

ДЖОН МАКСВЕЛЛ

Автор бестселерів №1 *New York Times*

17 НЕЗАПЕРЕЧНИХ ЗАКОНІВ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

ДОТРИМУЙТЕСЯ ЇХ — І ВАША
КОМАНДА СТАНЕ НЕПЕРЕМОЖНОЮ

Продано понад 1 мільйон примірників оригінального видання

Брайт ★ Букс

ЯК СТВОРИТИ КОМАНДУ ЧЕМПІОНСЬКОГО РІВНЯ І ПРИВЕСТИ ЇЇ ДО ВЕРШИНИ УСПІХУ НЕЗАЛЕЖНО ВІД СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ

Окремі зірки можуть допомогти піднятися вашій команді, але лише до певного рівня. Однак справжній успіх — чи то в бізнесі, родині, церкві, спортивних командах, чи будь-якій іншій організації — повністю залежить від командної роботи. Але як створити таку команду?

Джон Максвелл — світовий експерт з лідерства, автор багатьох бестселерів за рейтингом *New York Times* пропонує чіткі, перевірені часом і досвідом принципи побудови успішних команд. Максвелл — один із найвпливовіших авторів на тему лідерства, чії книжки мільйонними накладками продають по всьому світі.

У цій книжці доктор Максвелл серед іншого показує, як:

- ◆ **Закон високого морального духу** надихнув 50-річного чоловіка, який навіть не вмів плавати, пройти виснажливі тренування для участі в найскладнішому триатлоні у світі;
- ◆ **Закон загальної картини** спонукав колишнього президента США подорожувати країною автобусом, спати в підвалі та виконувати важку фізичну роботу;
- ◆ Дотримання **Закону табло** дало змогу одній вебкомпанії і далі зростати й заробляти гроші, тоді як тисячі інших інтернет-бізнесів зазнали краху;
- ◆ Ігнорування **Закону цінника** призвело до закриття одного з найбільших ритейлерів світу після 128 років роботи.

Ця книжка — набір інструментів, що дадуть відповідь на одвічне запитання лідерів: «Як перетворити групу людей на непереможну силу?». Ви можете бути тренером, гравцем, генеральним директором чи волонтером — 17 законів стануть вашою інструкцією та настановами для створення успішної команди.



Брайт * Букс
www.brightbooks.ua

Купуйте наші
книжки онлайн!



Схвальні відгуки про книжку

«17 НЕЗАПЕРЕЧНИХ ЗАКОНІВ КОМАНДНОЇ РОБОТИ»

Як мудро зазначає знаний експерт з лідерства д-р Максвелл, щоб стати творцем успіху, кожен великий лідер має покладатися на інших. У книжці «17 незаперечних законів командної роботи» труднощі, що виникають у роботі команди, представлені простим і змістовним процесом побудови й нарощування командних можливостей.

*Річ ДеВос, співзасновник Alticor,
власник і керівник команди NBA Orlando Magic*

17 законів — всі, як один, правильні. Я бачила докази цього в командах, які тренувала, і щира подяка Джонові, який опрацював їх у цю чудову квінтесенцію, де вони викладені у вигляді окремих змістовних принципів, яких можна навчати. Просто почніть з одного або двох — і невдовзі вже застосовуватимете всі 17 законів командної роботи, щойно побачите, який ефект вони здатні справити саме на вашу команду.

*Пет Хед Самміт,
тренерка жіночої баскетбольної команди,
Університет Теннессі, Ноксвілл*

«17 законів...» дуже скоро стане вашою настільною книжкою, незалежно від того, чи є ваша команда сім'єю, бізнесом або бейсбольним клубом. Закони Максвелла непідвладні часу. Хоч би яку команду ви вибудовували, ця книжка здатна допомогти вам у цьому. Адже Максвелл дійсно знається на цій справі!

*Кріс Мортенсен,
коментатор ESPN*

Джон Максвелл, який навчив лідерства всю Америку, знову на висоті. Лишень цього разу тема — командна робота. Нова книжка Джона — це вичерпний аналіз того, що являє собою командна робота. Обов'язково прочитайте цю книжку самі, щоби потім розказати про неї всім, кого знаєте.

*Пет Вільямс,
старший віцепрезидент Orlando Magic*

Я мав честь виводити гравців на найвищий рівень у своєму виді спорту, тому знаю, що потрібно для побудови чемпіонської команди. У своїй останній книжці Джон Максвелл так само глибоко аналізує тему

командної роботи, як і тему лідерства у своїй попередній книжці. Від усієї душі рекомендую «17 незаперечних законів командної роботи».

*Ден Рівз,
головний тренер команди Atlanta Falcons*

Джон Максвелл є справжнім уособленням ефективного лідерства. Він водночас обдарований і високоерудований. У книжці «17 незаперечних законів командної роботи» він професійно аналізує реальні життєві ситуації, які лишень можуть скластися.

*Фред Сміт-молодший,
співредактор Leadership Today*

Підприємцві просто необхідна книжка Максвелла, щоб створити таку команду, з якою можна буде віддати все своє життя досягненню мрії.

*Лоуелл В. Паксон,
голова Paxson Communications Corporation*

Черговий шедевр від Джона Максвелла. Тепер це книжка про командну роботу, інформативна й змістовна, наповнена видатними життєвими історіями, творчими прикладами та практичними порадами з реального життя. Я з превеликим задоволенням читав цей твір — так само як читатимете його й ви теж!

*Пет Макміллан,
генеральний директор Team Resources, INC.,
Атланта, Джорджія*

Я прочитав книжку «17 незаперечних законів командної роботи», і вона мені дуже сподобалася. Вона вельми добре вписується в мою особисту філософію.

*Боббі Боуден,
головний тренер футбольної команди
Університету штату Флорида*

Пропрацювавши тренером шкільних футбольних команд, а потім побудувавши власну бізнес-команду, почавши з 85 агентів продажів і дійшовши до 225 тисяч у компанії *A. L. Williams*, я аплодує Джону Максвеллу за його «17 незаперечних законів командної роботи». І рекомендую цю книжку будь-кому з лідерів, хоч би якою великою чи

малою була його команда. Переможців усі як любили, так і любитимуть, — а в книжці цій повно переможців, які довели це на ділі.

*Арт Вільямс,
засновник компанії A. L. Williams*

Бали заробляють гравці, а ігри виграють команди. З книжки «17 незаперечних законів командної роботи» гравці дізнаються, як заробляти більше очок, щоб їхні команди вигравали більше ігор.

*Зіг Зіглар,
автор, мотиваційний учитель*

ДЖОН
МАКСВЕЛЛ

17 *НЕЗАПЕРЕЧНИХ*
ЗАКОНІВ
КОМАНДНОЇ
РОБОТИ

ДОТРИМУЙТЕСЯ ЇХ — І ВАША
КОМАНДА СТАНЕ НЕПЕРЕМОЖНОЮ

Київ
Брайт Букс
2026

УДК 05.32:316.46
М17

THE 17 INDISPUTABLE LAWS OF TEAMWORK
by John C. Maxwell

Originally published in the USA by by HarperCollins Leadership,
an imprint of HarperCollins
under the title *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*
Copyright © 2013 by John C. Maxwell
Published by arrangement with HarperCollins Leadership,
a division of HarperCollins Focus, LLC
Ukrainian edition © 2026 by Bright Books LLC.
All rights reserved.

М17 ДЖОН МАКСВЕЛЛ
17 незаперечних законів командної роботи. Переклад з англ. К. : Брайт Букс, 2026.
248 с.
ISBN 978-617-7766-87-1

У своїй книжці всесвітньо відомий експерт із питань лідерства Джон Максвелл розкриває фундаментальні принципи побудови успішної команди. Автор доводить, що будь-якої масштабної мети можна досягнути лише спільними зусиллями, та пропонує 17 дієвих законів — від Закону значущості до Закону дивідендів. Видання допоможе керівникам, менеджерам і кожному, хто прагне створити згуртований колектив, здатний перемагати в будь-якій сфері діяльності.

УДК 05.32:316.46

Ця книжка не може бути використана повністю
або частково в будь-якому вигляді без письмової згоди видавця

Науково-популярне видання

Джон Максвелл
17 НЕЗАПЕРЕЧНИХ ЗАКОНІВ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Перекладач *Є. Бондаренко*

Формат 70x100/16. Обл. вид. арк. 20,09. Зам. № 388/02.

