

17 ZASAD  
WSPÓŁDZIAŁANIA  
W ZESPOŁACH



JOHN C.  
MAXWELL

**17 ZASAD**  
WSPÓŁDZIAŁANIA  
W ZESPOŁACH

Tytuł oryginału:  
*The 17 Essential Qualities of a Team Player*

Przekład:  
Marek Czeakański

Redakcja i korekta:  
Joanna Zalewska

Projekt okładki i skład:  
RED Paweł Brankiewicz

Cytaty z Pisma Świętego zamieszczone w wydaniu polskim  
pochodzą z Biblii Tysiąclecia (Wyd. Pallottinum).

Copyright © 2002 by Maxwell Motivation, Inc., Georgia Corporation

Copyright for the Polish edition © 2015 by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Kaźde wykorzystanie i/lub reprodukcja jakiegokolwiek części tej książki,  
z wyjątkiem krótkich cytatów w recenzjach i artykułach,  
wymaga pisemnej zgody wydawcy.

W sprawie zezwoleń należy zwracać się do Oficyny Wydawniczej LOGOS  
01-913 Warszawa, ul. Szekspira 4/386  
tel./fax (22) 772 95 27, tel. (22) 793 09 04, tel. kom. 609 680 132  
e-mail: [logos@logos.warszawa.pl](mailto:logos@logos.warszawa.pl), [www.logos.warszawa.pl](http://www.logos.warszawa.pl)

ISBN 978-83-63488-54-3

*Książkę tę dedykuję  
członkom wszystkich zespołów,  
z którymi miałem zaszczyt  
współdziałać.*



# SPIS TREŚCI

Podziękowania .....	9
Wstęp .....	11
1. PRZYSTOSOWANIE: Jeśli ty się nie zmienisz, to zespół może zmienić ciebie .....	13
2. WSPÓŁDZIAŁANIE: Wspólna praca poprzedza wspólne zwycięstwa .....	23
3. ZAANGAŻOWANIE: Nie ma oszczędzających się zwycięzców .....	33
4. POROZUMIENIE: Zespół to wiele głosów ożywionych wspólną intencją .....	43
5. KOMPETENCJA: Twój zespół nie wykona niczego, czego sam nie potrafisz .....	53
6. WIARYGODNOŚĆ: Zespoły funkcjonują dzięki tym, na których można liczyć .....	63
7. SAMODYSCYPLINA: Tam, gdzie jest wola, tam jest zwycięstwo .....	73
8. WSPARCIE: Doskonalenie członków zespołu to bezcenna wartość .....	83

---

9. ENTUZJAZM: Twój zapał jest źródłem energii zespołu ...	93
10. INTENCJONALNOŚĆ: Każde działanie powinno się liczyć .....	103
11. ŚWIADOMOŚĆ MISJI: Cel nadrzędny powinien być jasno i wyraźnie określony .....	113
12. PRZYGOTOWANIE: Przygotowanie może decydować o powodzeniu lub porażce .....	123
13. RELACJE: Dobre stosunki z ludźmi to warunek skutecznego współdziałania .....	133
14. SAMODOSKONALENIE: Chcąc usprawnić zespół, zacznij poprawiać siebie .....	143
15. BEZINTERESOWNOŚĆ: W zespole nie ma miejsca na ego .....	153
16. SZUKANIE ROZWIĄZAŃ: Bądź zdecydowany szukać rozwiązań w każdej sytuacji .....	163
17. WYTRWAŁOŚĆ: Nigdy się nie poddawaj .....	171
Zakończenie .....	181
Przypisy .....	183
O autorze .....	187



# PODZIĘKOWANIA

Pragnę podziękować osobom,  
które pomogły mi w przygotowaniu tej książki.  
Każda z nich jest wspaniałym współpracownikiem:

Linda Eggers, moja asystentka administracyjna  
Kathie Wheat, osoba pomagająca mi w gromadzeniu informacji  
Stephanie Wetzel, moja korektorka  
Charlie Wetzel, mój współautor



## WSTĘP

Nie mając dobrych graczy, nie zbudujesz dobrego zespołu. To oczywiste. Przysłowie mówi: *Można przegrać, mając dobre konie, ale nie można bez nich wygrywać*. Jak zatem zdobywać dobrych współpracowników? I jak samemu doskonalić się w tej roli? W pierwszej kwestii masz dwie możliwości: szkolić lub rekrutować. Możesz kształcić ludzi, którzy już z tobą pracują, lub angażować do swego zespołu potencjalnych zwycięzców. Ta książka pomoże ci w obu tych działaniach.

Budowanie dobrego zespołu trzeba jednak zawsze zaczynać od siebie, ponieważ usprawnienie działań grupowych wymaga doskonalenia jednostek. Każdy może się stać lepszym współpracownikiem, kształtując w sobie cechy opisane na stronach tej książki. Radzę studiować zawarty w niej materiał powoli. Przeczytaj jeden rozdział. Przemyśl jego treść. Wykorzystaj fragment pt. „Praktyka” dla lepszego przyswojenia opisanej w nim cechy. Kontynuując ten proces, na pewno staniesz się osobą mile widzianą w zespołach.

Doskonaląc siebie, podnosisz rangę i poziom działania zespołu. Ma to szczególne znaczenie, gdy pełnisz w nim rolę przywódczą, ponieważ uczyć można tylko konsekwentnym przykładem własnym. Musisz więc znać siebie i pracować nad swoim rozwojem.

Prezentując osobiście zachowania, których oczekujesz od współpracowników, wykorzystaj tę książkę w charakterze instrukcji treningowej. Dzięki niej zwiększy się wkład członków twojego zespołu – niezależnie od poziomu ich zdolności. Decydując się na rekrutację nowych ludzi, potraktuj ją jako przewodnik w poszukiwaniu osób umiejących stawiać cele zespołu na pierwszym planie. Możesz być pewien, że ktoś, kto posiada wszystkie siedemnaście opisanych dalej cech, będzie doskonałym współpracownikiem.

Na talenty pochodzące od Boga przeważnie nie mamy wpływu, ale umiejętność pracy w zespole jest w zasięgu naszej kontroli. Każdy może coś poprawić. Wystarczy tylko świadomie kształcić w sobie cechy dobrego współpracownika oraz pomagać w tym względzie osobom, z którymi współdziałamy.

# 1

## PRZYSTOSOWANIE

**Jeśli ty się nie zmienisz,  
to zespół może zmienić ciebie**

*Brak elastyczności to jedna z najgorszych ludzkich  
ułomności. Możesz nauczyć się kontrolowania  
zapalczowości, zastąpić lęk pewnością siebie  
i zwalczyć lenistwo samodyscypliną.*

*Nie ma jednak lekarstwa na umysłowe usztywnienie,  
w którym tkwią ziarna samozniszczenia.*

– ANONIM

*Błogosławieni elastyczni,  
albowiem nigdy nie zostaną złamani.*

– MICHAEL MCGRIFF



## BEBOPOWY UMYŚŁ

Przyjaciele nazywają go „Q”. Jest żywą legendą przemysłu rozrywkowego. Od początku ery bebopu współpracował z takimi gigantami jazzu jak: Duke Ellington, Count Basie, Lionel Hampton, Ella Fitzgerald, Sarah Vaughan, Ray Charles, Miles Davis... Lista jest bardzo długa. Był producentem singla („We Are the World”) oraz albumu płytowego („Thriller” Michaela Jacksona), które osiągnęły w swoich kategoriach największą sprzedaż w historii muzyki amerykańskiej. Otrzymał rekordową liczbę nagród Grammy przyznanych tej samej osobie – na obecną chwilę dwadzieścia siedem! Człowiekiem, o którym mowa, jest Quincy Jones.

Urodzony w Chicago w roku 1933 pierwszą dekadę swego życia spędził w najgorszej dzielnicy tego miasta. Nie ukrywa, że razem z bratem mieli w tych latach sporo kłopotów. Później ich rodzina przeniosła się do Bremerton w stanie Washington.

