

PATRICK LENCIONI

CELE CINCI
DISFUNCTII
ALE UNEI ECHIPE

O fabulă despre leadership

Traducere din limba engleză de

Dana Dobre

ap!
act și politon

Cuprins

Introducere	9
Fabula	13
Oportunitatea	15
PARTEA ÎNTÂI . Rezultate sub așteptări	17
PARTEA A DOUA. Se încing spiritele	41
PARTEA A TREIA. Muncă grea	149
PARTEA A PATRA. Tracțiune	219
Modelul	235
O prezentare generală a modelului	237
Evaluarea echipei	241
Cum să înțelegem și să învingem cele cinci disfuncții	245
O notă despre timp: metodele lui Kathryn	275
Un omagiu special adus muncii în echipă	277
Mulțumiri	279
Despre autor	283

INTRODUCERE

Nu finanțele. Nu strategia. Nu tehnologia. Munca în echipă este cea care rămâne avantajul competitiv suprem, atât pentru că este foarte eficientă, cât și foarte rară.

Unul dintre prietenii mei, fondatorul unei companii care a ajuns să aibă venituri anuale de un miliard de dolari, a exprimat cel mai bine eficiența muncii în echipă când mi-a spus odată: „Dacă ai putea să îi faci pe toți oamenii dintr-o organizație să tragă în aceeași direcție, ai putea să domini orice industrie, pe orice piață, împotriva oricărei competiții, oricând”.

De câte ori repet aceste vorbe înțelepte în fața unui grup de lideri, aceștia mă aprobă imediat dând din cap, dar într-un mod oarecum lipsit de speranță. Par să priceapă adevărul din spatele lor, dar în același timp să capituleze în fața imposibilității de a le transforma în realitate.

Și aici intră în scenă raritatea muncii în echipă. Cu toată atenția pe care a primit-o de-a lungul anilor din partea savanților, instructorilor, profesorilor și mass-mediei, munca în echipă este un obiectiv la fel de greu de realizat ca

Întotdeauna în cele mai multe organizații. Adevărul rămâne că echipele sunt disfuncționale prin natura lor, pentru că sunt alcătuite din ființe omenești imperfecte.

Dar asta nu înseamnă că munca în echipă este condamnată. Nici pe departe. Din contră, este atât posibil, cât și foarte simplu să construiești o echipă puternică. Dar este și extrem de dificil.

Chiar așa. La fel ca multe alte aspecte ale vieții, munca în echipă se rezumă la o bună stăpânire a unui set de comportamente care, deși nu sunt complicate din punct de vedere teoretic, sunt extrem de greu de pus în practică zi de zi. Succesul vine doar pentru acele grupuri care își înving tendințele foarte omenești ce strică echipele și favorizează relațiile disfuncționale în cadrul lor.

Se pare că aceste principii nu se aplică doar muncii în echipă. Ca să fiu sincer, am dat peste ele oarecum întâmplător, când căutam o teorie despre leadership.

În urmă cu câțiva ani, am scris prima mea carte, *The Five Temptations of a CEO (Cele cinci tentații ale unui CEO)*, despre capcanele comportamentale care îi afectează pe lideri. Lucrând cu clienții mei, am început să observ că unii dintre ei îmi „foloseau greșit” – și cu succes! – teoriile, în încercarea de a evalua și a îmbunătăți performanța *echipelor* lor de leadership.

Și așa mi-am dat seama că cele cinci tentații sunt valabile nu doar pentru liderii individuali, ci, cu câteva modificări, și pentru grupuri. Și nu doar în corporații. Preoți, antrenori, profesori și alții au descoperit că aceste principii sunt la fel

de valabile în lumea lor cum sunt și în grupul executiv al unei companii multinaționale. Și, astfel, a luat naștere această carte.

La fel ca și celelalte cărți ale mele, *Cele cinci disfuncții ale unei echipe* începe cu o poveste scrisă în contextul unei organizații fictive, dar realiste. Am descoperit că, atunci când intră într-o poveste și pot să se regăsească în personaje, cititorii învață mai bine. De asemenea, îi ajută să înțeleagă cum pot fi aplicate aceste principii într-un mediu din lumea reală, în care ritmul muncii și numărul lucrurilor care ne distrag zilnic atenția fac chiar și cele mai simple sarcini să pară anevoioase.