ТОВ «Брайт Букс»
А/с 89, Київ 02002, Україна
www.brightbooks.ua
Свідоцтво ДК № 6492 від 20.11.2018

Надруковано у ПП «Юнісофт»
Буд. 136, вул. Морозова, 61036 Харків, Україна.
www.unisoft.ua
Свідоцтво ДК №3461 від 14.04.2009

ISBN 978-0-7180-73992 (англ.)
ISBN 978-617-7766-87-1

© by John C. Maxwell, 2018
© Брайт Букс, 2026

ЗМІСТ

Подяки 12

Вступ 13

1. ЗАКОН ЗНАЧУЩОСТІ 17

Один — занадто мало, щоб досягти чогось справді великого

Якою є ваша мрія? Мрія Ліллі Тартікофф — вилікувати людей від раку. Вона не науковець, та цього їй не потрібно. Усе, що їй треба знати, — це Закон значущості.

2. ЗАКОН ЗАГАЛЬНОЇ КАРТИНИ 29

Мета важливіша за роль

Що може спонукати колишнього президента США їхати автобусом через усю країну, спати в підвалі й фізично працювати протягом тижня? Відповідь можна знайти в Законі загальної картини.

3. ЗАКОН НІШІ 41

Усі гравці мають місце, де вони роблять найцінніший внесок

Якби ви були лідером вільного світу, яку роботу ви вирішили б дати людині, що здатна виконувати будь-яку, включаючи вашу? Якби ви хотіли, щоб усі виграли, ви б використовували Закон ніші.

4. ЗАКОН ЕВЕРЕСТУ 53

Що вище виклик, то вищою стає потреба в командній роботі

І Тенцінг Норгай, і Моріс Вілсон були досвідченими альпіністами, з усім необхідним спорядженням. Чому ж перший підкорив гору, тоді як другий загинув на ній? Лише один знав Закон Евересту.

5. ЗАКОН ЛАНЦЮГА 67

Силу команди визначає її найслабкіша ланка

Яке це має значення, коли тисячі ваших співробітників відмінно виконують свою роботу, і лише одна людина повертає не в той бік? Просто спитайте в компанії, що заплатила понад 3 мільярди доларів відшкодувань, будучи притягнутою до відповідальності через Закон ланцюга.

6. ЗАКОН КАТАЛІЗАТОРА 81

Переможні команди мають гравців, які створюють переможну гру

Якими будуть ваші кроки, якщо 31 грудня стрімко наближається, а ваші агенти з продажів безнадійно відстають від річної мети? Дейв Сазерленд може вам підказати. Його команда досягла своєї мети, бо ж він живе згідно із Законом каталізатора.

7. ЗАКОН КОМПАСА 95

Візія дає членам команди напрямок і впевненість

Коли Еббі Констамм почала працювати в ІВМ, то виявила, що компанія, яка задавала темп інновацій в американському бізнесі протягом більшої частини ХХ століття, тепер плывла за течією та втрачала мільярди доларів на рік. Чому? Відповідь можна знайти в Законі компаса.

8. ЗАКОН ГНИЛОГО ЯБЛУКА 107

Негідне ставлення руйнує команду

Очікувалося, що вони знищать конкурентів. Вони мали талант і прагнення до перемоги. Але очікуване домінування виявилось самознищенням. А все тому, що вони не знали про Закон гнилого яблука.

9. ЗАКОН ВЗАЄМОВИРУЧКИ 119

Члени команди мають бути впевнені, що можуть покластися одне на одного в потрібний момент

Можливо, у вашій організації ніхто не загине, якщо хтось схибить. Проте таке може статися з людьми в сімейному бізнесі. Ось чому Закон взаємовиручки такий важливий для них.

10. ЗАКОН ЦІННИКА 133

Команда не спроможеться реалізувати свій потенціал, якщо неспроможна платити ціну

Ця компанія могла б стати найбільшим у світі ритейлером. Натомість вимушено зачинила двері після ста двадцяти восьми років у бізнесі. Чому? Таку ціну її лідери заплатили за ігнорування Закону цінника.

11. ЗАКОН ТАБЛО 145

Команда може корегувати свій курс, коли знає, на якому місці перебуває

Тисячі інтернет-компаній зазнали невдачі. Чимало «успішних» усе ще живуть очікуванням прибутків. Але ця компанія і далі перемагає, зростає та заробляє гроші! Чому? Тому що завжди грала за Законом табло.

12. ЗАКОН ЛАВИ ЗАПАСНИХ 155

Великі команди мають велику лаву запасних

Хто зазвичай є центральною фігурою в організації? Генеральний директор? Голова правління? Найкращий продавець? А чи повірите ви, що це може бути працівник відділу кадрів? Авжеж повірите, якщо знатимете Закон лави запасних.

13. ЗАКОН ІДЕНТИЧНОСТІ 169

Спільні цінності визначають команду

Як заохотити тисячі людей працювати на складах, носити яскраво-помаранчеві спецівки й догоджати будь-яким потребам клієнтів? Це змогли Берні Маркус та Артур Бланк, які заклали підвалини своєї компанії за Законом ідентичності.

14. ЗАКОН КОМУНІКАЦІЇ 181

Взаємодія живить дію

Ця команда змінила десять керівників за десять років. Вигорання та нервозність охопили колектив, а фінансові діри загрожували остаточно знекровити компанію. Тож як Гордон Бет'юн збирався врятувати від остаточного краху цю авіакомпанію, яка вже встигла закріпитися в останніх рядках рейтингів? Він почав із використання Закону комунікації.

15. ЗАКОН ПЕРЕВАГИ 195

Різниця між двома однаково талановитими командами полягає в лідерстві

У команди були великі проблеми. Її учасники мали все необхідне, щоби подолати шлях: талант, підтримку, ресурси, — усе, крім того, що було найважливішим. Єдина надія докорінно все розвернути була на того, хто дотримувався Закону переваги.

16. ЗАКОН ВИСОКОГО МОРАЛЬНОГО ДУХУ 207

Коли перемагаєш, то не відчуваєш болю

Що могло спонукати п'ятдесятирічного чоловіка, який донедавна навіть не вмів плавати, зносити біль тренувань, готуючись до найкрутішого тріатлону у світі? Ні, аж ніяк не криза середнього віку. Це був Закон високого морального духу.

17. ЗАКОН ДИВІДЕНДІВ 223

Вкладення в команду накопичуються і з часом принесуть дивіденди

Вас коли-небудь хитрощами заманювали на нову роботу? Саме так було з Морганом Вуттенем, а в наслідку він змінив на краще життя тисяч дітей. Його життя, сповнене самовідданості, навчить вас усього, що треба знати про Закон дивідендів.

Післямова 235

Примітки 237

Про автора 243

П О Д Я К И

Кожна книжка, яку я пишу, — це прояв командної роботи. І ця книжка не виняток. Тож висловлюю вдячність тим людям, які допомогли мені створити «17 незаперечних законів командної роботи»:

Команді *The INJOY Group*, що допомогла мені продумати й відточити ці закони.

Маргарет Максвелл, моїй дружині, найкращому другові й гравцеві номер один нашої команди, за її слушні поради.

Лінді Еггерс, яка завжди піклується про всі деталі мого життя.

Кеті Віт, яка провела таке чудове дослідження для цієї книжки.

Стефані Ветцел, яка відшліфувала рукопис, вичитуючи й редагуючи кожне слово.

Чарлі Ветцелу, чий редакторський стиль щодня розширює мій вплив.

Вступ

Щодня, у певному сенсі, ви є частиною команди. Питання не стоїть так: *чи братимете ви участь у тому, до чого залучені інші? Питання в тому, чи стане й на цей раз співпраця з вами черговим успіхом?* Відповідь ви знайдете в цій книжці.

Усі знають, що командна робота — це добре; насправді без неї просто нікуди! Але як усе це в реальності працює? Що саме створює команду-переможця? Чому деякі команди йдуть прямцем до вершини, бачачи те, як їхня візія стає реальністю, у той час як інші, вочевидь, ідуть у нікуди?

Ці запитання не мають простих відповідей. Інакше в спорті побільшало б чемпіонів, що раз за разом встановлюють світові рекорди, а список компаній *Fortune 500* рік за роком залишався б незмінним.

