



МАРК МЁРФИ

КОМАНДНЫЕ

ИГРЫ



ПЯТЬ РОЛЕЙ,
НЕОБХОДИМЫХ КАЖДОЙ
ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЕ

 БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

УДК 005.3
ББК 65.290-2
М52

Mark Murphy
Team Players: The Five Critical Roles You Need to Build
a Winning Team

Copyright © 2025 by Mark Murphy
This edition published by arrangement with PublicAffairs,
an imprint of Basic Books Group, a division of Hachette Book
Group, Inc., NY, NY, USA via Igor Korzhenevskiy of Alexander
Korzhenevski Agency (Russia). All rights reserved.

Перевод с английского Юлии Четвериковой

Мёрфи, Марк.

М52 Командные игроки. Пять ролей, необходимых каждой эффективной команде / Марк Мёрфи ; [перевод с английского Ю. Четвериковой]. — Москва : Эксмо, 2026. — 336 с. — (Best Business Book Award).

ISBN 978-5-04-230615-0

Вспомните футбол. Есть вратарь, нападающие, защитники и полузащитники. В хоккее примерно то же самое. И в баскетболе. В любой командной игре есть четкое распределение ролей среди участников команды. Потому что не получится выиграть, если у вас пять центровых, но фланги открыты, а на воротах никого.

Так и в бизнесе. Не будет устойчивого результата, если из сотрудников фонтаном льются идеи, а реализовывать их и следить за сроками некому. Поэтому Марк Мёрфи предлагает практичную модель из пяти ролей: лидера, достигателя, менеджера, дипломата и визионера. Автор рассказывает об их особенностях, способах переключения между ними и инструментах найма, чтобы подбирать только тех людей, которые вам сейчас нужны, и поддерживать баланс в команде.

А еще из книги вы узнаете:

- что общего между лечением туберкулеза и построением команд;
- как тимбилдинги портят отношение к компании и коллегам;
- когда личные качества человека важнее, чем hard skills.

УДК 005.3
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-230615-0

© Ю. Четверикова, перевод на русский язык, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Глава 1. ПЯТЬ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ.....	17
Глава 2. ЛИДЕР	47
Глава 3. МЕНЕДЖЕР.....	65
Глава 4. ВИЗИОНЕР.....	81
Глава 5. ДИПЛОМАТ.....	99
Глава 6. ДОСТИГАТОР	115
Глава 7. КАК ЖИТЬ В КОМАНДЕ.....	131
Глава 8. ВХОДИМ В РОЛЬ	163
Глава 9. ИЕРАРХИЯ — ЭТО НЕ ПЛОХО.....	191
Глава 10. КАК ПРИНИМАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ В КОМАНДЕ	233
Глава 11. НАУКА КЛАССНЫХ СОВЕЩАНИЙ.....	267
Глава 12. РЕКРУТИНГ	285
Заключение	304
Благодарности	311
Примечания.....	313

ВВЕДЕНИЕ

Какой должна быть идеальная команда? Вас наверняка учили, что в успешном коллективе должны царить доверие, психологическая безопасность и общность мышления. Звучит логично. И вы, скорее всего, уже знаете, что консенсус — это хорошо, а иерархия — плохо. Проходили. И, конечно, вы слышали пресловутое: «В команде нет слова „Я“, есть только „Мы“». Классика. Все вроде бы понятно, вот только упускается из виду один парадокс.

Его суть такова: традиционная корпоративная этика стремится слить всех в единое целое, но в истинно великих командах ценится разнообразие ролей и талантов. Члены этих команд не похожи друг на друга, у каждого есть своя сильная сторона, и каждый делает ценный вклад в работу.

Жесткий лидер, трудоголик, стратег, дипломат, визионер, — казалось бы, этот набор не соответствует образу «командных игроков». Но именно это множество ролей и необходимо в хорошей команде.

Вот в чем ирония: коллектив достигнет успеха, только если в нем будет деление на роли. Вспомните любимую рок-группу: разве ее участники играют на одном и том же инструменте? А может, они одинаково себя ведут? Конечно, нет. Они, как

и их инструменты, разные, и каждый привносит в группу что-то уникальное.

Возьмем The Beatles. В ней были: визионер Джон Леннон, который критиковал социум и систему; мелодичный Пол Маккартни, которого отличали музыкальный вкус и коммерческое чутье; авангардный Джордж Харрисон, благодаря которому музыка ребят приобретала особую духовность и наполнялась веяниями других культур и жанров; приветливый и скромный Ринго Старр, служивший прочным фундаментом для группы.

Все еще сомневаетесь? Тогда вспомните любимую спортивную команду. Допустим, вы фанат баскетбола — все ли члены команды обладают одинаковыми навыками и манерой ведения игры? Вот уж вряд ли. Когда Denver Nuggets выиграли титул НБА 2023 года, победу принес один из величайших дуэтов в истории финальных матчей — Николы Йокича и Джамала Мюррея. В переносном смысле Йокич — это голова Nuggets. Незадолго до старта его товарищ по команде отметил, что Никола знает игру лучше, чем кто-либо. Мюррей же стал сердцем команды. Это был «огонь в облике человека» с яркой энергией. Йокич и Мюррей — личности с уникальными талантами, и именно это рождает магию между ними в игре. Как сказала Рамона Шелбурн из ESPN: «В команде чемпионов должны быть разные типы личностей, чтобы заполнить все необходимые роли»¹.

