води до влошаване на цялостното представяне на екипа.

Важно е да подходиш към този процес с широко отворени очи и без никакви илюзии какво се иска. Това не значи, че създаването на екип отнема години, или че ще е неприятен процес. Всъщност повечето екипи постигат значителен напредък само за седмици или месеци и откриват, че самият процес е едно от най-удовлетворяващите неща в професионалния им живот. Ако го правят както трябва. Нека видим какъв е правилният начин.

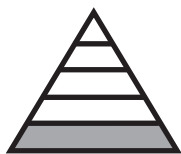
ВТОРА ЧАСТ

# ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ПЕТТЕ ОСНОВНИ СЛАБОСТИ ПРИ РАБОТАТА В ЕКИП

*Това е същината на книгата: частта, в която ще разгледам всичките слабости и ще обясня какво представляват, как можеш да помогнеш на екипа си да ги преодолее и кои инструменти и упражнения са най-полезни според моите колеги и мен. Подробни обяснения за инструментите и упражненията, споменати в тези сегменти, са дадени в четвърта част.*







## ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА СЛАБОСТ №1 ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ

Личният ми опит в работата ми с екипи в последните десетина години винаги ме е водел до едно неизменно заключение: **няма по-важно качество или характеристика от доверието.** Всъщност работата ми с екипи се върти около доверието повече от всяка друга тема и именно заради това тази е най-дългата и най-важна част на книгата.

За съжаление няма и по-рядко качество или характеристика от доверието. Но предполагам, че това са добри новини за екипа ти, защото, ако ти си първият, захванал се с изграждането на доверие, вероятността да постигнеш реално конкурентно предимство е много голяма.

А защо тогава доверието е толкова рядко? Две причини. Първо, хората използват думата *доверие* изменчиво, така че за различните хора *доверие* означава нещо различно. Второ, защото просто е адски трудно да се изгради. Нека започнем с

дефинирането на това какво разбираме под доверие, а най-добрият начин да го направим е да покажем какво доверието *не е*.

### *Дефиниране на доверие*

Доверие не е способността на членовете на екипа да предсказват поведението на другите, защото от толкова време вече се познават. Дори и най-нездравите екипи – или, ако щете, семейства – могат да се научат да предвиждат какво ще каже и направи другият въз основа на продължителни наблюдения на реакциите му. Така че когато някой каже примерно: „Знам си, че Боб ще започне да ме ругае, ако му кажа, че винаги закъснява за събранията“ – това не е доверието, за което говоря.

Когато става дума за екип, доверието се отнася не до знаенето и предвиждането на реакциите, а единствено до уязвимостта. Членове на екипа, които си имат доверие, се научават свободно да разкриват и дори разголват чувствата си едни пред други във връзка с лични провали, слабости и дори страхове. Ако това започва да ви се вижда като някаква теория от рода на „излей си душицата, поплачи си на рамото ми“, бъдете сигурни, че изобщо не става дума за такова нещо.

Доверието, основаващо се на уязвимост, почива на простата – и практична – идея, че **хората, които не се боят да приемат истината за себе си, не са готови и да се ангажират в някакво политиканстване, което само губи силите и времето на всички и – по-важното**



– снижава силно вероятността задачата да бъде изпълнена.

Ето един пример колко разрушително може да бъде липсата на доверие за организацията.

### *Историята на неуязвимия лидер*

*Веднъж работих с една голяма компания – дори и да не сте използвали продуктите ѝ, няма начин да не сте чували за нея – която демонстрира как липсата на доверие може да унищожи години здрав труд и постижения. Нека наречем компанията „Пасивност“. През годините „Пасивност“ е била високоуважавана и утвърдена компания, но напоследък е изпаднала в трудно положение заради конкуренцията на по-едър и агресивен конкурент. Въпреки всичко компанията си има легиони верни клиенти и предани служители, макар и да не е често споменавана от анализаторите на „Уолстрийт“.*

*На сцената излиза новият генерален директор на „Пасивност“, човек, който нито цени, нито буди доверие сред ръководния състав. Докато компанията, под ръководството на новия си лидер, гледа как смъртта ѝ се приближава с все по-ускорени темпове, журналисти и коментатори приписват низходящата им спирала на недалновидни решения относно продуктите и стратегиите. И макар че тези решения също несъмнено влошават нещата, те са просто симптоми на един много по-голям проблем.*

*Този проблем може да се наблюдава само зад кулисите, на заседанията на изпълнителните директори. Именно там върлуваше торнадото на недоверието, оставяйки след себе си море от лоши решения и истинско човешко страдание. Да не говорим за потъващите борсови акции.*

*Както често става, вакуумът на доверие започваше от лидера, умен човек, чиято интелигентност си съперничеше единствено с неспособността му да види собствените си ограничения. Това много пъти ни ставаше ясно – както на мен, така и на останалите хора от екипа му, но истината лъсна болезнено, когато той с нежелание се съгласи да „сподели“ на работно съвещание резултатите от „360-градусовия доклад“ с обратни коментари за неговото представяне.*