І ось у чому полягає один із викликів дослідження командної роботи: навіть тим людям, які вивели команду на найвищий рівень у своїй галузі, іноді важко визначити, що відрізняє чудову команду від зібрання індивідуумів, яким ніяк не вдається спрацюватися разом. Дехто скаже, що ключ до перемоги — сильна трудова етика. Але ж ви знаєте чимало працюючих людей, які так і не стали згуртованим колективом, щоб спільно розкрити свій потенціал? Інші вважають, що великі

команди — це результат певної «хімії». Проте водночас самі ж часто кажуть: «Я не можу пояснити, як саме вона утворюється, ця “командна хімія”, однак точно впізнаю її, коли побачу таку команду». Тож як насправді можна взяти цей процес у свої руки й навчитися завдяки йому будувати свою команду?

Щороку як комунікатор я проводжу незліченну кількість годин у виступах перед живою аудиторією. Ось чому завжди шукаю чіткі й конкретні способи, як навчити людей складних істин. Саме це й робить комунікатор: бере щось складне й робить його простим. У 1998 році я написав книжку «21 беззаперечний закон лідерства». Моїм бажанням було поділитися тим, що було вивчене мною за три десятиліття, присвячених лідерству. Читацька реакція на цю книжку була приголомшливою. Видання потрапило до списків бестселерів *New York Times Business Books*, *Wall Street Journal*, *Business Week* та Асоціації християнських книгопродавців (CBA). І за це я щиро вдячний. Однак куди важливішим для мене було те задоволення, яке я отримував, викладаючи ці закони лідерства протягом останніх кількох років по всіх Сполучених Штатах і на п'яти континентах. Мені пощастило на власні очі бачити те, як люди осягають ці закони, застосовують їх у житті й удосконалюють свої лідерські якості. Засвоєння законів лідерства змінювало життя людей, і я знав, що знайшов справді дієвий важіль, як допомогти людям навчитися лідерства.

Моє бажання — зробити побудову ефективних команд такою само простою для розуміння, впровадження та практичного застосування, як і лідерство. Я хочу усунути певний момент таємничості з усього цього. Ось чому я доклав стільки зусиль, щоб дати визначення цим законам командної роботи. Чудовим у законах є саме те, що на них можна сміливо покластися. *Хоч би якими* були ваші обставини, бекграунд і сьогочасна ситуація, закон командної роботи — це все одно, що банківська гарантія.

Коли я навчатиму вас цих законів, ви побачите, що я часто-густо сприймаю тему командної роботи з погляду лідера — і в цьому є сенс, адже саме лідери гуртують команди й ведуть їх до перемоги. Проте вам не обов'язково бути лідером, щоб отримати користь від цієї книжки. Мало не все, що ви робите, залежить від командної роботи. Бай-дуже, чи ви лідер або послідовник, тренер або гравець, учитель або учень, батько або дитина, генеральний директор або волонтер у некомерційній організації, — хоч би ким ви були, вивчаючи й застосовуючи ці закони, ви ще більше розвинете свою здатність до командної

роботи. Що більшу кількість законів вивчите й засвоїте ви й ваші товариші по команді, то більш імовірним стане ваше перетворення від розрізненої групи на команду-переможницю.

Команди можуть бути будь-яких форм і розмірів. Якщо ви одружені, тоді ви — подружня команда. Працюєте в офісі чи на виробництві, тоді ви й ваш робочий колектив — команда. Приділяете свій час волонтерству, тоді ви з товаришами по організації — команда. За влучним жартом Дена Девайна: «Команда — вона і є команда. Шекспір казав це багато разів». І навіть якщо видатний драматург не казав цього дослівно, ідея правильна. Саме тому командна робота є такою важливою.

На одній із нещодавніх конференцій, де я викладав, до мене підійшов молодий лідер, який щойно починав свою кар'єру. Він запитав:

— Джоне, є якась одна річ, яку мені треба знати про командну роботу?

— Одна річ? — перепитав я. — На це запитання достатньо важко відповісти.

Та він не відступав:

— Просто щось таке для початку. Мені потрібне одне, найважливіше з усього.

— Гаразд, якщо ти вже так наполягаєш, — сказав я. — Ось та одна річ, що тобі треба знати про командну роботу: тут є понад одна річ, яку слід знати.

Спочатку він дивився на мене з німим запитанням в очах. Потім навіть дещо роздратовано. Однак потім я враз побачив, як розуміння осяяло його.

— Авжеж, тепер зрозуміло, — вигукнув він. — Це процес. Гаразд, гаразд. Я готовий зануритися в нього. Я охоче приділю час, щоб навчитися всього цього.

Тож хочу заохотити й вас учинити так само: присвятити себе процесу навчання, як стати прекрасним членом команди та її будівничим. Гадаю, ви й самі неодмінно побачите, коли читатимете про *Закони командної роботи* й станете їх застосовувати, що вони позитивно впливають на всі аспекти вашого життя. І в процесі пам'ятайте ось про що: жоден із законів не є відособленим, однак разом всі вони дуже добре доповнюють один одного. Що більше законів ви вивчите, то кращими станете.

Отримуйте задоволення від цього процесу, працюйте на повну й завжди пам'ятайте: хоч би чим ви хотіли займатися в житті, для здійснення мрії треба мати команду мрії.

ЗАКОН ЗНАЧУЩОСТІ

*Один — занадто мало, щоб досягти
чогось справді великого*

Хто ваші особисті герої? Гаразд, можливо, у вас немає героїв у прямому сенсі цього слова. Тоді дозвольте мені запитати вас ось про що: якими людьми ви захоплюєтеся найбільше? На кого ви хотіли би бути схожими? Які люди запалюють вас і змушують кров закипати в жилах? Ви захоплюєтеся...

- Бізнес-новаторами, такими як Джефф Безос, Фред Сміт або Білл Гейтс?
- Великими спортсменами, такими як Майкл Джордан, Маріон Джонс або Марк Макгвайр?
- Творчими геніями, такими як Пабло Пікассо, Бакмінстер Фуллер або Вольфганг Амадей Моцарт?
- Іконами попкультури, такими як Мадонна, Енді Воргол або Елвіс Преслі?
- Духовними лідерами, такими як Джон Веслі або Біллі Грем?
- Політичними лідерами, такими як Александр Македонський, Карл Великий або Вінстон Черчилль?

- Гігантами кіноіндустрії, такими як Д. В. Гріффіт, Чарлі Чаплін або Стівен Спілберг?
- Архітекторами й інженерами, такими як Френк Ллойд Райт, брати Старретт або Джозеф Строусс?
- Революційними мислителями, такими як Марія Кюрі, Томас Едісон або Альберт Ейнштейн?

Чи, можливо, у вашому списку імена людей із тих сфер, які я не згадав. Не помилюся, якщо скажу, що ми всі захоплюємось успішними людьми. А ми, американці, особливо любимо зачинателів і відважних індивідуалістів, які звершують подвиги самотужки, попри труднощі чи протидію: першопрохідця, що відвойовує для себе місце в лісових нетрях фронтиру, чи шерифа з Дикого Заходу, який відважно протистоїть ворогові в дуелі сам на сам, або ж сміливця-пілота з його одиночним перельотом через Атлантику, або вченого, що змінює світ силою свого розуму.

МІФ ПРО САМОТНЬОГО РЕЙНДЖЕРА

Та хоч би як ми захоплювалися індивідуальними досягненнями, правда полягає в тому, що жодна людина самотійно не зробила нічого дійсно вартісного. Віра в те, що одинак може створити щось велике, — міф. Навсправжки не існує ніяких Рембо, здатних самотужки впоратися з ворожою армією. Навіть самотній рейнджер не був таким уже й самотнім — хай куди б він їхав, завжди мав при собі вірного коня Тонто!

Нічого справді значущого ніколи не було досягнуто людиною, яка діяла самотійно. Подивіться глибше, і ви побачите, що всі, здавалося б, значні індивідуальні досягнення — це насправді результат командної роботи. Піонер Деніел Бун мав товаришів з Трансільванської компанії, коли прокладав Дорогу диких місць. Шериф Ваятт Ерп мав двох братів і Дока Холлідея, які завжди прикривали його. Авіатор Чарльз Ліндберг мав підтримку дев'яти бізнесменів із Сент-Луїса, а також міг скористатися послугами компанії *Ryan Aeronautical Company*, яка, власне, і побудувала йому літак. Навіть Альберт Ейнштейн, який революціонував науковий світ теорією відносності, не працював у вакуумі.

