



# Книга 17 неопровержимых законов работы в команде

## Законы, которые помогут вашей команде добиться успеха

Джон Максвелл

Thomas Nelson, 2001

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Следуя той же формуле, которая изложена в его предыдущей книге “21 неопровержимый закон лидерства”, Джон Максвелл формулирует 17 законов построения успешной команды. К каждому закону (число которых, впрочем, можно считать условным) автору удалось подобрать примечательные примеры из жизни, в которых фигурируют бойцы спецназа, альпинисты, Колин Пауэлл, Джордж Вашингтон, Джимми Картер и талантливые спортивные тренеры. Знакомство с рекомендациями Максвелла принесет несомненную пользу любому лидеру, заинтересованному в повышении эффективности работы своего коллектива. Книга имеет все элементы настоящего бестселлера – она написана с энтузиазмом, содержит множество любопытных фактов и дает читателям ценные советы, следование которым обогатит профессиональный опыт. *BooksInShort* рекомендует эту книгу руководителям тренингов, инструкторам и лидерам команд.

## Основные идеи

- Задача лидера любой команды – найти верное сочетание факторов, мотивирующих ее участников.
- Можно сформулировать 17 правил, которым должен следовать лидер для создания команды и мотивирования ее участников.
- Каждый человек является членом команды – семьи, рабочего коллектива, общины единоверцев или нации в целом.
- Успех команды складывается из усилий отдельных ее участников, но большие достижения – это заслуга команды как целого.
- Каждый член команды должен занимать наиболее подходящее для него место.
- При усложнении задач потребность людей во взаимодействии возрастает.
- Вдохновить сотрудников способна общность видения ими своего будущего.
- Негативные настроения распространяются гораздо быстрее, чем позитивные, поэтому их нужно пресекать как можно оперативнее.
- Если компания отказывается вкладывать деньги в поиск новых идей или развитие своих кадров, она рискует проиграть в конкурентной борьбе.
- Разница между двумя одинаково сильными командами состоит в качестве решений, принимаемых их лидерами.

## Краткое содержание

### Формирование команды

Коллективное взаимодействие – основа существования любого общества. На принципах коллективного взаимодействия строятся отношения в семье, на работе и в обществе в целом. Чем успешные коллективы отличаются от неуспешных? Ответить на этот вопрос непросто, поскольку формирование коллектива – процесс длительный. Залог успешной работы команды – умение ее лидера применять описанные ниже законы командного взаимодействия. Чем ответственнее члены команды подходят к соблюдению этих законов, тем результативнее ее работа. Формулировка этих законов и правил рассчитана прежде всего на лидеров, поскольку лидер – это центр формирования команды.

### 1. Закон значимости команды

Мы симпатизируем смелым и удачливым героям-одиночкам, однако на самом деле человеку трудно достичь чего-либо серьезного исключительно своими силами. Все великие люди опирались на коллективную работу. Командный успех складывается из усилий ее участников, но крупные достижения – это всегда заслуга команды в целом. Если человек готов признать, что работа в команде позволяет достичь большего, чем действия в одиночку, значит, он понимает важность коллективного взаимодействия и готов в нем участвовать. Такого человека можно смело приглашать в команду.

## 2. Закон приоритета общих целей

Член команды рано или поздно начинает понимать, что на кону стоит нечто большее, чем его личные интересы. Он учится сдерживать свои эгоистичные порывы ради достижения коллективных целей. Один футбольный тренер как-то заметил, что, будь его воля, он бы запретил указывать имена игроков на футболках, а оставил бы на них только обозначение места игрока на поле. Он имел в виду, что важно не то, кто именно забил гол, а то, что это сделала команда. Участники команды должны ставить общую цель превыше собственных интересов. Задача лидера команды – подобрать нужных игроков и объяснить им, какова общая цель и что предстоит сделать для ее достижения, а также обеспечить им все необходимые ресурсы. Придя в команду, эгоизм оставьте за дверью.

## 3. Закон ниши

У каждого человека есть свои сильные и слабые стороны. Чтобы команда могла добиться намеченных целей, каждый игрок должен занимать именно то место, на котором он принесет максимальную пользу коллективу. Нахождение участниками команды своей уникальной ниши – залог эффективной работы команды в целом.