Pentru a te ajuta să aplici ideile în organizația ta, după poveste urmează o scurtă secțiune care prezintă în detaliu cele cinci disfuncții. Această secțiune mai cuprinde și o metodă de evaluare a echipelor și sugestii de rezolvare a problemelor care ți-ar putea afecta echipa.

În sfârșit, deși cartea de față se bazează pe munca mea cu numeroși CEO și echipele lor de executivi, teoriile pe care le vei găsi în ea sunt aplicabile pentru oricine este interesat de munca în echipă, fie că conduci un mic departament din cadrul unei companii, fie că ești pur și simplu membru al unei echipe care ar avea nevoie de ceva îmbunătățiri. Oricum ar sta lucrurile, sper din tot sufletul că îți va ajuta echipa să își depășească disfuncțiile specifice, astfel încât să poată realiza mai mult decât și-ar putea imagina orice om că ar putea să facă de unul singur. Aceasta este, la urma urmei, adevărata putere a muncii în echipă.

Fabula

OPORTUNITATEA

O singură persoană o considera pe Kathryn alegerea potrivită pentru funcția de CEO al companiei DecisionTech, Inc. Din fericire pentru ea, acea persoană era președintele consiliului de administrație.

Prin urmare, la mai puțin de o lună după ce fostul CEO fusese înlăturat din funcție, Kathryn Petersen a preluat frâiele unei companii care, cu doar doi ani înainte, fusese una dintre cele mai discutate, mai bine finanțate și mai promițătoare start-upuri din istoria recentă a Silicon Valley. Nu avea de unde să știe cât de mult căzuse din grații compania într-o perioadă atât de scurtă și nici ce aveau să îi rezerve următoarele câteva luni.

PARTEA ÎNTÂI

Rezultate
sub așteptări

POVESTEA DIN SPATE

DecisionTech avea sediul în Half Moon Bay, un orășel agricol cețos, de coastă, aflat chiar dincolo de dealurile din Golful San Francisco. Practic, nu se afla în Silicon Valley, dar aceasta nu este atât o entitate geografică, cât una culturală. Iar DecisionTech aparținea cu siguranță acestei lumi.

Avea cea mai experimentată – și mai costisitoare – echipă de executivi pe care ți-ai putea-o imagina, un plan de afaceri aparent indestructibil și mai mulți investitori de top decât ar putea spera orice companie tânără. Până și cele mai prudente firme de investiții stăteau la coadă să investească în ea, iar programatorii talentați își depuneau CV-ul înainte ca firma să-și fi închiriat un sediu.

Dar asta fusese cu aproape doi ani în urmă, ceea ce înseamnă o viață pentru un start-up din domeniul tehnologiei. După primele câteva luni de existență pline de euforie, compania a început să treacă printr-o serie de dezamăgiri. Termenele-limită decisive au început să nu mai fie respectate. Câțiva angajați esențiali de sub nivelul executiv au plecat pe neașteptate din companie. Moralul a scăzut treptat.

Toate acestea în ciuda avantajelor considerabile pe care DecisionTech le acumulase.

La aniversarea a doi ani de la înființarea firmei, consiliul de administrație a fost în unanimitate de acord să îi „ceară” lui Jeff Shanley, CEO-ul și cofondatorul companiei în vârstă de 37 de ani, să se retragă. I s-a oferit postul de director al departamentului de dezvoltare a afacerilor și, spre surprinderea colegilor lui, a acceptat să facă pasul în spate, nevrând să renunțe la un salariu potențial uriaș în cazul în care compania avea să fie cotate în cele din urmă la bursă. Și chiar și în contextul economic dificil din Valley, compania avea toate motivele să fie cotate la bursă.