Про те, чим саме він був зобов'язаний усім іншим, хто допомагав у його роботі, Ейнштейн якось зауважив: «Щодня, багато разів на день я усвідомлюю, наскільки моє зовнішнє й внутрішнє життя побудоване на працях моїх друзів-учених, як живих, так і померлих. І скільки зусиль тепер маю докласти саме я, щоб віддати у відповідь стільки ж, скільки отримав». Це правда, що історія нашої країни, і не лише, відзначена досягненнями багатьох сильних лідерів і особистостей-новаторів, готових іти на значний ризик. Але ці люди завжди були частиною команд. Віра в те, що одна людина може зробити велику справу, — міф.

Віра в те, що
одинак може
створити щось
велике, — міф.

Економіст Лестер С. Туроу так висловився на цю тему:

В американській історії, культурі й традиціях немає нічого, що суперечило б командній роботі. Команди відігравали важливу роль в історії Америки: фургонні валки переселенців підкорили Дикий Захід, конвеєрні працівники американської індустрії підкорили світ, а успішна національна стратегія та величезна командна робота дали змогу американцям першими (і натепер єдиними) висадитися на Місяці. Але американська міфологія прославляє лише індивідуалістів. В Америці є зали слави майже для всіх мислимих видів діяльності, утім, ніде ще американці не звели монумент на честь командної роботи.

Мушу сказати, що я не згоден з усіма висновками Туроу. Урешті-решт, я бачив Меморіал морської піхоти США у Вашингтоні, присвячений підняттю прапора на Іодзімі. Та в чомусь економіст має рацію. Командна робота завжди була й залишається основою основ у побудові цієї країни. І це твердження справедливе до будь-якої країни світу.

ЦІННІСТЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Китайське прислів'я говорить: «За здібною людиною завжди стоять інші здібні люди». Правда в тому, що командна робота лежить в основі великих досягнень. Питання не в тому, чи має цінність командна робота. Питання в тому, чи визнаємо ми цей факт і чи станемо найкращими командними гравцями. Ось чому я стверджую, що одна люди-

на — це занадто мало для видатних досягнень. Поодинці неможливо створити нічого справді вартісного. І це — **Закон значущості**.

Пропоную вам таке завдання: згадайте хоча б одне дійсно значуще

«Немає таких проблем, які ми не могли б розв'язати разом, і дуже мало проблем, які могли б розв'язати самостійно».

ЛІНДОН ДЖОНСОН

досягнення в історії людства, яке б від початку до кінця здійснила лише одна людина самостійно. Назвіть будь-що, і ви виявите, що до цього доклала зусиль певна команда. Ось чому президент Ліндон Джонсон сказав: «Немає таких проблем, які ми не могли б розв'язати разом, і дуже мало проблем, які могли б розв'язати самостійно».

К. Джин Вілкс у своїй книжці «Ісус про лідерство» зазначає, що сила команд не лише очевидна в сучасному бізнесовому світі, а й має глибоку історію, яка простежується навіть до біблійних часів. За твердженням Вілкса:

- Команди залучають більшу кількість людей, тим самим даючи змогу задіяти більше ресурсів, ідей і енергії, ніж у окремої людини.
- Команди максимально розкривають потенціал лідера й мінімізують його слабкості. Окремі люди є більш вразливими, як у своїх слабких, так і в сильних рисах.
- Команди забезпечують багатогранну перспективу щодо того, як саме задовольнити якусь потребу або досягти певної мети, тим самим розробляючи кілька альтернативних рішень для кожної ситуації. Індивідуальне розуміння рідко буває настільки ж широким і глибоким, як бачення групи, коли йдеться про розв'язання проблеми.
- Команди спільно поділяють заслуги за перемоги й провини за поразки. Це сприяє розвитку непідробної скромності та справжнього відчуття спільноти. Одинаки беруть на себе всю заслугу й усю провину. Це провокує гординю, а інколи й відчуття власної неспроможності досягнути перемоги.
- Команди потребують від лідерів відповідальності за досягнення мети. Одинаки, не пов'язані ні з ким, можуть змінити мету, ні перед ким за це не відповідаючи.

- Команди просто можуть зробити більше, ніж одиниця.

Якщо ви хочете реалізувати свій потенціал або прагнення до того, що здається неможливим, — наприклад, щоб ваше послання сягало людей і через дві тисячі років після того, як ви вже полишите цей світ, — вам треба стати командним гравцем. Хай це звучить, як кліше, але це правда: люди грають у гру, однак команди виграють чемпіонати.

ЧОМУ МИ ЗАЛИШАЄМОСЯ ПООДИНЦІ

Нам відомо про потенціал команд, то ж чому деякі люди ще хочуть діяти поодиночі? Уважаю, цьому є кілька причин.

1. Его

Мало хто любить визнати, що не може робити всього, але такі реалії життя. Супермен чи супервумен — таких просто не буває. Керрі Воллес, одна зі членів моєї команди *The INJOY Group*, каже: «Крутити в повітрі щораз більше тарілок — це не збільшує ваш талант; це збільшує ймовірність того, що ви впустите якусь тарілку». Тому питання не в тому, чи можете ви все робити самостійно; питання в тому, як скоро ви зрозумієте, що не спроможете цього. Філантроп Ендрю Карнегі заявив: «Коли ви дійдете усвідомлення, що інші люди можуть допомогти вам зробити роботу краще, ніж ви здатні самостійно, це знаменує великий крок у вашому розвитку». Щоб зробити щось дійсно велике, відкиньте своє его й будьте готові стати частиною команди.

Командна
робота отримує
винагороду, коли ви
зосереджуєтеся на
«ми», а не на «я».

2. Невпевненість

У своїй роботі з лідерами я виявив, що дехто не сприймає командну роботу, оскільки відчуває певну ніяковість, коли поряд перебувають інші люди. Імовірно, те саме відбувалося і з флорентійським державним діячем XVI століття Нікколо Макіавеллі, що спонукало його написати: «Перший спосіб оцінити розумність правителя — подивитися на людей, яких він тримає при собі».

Я вважаю, що саме невпевненість, а не поганий розсуд чи нестача розсудливості найчастіше змушує лідерів оточувати себе слабкими людьми. У своїй книжці «21 беззаперечний закон лідерства» я вже стверджував, що лише впевнені в собі лідери передають владу іншим. Це **Закон розширення повноважень**. Водночас невпевнені в собі лідери зазвичай неспроможні створити команду через одну з двох причин: (1) бажання зберегти контроль над усім, що перебуває у сфері їхньої відповідальності; або ж (2) побоювання бути зміщеним кимось більш здібним. У будь-якому разі, лідери, що нездатні сприяти розвитку командної роботи, послаблюють свій потенціал і знижують плідність і результат від зусиль людей, з якими працюють. От саме порада президента Вудро Вілсона пішла би їм тільки на користь: «Треба думати не лише своїми мізками, а й усіма, які можна запозичити».

«Треба думати
не лише своїми
мізками, а й
усіма, які можна
запозичити».
ВУДРО ВІЛСОН

3. Наївність

Консультант Джон Геган тримає на своєму робочому столі табличку з таким написом: «Якби я робив усе заново, то не сам, а з помічниками». Цей вислів точно відображає почуття третього типу людей, які не змогли стати лідерами команд. Вони наївно недооцінюють складність досягнення великих цілей. І зазвичай намагаються зробити все самотужки.

У декого з цієї групи зрештою складається все добре. Але більшість виявляє, що їхні мрії завеликі для їхніх можливостей, і усвідомлює, що самостійно їм не досягнути поставлених цілей і необхідно якимось скоригувати підхід. Тоді вони для досягнення цілей зміцнюють команду, застосовують спеціальні заходи для підвищення її згуртованості, комунікації, довіри й продуктивності (тімблдінг). Однак дехто доходить правильних висновків занадто пізно й у наслідку ніколи не досягає мети. І це дуже прикро.

4. Темперамент

Деякі люди не дуже товариські й просто не мислять категоріями тимблдіngu та власної роботи в команді. Коли вони стикаються з ви-

кликами, їм ніколи не спадає на думку залучити інших, щоб досягти бажаного.

Як людині компанійській, мені важко уявити себе на їхньому місці. Кожного разу, стикаючись з будь-яким викликом, найперше в мене виникає думка: кого саме я хотів би бачити у своїй команді, хто здатен надати мені дієву допомогу. Це в мене ще з дитинства. Я завжди гадав: навіщо йти дорогою самотою, якщо можна й інших запросити із собою?