## 4. Закон горы Эверест

Уроженец Гималаев, опытный альпинист Тенцинг Норгей хорошо знал склоны Эвереста. В 1953 году британская экспедиция наняла его руководить группой непальских шерпов, которые должны были перемещать снаряжение и продовольствие от одного базового лагеря к другому. Когда экспедиция приблизилась к вершине горы, двое альпинистов предприняли попытку восхождения, но потерпели неудачу. Они вернулись в лагерь и рассказали Норгей и Эдмунду Хиллари (еще одному участнику экспедиции) о проблемах, с которыми они столкнулись. Хиллари и Норгей приняли это к сведению и 29 мая 1953 года первыми в мире взойшли на вершину Эвереста. Суть закона горы Эверест: по мере усложнения задачи потребность в коллективном взаимодействии возрастает. При формировании команды учитывайте уровень сложности стоящих перед ней задач. Решить по-настоящему сложную задачу под силу лишь команде, которая умеет творчески действовать в любых обстоятельствах. Кроме того, у команды должна быть сильная мотивация, особенно если действовать ей приходится в неблагоприятной обстановке.

## 5. Закон цепочки

Эффективность работы команды зависит от самого слабого ее звена. Иллюстрацией этого принципа стала авария танкера Exxon Valdez у берегов Аляски, случившаяся 24 марта 1989 года. Образовавшийся в результате разлив нефти стал самой масштабной экологической катастрофой в истории США – в итоге компания Exxon вместе с репутацией потеряла около 3,6 миллиарда долларов. Как установило следствие, причиной катастрофы стала халатность капитана судна. Урок из этого можно извлечь такой: некоторым людям не место в вашей команде. Одни из них ставят перед собой цели, не совпадающие с вашими, другие довольны существующим положением дел и не хотят ничего менять, а третьи не имеют нужных команде способностей. Лидер может или дать “слабому звену” возможность исправиться, или поменять его на подходящего игрока.

## 6. Закон катализатора

После этапа формирования развитие команды часто замедляется, и в результате она может потерять свои исходные ориентиры или самых ценных игроков. В этом случае команде нужен катализатор – человек, который вдохнет в нее новые силы. Например, для баскетбольных клубов Chicago Bulls и Washington Wizards таким катализатором стал Майкл Джордан. Команде остро необходимы люди, работающие с энтузиазмом. Прежде чем пригласить в команду человека-катализатора, взвесьте все плюсы и минусы. С одной стороны, такой человек способен воодушевлять коллег, а с другой – говорить им нелестные вещи или ставить свое мнение выше мнения коллектива.

## 7. Закон компаса

Когда-то корпорация IBM была одной из самых крупных в мире, однако к концу 1980-х годов она перестала оперативно реагировать на изменения в области технологий. В результате к 1991 году ежегодные потери компании достигли 8 миллиардов долларов. В 1993 году IBM возглавил новый генеральный директор, который тут же обновил состав топ-менеджеров компании. Новое руководство выработало единую стратегию маркетинга, которая представила IBM как современную компанию, ориентированную на бизнес в Интернете. Любопытно здесь то, что, меняя направление деятельности, IBM не планировала вносить изменения в свою продукцию. Новая идея воодушевила сотрудников и позволила компании направить общие усилия в единое русло. Сформулировать новое видение и оценить его привлекательность для команды – задача непростая. Чтобы ее облегчить, проанализируйте общие ценностные ориентиры команды и ее видение будущего. Формулируя видение, также необходимо учитывать корпоративные традиции. Еще одна задача лидера – сделать видение понятным для всех членов команды.

## 8. Закон позитивной установки

Успех команды зависит от множества факторов, одним из которых является отношение ее участников к работе. Сильную команду отличает от слабой прежде всего позитивный настрой. Людям свойственно подстраиваться под господствующие в коллективе настроения. Так, в 1954 году Роджер Бэннистер стал первым человеком на планете, пробежавшим дистанцию в милю быстрее чем за четыре минуты. Вскоре спортсмены всего

мира, вдохновленные новым рекордом, один за другим преодолевать этот рубеж, ранее считавшийся недостижимым. Важность позитивного настроения коллектива доказал эксперимент, поставленный в Сан-Франциско. Трем школьным учителям сообщили, что им, как лучшим учителям округа, поручают работу с группой одаренных детей. К концу года успеваемость в группе была на 20-30 процентов выше средней в округе. На самом деле учителя не были лучшими в округе – их выбрали случайно, а ученики тоже были самыми обычными. Благодаря позитивному настрою учителей, которые предъявляли завышенные требования к ученикам, те смогли показать высокие результаты. К сожалению, негативные эмоции распространяются гораздо быстрее, чем позитивные, поэтому любые деструктивные настроения в команде нужно пресекать как можно быстрее.

## **9. Закон взаимной ответственности**

Члены команды должны быть уверены в том, что могут рассчитывать друг на друга. Склонность человека брать на себя ответственность зависит от того, готов ли он работать в команде вне зависимости от обстоятельств. Когда кто-то из членов команды пренебрегает ответственностью перед коллегами, он наносит ущерб слаженной работе всего коллектива. Зато когда ваши коллеги говорят, что могут рассчитывать на вас в любой ситуации, – это лучший комплимент, который вы можете услышать в свой адрес.

