

Maxwell, John. *The 17 Essential Qualities of Team Players*. Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers, 2002.

本書可說是《十七個不可或缺的團隊事奉定律》(*The 17 Indisputable Laws of Teamwork*) 的續篇，進一步為一個理想的團隊成員，勾畫一幅清晰的品格輪廓。作者麥士維在前書中指出：「同一個人不應該在任何處境中都作領導。獨特的處境和情況才是決定性的因素，不是人。」¹ 另一方面，他又清楚表明：「每一個人對團隊都是重要的，但並非一樣重要。」² 筆者認同麥士維的觀點，事實上，並不是每一個團隊成員都勝任做團隊的領袖；但是，每一個團隊成員也是重要的成員，他的表現足以左右團隊的成敗。故此，假若有人希望自己能夠成為成功的團隊領袖，其首要目標便是當一個稱職的團隊成員。作者在本書特別羅列了一個良好的團隊成員的主要特質，包括：全心全意、專注大局、關係和諧、尊重他人、為團隊的利益甘願退居幕後、堅持到底，以及不論在何種處境，也刻苦工作去跨越障礙等。下面僅就這十七種特質作簡略介紹。

¹ "The idea that one person is always doing all the leading is false. The same person should not always lead the team in every situation. The challenge of the moment often determines the leader for that challenge because every person in the team has strengths that come into play." John Maxwell, *The 17 Essential Qualities of Team Players* (Nashville, TN: Thomas Nelson Publishers, 2002), 218.

² "...the belief that everyone in the team is equal, all opinions count the same, and a team can function without leadership...isn't true either. A team that tries to function like a democracy never gets anything done. Everyone is important, but everyone isn't equal. The person with greater experience, skill, and productivity in a given area is more important to the team in that area." Maxwell, *The 17 Essential Qualities of Team Players*, 218.

1. 適應力強 (Adaptable)

假若一個人不為團隊而改變自己，團隊也可能改變他。團隊成員若要提升個人的適應能力，必須具備以下特性，包括：(1) 願意接受別人的教導；(2) 情緒安穩；(3) 具創意精神；(4) 有志服事他人。若要具備以上的特性，作者建議必須養成良好的閱讀習慣，以及重新評估自己在團隊中的角色，學習跳出團隊的框架，從而看清楚自己在團隊的作用。

2. 合作無間 (Collaboration)

團隊能夠克服不同的挑戰，取得成功，其祕訣在於團隊成員有緊密的合作關係。所謂「合作無間」，不僅是指一起作工，更是指進取地搭配同工；各人不單只按要求擺上，更是傾力付出，以致各人都能各展所長，互補不足，營造達成目標的最好環境和條件。

3. 委身承擔 (Committed)

世上沒有一個優勝者是缺乏熱誠的。特別在困阻的處境中，我們就會容易發現團員是否具備委身承擔的特質。願意委身的人不輕言放棄，這並不關乎恩賜和能力的問題，而是個人抉擇的結果。若一個人願意委身承擔，是基於個人的信念和所追求的價值，那就容易堅守。團隊成員若要提升個人委身承擔的程度，就必須把委身與價值觀掛鉤，甘願冒險，並且經常評估自己。

4. 熱中溝通 (Communicative)

一個團隊內有許多不同的聲音，卻要保持合一的心。熱中溝通的團隊成員，不會把自己與其他團員分隔；相反會盡力使其他團員易於與自己溝通，並特別關注有溝通困難的人際關係；而且在重要的事上與人溝通時，會習慣用文字作跟進。要改善溝通技巧，應該從以下三方面入手：(1) 坦誠；(2) 說話簡短而明確；(3) 有容人之量。

5. 能夠勝任 (Competent)

若果一個團隊成員不能勝任，整個團隊也不可能妥善地完成任務。「能夠勝任」不單指有足夠技能去完成一件工作，更是指工作者是高度符合資格的，以致能做好分內的事。團隊成員若要提升這方面的素質，就必須循以下三方面來操練：(1) 專注自己的專門技能；(2) 事無大小都貫徹始終；(3) 更多關注實踐部分，因為從意念到實現，實踐的過程很重要。

6. 可信賴的 (Dependable)

大多數人基本上都明白這個特質的含義，但作者仍仔細逐一說明其中的精髓：(1) 動機純正——若團隊能一心一意，沒有他想，便會不斷進步；(2) 有能力承擔責任——團隊成員必須像籃球隊員一樣，熱中去搶球，而且能夠有技術把球投入籃內得分；(3) 有清晰的思維和良好的判斷能力；(4) 貫徹始終作出貢獻——不論怎樣疲累，壓力怎樣大，精神怎樣不能集中，也仍然堅持到底。團隊成員若要不斷提升這方面的特質，就必須經常檢視自己的動機，致力保持言行一致，以及與人建立問責的關係。

7. 訓練有素 (Disciplined)

古語有云：「有志者事竟成。」所謂「訓練有素」，就是去做自己並不十分想做的事；如此當面對自己真正想做的事時，就能更加用心去做了。這方面的重點是操練自己先付代價，日後收取回報，這就是「先苦後甜」的經驗。要成為團隊所羅致的成員，必須在以下三方面有好的訓練：(1) 操練思考——保持心思活躍，時常思考正面和合宜的事；(2) 穩定情緒——一個人若不能控制自己的情緒，情緒就會反過來控制他；(3) 坐言起行——行動是分別優勝者與失敗者的關鍵，當團隊成員在應作的事上有所行動，便會為整個團隊帶來益處。