Я розумію, що не всі чинять саме так. Утім, насправді це не дуже й важливо, чи маєте ви природну схильність до командної роботи, чи ні. Якщо ви завжди все робите самостійно й ніколи не співпрацюєте з іншими, то тим створюєте величезні перешкоди для повної реалізації свого потенціалу. Доктор Аллан Фромм якось дотепно зауважив: «Як підказує нам досвід, люди досягають більшого, працюючи разом з іншими людьми, ніж проти них».

«Як підказує нам досвід, люди досягають більшого, працюючи разом з іншими людьми, ніж проти них».

Д-Р АЛЛАН ФРОММ

Д-Р АЛЛАН ФРОММ якось дотепно зауважив: «Як підказує нам досвід, люди досягають більшого, працюючи разом з іншими людьми, ніж проти них». І це ще м'яко сказано! Щоб зробити щось «на віки», без команди не обійтися. Не кажучи вже про те, що навіть затятий інтроверт може навчитися отримувати задоволення від переваг роботи в команді. (Це має сенс навіть тоді, коли людина не заміряється на якесь справді видатне досягнення.)

Кілька років тому мій друг Чак Свіндолл написав статтю для *The Finishing Touch*, в якій підсумував важливість командної роботи. Ось його слова:

Ніхто не є командою сам собою... Ми потребуємо одне одного. Вам треба хтось, а комусь — ви. Відособлені острови в океані — ні, це не про нас. Щоб ця річ, яка називається життям, працювала як слід, ми маємо бути опорою та підтримкою одне одному. Звертатися й відповідати. Пропонувати й брати. Визнавати й прощати. І простягати руку, обіймати покладатися одне на одного... Оскільки ніхто з нас не є самодостатнім і незалежним, геніальним і всесильним супергероєм, то перестаньмо поводитися так, ніби ми отакі і є. У житті й без того достатньо самотності, щоб нам грати цю дурну роль. Гра закінчена. Тож гуртуймося.

Для людини, яка намагається все робити самостійно, гра дійсно закінчилася. Якщо ви хочете зробити щось велике, то маєте робити це разом з іншими. *Один — замале число для великих справ.* Це — **Закон значущості**.

ВИ МОЖЕТЕ ПОБАЧИТИ РІЗНИЦЮ

Дивлячись, як люди поводяться в житті, можна досить швидко усвідомити, хто з них розуміє і приймає істину **Закону значущості**. І це безумовно стосується Ліллі Тартікофф. Не знаю, чи завжди Ліллі була свідомо цінності командної роботи, проте підозрюю, що вона дізналася про нього в досить ранньому віці, бо ж колись була професійною балериною. Якщо танцюристи не працюють злагоджено, їхні виступи ніколи не досягають того рівня, який був притаманний Ліллі. Починаючи із семирічного віку, вона проводила по десять годин на день, шість днів на тиждень, виступаючи в балеті або тренуючись як балерина. У наслідку вона стала членом Нью-Йоркської балетної трупи й виступала з ними з 1971 по 1980 рік.

У 1980 році на тенісній вечірці в Лос-Анджелесі Ліллі познайомилася з Бренденом Тартікоффом, новопризначеним керівником розважальних програм *NBC*. На той момент тридцятирічний Брендон Тартікофф був наймолодшим президентом телеканалу в історії. Вони швидко заприятелювали. Між ними зав'язалися романтичні стосунки. У 1982 році вони одружилися. І це стало початком абсолютно нового життя для Ліллі. Вона перетворилася з людини, яка зовсім не дивилася телевизор, на дружину керівника телеканалу, зануреного в культуру розважальної індустрії Лос-Анджелеса. Проте цей життєвий перехід був нічим, якщо порівнювати з іншим випробуванням, що випало їй того самого року. Тоді, уже вдруге за життя Брендона, у нього діагностували хворобу Ходжкіна.

ДИВОВИЖНА НАУКА

За порадою друга-лікаря Брендон звернувся до молодого онколога з Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі на ім'я Денніс Сламмон. У серпні 1982 року лікар Сламмон застосував два методи терапії, один з яких був експериментальним. Брендон зазвичай проходив лікування по п'ятницях, після чого Ліллі відвозила його додому й догля-

дала протягом усього вікенду, поки Брендон перебував удома, страждаючи від жахливих побічних ефектів. Вони дотримувалися цієї схеми лікування протягом року, і весь цей час Брендон виконував обов'язки президента телеканалу. Це був важкий період для них, але вони вирішили боротися з раком разом, і з часом Брендон... одужав.

Це випробування дало чимало користі. Однією з них було те, що телеканал *NBC*, яким керував Брендон, виріс у рейтингах з найгірших у найкращі. Потім він писав у своїй автобіографії: «Рак допомагає сприймати речі куди ясніше. Я виявив, що ця хвороба може навіть допомагати тобі в роботі, і з дуже простої причини: ніщо так не сприяє вмінню зосереджуватися на важливому, як рак» [1]. Ця сфокусованість на справі дала йому змогу випустити в ефір деякі з найпопулярніших і справді більш новаторських шоу й ситкомів в історії телебачення: «Шоу Косбі», «Будьмо!», «Блюз Хілл-стріт», «Поліція Маямі», «Золоті дівчатка», «Команда А», «Сент-Елсвер» тощо.

Для Ліллі, однак ж, наслідки були інакшими. Після того як організм її чоловіка звільнився від хвороби Ходжкіна, життя Ліллі не просто повернулося в попереднє річище.

За її власним зауваженням, «Брендон опинився в центрі справді дивовижного наукового експерименту». Медичні дослідження, що подовжили життя Брендона, неабияк зацікавили її. Бо за першої ж можливості допомогти іншим людям отримати користь від тих самих досліджень вона не змогла сказати «ні». Це сталося у 1989 році, коли лікар Денніс Сламон, той самий учений з Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, що лікував Брендона сім років тому, звернувся до Ліллі по допомогу.

САМОТУЖКИ ЦЬОГО НЕ ЗРОБИШ

Упродовж багатьох років лікар Сламон вивчав рак грудей. Він уважав, що перебуває на порозі розробки радикально нового методу лікування, який не лише буде більш ефективним у лікуванні захворювання, ніж усі раніше розроблені методи, а й не матиме звичайних побічних ефектів хіміотерапії. Він мав необхідні для цієї роботи знання та навички, але не міг зробити це самостійно. Йому був потрібен хтось, хто допоміг би з фінансуванням. Він подумав про Ліллі. Вона з радістю погодилася допомогти йому.

План, що вона розробила, демонстрував глибоке розуміння командної роботи й стратегічного партнерства. Ліллі колись працювала консультантом з краси в компанії *Max Factor*, раніше пов'язаній з *Revlon*. Вона познайомила Рональда Перельмана, генерального директора *Revlon*, з лікарем Сламоном. Спочатку це було нелегко, але щойно Перельман усвідомив потенціал досліджень Сламона, то пообіцяв виділити 2,4 мільйона доларів на роботу вченого без будь-яких обмежень. Це було партнерство, і воно не було схоже на жодне з тих, що були до цього. Результатом стало створення програми *Revlon/UCLA* з дослідження раку грудей, і незабаром нове успішне лікування раку почало рятувати життя жінок.

СМАК КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Для Ліллі стати співзасновницею дослідницької програми — це був лише початок. Вона відчула смак командної роботи й хотіла зробити набагато більше. Ліллі швидко зрозуміла, що може залучити інших до своєї справи. Вона збиралася створити більшу команду й використовувати для цього свої зв'язки в шоу-бізнесі. Того ж року Ліллі заснувала щорічний бал *Fire and Ice Ball* в Голлівуді для збору коштів. Через кілька років розширила своє коло спілкування, стала партнером *Entertainment Industry Foundation (EIF)* і створила *Revlon Run/Walk*, спочатку в Лос-Анджелесі, а потім у Нью-Йорку. На сьогодні ці заходи дали змогу зібрати понад 18 мільйонів доларів на дослідження раку. А 1996 року Ліллі допомогла створити *National Women's Cancer Research Alliance*.

У 1997 році в її чоловіка Брендона втретє діагностували рецидив раку, який забрав його життя. Йому було всього сорок вісім років. Попри особисту трагедію, Ліллі й далі створює команди для боротьби з онкологією. Коли вона зустріла Кеті Курик, яка втратила чоловіка через онкологію, Ліллі знову надихнулася на дії. З допомогою Курик і *EIF* 2000 року вона створила Національний альянс з дослідження колоректального раку.