## **10. Закон цены успеха**

Если компания отказывается вкладывать деньги в инновационные идеи или развитие своего кадрового потенциала, последствия для нее могут быть драматическими. Приведем пример. Один американский торговый агент придумал, как наладить прямые поставки товаров в сельскую местность, минуя посредников, и в 1872 году основал компанию Montgomery Ward. К 1900 году она превратилась в солидную торговую фирму, штаб-квартира которой занимала самый высокий небоскреб к западу от Нью-Йорка. Но с годами владельцы компании утратили желание осваивать новые методы ведения бизнеса, и к 2000 году Montgomery Ward была вынуждена прекратить свою деятельность. Чтобы победить, команда должна быть готова заплатить за это соответствующую цену.

## **11. Закон корректировки по результатам**

В 1920 году братья Уолт и Рой Дисней основали собственную компанию, которая очень быстро завоевала репутацию инноватора в индустрии развлечений. В 1937 году она выпустила полнометражный мультфильм “Белоснежка и семь гномов”, который стал одной из самых успешных кинокартин за всю историю кинематографа. Однако к середине 1980-х годов компания начала нести убытки. В этот период председателем совета ее директоров и генеральным директором стал Майкл Эйсер. Он сумел объективно оценить положение дел в бизнесе и обозначил новые цели, вернув Disney к творческим истокам. Успешные команды умеют менять свои планы в зависимости от ситуации и постоянно следят за достигнутыми результатами, внося корректировки в свою деятельность.

## **12. Закон запасного игрока**

Сильной команду делают ее игроки. Спортивные команды состоят из игроков основного состава и запасных. Чтобы играть одинаково хорошо в течение всего матча, команде нужны высокопрофессиональные запасные игроки. Не следует считать, что запасные игроки в чем-то хуже основных. При соответствующей подготовке и правильной мотивации запасные игроки, попав в основной состав, могут принести команде победу. Для формирования перспективного кадрового резерва нужно привлекать квалифицированных людей и постоянно ставить перед ключевыми игроками команды сложные задачи.

## **13. Закон общих ценностей**

Наличие у членов команды общих ценностей повышает ее сплоченность. Источником таких ценностей часто бывают общие приоритеты, единое видение будущего и опыт совместной работы. Группа, разделяющая общие ценности, привлекает к себе других людей, которым эти ценности также безразличны. Для этого команда должна не только сформулировать свои уникальные ценности, но и уметь показать свою верность им.

## **14. Закон общения**

Общение – одна из главных составляющих коллективного успеха. Тесно общаясь с участниками команды, лидер укрепляет ее единство и подталкивает коллектив к изменениям в лучшую сторону. Делитесь со своей командой любыми новостями – и хорошими, и плохими. Отсутствие открытого обмена информацией между участниками команды препятствует формированию конструктивных отношений в команде и негативно сказывается на ее способности принимать верные решения.

## **15. Закон преимущества**

Разница между двумя одинаково сильными и креативными командами заключается в их лидере. Приведем пример. В конце 1990-х годов баскетбольная команда Los Angeles Lakers не выиграла ни одного сезона, несмотря на то, что имела в своем составе несколько сильных игроков. В 2000 году команду возглавил бывший тренер Chicago Bulls Фил Джексон, после чего она сумела выиграть чемпионат NBA. Команда осталась той же – разница была лишь в ее лидере. Опытные лидеры дают каждому члену команды возможность делать то, что у него получается лучше всего. Роль лидера может переходить от одного члена команды к другому в зависимости от ситуации. Умелый лидер готовит свою команду к будущим сражениям, обеспечивая ей преимущество перед соперниками.

## **16. Закон морального духа**

Команда достигает цели только тогда, когда верит, что может ее достичь. Когда коллектив единодушно убежден, что способен достигать побед

даже в самых неблагоприятных обстоятельствах, успехи следуют один за другим. Однако состояние морального духа в каждой команде разное. Когда моральный дух низок, лидеру часто приходится выполнять всю работу самому. Когда моральный дух команды еще только формируется, задача лидера – помочь ее членам обрести уверенность в себе. Когда команда уже обладает высоким моральным духом, лидеру остается лишь следить за тем, чтобы команда не сбилась с курса, и развивать коллективный успех.

## 17. Закон дивидендов

Усилия, вложенные в команду, со временем обязательно окупятся, подобно удачно сделанным капиталовложениям. Наставники вкладывают свое время в обучение членов команды и помогают им приобретать нужные навыки. Когда у человека есть возможность работать с полной отдачей, возрастает эффективность работы коллектива в целом.

## Об авторе

**Джон Максвелл** – эксперт по вопросам лидерства, известный бизнес-консультант, автор более 25 книг, включая “21 неопровержимый закон лидерства”, “Воспитай в себе лидера” и “Как превратить неудачи в ступени к успеху”.

---