Простая истина о том, как строится команда, всегда была прямо перед нами — на любом концерте и матче. У каждого есть свой любимый музыкант или спортсмен, и в них нас привлекает не шаблонность,

а индивидуальность. Но стоит попасть в корпоративный мир, как мы забываем, в чем секрет эффективной команды. Оказываемся в ловушке и создаем копии там, где нужно разнообразие. Собираем команды, не думая о том, как сочетаются способности ее членов.

ПЯТЬ ГЛАВНЫХ РОЛЕЙ

В офисе у нас нет гитаристов и певцов, разыгрывающих и центровых, но есть **лидеры, достигаторы, менеджеры, дипломаты и визионеры**. Лучшие команды состоят из людей, которые играют эти пять важных ролей, и отсутствие кого-нибудь одного может привести к краху.

В каждой высокоэффективной группе есть: тот, кто берет на себя принятие решений (лидер); тот, кто выполняет работу и достигает результатов (достигатор); тот, кто направляет и следит за графиком (менеджер); тот, кто поддерживает здоровые отношения (дипломат) между коллегами; и тот, чьи нестандартные идеи побуждают группу развиваться (визионер).

Тимбилдинг, мягкие навыки, доверие, психологический комфорт и общее видение не помогут, если команда собрана неправильно. А вот если сделать все верно и найти людей, которые разделят между собой эти пять ролей, необходимых для продуктивной работы, большинство проблем, мешающих процессам, просто исчезнут.

Далее мы рассмотрим, каким образом понимание ролей может изменить то, как мы создаем команды

и руководим ими. Этот метод трансформирует ваше отношение к командной работе и успеху, даже если вы полностью разочаровались в них.

УНИКАЛЬНЫЙ ВКЛАД КАЖДОЙ РОЛИ

Зал Сандерс-театра Гарвардского университета был полон. Зрители замерли, когда свою блестящую речь начал Уинтон Марсалис — девятикратный лауреат премии «Грэмми» и первый джазовый артист, удостоенный Пулитцеровской премии, виртуозно играющий на трубе (к тому же певец с неземным диапазоном, удивительным тембром и поражающей способностью к импровизации). В серии лекций и выступлений он вместе со своим оркестром мирового класса открыл восторженным слушателям американскую музыку.

Конечно, Марсалис не собирался проводить бизнес-воркшоп, но, говоря о нюансах свинга, музыкант поделился глубоким пониманием структуры команд: «Задача ритм-секции — превратить время в особый момент. Этот момент и есть свинг. В четырехдольном размере бас особенно отчетливо слышен на первой и третьей доле. Джеймс Чирилло на гитаре играет все четыре доли, но его инструмент выделяется на второй и четвертой. Итак, у нас есть раз, два, три, четыре. А вот и фортепиано, которое может свободно молчать, играть, поддерживать отдельные эпизоды. Барабанщик отвечает за шаффл, основу свинга. А бас-гитара следит, чтобы барабанщик не торопился и не опаздывал... Когда все слажено, слушать так приятно, что хочется танцевать»².

Слова Марсалиса — прекрасная метафора для ролей в команде. Один музыкант отвечает за первую и третью доли такта, его коллега — за вторую и четвертую. Другой член группы обеспечивает стабильный темп, позволяя последнему свободно перемещаться по мелодии.

Как и в джаз-банде, вы должны поддерживать дифференциацию голосов и талантов внутри команды, показывать индивидуальное звучание каждого и подчеркивать их уникальность. Стирание индивидуальности и поощрение однотипности лишь ослабляет группу. Разве хорошо получится, если труба будет звучать, как бас-гитара? Каждый инструмент дает что-то особенное, чего другой не может повторить.

ПОЧЕМУ ПЯТЬ РОЛЕЙ

Как и многие другие открытия, теория пяти ролей в команде появилась в результате работы над совсем другой проблемой. В одной моей книге *Hiring for Attitude* («Нанимать за поведение») я размышлял, почему одни новые сотрудники достигают успеха, а другие терпят неудачу. Исследование, лежащее в основе этой книги, шокировало многих.

Вместе с моей командой в *Leadership IQ*, компании по обучению и исследованиям, которую я основал двадцать лет назад, мы проследили за 20 000 новых сотрудников и обнаружили, что 46% из них потеряли работу в течение полутора лет после трудоустройства. Удивительнее то, что в 89% случаев некомпетентность была ни при чем, проблема скрывалась в личных качествах.

Но нанимать сотрудников за их индивидуальные черты не так просто, потому что компаниям нужны люди разного толка. На каждую Southwest Airlines, где требуются весельчаки, приходится Four Seasons, которая ищет спокойных и утонченных людей. Google и Apple — успешные компании, но для процветания им требуются сотрудники, чьи личные качества отличаются.

