

WYRAZY UZNANIA DLA

„17 NIEPODWAŻALNYCH PRAW PRACY W ZESPOLE”

Dr Maxwell, wypróbowany specjalista w dziedzinie przywództwa, mądrze stwierdza, że każdy wielki lider musi polegać na innych, jeśli ma osiągnąć sukces. W *17 niepodważalnych prawach pracy w zespole* zawilości pracy zespołowej zostały w prosty sposób przełożone na wartościowy proces budowania i wyposażania zespołu.

Rich DeVos, współzałożyciel, właściciel i prezes Alticor, NBA Orlando Magic

Siedemnaście praw to wszystko prawda. Widziałem, jak sprawdzają się w zespołach, które trenowałem. John dokonał niesamowitej rzeczy, przekuwając je na indywidualne, sensowne i łatwe do przyswojenia zasady. Po prostu zacznij od jednego lub dwóch, a wkrótce będziesz stosował wszystkie siedemnaście, gdy tylko zobaczysz skutki w twojej drużynie.

Pat Head Summitt, trenerka koszykówki kobiet, Uniwersytet Tennessee, Knoxville

Odkryjesz, że książka jest niezbędna bez względu na to, czy zespołem jest twoja rodzina, partnerzy biznesowi czy klub piłkarski. Prawa Maxwella są ponadczasowe. Nieważne, jaką drużynę budujesz – ta książka może ci pomóc. Autor naprawdę zna się na rzeczy!

Chris Mortensen, komentator ESPN

John C. Maxwell, amerykański coach przywództwa, dokonał tego jeszcze raz. Tyle, że tym razem temat dotyczy pracy zespołowej. Jego ostatnia książka jest jej autorytatywną analizą. Musisz ją przeczytać, a potem przekazać dalej.

Pat Williams, wiceprezes Orlando Magic

Ponieważ miałem zaszczyt wprowadzenia zawodników na najwyższy szczyt w mojej dyscyplinie sportowej, wiem, co oznacza stworzenie mistrzowskiej drużyny. John Maxwell w swojej ostatniej książce wykorzystuje swoją wnikliwą wiedzę w obszarze pracy zespołowej, podobnie jak to uczynił w poprzedniej pozycji o przywództwie. Serdecznie polecam *17 niepodważalnych praw pracy w zespole*.

Dan Reeves, główny trener drużyny Atlanta Falcons

John C. Maxwell uosabia skuteczne przywództwo. Jest zarówno utalentowany, jak i wykształcony. W *17 niepodważalnych prawach pracy w zespole* dzieli się swoją analityczną wiedzę zilustrowaną przykładami z realnego życia.

Fred Smith, redaktor współpracujący z Leadership Today

Przedsiębiorca potrzebuje książki Maxwella, by stworzyć zespół i poświęcić swoje życie marzeniu.

Lowell W. Paxson, prezes Paxson Communications Corporation PAX TV

John C. Maxwell dokonał tego jeszcze raz. Oto książka o pracy zespołowej, która jest wnikliwa, pełna niezapomnianych anegdot, kreatywnych ilustracji i praktycznych porad. Sprawiała mi ogromną przyjemność i sprawi ją tobie!

Pat MacMillan, dyrektor generalny w Team Resources, INC., Atlanta, GA

Lektura *17 niepodważalnych praw pracy w zespole* naprawdę sprawiła mi przyjemność. Bardzo dobrze pasuje do mojej filozofii.

Bobby Bowden, trener główny futbolu amerykańskiego we Florida State University

Jako trener drużyn futbolowych w szkołach średnich i twórca zespołu agentów od 85 do 225 000 osób w firmie A.L. Williams, gratuluję Johnowi C. Maxwellowi pozycji *17 niepodważalnych praw pracy w zespole*. Polecam książkę każdemu liderowi bez względu na rozmiar jego zespołu. Wszyscy pragną poznać sposoby na zwycięstwo, a ta książka jest ich pełna.

Art Williams, założyciel A.L. Williams

Indywidualne osoby zdobywają punkty, lecz zespoły wygrywają mecze. Z *17 niepodważalnych praw pracy w zespole* indywidualne jednostki dowiedzą się, jak zdobywać więcej punktów, aby ich zespoły mogły wygrywać więcej meczów.

Zig Ziglar, autor i nauczyciel motywacyjny

John C. Maxwell

17 niepodważalnych
praw pracy w zespole

JOHN C.
MAXWELL

17

NIEPODWAŻALNYCH
PRAW PRACY
W ZESPOLE

OPANUJ JE
I WZMOCNIJ
SWÓJ ZESPÓŁ



Tytuł oryginału:
THE 17 INDISPUTABLE LAWS OF TEAMWORK
Embrace Them and Empower Your Team

Przekład:
Jan Muranty

Redakcja i korekta:
Barbara Nowak

Projekt okładki i skład:
RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2001 by Maxwell Motivation, Inc., a Georgia Corporation

Copyright for the Polish edition © 2019
by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego
przekazu dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.

W sprawie zezwoleń należy zwracać się
do Oficyny Wydawniczej LOGOS
01-913 Warszawa, ul. Szekspira 4/386
tel. (22) 793 09 04
tel. kom. 0 609 680 132
e-mail logos@logos.warszawa.pl
www.logos.warszawa.pl

ISBN 978-83-63488-80-2

SPIS TREŚCI

PODZIĘKOWANIA 11

WSTĘP 13

1. PRAWO WARTOŚCI 17

JEDEN TO ZBYT MAŁO, BY OSIĄGNĄĆ WIELKOŚĆ

Jakie jest twoje marzenie? Lilly Tartikoff pragnie leczyć raka. Nie jest naukowcem ani nie musi nim być. Powinna jedynie znać Prawo Wartości.