8. 擴展增值 (Enlarging)

協助團隊成員增值，是非常寶貴和難得的事。團隊成員對於那些能夠啟發他們、幫助他們變得更成功的人，會十分欣賞和愛戴。能為團隊成

員帶來增值的人，都十分重視團隊中的成員，也認同團隊成員所看重的價值；他們在著意為自己增值的時候，也關心團隊成員的增值問題。若要成為這樣的團隊成員，就必須具備以下條件：(1) 對自己所作的有信心；(2) 若要取得團隊成員的信任，必先信任他們；(3) 若要幫助團隊成員增值，應先為自己增值。同時，要明確地表示自己欣賞和認同團隊成員的強項，鼓勵和推動他們走出自己的安舒區，在恩賜的範疇內作最大的發揮。

9. 熱情奔放 (Enthusiastic)

團隊成員的心，就是團隊的力量之源。那些能夠以熱情奔放的態度來感染隊中成員的人，必須具備以下的特性：(1) 為自己所熱中的工作負上責任；(2) 心有所感後就要付諸行動；(3) 對自己所作的有信心，並與熱心的人共聚，因為熱心是會互相感染的。若果要在這一方面有所改善，就必須為自己所作的事著急；凡事願意多走一步，並努力追求卓越。

10. 全心全意 (Intentional)

「全心全意」就是存有鮮明的目標去工作。一個成功的人在工作時永不會分心，或漫無目的地做事。他們有一個明確的目標，知道自己為何要做，以及正在做甚麼。團隊若要成功，便需要全心全意的隊員，他們會專注和努力作工，並且看每一次行動都是有價值的。

11. 具使命感 (Mission Conscious)

具有這種特質的團隊成員，對於工作任務有全面的掌握。他們有四方面的特性：(1) 知道團隊的終極目標是甚麼；(2) 樂於跟隨團隊的領袖，讓他帶領團隊；(3) 把團隊的成就置於個人成就之上；(4) 為達成使命，不會計較自己付出多少，所有當作的事都會盡力完成。

12. 隨時候命 (Prepared)

「是否做好準備」，是勝和敗的分別所在。要成為一個隨時候命且準備充足的團隊成員，必須留意以下三方面：(1) 檢視團隊是否專注於本身的使命；(2) 尋找方法讓團隊成員心繫使命；(3) 從各人所犯的錯誤中學習。

13. 關係和諧 (Relational)

一個人若能夠與人和諧共處，其他人就會樂意追隨他。團隊裡極需要能夠建立和諧關係的人。一個和諧的團隊，應該具備以下的特性，包括：尊重、分享經驗、信任、互惠及共享成果等。我們要與其他團隊成員建立更和諧的關係，必須學習：(1) 專注別人而不應只顧自己；(2) 問合適的問題；(3) 分享共有的經驗；(4) 讓別人感到他是獨特的。

14. 自我改進 (Self-improving)

欲改善團隊，必先改善自己。那些不斷改進自己的人，就是在個人生命中，建立一個持續不斷的循環：準備 (preparation)、深思 (contemplation) 和實踐 (application)。要成為一個不斷自我改進的團隊成員，必須：(1) 願意接受別人的教導；(2) 計劃個人的進度；(3) 重視個人的改進過於「升職加薪」。

15. 不存私心 (Selfless)

團隊中是沒有「我」的。若要培養無私的態度，可從以下幾方面著手：(1) 要慷慨；(2) 避免在團隊內玩弄政治手段；(3) 表示個人對團隊的忠誠；(4) 看重相互依賴過於獨立自主。

要成為一個沒有私心的團隊成員，可以透過：(1) 推舉別人而不炫耀自己；(2) 選擇擔當較次要的角色；(3) 暗地裡付出，不刻意讓人知道等。

16. 「解難」導向 (Solution-oriented)

「解難」導向是指下決心去尋找答案的能力。個人的性格，成長背景和經歷等，都會影響我們的「解難」能力。事實上，任何人都可以成為一個善於「解難」的人，只要他能夠了解以下的真理：(1) 困難只是觀點與角度的問題；(2) 所有的困難都可以解決；(3) 困難可以阻礙我們成長，也可以叫我們的生命得以伸展。要成為一個「解難」導向的團隊成員，就必須多從以下幾方面操練自己：拒絕放棄、重新聚焦思想、重訂策略及重新再做等。

17. 堅持到底 (Tenacious)

永不、永不、永不言棄。能夠堅持到底的意思，就是把所有都擺上，百分百的擺上。這是關乎是否有決心去做，不達目的誓不罷休。堅持到底的人，不會靠運氣去解說他們的成功。當情況變得困難，他們仍會努力工作。即使他們感到疲累，仍會繼續堅持，只有在完成工作後才會停止，並會尋求超越自己所定的極限。團隊成員若要提升這方面的特質，必須：(1) 在努力工作之餘，還要有聰明，並要有效率地工作；(2) 站穩自己所堅信的；(3) 視工作如遊戲。

本書雖然談論了十七個團隊成員的基要素質，但篇幅不多。全書共有256頁，版面卻只有5吋乘6吋，而不是較普遍的6吋乘9吋。細讀此書，相信讀者會與筆者具有同感，就是作者在用字方面非常謹慎，真可說是字字珠璣，沒有多餘的字句。另一方面，讀者也會發覺，作者是講故事的高手，書中引述了許多真實的生活事例來說明道理，大大提升了本書的可讀性；這也是作者慣用的手法。