Это послание нашло отклик у многих руководителей. Я видел, как тысячи компаний поняли, в чем заключается их уникальная культура, и улучшили процесс найма. С другой же стороны, я обнаружил, что некоторые организации зашли слишком далеко.

Я был коучем в передовой технологической компании, где инновации ценились превыше всего. Там искали творческих людей с гибким мышлением, которые способны сделать очередное открытие. И это сработало — они наняли прекрасных креативных специалистов.

Но однажды руководитель их инженерного отдела озвучил мне нечто очень противоречивое. «Я знаю, что это прозвучит странно, — сказал он чуть тише, подавшись вперед, — но моей команде очень нужны скучные люди. У нас тьма блестящих умов, которые без конца креативят, но мы тонем в идеях и отстаем в их реализации. Мне отчаянно нужны нормальные руководители, которые станут управлять проектными графиками, а еще работяги, которым не нужно ничего изобретать, которые просто хотят сесть и делать свою работу».

Я не смог выбросить его слова из головы. Вот успешная компания, нашедшая свой культурный код,

и тут один из ее лучших руководителей подходит и говорит мне, что избыток блестящих умов вредит работе. Занявшись исследованием, мы обнаружили похожие настроения в других отделах. Культура, одержимая инновациями, создавала команды, сплошь состоящие из креативных людей, но лишённые тех, кто воплотил бы эти идеи в реальность.

Это открытие дало новый импульс моим исследованиям: я начал изучать не только установки, которые приводят компании на вершину, но и роли, необходимые для успеха коллектива. Мы с коллегами проанализировали тысячи продуктивных команд и обнаружили нечто замечательное: лучшими из них были группы, члены которых играют совершенно разные роли.

Одни были природными руководителями и принимали решения, которые не давали проектам зайти в тупик. Другие оказались достигателями: они всегда стремились выполнить работу максимально качественно. Менеджеры поддерживали порядок и следили за выполнением планов. Дипломаты выстраивали отношения и разрешали конфликты. И да, визионеры отвечали за инновации, но их креативность была ценна именно потому, что другие могли воплотить эти идеи в реальность.

Я изучаю и обучаю лидеров больше двадцати лет, но эти наблюдения перевернули мой взгляд на структуру команд. Фатальным недостатком некоторых работодателей было то, что они хотели втиснуть всех в удушающе узкий шаблон успеха — как если бы они пытались создать чемпионскую баскетбольную команду с пятью центровыми или джаз-банд мирового

класса, состоящий только из барабанщиков. Они создавали команды, полные визионеров, но без единого менеджера. Или коллективы, полные тех, кто любит командовать, но забывали дипломатов.

Теперь я понял, почему многие годы встречал столько дисфункциональных команд, почему группы из лучших исполнителей часто терпели неудачу: они же состояли из людей, играющих одну роль на всех. Осознал, почему традиционные упражнения по формированию команды, ориентированные на доверие и коммуникацию, порой не приносили результата: они не устраняли фундаментальный дисбаланс в распределении обязанностей.

Но главная мысль была в том, что каждый человек имеет потенциал стать важным членом команды — ему просто нужно найти свою роль. Не всем нужно быть новатором, менеджером или дипломатом, но каждой команде нужны эти роли, чтобы действительно преуспеть.

Теория пяти ролей наконец позволила нам увидеть полную картину. Важно было не только выстроить культуру и найти разделяющих ее людей — важно было подобрать тех, чьи сильные стороны дополняют и уравновешивают друг друга.

Вот и парадокс: лучшие не стремятся подогнать всех под одну гребенку, они поощряют и умеют использовать различия каждого.

ЧТО ДАЛЬШЕ?

В следующих главах я подробно расскажу о каждой из пяти ролей и покажу, что происходит, если

хоть одна из них отсутствует в группе. Затем мы поразмышляем, какие пять ролей нужны вашей команде. Рассмотрим нюансы и реальные примеры лидеров, менеджеров, визионеров, дипломатов и достигаторов.

После того как разберемся с ролями, поговорим о том, как сформировать команду, выявить пробелы и создать баланс сильных сторон, чтобы сотрудники были продуктивными и сплоченными.

Я расскажу, как перевоплощаться в каждую из ролей, чтобы увидеть полную картину, наладить синергию и процесс принятия решений. Мы раскроем силу адаптивных иерархий, когда лидер группы меняется в зависимости от типа задач. Вы узнаете, что основа верно принятого решения — это отказ от конформности* и внимание к чужим точкам зрения. А еще научитесь проводить встречи так, чтобы они всегда были полезными и продуктивными.

Наконец, я проведу вас через процесс набора сотрудников с фокусом на личных качествах, чтобы вы могли создать поистине преуспевающую команду.

Вместе эти главы вооружат вас инструментами для построения, развития и улучшения команды, состоящей лишь из сильных игроков. Приступим!

* Изменение в поведении или мнении человека под влиянием давления со стороны другой личности или группы. — *Прим. ред.*