2. PRAWO SZERSZEJ PERSPEKTYWY 33

CEL JEST WAŻNIEJSZY NIŻ ROLA

Co skłoniło byłego prezydenta USA do podróży autobusem przez kraj, do spania w suterenie i do wykonywania fizycznej pracy przez tydzień? Odpowiedź kryje się w Prawie Szerszej Perspektywy.

3. PRAWO NISZY 47

KAŻDY GRACZ MA SWOJE MIEJSCE TAM,
GDZIE WNOSI NAJWIĘKSZĄ WARTOŚĆ

Gdybyś był przywódcą wolnego świata, skąd byś wiedział, jakie zadanie powierzyć osobie, która potrafi wykonać każde z nich, włącznie z twoim? Jeśli chcesz, aby sukces odnieśli wszyscy, powinieneś wykorzystać Prawo Niszy.

4. PRAWO MOUNT EVERESTU 61

IM WIĘKSZE WYZWANIE,
TYM WIĘKSZA POTRZEBA PRACY ZESPOŁOWEJ

Tenzing Norgay i Maurice Wilson byli doświadczonymi himalaistami z właściwym sprzętem. Dlaczego więc jeden z nich zmarł na górze, a drugi ją pokonał? Tylko jeden z nich znał Prawo Mount Everestu.

5. PRAWO ŁAŃCUCHA 79

SILA ZESPOŁU ZALEŻY OD JEGO NAJSŁABSZEGO OGNIWA

Czy ma znaczenie to, że tysiące twoich pracowników świetnie sobie radzi, a tylko jeden podejmuje złą decyzję? Zapytaj firmę, która zapłaciła ponad trzy miliardy dolarów odszkodowania w rezultacie niezajomości Prawa Łańcucha.

6. PRAWO KATALIZATORA 95

ZWYCIĘSKIE ZESPOŁY MAJĄ GRACZY,
KTÓRZY ZMIENIAJĄ RZECZYWISTOŚĆ

Co robisz, jeśli szybko zbliża się 31 grudnia, a twój dział sprzedaży beznadziejnie się opóźnia w realizacji rocznego planu? Podpowie ci Dave Sutherland. Jego zespół zrealizował cel, gdyż zawsze postępuje zgodnie z Prawem Katalizatora.

7. PRAWO KOMPASU 111

WIZJA DAJE CZŁONKOM ZESPOŁU KIERUNEK I PEWNOŚĆ SIEBIE

Gdy Abby Kohnstamm rozpoczęła pracę w IBM, odkryła, że firma, która w amerykańskim biznesie przodowała w innowacjach, przez dużą część dwudziestego wieku dryfowała i co roku traciła miliardy dolarów. Dlaczego? Odpowiedź można znaleźć w Prawie Kompas.

8. PRAWO ZGNIŁEGO JABŁKA 127

NIEWŁAŚCIWA POSTAWA RUJNUJE ZESPÓŁ

Mieli zmiażdżyć konkurencję. Mieli talenty i ambicję, by wygrać. Zamiast dominować, zniszczyli samych siebie. Gdyby tylko znali Prawo Zgnilego Jabłka!

9. PRAWO SPOLEGLIWOŚCI 143

CZŁONKOWIE ZESPOŁU MUSZĄ LICZYĆ NA SIEBIE NAWZAJEM W KLUCZOWYCH CHWILACH

Być może nikt w twojej organizacji nie umiera, gdy ktoś dopuści się zaniedbania. Może się to jednak przydarzyć w biznesie rodzinnym. Właśnie dlatego Prawo Społeczności jest dla niego tak ważne.

10. PRAWO PŁACENIA CENY 161

ZESPÓŁ NIE OSIĄGNIJE SWOJEGO POTENCJAŁU, GDY NIE POTRAFI ZAPŁACIĆ CENY.

Firma mogła stać się największym przedsiębiorstwem detalicznym. Zmuszona jednak była zakończyć działalność po 128 latach. Dlaczego? Kierownictwo poniosło konsekwencje ignorowania Prawa Płacenia Ceny.

11. PRAWO TABLICY WYNIKÓW 177

ZESPÓŁ MOŻE WPROWADZIĆ ZMIANY, JEŚLI WIE, W JAKIM MIEJSCU SIĘ ZNAJDUJE

Tysiące firm internetowych poniosło porażkę. Wiele „prosperujących” firm nadal czeka na zysk. Jedna z nich jednak wygrywa, rozrasta się i zarabia! Dlaczego? Bo zawsze stosuje Prawo Tablicy Wyników.

12. PRAWO ŁAWKI REZERWOWYCH 191

ŚWIETNE ZESPOŁY MAJĄ WIELKIE ZASOBY

Kto zazwyczaj tworzy organizację? Najbardziej wartościowe osoby? Dyrektor generalny? Prezes? Szef działu sprzedaży? Czy dopuszczamy myśl, że może to być ktoś z działu kadr? Myślę, że tak, jeśli znamy Prawo Ławki Rezerwowych.

13. PRAWO TOŻSAMOŚCI 209

WSPÓLNE WARTOŚCI OKREŚLAJĄ ZESPÓŁ

Jak sprawić, by tysiące ludzi zaczęło ekscytować się pracą w hurtowniach, nosić jaskrawo pomarańczowe stroje i zaspokajać każdą potrzebę klienta? Dokonali tego Bernie Marcus i Arthur Blank, budując fundamenty swojego przedsiębiorstwa na Prawie Tożsamości.

14. PRAWO KOMUNIKACJI 225

INTERAKCJA NAPĘDZA AKCJĘ

Zespół miał dziesięciu liderów w ciągu dziesięciu lat. Pracownicy byli wypaleni i rozgoryczeni, a firma traciła pieniądze. Jak więc Gordon Bethune zamierzał ocalić najsłabsze linie lotnicze od katastrofy? Zaczął od wykorzystania Prawa Komunikacji.