Niciunul dintre cei 150 de angajați ai DecisionTech nu a fost șocat de înlăturarea lui Jeff. Deși cei mai mulți dintre ei păreau să îl placă destul de mult la nivel personal, nu puteau nega că, sub conducerea lui, atmosfera din companie devenise din ce în ce mai apăsătoare. Înjunghierile pe la spate se transformaseră într-o artă în rândul executivilor. Nu exista niciun fel de unitate sau camaraderie în echipă, ceea ce avea ca rezultat un nivel scăzut de angajament. Părea că totul dura prea mult până era făcut și nici atunci nu părea să fie cum trebuie.

Poate că unele consilii de administrație ar fi avut mai multă răbdare cu o echipă de executivi stângaci. Cel al DecisionTech nu a avut. Erau prea multe în joc – și erau prea cunoscuți – ca să stea să se uite cum se irosește compania din cauza intrigilor. DecisionTech își formase deja în Valley reputația de a fi unul dintre cele mai birocratice și mai

neplăcute locuri în care să lucrezi, iar consiliul de administrație nu putea tolera asemenea zvonuri, mai ales că viitorul părase atât de promițător cu doar doi ani în urmă.

Cineva trebuia să răspundă pentru situația problematică, iar Jeff era cel aflat la conducere. Toată lumea a părut ușurată când consiliul și-a anunțat decizia de a-l înlătura din funcție.

Până când, trei săptămâni mai târziu, i s-a oferit postul lui Kathryn.

KATHRYN

Executivii nu cădeau de acord cu privire la care dintre trăsăturile lui Kathryn reprezenta cea mai mare problemă. Erau prea multe.

În primul rând, era în vârstă. Bătrână, cel puțin după standardele din Silicon Valley. Kathryn avea 57 de ani.

Mai important, nu avea niciun fel de experiență reală în înalta tehnologie, în afară de faptul că fusese membru în consiliul de administrație al Trinity Systems, o mare companie tehnologică din San Francisco. În cea mai mare parte a carierei sale avusese funcții operaționale, în companii care nu aveau nicio legătură cu tehnologia, dintre care cea mai notabilă era un producător de automobile.

Dar, dincolo de vârsta sau de experiența ei, Kathryn nu părea să se potrivească în cultura de la DecisionTech.

Își începuse cariera în armată, apoi se căsătorise cu un profesor și antrenor de baschet de la un liceu din orașul ei. După ce a crescut trei băieți, a predat la clasa a șaptea până când și-a descoperit afinitatea pentru afaceri.

La vârsta de 37 de ani, Kathryn s-a înscris la un curs seral de afaceri de trei ani, pe care l-a terminat cu un semestru mai devreme, la Cal State Hayward, care nu era tocmai Harvard sau Stanford. Apoi, în următorii 15 ani s-a ocupat de producție, până când s-a pensionat la vârsta de 54 de ani.

Faptul că Kathryn era femeie nu a fost niciodată o problemă pentru echipa de executivi; doi dintre aceștia erau la rândul lor femei. Experiența lor colectivă provenind în mare parte din lumea oarecum progresistă a înaltei tehnologii, cei mai mulți dintre ei lucraseră pentru femei la un moment dat în cariera lor. Dar chiar și dacă sexul lui Kathryn ar fi fost o problemă pentru cineva din echipă, nici nu s-ar fi comparat cu faptul că nu se potrivea sub nicio formă în cultura lor.

Pur și simplu nu încăpea îndoială că, pe hârtie, Kathryn era un CEO de modă veche, din clasa muncitoare, ceea ce o făcea să fie în contrast puternic cu executivii și cu managerii de nivel intermediar de la DecisionTech, majoritatea neavând prea multă experiență de muncă în afara Silicon Valley. Unora dintre ei chiar le plăcea să se laude că nu mai purtaseră un costum de când absolviseră facultatea – cu excepția participării la vreo nuntă.

Nu a fost o surpriză că, după ce i-au citit CV-ul, membrii consiliului de administrație i-au pus președintelui la îndoială sănătatea mintală din cauză că a sugerat să o angajeze pe Kathryn. Dar, în cele din urmă, i-a convins.