Niebawem Jones odkrył swoją miłość do muzyki i w wieku lat jedenastu zapragnął nauczyć się grać na jakimś instrumencie. Zaczął od perkusji. Już wtedy przejawiał właściwości predysponujące go do profesjonalizmu – elastyczność i zdolność przystosowania. Po zajęciach szkolnych próbował też innych instrumentów, m.in. klarnetu i skrzypiec, przyciągnęły go jednak ostatecznie instrumenty dęte blaszane: baryton, waltornia, suzafon i puzon. Po tych przymiarkach zdecydował się w końcu na trąbkę, którą znakomicie opanował.

Jako czternastolatek grał już zarobkowo. Zaprzyjaźnił się ze starszym od niego o kilka lat Rayem Charlesem. Zaczął komponować muzykę i uczyć się aranżacji, a kiedy w Seattle pojawiały się najlepsze zespoły i wokaliści, słuchał ich występów lub grał z nimi. W osiemnastym roku życia pojechał w trasę koncertową z Lionelem Hamptonem.

Jones przejawiał zawsze wielki głód nauki – nazywany przez niego „obsesyjną ciekawością” – oraz zdumiewającą zdolność przystosowawczą. Z biegiem lat jego zainteresowania koncentrowały się wokół aranżacji i kierowania big-bandami. W latach pięćdziesiątych pracował z wieloma najwybitniejszymi jazzmanami. W roku 1957, uznając potrzebę głębszej muzycznej edukacji, udał się do Paryża, by studiować kompozycję pod kierunkiem Nadii Boulanger, której uczniami byli m.in. Aaron Copland i Leonard Bernstein.

Zatrudnił się w wytwórni Mercury Records, by mieć środki na utrzymanie, i tam właśnie zgłębił biznesowy wymiar przemysłu muzycznego. Wykazał się takimi zdolnościami, że w roku 1964 spółka zaproponowała mu stanowisko wiceprezesa. (Został w ten sposób pierwszym Afroamerykaninem na tak wysokim stanowisku w wytwórni płytowej). W latach sześćdziesiątych Jones podjął też kolejne nowe wyzwanie: zaczął tworzyć muzykę filmową. Napisał ogółem ponad trzydzieści partytur do filmów pełnometrażowych oraz skomponował muzykę do wielu programów telewizyjnych.

W swojej karierze miał okazję pracować z najwybitniejszymi instrumentalistami i wokalistami. Był silnie związany z elitą muzyków jazzowych, kiedy więc w roku 1982 zdecydował się na współpracę z Michaelem Jacksonem, zarzucano mu komercjalizację. Nie traktując serio tych oskarżeń, pisał:



*Gdy miałem lat dwanaście i trzynaście, graliśmy wszystko – strip music, rhythm and blues. Graliśmy muzykę rozrywkową wszelkiego rodzaju, nie wyłączając tańców szkockich [podobnych do polki] i Sousy... Graliśmy wszędzie – dla czarnych, białych i dla gości klubów tenisowych. Czerpaliśmy inspiracje z najróżniejszych stylów. Praca z Michaeliem Jacksonem i Frankiem Sinatrą nigdy mnie nie męczyła. Muzycznie tkwiłem głęboko w bebopie, który kształtował moje myślenie, wyrabiając elastyczność i pomagając zachować otwartość umysłu<sup>1</sup>.*

Elastyczność i kreatywność dobrze mu służyły. Pozwalały nie tylko pracować z muzykami tworzącymi we wszystkich stylach – od muzyki latynoskiej do popu i od jazzu do rapu – lecz także wydobywać to, co w ich sztuce najlepsze. Jones przystosowuje się do osób i sytuacji, zapewniając wszystkim sukcesy. *Każdy odnosi się do ludzi trochę inaczej – zauważył. Ja traktuję ich indywidualnie i bardzo mi z tym dobrze, bo dzięki temu moje przyjaźnie wykraczają poza show business<sup>2</sup>.*

W swojej działalności zawodowej Jones przełamał wszelkie konwencje, wkraczając, dzięki elastyczności, w zupełnie nowe dziedziny. Tworząc muzykę do filmu „Kolor purpury” („The Color Purple”), stał się jego koproducentem. Podejmując współpracę z telewizją, stworzył wiele znakomitych programów, takich jak „Bajer z Bel-Air” („The Fresh Prince of Bel-Air”). Wspólnie z kilkoma partnerami uruchomił grupę Qwest Broadcasting. Jest też założycielem i redaktorem naczelnym magazynu „Vibe”.

Przystosowanie do nowych form działania leży w jego naturze, nie kosztuje go więc zbyt wiele wysiłku. Aktualnie pracuje nad sztuką teatralną opartą na biografii Sammy’ego Davisa Juniora. Mówi, że czuje się przy tym jak piętnastolatek. Jones nigdy nie bał

się nowych idei, zespołów i dziedzin twórczości. Nie cofał się też przed wyzwaniami, co świadczy o jego wybitnych zdolnościach przystosowawczych.

## GŁÓWNE IDEE

**Brak osobistej elastyczności utrudnia pracę zespołową.**

Brak osobistej elastyczności utrudnia pracę zespołową. Chcąc dobrze współdziałać w jakiegokolwiek grupie, musisz umieć się

do niej przystosować. Rosabeth Moss Kanter z Wydziału Biznesu Uniwersytetu Harvarda pisze: *Jednostki rozwijające się i odnoszące życiowe sukcesy to mistrzowie zmian, zdolni do reorganizacji działań własnych i innych osób z intencją ich ukierunkowania ku wyższym poziomom osiągnięć.*

Ludzie ci mają pewne cechy charakterystyczne, a mianowicie ...

### 1. Zdolność uczenia się

Dian Nyad pisze: *Jestem zdecydowana na każdy wysiłek; przejściowe cierpienie lub dyskomfort są dla mnie bez znaczenia, gdy widzę, że jakieś doświadczenie dźwiga mnie na nowy, wyższy poziom. Interesują mnie rzeczy nieznanne, do których jedyną drogą jest przełamywanie barier.* Ludzie tego pokroju nadają wysoki priorytet zdobywaniu nowych doświadczeń. Chcą i lubią się uczyć.

Quincy Jones to przykład człowieka, który zawsze się czegoś uczy. Jest przekonany, że zdobywając solidną pracę wysoki poziom zawodowych umiejętności i wiedzy, ćwiczymy własną zdolność podejmowania nowych wysiłków. Podejście takie sprawdza

się u wszystkich osób pragnących się uczyć. Istnieją też ludzie „niereformowalni”, z trudem akceptujący zmiany i nieprzystosowujący się do nich.

## 2. Emocjonalne poczucie bezpieczeństwa

Inną ważną cechą związaną z dobrym przystosowaniem jest wewnętrzne poczucie bezpieczeństwa, którego brak powoduje postrzeganie niemal wszystkiego w kategoriach wyzwań lub zagrożeń. Ludzie nękanii wewnętrznym niepokojem traktują podejrzliwie każdą nową utalentowaną osobę w zespole, każdą zmianę własnego stanowiska lub uprawnień, a nawet zmiany sposobów wykonywania różnych czynności. Osoby wolne od tej przypadłości nie czują niepokoju w obliczu zmian własnych zobowiązań, oceniając je wyłącznie w kategoriach merytoryczno-praktycznych.

**Miarą wieku człowieka jest  
cierpienie, którego doświadcza  
w zetknięciu z nową ideą.  
– Quincy Jones**

## 3. Kreatywność

Kreatywność to kolejna właściwość ludzi o dużych zdolnościach przystosowawczych, znajdujących zawsze wyjście z wszelkich trudnych sytuacji. Quincy Jones pisał:

*Mówią, że miarą wieku człowieka jest cierpienie, którego doświadcza w zetknięciu z nową ideą. Ktoś poddaje myśl: „Zróbmy to inaczej”. Widać wtedy ten ból. Ludzie załamują ręce. Myśl o radykalnej zmianie sprawia im fizyczny ból. Naprawdę twórczy są tylko ci, którzy nie mają takich reakcji lękowych. „Spróbujmy – mówią – najwyżej się nie uda”<sup>3</sup>.*

Kreatywność sprzyja przystosowaniu.