*Пред целия си ръководен екип, с доклада в ръце, лидерът на „Пасивност“ започна с коментарите за слабостите му. „Тук се казва, че не съм бил добър слушател – рече той с озадачено изражение. – Хмм. Вие какво мислите?“ След кратка и неловка тишина директорите около масата увериха началника си, че съвсем не е лош слушател и че наистина в това отношение е много по-добър от други лидери, с които са си имали работа. Той прие безпрекословно уверенията им.*

*„Добре. Ами това тука? Пише, че не съм хвалел достатъчно.“ Отново директорите закимаха глави и го увериха, че това изобщо не е проблем. В този момент любезно им напомних, че те са всъщност единствените хора, попълнили*

*360-градусовото допитване до работещите във фирмата и че все някой от тях ще трябва да е оценил ниско генералния директор по тези показатели. След неловко мълчание една самотна смела душа вдигна ръка. „Добре де, признавам си. Мисля, че можете да правите малко по-положителни коментари – каза той почти извинително. – Моите хора не чуват нищичко от вас, освен ако не са сгафили нещо. Добре ще е, ако ние – или те – знаем и какво наистина вършим добре.“*

*След още един напрегнат момент един друг изпълнителен директор в стаята благо рече на генералния директор: „Не я разбирам тая работа. Аз мисля, че вие раздавате много повече похвали от повечето генерални директори, които познавам.“ Това предизвика вълна от угодническо клатене на глави, оставяйки единствената смела душа сама да си бере грижите и да се чуди защо изобщо си е дала труда да каже истината.*

Колкото и трагикомично да звучи този пример, боя се, че това наистина се случи, доказвайки за пореден път, че истината е по-странна от художествената измислица. Тази история демонстрира трудностите пред хората да признаят слабостите си, недостатъците си, грешките си, дори и когато има *реални данни*, доказващи обратното.

Разбира се, истинската цел на историята не е да разкаже какво се случи този ден. Целта е да каже какво създаде. Членовете на този екип научиха урок: не бъди уязвим. В края на край-

щата, ако генералният директор не е способен на честност по отношение на собствените си недостатъци, защо трябва директно подчинените му да си признават без бой техните?

И така, директорите в „Пасивност“ се научиха да играят в един забележителен маскарад, преструвайки се, че знаят неща, които не знаеха и търсейки решения на проблемите си само на места, които нямаше да рефлектират зле върху тях или отделите им. Забележителното е, че колкото повече се влошаваха резултатите на компанията, толкова повече заякваше устойчивостта на лидерите към демонстриране на уязвимост. Днес компанията е само празна черупка, загубила повечето от лидерите си и много от служителите, участвали в изграждането ѝ. Преди няколко години бе продадена на друга фирма и сега съществува само по име.

Когато журналистите пишат надгробните епитафи на компании като „Пасивност“, те цитират като причини за смъртта неразумни стратегически решения и дефекти в продуктите. Но ако наистина искат да разберат къде е корена на провала, те трябва да погледнат към неспособността на членовете на изпълнителния екип да разкриват едни пред други своята уязвимост – да градят доверие.

### *Проблемът с доверие, основаващо се на уязвимост*

Втората причина доверието, основаващо се на уязвимост да е толкова рядко е, че то чисто и просто се постига трудно, дори когато екипите

разбират смисъла на дефиницията. Това е така, защото човешките същества, особено в зрялата им фаза, имат това налудничаво желание за самосъхранение. Идеята да се изложиш на риск за доброто на другите не е естествена и рядко се възнаграждава в живота – или поне не по начините, които повечето хора очакват.

И така, ние научаваме неща, като „внимавай с началника“ или „не показвай с нищо, че ти е трудно“ или което и да е друго клише, карашо ни да мислим първо за себе си. И макар това да е мъдър съвет, ако си в затвора, за екипа той е фатален.

Ключът към всичко това следователно е да научиш членовете на екипа да не се притесняват едни от други, да не ги е страх честно да си казват неща като „Моя грешка“, „Прав си“, „Сбърках“, „Трябва ми помощ“, „Не съм сигурен“, „Ти го правиш по-добре от мен“ и да, дори „Извинявай“. Ако членовете на екипа не могат да се накарат свободно да произнесат тези фрази, когато ситуацията го налага, те няма да се научат да си вярват едни на други. Само ще губят време и сили да си мислят какво *трябва* да кажат и после да гадаят какви са истинските намерения на колегите им.

Да се постигне доверие, основаващо се на уязвимост може и да е трудно, но е напълно възможно. И съвсем не отнема чак толкова време. Виждал съм забележително недоверие в екипи, работили заедно с години, виждал съм екипи, които само са шест месеца съвместна работа са изградили изумително доверие помежду си. Не, тук **ключовият елемент не е времето. За това се иска кураж.**