15. PRAWO SKUTECZNOŚCI 243

RÓŻNICA MIĘDZY DWOMA RÓWNIĘ UTALENTOWANYMI ZESPOŁAMI POLEGA NA PRZYWÓDZTWIE

Zespół wpadł w poważne kłopoty. Członkowie mieli wszystko, co niezbędne, by pokonać dystans dzielący ich od innych zespołów – talenty, wsparcie, zasoby – oprócz najważniejszego. Ich jedyną nadzieją na przełom był ktoś, kto zastosowałby Prawo Skuteczności.

16. PRAWO WYSOKIEGO MORALE 259

GDY WYGRYWASZ, NIE CZUJESZ BÓLU

Co zmobilizowałoby pięćdziesięciolatka, który nie potrafi nawet pływać, do bolesnych treningów przygotowujących do najtrudniejszego triathlonu na świecie? Nie kryzys wieku średniego, lecz Prawo Wysokiego Morale.

17. PRAWO DYWIDENDY 279

INWESTOWANIE W ZESPÓŁ Z CZASEM PRZYNOSI ZYSKI

Czy kiedykolwiek podjąłeś się pracy początkowo przez ciebie niechcianej? Uczynił to Morgan Wootten i w rezultacie odmienił los tysięcy dzieci. Jego życie, mające na celu dawanie, nauczy cię wszystkiego, co musisz wiedzieć o Prawie Dywidendy.

POSŁOWIE 295

PRZYPISY 297

PODZIĘKOWANIA

Każda książka, którą piszę, jest owocem pracy zespołowej. Ta nie jest wyjątkiem. Chciałbym podziękować ludziom, którzy pomogli mi stworzyć *17 niepodważalnych praw pracy w zespole*. Są nimi:

Zespół INJOY, dzięki któremu przemyślałem i doprecyzowałem prawa przedstawione w książce.

Margaret Maxwell, moja żona, najlepsza przyjaciółka, najważniejsza partnerka w zespole i dobry doradca.

Linda Eggers, która zawsze potrafi zatroszczyć się o drobne sprawy w moim życiu.

Kathie Wheat, która świetnie wyszukała wszelkie informacje niezbędne do napisania tej książki.

Stephanie Wetzel, która podniosła jakość maszynopisu dzięki korekcie i redakcji całości tekstu.

Charlie Wetzel, którego artykuły poszerzają mój wpływ na całym świecie.

WSTĘP

Każdego dnia jesteś w pewnym sensie częścią zespołu. Pytanie nie brzmi: *Czy weźmiesz udział w czymś, w czym uczestniczą inni?* Pytanie brzmi: *Czy twoje zaangażowanie w coś, co robią inni, odniesie sukces?* Odpowiedź na tak postawione pytanie znajdziesz w tej książce.

Wszyscy wiedzą, że praca w zespole jest rzeczą dobrą. Więcej, ma ona kluczowe znaczenie! Na czym jednak tak naprawdę polega? Co sprawia, że zespoły wygrywają? Dlaczego niektóre z nich docierają prosto na szczyt, swoją wizję przekuwają w rzeczywistość, a inne nie osiągają niczego?

Na te pytania nie ma prostych odpowiedzi. Gdyby były, mielibyśmy w sporcie championów bijących raz za razem kolejne rekordy świata, a lista firm Fortune 500 nigdy by się nie zmieniała.

Jedno z wyzwań w badaniach nad pracą zespołową polega na tym, że nawet ci, którzy pomogli zespołowi osiągnąć najwyższy poziom

w swojej branży, mają niekiedy trudności w określeniu różnicy między świetnym zespołem a zbiorem jednostek, które nie potrafią się zjednoczyć.

Niektórzy twierdzą, że kluczem do zwycięstwa jest bezwzględne kierowanie się w pracy etyką. Czyż nie widzisz jednak wokół siebie wielu tak właśnie ciężko pracujących osób, które nigdy nie współpracowały z innymi, by w pełni rozwinąć swój potencjał? Inni sądzą, że wspańałe zespoły powstają dzięki odpowiedniej „chemii”. Często mówią: „Nie potrafię wyjaśnić, jak się tworzą, ale od razu je rozpoznaję”. Czy istnieje jakiś sposób wzięcia przykładu z takich zespołów i nauczania się, jak zbudować *własny* zespół?

Co roku większą część mojego życia zawodowego jako komunikatora stanowi przemawianie do licznych audytoriów, zawsze więc szukam prostych sposobów przekazania słuchaczom złożonych prawd. Na tym właśnie polega praca komunikatora – skomplikowane zagadnienie czynić prostym. W 1998 roku napisałem *21 niezaprzeczalnych praw przywództwa*. Chciałem podzielić się z innymi wszystkim, czego nauczyłem się przez trzy dekady kierowania ludźmi. Reakcja była oszałamiająca. Książka znalazła się na liście bestsellerów biznesowych „New York Timesa”, „Wall Street Journal”, „Business Week” i na rynku Stowarzyszenia Księgarzy Chrześcijańskich (CBA). Jestem za to naprawdę wdzięczny. Co ważniejsze, w ciągu ostatnich kilku lat nauczania praw w całych Stanach Zjednoczonych i na pięciu kontynentach miałem przyjemność obserwować, jak ludzie się z nimi zapoznają, stosują w życiu i doskonaliły swoje umiejętności przywódcze. Poznanie tych praw zmieniło ich życie, a ja zmysłowilem sobie, że znalazłem skuteczne narzędzie pomagania im w uczeniu się, jak przewodzić innym.

Pragnę uczynić budowanie zespołu czymś tak prostym do przyswojenia, zapamiętania i wprowadzenia w życie, jak przewodzenie

innym. Chcę pozbawić ten temat otaczającej go tajemnicy. Dlatego ciężko pracowałem, aby określić prawa pracy zespołowej. Wspaniałe w prawach pracy w zespole jest to, że można na nich polegać. Bez względu na to, kim jesteś, skąd pochodzisz lub w jakich znalazłeś się okolicznościach, możesz zawierzyć tym prawom.