În primul rând, consiliul a avut încredere în președinte când acesta i-a asigurat categoric că Kathryn va avea succes. În al doilea rând, se știa despre el că are o intuiție foarte bună când vine vorba de oameni, în ciuda problemei cu Jeff. Cu siguranță nu ar face două greșeli una după alta, s-au gândit ei.

Dar poate că cel mai important lucru dintre toate (deși nimeni nu ar fi recunoscut), era că DecisionTech se afla într-o situație disperată. Președintele consiliului a subliniat că nu erau prea mulți CEO pricepuți dornici să preia un rol atât de complicat, având în vedere starea lucrurilor din acel moment în compania compromisă. „Ar trebui să ne considerăm norocoși că avem disponibil un lider atât de capabil precum Kathryn”, a argumentat el triumfător.

Fie că era sau nu adevărat, președintele era hotărât să angajeze un om pe care îl cunoștea și în care putea să aibă încredere. Când a sunat-o pe Kathryn ca să îi spună despre post, nici prin gând nu-i trecea că avea să-și regrete decizia în doar câteva săptămâni.

RAȚIONAMENTUL

Nimeni nu a fost mai surprins de propunere decât Kathryn. Deși îl cunoștea pe președinte de mulți ani în viața personală (Kathryn îl întâlnise prima oară pe vremea când soțul ei îi era antrenor la liceu fiului său cel mare), nu și-ar fi putut imagina că are o părere atât de bună despre ea încât să o vadă într-un post de conducere.

Relația lor fusese, în mare, socială, axată pe familie, școală și sportul local. Kathryn a presupus că președintele nu știa prea multe despre viața ei, în afară de rolurile de mamă și de soție de antrenor.

În realitate, acesta îi urmărise cu interes cariera de-a lungul anilor, uimit de cât succes avusese cu o pregătire atât de modestă. În mai puțin de cinci ani, Kathryn devenise directorul de operațiuni a singurei fabrici producătoare de automobile din Bay Area, o companie mixtă americana-japoneză. A rămas în acea funcție aproape un deceniu și a făcut din fabrica respectivă una dintre cele mai de succes întreprinderi cooperative din țară. Și, cu toate că președintele nu știa prea multe despre industria de

mașini, știa un lucru despre Kathryn care l-a convins că este persoana perfectă care să rezolve problemele de la DecisionTech.

Avea extraordinarul talent de a construi o echipă.

NEMULȚUMIRI

Dacă executivii de la DecisionTech aveau îndoieli legate de Kathryn atunci când s-a anunțat angajarea ei – și au avut –, după primele două săptămâni în funcție ale noului lider au fost și mai îngrijorați.

Nu pentru că ar fi făcut ceva controversat sau nepotrivit. Ci pentru că nu făcuse aproape nimic.

În afară de o primire scurtă în prima zi și interviurile care au urmat cu fiecare dintre subordonații ei direcți, Kathryn și-a petrecut aproape tot timpul plimbându-se pe holuri, stând de vorbă cu angajații și observând în tăcere cât mai multe ședințe la care și-a găsit timp să participe. Și, poate aspectul cel mai controversat, i-a cerut lui Jeff Shanley să conducă în continuare ședințele săptămânale cu personalul executiv, în care ea doar asculta și își lua notițe.

Singura acțiune reală pe care a întreprins-o Kathryn în aceste prime săptămâni a fost să anunțe o serie de retreat-uri de câte două zile cu executivii la Napa Valley, care urmau să aibă loc în următoarele luni. De parcă mai trebuia să pună paie pe foc, niciunui dintre subordonații

ei nu le venea să creadă că are tupeul să îi scoată din birou atâtea zile, când era atâta muncă de făcut.

Și, colac peste pupăză, atunci când cineva a sugerat o anumită temă de discuție pentru prima ședință în afara sediului, Kathryn a refuzat. Avea deja un program stabilit.

Chiar și președintele a fost surprins și puțin descumpănit când i s-a povestit despre cum și-a început Kathryn activitatea. A tras concluzia că, dacă nu va merge treaba, ar cam trebui să plece și el odată cu ea. Începuse să aibă senzația că acela va fi rezultatul cel mai probabil.