— Коли я зустрілася з Кеті, — сказала Ліллі, — я почула, що за ранньої діагностики рак можнавилікувати, і буквально в дев'яносто відсотках випадків вінвиліковний і запобіжний. Це ніби покласти стейк перед голодною собакою... Я подумала: «Ми маємо це зробити». Тому залучила всіх своїх партнерів: Фонд індустрії розваг і лікаря Сламо-

на... Лікар Сламон склав план дій і сформулював місію... Так ми створили NCCRA [Національний альянс з дослідження колоректального раку]. Ви навіть не уявляєте, наскільки це зворушливо й приємно [2].

Одна людина не може виконати те неймовірне, значуще завдання, яке намагаються виконати Ліллі Тартікофф та її партнери. Жодна людина не може впоратися з раком самотужки. Але це справедливо для всього, що варто робити. Якщо це значуще, то для цього потрібна команда. Ліллі зрозуміла це, утілила в життя і тепер живе цим кожен день. *Один — замале число для великих справ. Це Закон значущості.*



ДУМКА ПРО КОМАНДНУ РОБОТУ

Ви можете бути гарні, але ви не настільки гарні!

СТАТИ НАЙКРАЩИМ ЧЛЕНОМ КОМАНДИ

Які основні цілі ви ставите перед собою? Напишіть деякі з них тут:

1. _____
2. _____
3. _____

Тепер подумайте про те, як ви працюєте над досягненням цих цілей. Які підходи використовуєте? Ви дієте самостійно? Чи створюєте команду для їх досягнення?

Якщо ви не намагаєтеся бути частиною команди, з'ясуйте для себе, чому це так. Щось із вашим его? Чи почуваетесь невпевненими в собі? Неправильно оцінили масштаб викликів? Чи схильні за складом свого характеру до самостійної роботи? Якщо ви відповіли «так» хоча б на одне з цих запитань, постарайтеся негайно подолати це ускладнення. Що раніше станете командним гравцем, то швидше зможете реалізувати свої мрії.

СТАТИ НАЙКРАЩИМ ЛІДЕРОМ КОМАНДИ

Подумайте про найбільшу мрію у своєму житті. Тепер запитайте себе:

- «Чи є вона більшою за мене?»
- «Чи приносить вона користь не лише мені, а й іншим?»
- «Чи варто їй присвятити частину свого життя?»

Якщо ви відповіли «так» на всі ці запитання, то подумайте, яким саме людям слід приєднатися до вас, щоб ця мрія втілилася в життя. Складіть список однодумців, яких знаєте і яким, можливо, захочеться, щоб вони приєдналися до вас у процесі. Потім запросіть їх у цю подорож разом з вами. І шукати інших, кому б пішла на користь участь у вашій команді.

ЗАКОН ЗАГАЛЬНОЇ КАРТИНИ

Мета важливіша за роль

Кілька років тому мене запросили взяти участь у важливій конференції, яку запланувала одна шанована загальнонаціональна організація. Я був одним із приблизно десяти доповідачів, яких обрали для виступу перед аудиторією, що збрала понад шістдесят тисяч людей з усіх куточків країни. Конференція була присвячена благородній меті, дуже важливій і для мене також, тож я вважав це запрошення за честь.

За кілька тижнів до самої конференції всі доповідачі мали зустрітися із засновником організації, щоб обговорити стратегію, обговорити теми виступів, а також підтримати одне одного та обмінятися пропозиціями. Я не міг стримати хвилювання, адже в складі групи були видатні лідери. Наша зустріч перед спільним виступом мала справді вигляд багатообіцяльної, утім, реальність виявилася дещо інакшою, ніж мої очікування.

Коли ми всі зібралися разом, атмосфера в залі аж ніяк не відчувалася сесією стратегії та підтримки. Поки ми обмінювалися думками щодо прийдешнього дня, деякі з майбутніх доповідачів, схоже, більше переймалися тим, щоб забезпечити собі найвигідніший час для ви-

ступу. Управні комунікатори, вони розуміли, що черговість виступів, саме час виступу і його тривалість матимуть вирішальне значення: аудиторія найліпше сприйматиме сказане ними. Та роль, яку мав зіграти кожен, хто виступатиме, схоже, цікавила їх куди більше, ніж сама мета конференції.

Але я помітив іще дещо: коли один із доповідачів коротко повідомив нам тему свого виступу, я одразу відчув, що його виступ стане справжнім стрижнем всієї конференції. Усі наступні меседжі будуть підпорядковані цьому. Однак цей промовець не виборював собі краще місце. Нікого не відтискав ліктем. Здавалося, його взагалі не цікавила участь у таких маневрах.

У ту мить, поки кожен був зосереджений на собі, я зрозумів, що ми втратили ширшу перспективу, а саме: заради чого ми всі зібралися. Тож я звернувся до групи й сказав про цього доповідача:

— Вірю, що виступ попереднього доповідача змінить життя людей, які відвідають цю конференцію. Вважаю, що аудиторія краще сприйме його виступ, якщо він прозвучить у той час, коли мені настане час виступати. Тож прошу, — звернувся до того чоловіка, який намагався просувати себе: — Поставте мене наступним у чергу.

Це справило таке враження на кожного з присутніх, ніби їх ударили. Раптово всі знову віднайшли втрачену перспективу. Опісля, замість того щоб дбати про себе й захищати власний імідж, усі доповідачі були готові повністю викласти заради загального блага. Ми всі згадали, що мета важливіша за наші індивідуальні ролі. У цьому сутність **Закону загальної картини**.

ЩО ЦЕ МЕНІ ДАСТЬ?

У культурі, яка оспівує золоті медалі на грудях героя-одинака й де радше боротимуться за індивідуальні права замість того, щоб зосередитися на прийнятті відповідальності, люди більше схильні втрачати з виду ширшу перспективу. Насправді ж дехто ладен бачити саме себе центром цієї ширшої перспективи, — усе обертається навколо їхніх потреб, їхніх цілей і їхніх бажань. Одного разу мені довелося побачити напис на футболці, що дуже добре відо-

Якщо вважаєте, що ви — це вся картина, то ніколи не побачите цілої картини.

бражає таку позицію: «Як я бачу команду: це купа людей, що виконує мої забаганки».

Команда не задумана являти собою купу індивідів, яких одна людина використовує як інструмент заради власної вигоди. Члени команди мусять мати спільні цілі, однаково вигідні для всіх. Вони мають бути вмотивовані для спільної роботи, а не служити маріонетками для чиеїсь особистої слави. Кожен, хто звик збирати людей, щоб використовувати їх лише у власних інтересах, не тимбілдер; він є диктатором.

Якщо бажаєте спостерігати за командною динамікою в дії, погляньте на світ спорту. Ось де легко побачити, чи справді працюють гравці разом. Результат гри очевидний і його можна виміряти. Це дає змогу легко побачити, коли хтось думає лише про себе, а не про спільні цілі й цінності команди.

Щоби перемогти в спорті, члени команди мають завжди орієнтуватися на ширшу перспективу. Вони мають пам'ятати, що мета важливіша за їхню роль — або індивідуальну славу, або славу, якої вони можуть прагнути. Суперзірка *NBA* Девід Робінсон якось зауважив: «Гадаю, будь-який гравець скаже вам, що індивідуальні досягнення допомагають вашому его, але якщо не вигравати, то сезон стає дуже, дуже довгим. Більш важливо, щоб команда зіграла добре».

УСЕ ТРИМАЄТЬСЯ НА КОМАНДІ

Бад Вілкінсон, відомий у 1950-х роках футбольний тренер з Оклахоми, так висловився про це у своїй «Книжці футбольної мудрості»: «Якщо команда хоче реалізувати свій потенціал, кожен гравець має бути готовий підпорядкувати особисті цілі блага команди».

Деякі спортивні команди відверто більш схильні до ментальності «кожен за себе». У інших цей підхід підпорядкування індивідуального командній і спільній роботі вплетений в основу всього, що вони роблять. Наприклад, такі футбольні команди, як *Notre Dame* або *Penn State*, навіть не пишуть імена гравців на своїх футболках.

«Якщо команда хоче реалізувати свій потенціал, кожен гравець має бути готовий підпорядкувати особисті цілі блага команди».