Gdy będę ci je prezentował, zauważysz, że często podchodzę do tematu pracy zespołowej z perspektywy przywódcy, co ma sens, ponieważ to liderzy tworzą zespoły i prowadzą je do zwycięstwa. Nie musisz jednak sam być liderem, żeby wynieść korzyść z przeczytania tej książki. Niemal wszystko, co czynisz, zależy od działania zespołowego. Nie ma znaczenia, czy jesteś liderem czy szeregowym pracownikiem, trenerem czy zawodnikiem, nauczycielem czy studentem, rodzicem czy dzieckiem, dyrektorem generalnym czy wolontariuszem. Bez względu na to, kim jesteś, jeśli nauczysz się stosować te prawa, wzrośnie potencjał twojego zespołu. Im większa liczba praw, które przyswoisz sobie ty i członkowie zespołu, tym większe prawdopodobieństwo, że przeistoczą się z grupy indywidualnych osób w zespół zwycięzców.

Zespoły mają rozmaite formy i wielkość. Jeśli żyjesz w związku małżeńskim, to zespołem jesteś ty i twój współmałżonek. Jeśli pracujesz w organizacji, to zespołem jesteś ty i twoi współpracownicy. Jeśli działasz jako wolontariusz, zespołem jesteś ty i pozostali wolontariusze. Dan Devine żartował: „Zespół jest zespołem, jest zespołem, jest zespołem. Szekspir powiedział to wielokrotnie”. Mimo że słynny dramatopisarz niekoniecznie tak powiedział, sama myśl niezaprzeczalnie pozostaje prawdą. Dlatego praca w zespole jest tak istotna.

Na pewnej konferencji, na której niedawno przemawiałem, podszedł do mnie młody lider u progu kariery i zapytał: „John, o jakiej jednej rzeczy powinienem pamiętać w pracy zespołowej?”

„Jednej rzeczy?” – odparłem. – „Nielatwo znaleźć na to odpowiedź”.

Ciągnął jednak dalej: „Po prostu pomóż mi zacząć. Od czegoś, co jest najważniejsze”.

„W porządku, skoro nalegasz” – przystałem. – „Musisz pamiętać, że istnieje więcej niż jedna rzecz, o której powinieneś wiedzieć”.

Najpierw spojrział na mnie zdziwiony, a potem trochę zniecierpliwiony. Szybko jednak zauważyłem w jego oczach nagle zrozumienie.

„Aha, już załapałem” – powiedział. – „To jest proces. Okay, okay. Jestem gotów w to wejść. Chętnie przeznaczę czas na naukę”.

Chcę zachęcić cię do tego samego – poświęć się procesowi nauki, aby się stać świetnym członkiem zespołu i twórcą zespołu. Gdy będziesz czytał o prawach pracy w zespole i zaczniesz je stosować, sądzę, że zauważysz ich pozytywny wpływ na każdy aspekt twojego życia. W trakcie lektury pamiętaj o jednym: żadne prawo nie funkcjonuje osobno, lecz wszystkie funkcjonują razem. Im większą liczbę praw sobie przyswoisz, tym więcej osiągniesz, tym lepszym się staniesz.

Ciesz się procesem nauki, staraj się, jak możesz, i nigdy nie zapomnij, że bez względu na to, co byś chciał w życiu robić, marzenia się spełniają, gdy działasz w zespole.

1

PRAWO WARTOŚCI

JEDEN TO ZBYT MAŁO,
BY OSIĄGNAĆ WIELKOŚĆ

Kim są twoi bohaterowie? Być może ich nie masz – w porządku. Pozwól jednak, że zapytam inaczej: kogo najbardziej podziwiasz? Do kogo chciałbyś się upodobnić? Kto w tobie rozpała krew i mobilizuje? Czy podziwiasz takich ludzi, jak...

- Innowatorzy biznesu tacy jak Jeff Bezos, Fred Smith lub Bill Gates?
- Wielcy sportowcy tacy jak Michael Jordan, Marion Jones lub Mark McGwire?
- Genialni twórcy tacy jak Pablo Picasso, Buckminster Fuller lub Wolfgang Amadeusz Mozart?
- Ikony pop kultury takie jak Madonna, Andy Warhol lub Elvis Presley?
- Duchowi przywódcy tacy jak John Wesley, Billy Graham lub Matka Teresa?

- Przywódcy polityczni tacy jak Aleksander Wielki, Karol Wielki lub Winston Churchill?
- Giganci przemysłu filmowego tacy jak D.W. Griffith, Charlie Chaplin lub Steven Spielberg?
- Architekci i inżynierowie tacy jak Frank Lloyd Wright, bracia Starrett lub Joseph Strauss?
- Rewolucyjni myśliciele i odkrywcy tacy jak Maria Skłodowska-Curie, Tomasz Edison lub Albert Einstein?

Być może twoja lista obejmuje ludzi działających w dziedzinie, której nie wymieniłem.

Myszę, że nie pomylę się, jeśli powiem, że podziwiamy osoby z osiągnięciami. My, Amerykanie, szczególnie uwielbiamy pionierów i odważnych indywidualistów, ludzi, którzy walczą samotnie wbrew przeciwnościom lub wbrew opozycji: osadnika, który wykarczowuje dla siebie miejsce na dzikim pograniczu, szeryfa na Dzikim Zachodzie, który z rewolwerem w ręku dzielnie stawia czoła przeciwnikowi, pilota odbywającego odważny, samotny lot nad Atlantykiem, lub uczonego zmieniającego świat siłą swojego umysłu.