#### 4. Chęć służenia

Osoby egoistycznie skupione na sobie są mniej skłonne do akceptacji zmian dla dobra zespołu w porównaniu z tymi, które pragną służyć innym. Nauczyciel akademicki i rektor Horace Mann powiedział: *Nie robiąc niczego dla innych, niszczymy samych siebie*. Gdy celem jest sukces zespołu, przystosowanie się do niego staje się łatwiejsze.

## OSOBISTA REFLEKSJA

Jak się czujesz, gdy musisz się do czegoś przystosować? Jak reagujesz, gdy dobro zespołu wymaga zmiany twoich sposobów działania? Popierasz zmiany czy starasz się działać „tak jak zawsze”? Czy gotów byłbyś przyjąć na siebie inną rolę, gdyby w twoim obszarze działania pojawił się bardziej od ciebie utalentowany członek zespołu? Czy zgodziłbyś się na zmianę zakresu swych obowiązków, by pomóc koledze mającemu problemy w innym dziale? Najważniejszym czynnikiem pracy zespołowej jest przystosowanie. Nie oczekuj, że zespół przystosuje się do ciebie – przystosuj się do niego!

## PRAKTYKA

***Dla zwiększenia własnej zdolności przystosowawczej...***

- ***Wyrabiaj w sobie nawyk uczenia się.*** Przez wiele lat nosiłem specjalny kilkunastocentymetrowy kartonik. Każdego dnia

zapisywałem na nim nowe rzeczy, których się nauczyłem. Pod wieczór dzieliłem się tymi ideami z jakimś kolegą lub przyjacielem, a potem odkładałem zapiski do późniejszego wykorzystania. W ten sposób ukształtowałem w sobie nawyk *poszukiwania* rzeczy, których mógłbym się nauczyć. Wypróbuj tę metodę przez tydzień i zobacz, co będzie się działo.

- ♦ ***Poddawaj ocenie swoją rolę.*** Przyjrzyj się własnej roli w zespole i spróbuj ustalić, czy jest coś, co mógłbyś robić równie dobrze lub lepiej, w porównaniu z tym, co robisz teraz. Może cię to zachęcić do zmiany, lecz jeśli się nawet tak nie stanie, to takie mentalne ćwiczenie zwiększy twoją elastyczność.
- ♦ ***Myśl niekonwencjonalnie.*** Powiedzmy szczerze: wielu z nas nie potrafi się przystosowywać z powodu negatywnej rutynizacji. Jeżeli masz taką tendencję, to zapisz sobie i trzymaj w widocznym miejscu następującą frazę: „Nie chodzi o to, dlaczego *nie można* tego zrobić, lecz o to, jak *można* to zrobić. Gdy pojawiają się jakieś wyzwania, szukaj niekonwencjonalnych rozwiązań. Będiesz zdumiony własną kreatywnością, jeśli zechcesz ją podtrzymywać.

## BIEŻĄCE KORZYŚCI

Jednym z najwybitniejszych dowódców w historii wojskowości był Napoleon Bonaparte. W wieku 26 lat był już generałem. Wiele swych zwycięstw zawdzięczał strategicznej przebiegłości, odważnym decyzjom oraz szybkości działań. Jeden z jego najznakomitszych przeciwników, książę Wellington powiedział: *Dla zrównoważenia*

*obecności Napoleona na polu walki potrzeba czterdziestu tysięcy żołnierzy.*

A oto, co oznajmił kiedyś Napoleon swemu pokonanemu oponentowi: *Powiem ci, jaki błąd zawsze popełniasz. Tworzysz plany działania w przededniu bitwy, nie wiedząc, jakie ruchy wykona twój przeciwnik.* Rozpoznał w ten sposób słabość, której sam nigdy się nie poddawał – brak zdolności przystosowania. Jeśli więc zechcesz się zmieniać i przystosowywać dla dobra zespołu, to będziesz miał zawsze szanse zwycięstwa.