БАД ВІЛКІНСОН

Чому це так, якось пояснив Лу Холц, колишній тренер *Fighting Irish*. Він сказав: «За нашим у *Notre Dame* переконанням, переплетених літер *ND* цілком достатньо, щоби бути впізнаваним. Щоразу, як хтось скаржився на це, я відповідав: нехай дякують, що ми дозволили номери на формі. Моя б воля, я не вказував би нічого, крім ініціалів, що позначають позицію гравця. Якщо ставиш у пріоритет команду, а не себе, то чого тобі ще треба?».

Переможні команди мають гравців, які ставлять інтереси команди вище за особисті. Вони хочуть грати у своїй сильній позиції, але готові робити все, аби подбати за команду. Вони з готовністю жертвують своєю роллю заради куди важливішої мети. Це — **Закон загальної картини**.

БАЧИТИ ЗАГАЛЬНУ КАРТИНУ

Творці успішних команд ніколи не забувають, що члени команди мають зіграти кожен свою роль, — і кожна роль є частиною ширшої перспективи. Не маючи перед собою такої перспективи, команда не зможе досягти мети, хоч би якою була гра — спорт, бізнес, сім'я, служіння чи врядування.

Закон загальної картини розуміють лідери на найвищому рівні.

«Не кожен у чемпіонській команді отримує пабліситі, але всі можуть про себе сказати: я — чемпіон».

ІРВІН (МЕДЖИК)
ДЖОНСОН

Цю візію ширшої перспективи вони постійно тримають перед собою та своїми людьми. Яскравим прикладом є Вінстон Черчилль. Розповідають, що під час Другої світової війни, коли Велика Британія переживала найпохмуріші дні, дуже непросто було втримати на робочому місці шахтарів. Багато хто з чоловіків ладен був покинути брудну, невдячну й ризиковану роботу у вугільних шахтах, щоб вступити на військову службу, яка приносила велике суспільне схвалення й підтримку. Однак шахтарська робота була критично важливою для успішного завершення війни. Без вугілля біда

спіткала б як військових, так і цивільних.

Тож одного дня Вінстон Черчилль виступив перед тисячами шахтарів. Прем'єр-міністр країни розповів, наскільки значуща їхня праця

для військового протисторства і що саме їхня роль може забезпечити або ж звести нанівець мету зберегти свободу Англії.

Черчилль змалював картину: як буде, коли закінчиться війна, який тоді буде грандіозний парад на вшанування людей, що билися на війні. Першими крокуватимуть моряки, сказав він, які продовжили традицію Трафальгару й розгрому іспанської Армади. Потім ітимуть кращі й славетніші сини Британії — пілоти Королівських ВПС, які відбили навалу німецької Люфтваффе. За ними маршем пройдуть солдати, які билися в Дюнкерку.

Завершуватимуть парад чоловіки в шахтарських касках, укриті вугільним пилом. Черчилль додав такий штрих: аж ось із натовпу почується вигук: «А де були ви в критичні дні боротьби?». І голоси десятків тисяч вуглярів скажуть на це: «Ми були глибоко під землею, лицем до вугілля».

Кажуть, що тоді сльози виступили на очах цих загартованих чоловіків. І вони повернулися до своєї непримітної роботи, сповнені залізної рішучості, свідомі своєї ролі в благородній меті країни — збереження свободи для Західного світу.

Саме такий спосіб мислення потрібен, щоби побудувати команду. Необхідні мужність і рішучість, щоби зрозуміти: мета важливіша за роль. І робити те, що краще для команди, — це вже саме собою неабияке досягнення. Часто це означає здатність пожертвувати професійним задоволенням, особистими показниками або власною славою. Ірвін (Меджик) Джонсон, колишня зірка *NBA*, а тепер успішний бізнесмен, каже: «Не кожен у чемпіонській команді отримує публіциті, але всі можуть про себе сказати: я — чемпіон».

КОМАНДИ ЗАГАЛЬНОЇ КАРТИНИ — ЩО В НИХ ОСОБЛИВОГО?

То як же люди починають ставати справжньою командою? Як саме відбувається це зрушення, коли незалежні індивідуальності перетворюються на командних гравців, що уособлюють **Закон загальної картини**? Це не відбувається аж так швидко. Для цього потрібен час. Ось, на мій погляд, найкраща тактика, як саме започаткувати цей процес:

1. Майте перед очима загальну картину

Усе починається з візії. Вам необхідно мати мету. Без неї ви не зможете мати справжню команду. Знаменитий бейсболіст Йогі Бerra, удостоєний місця в Залі слави, якось пожартував: «Якщо не знаєте, куди йдете, то й прийдете не туди». Людина без мети може прийти зовсім не туди, куди хотіла. Група людей без мети не зможе прийти нікуди. Водночас якщо кожен у групі поділяє спільне бачення загальної картини, то ці люди мають потенціал стати ефективною командою».

Зазвичай роль лідера — уловити й донести до інших цю візію. Вони мають побачити її першими, а потім допомогти й усім іншим побачити її. Саме це зробив у воєнний час Вінстон Черчилль, коли звертався до шахтарів. Або ж доктор Мартін Лютер Кінг-молодший, коли зі сходів пам'ятника Лінкольну у Вашингтоні, округ Колумбія, говорив людям про свою мрію. Саме це зробив генеральний директор *General Electric* Джек Велч, коли доніс до своїх співробітників, що підрозділ *General Electric*, який не спроможеться бути першим або другим на своєму ринку, перестане бути частиною *General Electric*. Люди в команді будуть готові піти на жертви й працювати разом, лише якщо чітко бачитимуть, заради чого саме їхня праця.

Якщо ви є лідером команди, ваша роль — зробити те, що здатні зробити лише ви: змалювати цю ширшу перспективу для своїх людей. Без такої візії в них просто забракне бажання досягати заявленої мети.

2. Оцініть ситуацію

Одна з переваг бачення загальної картини в тому, що це допомагає зрозуміти, наскільки ви наразі далекі від її досягнення. Для того, хто налаштований робити все самостійно, розрив між тим, що є, і тим, що мало би бути, часто має страхітливий вигляд. Але це не викликає жодного занепокоєння у того, чие життя — будувати команди. Бачачи всю масштабність завдання, яке стоїть перед ними, вони не ухиляються від виклику — вони насолоджуються можливістю. Вони з нетерпінням чекають, коли зможуть зібрати команду й опрацювати план утілення цієї візії в життя.

Під час зібрання всіх трьох підрозділів *The INJOY Group* генеральний директор Дейв Сазерленд виступив перед нашими співробітниками й виклав кілька цілей на майбутній рік (деякі з цих цілей були дуже амбітними). Під час виступу Дейв сказав:

— Дехто, усвідомлюючи масштаби мети, може запанікувати. Але я не бачу анінайменшої причини турбуватися. Ми з вами вже зібралися в чудову команду. Щоб вивести її на новий рівень, нам просто треба ще кілька людей, схожих на тих, яких уже маємо.

Ось спосіб мислення справжнього тімбілдера!

3. Зосередьте необхідні ресурси

Гоулі Р. Евергарт переконаний: «Якщо в тебе повно набойів, ти можеш обрати будь-яку ціль». Саме цими набоями і є ресурси: зарядом, який допомагає вам досягти мети. Неважливо, з якою саме командою ви разом. Ви не зможете досягти прогресу, якщо він не підтриманий відповідним обладнанням, коштами, необхідними приміщеннями тощо. І це стосується будь-якої вашої мети — сходження на гірську вершину, завоювання ринку чи організації служіння. Що більш оснащеною є команда, то менше абстрагуватимуться гравці, коли намагатимуться досягти своєї мети.

4. Запросіть правильних гравців

Коли дійде до створення успішної команди, тоді гравці — це все. Ви можете мати чітку візію, точний план, необмежений ресурс і неймовірне лідерство, але якщо бракує правильних людей — ви нікуди не прийдете. (Ми більше поговоримо про це, коли торкнемося деяких інших законів.) Ви можете програти з хорошими гравцями, однак з поганими ніколи не виграєте.

5. Відмовтеся від особистої повістки

У командах, які перемагають, гравці постійно запитують себе: «Що найкраще для всієї команди?». Вони повсякчас відкладають особисті плани заради блага команди. Їхній девіз можна виразити словами Рея Крока, засновника *McDonald's*: «Ніхто з нас не важливіший за решту з нас».