MIT SAMOTNEGO JEŹDźCA

Mimo że podziwiamy osiągnięcia dokonane przez jednostkę, prawda jest taka, że żaden indywidualista nie osiągnął jeszcze nic wartościowego. Przekonanie, że jedna osoba może osiągnąć coś wielkiego, jest mitem. Nie ma prawdziwych Rambo, którzy mogą samotnie toczyć bój z wrogą armią. Nawet Samotny Jeździec nie był tak naprawdę samotny. Wszędzie, gdzie wyruszał, towarzyszył mu wierny Tonto!

*Przekonanie, że jedna osoba
może osiągnąć coś wielkiego, jest mitem.*

Nic znaczącego nigdy nie zostało osiągnięte przez jednostkę działającą na własną rękę. Przyjrzyj się dokładnie, a zauważysz, że wszystkie pozornie samotne wyczyny są w rzeczywistości działaniami zespołowymi. Pionier Daniel Boone miał towarzyszy w Transylvania Company, gdy przecierał szlak Dzikiej Drogi. Szeryf Wyatt Earp miał dwóch braci, dbał też o niego Doc Holliday. Lotnik Charles Lindbergh był wspierany przez dziewięciu biznesmenów z St. Louis i obsługiwany przez przedsiębiorstwo Ryan Aeronautical Company, które skonstruowało jego samolot. Nawet Albert Einstein, uczony, który zrewolucjonizował świat swoją teorią względności, nie działał w próżni. O swoim długu wobec innych kiedyś powiedział: „Uświadamiam sobie wiele razy dziennie, w jakim stopniu moje zewnętrzne i wewnętrzne życie zależy od trudu innych ludzi, zarówno żywych, jak i zmarłych, i jak gorliwie muszę się starać, by odwdziżyć się za wszystko, co otrzymałem.” To prawda, że historia naszego kraju jest nacechowana osiągnięciami wielu silnych przywódców i innowacyjnych jednostek ponoszących wysokie ryzyko. Ludzie ci jednak zawsze uczestniczyli w pracy zespołu. Ekonomista Lester C. Thurow skomentował zagadnienie następująco:

W amerykańskiej historii, kulturze i tradycji nie ma niczego, co zaprzeczałoby pracy zespołowej. Była ona zawsze ważna: taborzy osadników zdobyły Dzikie Zachód, ludzie współpracujący na taśmach produkcyjnych w amerykańskim przemyśle podbili świat, skuteczna narodowa strategia i ogrom pracy zespołowej wysłały Amerykanina

na Księżyc jako pierwszego człowieka (i jak dotąd ostatniego). Ale amerykańska mitologia wynosi pod niebiosa tylko indywidualne jednostki... W Ameryce istnieją galerie sławy chwalcące każdą możliwą ludzką aktywność. Nigdzie jednak Amerykanie nie wznoszą pomników na cześć pracy zespołowej.

Muszę przyznać, że nie zgadzam się ze wszystkimi konkluzjami Thurowa. Widziałem przecież pomnik amerykańskiej piechoty morskiej w stolicy kraju, Waszyngtonie, upamiętniający zatknięcie przez nią sztandaru na japońskiej wyspie Iwo Jima, zdobytej w trakcie działań wojennych na Pacyfiku w II wojnie światowej. Ma jednak rację w jednym. Praca zespołowa była zawsze czymś kluczowym w budowaniu naszego kraju. Stwierdzenie to dotyczy również każdego kraju świata.

WARTOŚĆ PRACY ZESPOŁOWEJ

Chińskie przysłowie mówi: „Za zdolnym człowiekiem zawsze stoją inni zdolni ludzie”.

Prawda polega na tym, że praca zespołowa tkwi u podstaw wielkich osiągnięć. Nie chodzi o to, czy zespół stanowi wartość, lecz o to, czy akceptujemy ten fakt i stajemy się lepszymi drużynowymi graczami. Dlatego twierdzę, że *jeden to zbyt mało, by osiągnąć wielkość*. Nie możesz zdziałać niczego *naprawdę* wartościowego w pojedynkę. Takie jest Prawo Wartości.

Rzucam ci wyzwanie, abyś wymienił choć *jeden* czyn mający prawdziwą wartość w historii ludzkości dokonany samotnie. Bez względu na to, który z nich przytoczysz, dojdiesz do wniosku, że miał w nim udział zespół ludzi. Dlatego prezydent Lyndon Johnson powiedział:

„Nie ma problemów, których nie moglibyśmy rozwiązać wspólnie, i jest bardzo niewiele, które możemy rozwiązać w pojedynkę”.

*Nie ma problemów, których nie moglibyśmy rozwiązać wspólnie,
i jest bardzo niewiele, które możemy rozwiązać w pojedynkę.*

LYNDON JOHNSON

C. Gene Wilkes w swojej książce *Jesus On Leadership* zauważył, że siła zespołu jest widoczna nie tylko we współczesnym świecie biznesu. Ma ona swoją głęboką historię sięgającą nawet czasów biblijnych. Wilkes stwierdza:

- Zespoły angażują więcej ludzi, co oznacza, że dysponują większymi zasobami, powstaje w nich więcej koncepcji i mają więcej energii niż jednostka.
- Zespoły maksymalizują potencjał lidera i minimalizują jego słabości. Zalety i wady ujawniają się bardziej u jednostek.
- Zespoły umożliwiają spojrzenie z różnych perspektyw na to, jak zaspokoić potrzebę lub osiągnąć cel, ponieważ tworzą kilka rozwiązań dla każdej sytuacji. Indywidualny ogląd rzadko jest tak szeroki i głęboki jak grupowy, gdy pojawia się problem.
- Zespoły wspólnie przypisują sobie zasługi za zwycięstwa i ponoszą winę za niepowodzenia. Wyrabia to w nich prawdziwą pokorę i poczucie autentycznej wspólnoty. Jednostki zyskują uznanie bądź ponoszą winę samotnie. Budzi to pychę, a czasem poczucie porażki.

- Zespoły pociągają liderów do odpowiedzialności za realizację celu. Jednostki z nikim niezwiązane mogą zmienić cel bez żadnych konsekwencji.
- Zespoły po prostu mogą więcej niż jednostki.

Jeśli chcesz wykorzystać w pełni swój potencjał lub dążyć do osiągnięcia czegoś pozornie niemożliwego – takiego jak głoszenie swojego przesłania dwa tysiące lat po swoim odejściu – musisz stać się graczem zespołowym. Być może zabrzmiało to jak slogan, niemniej jednak jest to prawda: jednostki rozgrywają mecz, lecz drużyny wygrywają mistrzostwa.

DLACZEGO DZIAŁAMY SAMOTNIE?

Dlaczego pomimo całej wiedzy na temat potencjału tkwiącego w zespołach niektórzy ludzie nadal chcą działać w pojedynkę? Sądzę, że jest wiele tego przyczyn.

1. Ja

Niewielu ludzi lubi przyznawać się, że nie potrafi wszystkiego. Taką jest jednak rzeczywistość. Nie ma supermenów. Jak mówi Kerry Walls, jedna z członkiń mojego zespołu INJOY, „zonglowanie większą ilością talerzy wcale nie rozwija twojego talentu, lecz zwiększa prawdopodobieństwo, że jeden z nich upuścisz”. Nie jest więc kwestią, czy potrafisz poradzić sobie sam. Kwestią jest, ile czasu zajmie ci uświadomienie sobie, że nie potrafisz.

Filantrop Andrew Carnegie stwierdził: „, Gdy uświadamiasz sobie, że inni ludzie mogą ci pomóc lepiej wykonać zadanie niż gdybyś wykonywał je sam, uczyniłeś duży krok w rozwoju.” Jeśli masz dokonać

czegoś wielkiego, porzuć swoje „ja” i bądź gotowy na przyłączenie się do zespołu.

*Praca zespołowa rodzi się w chwili,
gdy koncentrujesz się na „my” zamiast na „ja”.*

2. Niepewność

W mojej pracy z liderami doszedłem do wniosku, że niektórzy z nich nie potrafią promować pracy zespołowej, gdyż czują się zagrożeni przez innych ludzi. Szesnastowieczny mąż stanu z Florencji, Niccolò Machiavelli, prawdopodobnie doszedł do podobnych wniosków, gdy napisał: „Pierwszą metodą oceny inteligencji władcy jest obserwowanie ludzi z jego otoczenia”.

Uważam, że to niepewność, a nie błędny osąd lub brak inteligencji, jest najczęstszą przyczyną otaczania się przez przywódcę słabymi ludźmi. Jak stwierdziłem w *21 niezaprzeczalnych prawach przywództwa*, tylko pewni siebie liderzy dają siłę innym. Takie jest Prawo Upelnomocnienia. Z drugiej jednak strony, niepewni siebie przywódcy zwykle nie są w stanie zbudować zespołu. Są tego dwie przyczyny: albo chcą utrzymać kontrolę nad wszystkim, za co są odpowiedzialni, albo obawiają się, że zostaną zastąpieni przez kogoś zdolniejszego. W jednym i drugim przypadku liderzy, którzy nie potrafią promować pracy zespołowej, podkopują własny potencjał i osłabiają wysiłki ludzi, z którymi współpracują. Na pewno wiele by zyskali, gdyby zastosowali się do rady prezydenta Woodrowa Wilsona: „Powinniśmy wykorzystywać nie tylko całą naszą inteligencję, ale także wszystko, co możemy zapożyczyć od innych.”

*Powinniśmy wykorzystywać nie tylko całą naszą inteligencję,
ale także wszystko, co możemy zapożyczyć od innych.*

WOODROW WILSON

3. Naiwność

Konsultant John Ghegan trzyma na swoim biurku tabliczkę: „Gdybym musiał zrobić to jeszcze raz, wezwałbym pomoc”. Uwaga ta dokładnie wyraża uczucia trzeciego typu ludzi, którzy nie potrafią stworzyć zespołu. W naiwny sposób lekceważą trudności piętrzące się na drodze do osiągnięcia wielkich celów. W rezultacie porywają się na działanie w pojedynkę.

Niektórzy dołączają do grupy i w końcu dobrze na tym wychodzą. Odkrywają, że ich marzenia przerastają ich zdolności, uświadamiają sobie, że nie osiągną celów samotnie, i postanawiają się zmienić. Budowanie zespołu staje się ich sposobem na sukces. Inni przyswajają sobie tę prawdę zbyt późno, a w rezultacie nigdy nie osiągają celu. A szkoda.

4. Usposobienie

Niektórzy ludzie nie są zbyt towarzyscy i po prostu nie myślą w kategoriach budowania zespołu lub uczestniczenia w nim. Gdy stają w obliczu wyzwania, nigdy nie przychodzi im na myśl, by skorzystać z pomocy innych i coś dzięki temu osiągnąć.

Jako osoba ukierunkowana na ludzi, nie potrafię się z taką postawą utożsamić. Gdy napotykam jakąś trudność, najpierw zastanawiam się, kto mógłby dołączyć do mojego zespołu i zaoferować pomoc. Taki jestem od dzieciństwa. Zawsze uważałem: *Po co mam podróżować samotnie, skoro mogę wziąć ze sobą innych?*

Rozumiem, że nie każdy w ten sposób funkcjonuje. To jednak, czy wykazujesz naturalną skłonność do uczestniczenia w zespole, czy jej nie wykazujesz, nie ma większego znaczenia. Jeśli czynisz wszystko samotnie i nigdy nie wchodzisz w partnerską współpracę z innymi, tworzysz ogromne przeszkody dla własnego potencjału. Dr Allan Fromme powiedział półżartem: „Ludzie są znani z tego, że więcej osiągają, współdziałając z innymi niż im przeciwdziałając”. Cóż za niedopowiedzenie! Tylko zespół może dokonać czegoś wartościowego. A poza tym nawet najbardziej introwertyczna osoba na świecie może nauczyć się doceniać korzyści z uczestniczenia w pracy zespołu. (Jest to prawdą nawet wtedy, gdy ktoś wcale nie próbuje osiągnąć czegoś wielkiego).

*Ludzie są znani z tego, że więcej osiągają,
współdziałając z innymi niż im przeciwdziałając.*

DR ALLAN FROMME

Oto fragment z książki *The Finishing Touch* mojego przyjaciela Chucka Swindolla, który podsumowuje znaczenie pracy zespołowej:

Nikt nie jest zespołem... potrzebujemy siebie nawzajem. Potrzebujesz innych, a inni potrzebują ciebie. Nie jesteśmy samotnymi wyspami. Aby przedsięwzięcie zwane życiem zadziało, musimy znaleźć wsparcie i wspierać innych, kontaktować się i reagować, dawać i brać, wyznawać winy i przebaczać, wyciągać rękę, przygarniać i polegać na innych... Ponieważ nikt z nas nie jest całkowitym, niezależnym, samowystarczalnym, superzdolnym i wszechmocnym twardzielem, przestańmy zachowywać się tak, jakbyśmy nim byli. Życie jest

wystarczająco samotne bez odgrywania przez nas tej głupiej roli. Skończmy z zabawą. Połączmy się.

Dla osoby usiłującej robić wszystko w pojedynkę zabawa naprawdę się skończyła. Jeśli chcesz dokonać czegoś wielkiego, musisz przyłączyć się do innych. *Jeden to za mało, by osiągnąć wielkość.* Tak brzmi Prawo Wartości.

MOŻESZ ZAUWAŻYĆ RÓŻNICĘ

Gdy przyglądasz się, jak ludzie postępują, możesz dość szybko rozpoznać, kto uznaje i otwiera się na Prawo Wartości. Dotyczy to na pewno Lilly Tartikoff. Nie wiem, czy zawsze знаła wartość pracy w zespole, ale podejrzewam, że dowiedziała się o niej wcześniej, ponieważ była niegdyś zawodową tancerką. Jeśli tancerze ze sobą nie współpracują, to ich występy nie osiągają poziomu kunsztu tanecznego Lilly. Od siódmego roku życia poświęcała dziesięć godzin dziennie i sześć dni w tygodniu na ćwiczenia baletowe lub występy na scenie. W rezultacie stała się członkiem New York City Ballet Company i w tym zespole pracowała od 1971 do 1980 roku.

Podczas imprezy tenisowej w Los Angeles w 1980 roku Lilly spotkała Brandona Tartikoffa, nowo wybranego prezesa National Broadcasting Company (NBC). W owym czasie był on najmłodszym szefem sieci telewizyjnej w dziejach tego medium, miał zaledwie trzydzieści lat. Wkrótce stali się przyjaciółmi. Potem ich znajomość nabrała charakteru romantycznego. Pokochali się, a w 1982 roku się pobrali. Dla Lilly rozpoczął się nowy etap w życiu. Z osoby, która nie ogląda telewizji, stała się małżonką dyrektora sieci telewizyjnej, będącej ważną częścią

przemysłu rozrywkowego Los Angeles. Zmiana ta była jednak niczym w porównaniu z wyzwaniem, któremu musiała sprostać w tym samym roku. U Brandona po raz drugi zdiagnozowano chłoniaka Hodgkina.

FENOMENALNE ZDOBYCZE NAUKI

Za radą znajomego lekarza, Brandon spotkał się z Denisem Slamonem, młodym naukowcem w dziedzinie onkologii z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles (UCLA). W sierpniu 1982 roku dr Slamon zalecił Brandonowi dwa rodzaje leczenia, z których jedno miało charakter eksperymentalny. Brandon poddawał się terapii zwykle w piątek, po czym Lilly odwoziła go do domu i opiekowała się nim przez cały weekend, gdyż straszliwie cierpiał z powodu okropnych skutków ubocznych. Cykl terapeutyczny trwał cały rok. Brandon przez ten czas nadal pełnił obowiązki prezesa telewizji. Był to dla nich obojga trudny okres. Zdecydowali się jednak stawić czoła nowotworowi jako zespół i po pewnym czasie Brandon wrócił do zdrowia.

Z całego koszmaru wynikło wiele rzeczy. NBC, sieć telewizyjna Brandona, z najgorszej przekształciła się w najwyżej notowaną w rankingach. W swojej autobiografii napisał: „Rak pozwala widzieć wszystko jaśniej. Doszedłem do wniosku, że choroba w rzeczywistości pomaga wykonywać pracę i jest ku temu bardzo prosta przyczyna: nic bardziej nie zmusza nas do skupiania się na tym, co ważne, niż rak.”¹ Ta koncentracja pomogła mu wyemitować jedno z najpopularniejszych i pionierskich programów w historii telewizji: *The Cosby Show*, *Cheers*, *Hill Street Blues*, *Miami Vice*, *The Golden Girls*, *The A-Team*, *St. Elsewhere* i inne.

Dla Lilly sytuacja miała inne skutki. Gdy chłoniak został usunięty z organizmu męża, jej życie nie potoczyło się jak dotychczas.

„Brandon stał się beneficjentem fenomenalnych osiągnięć naukowych” – zauważyła. Badania medyczne, które wydłużyły mu życie, zaintrygowały ją. Gdy więc pojawiła się możliwość pomocy przez nią innym chorym w skorzystaniu z tej samej terapii, nie mogła powiedzieć „nie”. Stało się to w 1989 roku, gdy dr Dennis Slamon, badacz z UCLA, który leczył Brandona siedem lat wcześniej, poprosił Lilly o wsparcie.

NIKT NIE MOŻE OSIĄGNAĆ TEGO SAM

Doktor Slamon przez lata prowadził badania nad nowotworami piersi. Uważał, że jest u progu wprowadzenia nowego, radykalnego leczenia, które będzie skuteczniejsze od dotychczasowych terapii i pozbawione ubocznych skutków chemioterapii. Był wprawdzie ekspertem i dysponował umiejętnościami niezbędnymi do zrealizowania zadania, ale nie mógł wykonać go sam. Potrzebował kogoś, kto pomógłby mu w pozyskaniu funduszy. Przyszła mu na myśl Lilly, która z radością zgodziła się na jego propozycję.

Opracowany przez nią plan cechował się głębokim zrozumieniem pracy zespołowej i strategicznego partnerstwa. Lilly niegdyś pracowała jako doradca kosmetyczny w firmie Max Factor powiązanej z Revlonem. Zaczęła starać się o nawiązanie współpracy między Ronaldem Perelmanem, dyrektorem generalnym Revlonu, i drem Slamonem. Z początku nie było to łatwe, ale gdy tylko Perelman uświadomił sobie potencjał tkwiący w badaniach Slamona, obiecał mu kwotę 2,4 miliona dolarów. Partnerska współpraca była bezprecedensowa. W rezultacie powstał program badań nad nowotworami u kobiet pod auspicjami Revlonu i UCLA, a nowa, skuteczna terapia onkologiczna wkrótce zaczęła ratować im życie.

SMAK PRACY ZESPOŁOWEJ

Dla Lilly współtworzenie programu badawczego było tylko początkiem. Poznała smak pracy zespołowej. Zapragnęła dokonać o wiele więcej. Szybko zdała sobie sprawę, że może pozyskać dla swojej idei innych ludzi. Chciała stworzyć większy zespół i wykorzystać do tego swoje kontakty w show-biznesie. By pozyskać pieniądze, jeszcze w tym samym roku zorganizowała w Hollywood pierwszy z corocznych bałów o nazwie Fire and Ice. Kilka lat później poszerzyła krąg kontaktów, nawiązała współpracę z Entertainment Industry Foundation (EIF) i zorganizowała bieg pod egidą Revlonu najpierw w Los Angeles, a potem w Nowym Jorku. Dzięki swoim imprezom pozyskała ponad osiemnaście milionów dolarów na badania nad rakiem. W 1996 roku natomiast pomogła stworzyć National Women's Cancer Research Alliance (Narodowy Sojusz na rzecz Badań Nowotworów u Kobiet).

W 1997 roku nowotwór u Brandona pojawił się po raz trzeci. Tym razem odebrał mu życie. Brandon miał zaledwie 48 lat. Mimo osobistej porażki, Lilly nadal tworzy zespoły w celu zwalczania raka. Gdy spotkała Katie Couric, która straciła męża z powodu nowotworu okrężnicy, znowu została zainspirowana do działania. Z pomocą pani Couric i EIF w 2000 roku stworzyła National Colorectal Cancer Research Alliance (Narodowy Sojusz na rzecz Badań Raka Odbytnicy).

„Gdy usiadłam z Katie” – powiedziała Lilly – „i usłyszałam, że mając wczesną diagnozę, można cofnąć nowotwór, a dosłownie w dziewięćdziesięciu procentach przypadków wyleczyć go i mu zapobiec, poczułam się jak głodny pies, przed którym postawiono stek... Pomyślałam sobie, że musimy to zrobić. Zaprosiłam więc wszystkich moich partnerów: Fundację Przemysłu Rozrywkowego i dra Slamona... i dr Slamon opracował plan i program... Założyliśmy więc National

Colorectal Cancer Research Alliance. Nie masz pojęcia, jakie to ekscytujące i satysfakcjonujące.”²

Indywidualne osoby nie mogą wykonać niesamowitej i bezcennej pracy Lilly Tartikoff i jej partnerów. Nikt w pojedynkę nie jest w stanie podjąć walki z rakiem. Dotyczy to również wszelkiej godnej wysiłku sprawy. Jeśli jest ona wartościowa, wymaga zespołu. Uświadomiła sobie to Lilly, wprowadziła w życie, a teraz codziennie stosuje. *Jeden to zbyt mało, by osiągnąć wielkość.* Tak brzmi Prawo Wartości.



MYŚL DLA ZESPOŁU

Być może jesteś dobry – ale nie aż *tak!*

JAK STAĆ SIĘ LEPSZYM CZŁONKIEM ZESPOŁU

Do jakich dużych celów obecnie dążysz? Wymień niektóre z nich:

1. _____

2. _____

3. _____

A teraz zastanów się, jak nad nimi pracujesz. W jaki sposób podchodzisz do ich realizacji? Czy czynisz to w pojedynkę? A może stworzysz zespół, by je zrealizować?

Jeśli nie próbujesz stać się częścią zespołu, zastanów się, dlaczego. Czy jest to kwestia twojego „ja”? Czy czegoś się obawiasz? Czy źle oceniłeś rozmiary wyzwania? A może twoja osobowość skłania cię do samotnej pracy?

Jeśli odpowiedź na jedno z powyższych pytań jest twierdząca, natychmiast zacznij pracować nad pokonaniem trudności. Im szybciej zostaniesz graczem drużynowym, tym łatwiej przyjdzie ci urzeczywistnić marzenie.

JAK STAĆ SIĘ LEPSZYM LIDEREM ZESPOŁU

Pomyśl o swoim największym marzeniu. Potem zadaj sobie pytania:

- Czy jest ono większe niż ja sam?
- Czy oprócz mnie przyniesie korzyść innym?
- Czy warto mu poświęcić część własnego życia?

Jeśli odpowiedź na wszystkie pytanie jest twierdząca, to zastanów się, jakiego rodzaju ludzie powinni przyłączyć się do ciebie, by twoje marzenie się spełniło. Sporządź listę osób podobnie myślących, które zechcą się do ciebie przyłączyć. Potem zaprosz je do wspólnej podróży. Jednocześnie wypatruj innych, którzy skorzystaliby na uczestniczeniu w zespole.