Кілька років тому сталася прикметна історія у світі спорту, а саме успіх жіночої збірної США з європейського футболу. За короткий період усього в кілька років вони виграли олімпійську золоту медаль і Кубок світу. Міа Хемм була ключовим гравцем у тій команді. У своїй книжці «Йди до мети» вона ділиться поглядом на свій вид

«Ніхто з нас не важливіший за решту з нас».
РЕЙ КРОК

спорту і яке ставлення гравець має привнести в гру, щоб досягти мети стати чемпіоном:

Футбол — не індивідуальний вид спорту. Я не забиваю всіх голів, а забиті мною зазвичай є результатом командних зусиль. Я не захищаю ворота на іншому кінці поля. Я не розробляю тактику гри. Я не перу нашу тренувальну форму (гаразд, інколи й це також) і не бронюю квитки на літак. Я — член команди, і покладаюся на команду. Я йду на поступки заради неї та жертвую своїми інтересами й планами — адже це команда, а не окремий гравець, у підсумку вона стає чемпіоном.

Міа Хемм розуміє **Закон загальної картини**. І роблячи все необхідне, щоб допомагати своїй команді — включно з пранням спортивної форми, — вона наочно продемонструвала, що мета важливіша за роль.

6. Перейдіть на вищий рівень

Лишень коли гравці об'єднуються і відмовляються від своїх планів, команда може піднятися на вищий рівень. Саме такої здатності до самопожертви потребує командна робота. На жаль, дехто вважає за краще притримуватися своїх повісток і планів, слідуючи шляхами свого роздутого еґо, замість того щоб звільнитися від них і досягти чогось справді видатного.

Філософ Фрідріх Ніцше сказав: «Багато хто вперто бажає слідувати своїм обраним шляхом, і лише деякі прагнуть до мети». І це дуже прикро, бо ж люди, які думають тільки про себе, утрачають перспективу всієї картини. У наслідку їхній потенціал залишається незадіяним, а людей, які на них покладаються, неминуче спіткає розчарування.

ПІДПОРЯДКУЙТЕ РОЛЬ УСПІХОВІ КОМАНДИ

Президент Авраам Лінкольн якось зауважив: «Майже всі люди можуть витримати негаразди, але якщо ви хочете перевірити характер людини, дайте їй владу». Не багато людей наділені більшою владою, ніж президент США. Бути лідером вільного світу — безумовно, може запаморочити голову. Лише не Джиммі Картеру: якщо проаналізувати його кар'єру — від часу, коли він був членом шкільної ради, до терміну перебування в Білому домі і далі, — можна побачити, що він був готовий узяти на себе практично будь-яку роль, щоб досягти мети, в яку вірив. Він завжди сповідував важливість бачення всієї картини.

Можливо, ніщо краще не ілюструє **Закон загальної картини** в житті Картера, ніж його співпраця з організацією *Habitat for Humanity*. Вона була офіційно заснована Міллардом і Ліндою Фуллерами в 1976 році, хоча самі Фуллери багато років опрацьовували цю ідею і до того, спочатку в США, а потім за кордоном. Мета організації справді глобальна — викоринити у світі бездомність і бідняцьке житло поза стандартами.

Це сміливе починання Фуллерів стартувало наприкінці 70-х і на початку 80-х, і за шість років вони звели будинки в Мексиці, Заїрі й Гватемалі. А в США їхні філії будували житла в таких містах, як Сан-Антоніо, штат Техас; Америкус, штат Джорджія; Джонс-Айленд, штат Південна Кароліна; та інших локаціях у Флориді та в Аппалачах. Було закладено основу для будівництва в багатьох інших містах, однак процес був складним. Фуллери знайшли успішну формулу для досягнення своєї мети: пропонували право власності на будинки найбіднішим, здатним оплачувати житло; будували недорогі помешкання за допомогою волонтерів; залучали майбутніх власників житла до процесу будівництва й створювали безвідсоткові позики для фінансування. Це була натхненна ідея, що набувала дедалі більшої популярності. Однак Фуллери розуміли: щоб охопити своєю ініціативою весь світ, як вони того бажали, доведеться вивести *Habitat* на абсолютно новий рівень.

І Фуллери побачили таку можливість. За десять миль від їхньої штаб-квартири в місті Америкус на півдні штату Джорджія, у маленькому містечку Плейнс, жив чоловік, який міг їм допомогти, — Джиммі Картер. Колишній президент США вже брав участь у кількох заходах *Habitat*. Після виступу Картера в 1983 році Міллард Фуллер вирішив звернутися до нього з проханням допомогти просуванню проекту. На початку 1984 року Фуллери зв'язалися з ним. Коли Картер сказав, що дуже зацікавлений у *Habitat for Humanity*, Фуллер набрався сміливості й вирішив запропонувати список з п'ятнадцяти можливих ролей, які міг би взяти на себе колишній президент. Його сподіванням було, що Картер погодиться на одну або дві з них. До цього списку входили: участь у раді *Habitat*, налагодження контактів з медіа, допомога в зборі коштів, зйомка тридцятихвилинного відео й робота в будівельній бригаді впродовж одного дня.

На подив Фуллера, Картер погодився не на один чи два пункти зі списку — на всі. Хоч як парадоксально, проте найбільшу увагу громадськості привернула готовність Картера працювати безпосередньо в будівельній бригаді, у буквальному сенсі з молотком у руках, допо-

магати зводити дім. Спочатку всі гадали, що Картер просто зайде ненадовго на будмайданчик, щоб сфотографуватися для піар-кампанії. Однак колишній президент долучився до бригади, поїхав із нею автобусом *Trailways* на будівельний майданчик у Брукліні, штат Нью-Йорк, наполегливо працював щодня протягом тижня й спав на цокольному поверсі місцевої церкви разом з іншими. Започаткувавши це в 1984 році, Джиммі Картер з тих пір щорічно збирає команду й служить так само. Його віддане служіння приваблює людей з усіх верств суспільства, щоби послужити нужденним [1].

СПІЛЬНА МЕТА

Habitat for Humanity — це дітище подружжя Фуллерів, і успіх організації став результатом зусиль сотень тисяч людей по всьому світі. Проте саме Джиммі Картер зробив цю організацію відомою. Його безкорисливе служіння надихнуло багатих і бідних, відомих і незнаних, впливових і не дуже людей побачити величезну мету — допомогу людям, які перебувають на найнижчому рівні суспільства, забезпечивши їх гідним житлом. І своїм прикладом він надихнув долучитися до цієї справи.

На сьогодні *Habitat* та її волонтери побудували понад 100 тисяч жител, які прихистили понад пів мільйона людей по всьому світі [2]. Як цього вдалося досягнути? Завдяки таким, як Джиммі Картер, усі учасники програми хотіли бути частиною чогось більшого, ніж вони самі. Вони розуміли, що мета важливіша за роль. Вони прийняли істину **Закону загальної картини**.



ДУМКА ПРО КОМАНДНУ РОБОТУ

Коли ви бачите всю картину правильно,
то прислужитеся команді швидше.

СТАТИ НАЙКРАЩИМ ЧЛЕНОМ КОМАНДИ

Яка мета у вашому житті є більшою за вас самих? Чи приймаєте ви тепер участь у чомусь більш значущому, ніж самі? Якщо ні, приділіть час, щоби побути на самоті й порозмислити, чим саме є ваші цілі й ваші пріоритети. Якщо ви намагаєтеся досягти чогось видатного, запитайте себе, що готові робити, щоб досягти цього. Чи готові взяти на себе підпорядковану роль, якщо це необхідно для блага команди, як зробив президент Картер? Якщо ні, то можете стати перешкодою для успіху команди.

СТАТИ НАЙКРАЩИМ ЛІДЕРОМ КОМАНДИ

Подумайте про команду, до якої ви нині належите (бажано, щоб вона мала визначну мету). Яке ставлення є спільним для членів команди в тому, що стосується бачення всієї картини? Чи можна їх назвати командними гравцями, готовими зробити все для успіху команди? Або вони прагнуть зробити щось корисне лише для себе?

Почніть прищеплювати командне мислення іншим, власним прикладом демонструючи готовність служити не собі, а спільній меті. Потім обміркуйте, як ви можете допомогти своїм партнерам по команді прийняти **Закон загальної картини**. Мотивуйте людей, змальовуючи цю перспективу. Публічно вшануйте командну гру. І винагороджуйте тих, хто готовий пожертвувати власним інтересом заради блага команди.

Видавництво «Брайт Букс»



Дякуємо, що ознайомилися з уривком книжки!
Щиро сподіваємось, що вам сподобалося те,
що ви прочитали.
Якщо хочете придбати повну версію книжки,
будь ласка, завітайте на сайт видавництва
«Брайт Букс»: