

dr Ken Blanchard

autor bestsellerów „New York Timesa”

Alan Randolph ★ Peter Grazier

**Zespole,
do
dzieła!**



3 kroki
do wybitnych
wyników

**Czas na
wspólne wyzwania**

mt biznes

SPIS TREŚCI

Przedmowa	9
Wprowadzenie. Przeniesienie pracy zespołowej na wyższy poziom	13
1. Idea zespołów na wyższym poziomie. Wizja twojej przyszłości	17
Etap pierwszy	
Zacznij zdobywać umiejętności wyższego poziomu	31
2. Wykorzystuj informacje, by budować odpowiedzialność	33
3. Wyznacz jasne granice, by ukierunkować działania	43
4. Działaj zespołowo, by propagować wspólne zaangażowanie	53
Etap drugi	
Przyśpiesz zmiany	65
5. Udzielaj więcej informacji, by wzmacniać zaufanie	67
6. Rozszerz granice, by zapewnić większą swobodę działania	81
7. Podejmuj decyzje zespołowe, by wzbudzić poczucie mocy	93

Etap trzeci

Doskonał umiejętności	105
8. Wykorzystuj informacje, by osiągać wybitne wyniki	107
9. Zastąp granice wizją i wartościami	117
10. Bądźcie zespołem na wyższym poziomie i osiągnijcie wspaniałe wyniki	127
11. Gratulacje! Twój zespół tego dokonał – jest na wyższym poziomie	137
Dostępne usługi	141
Powiązanie książki <i>Zespole, do dzieła!</i> z koncepcjami zawartymi w poprzednich książkach	143
Podziękowania dla zespołu	147
O autorach	151
O Berrett-Koehler Publishers	155
Przypisy	158

ETAP PIERWSZY

**ZACZNIJ ZDOBYWAĆ
UMIEJĘTNOŚCI
WYŻSZEGO POZIOMU**

2.

WYKORZYSTUJ INFORMACJE, BY BUDOWAĆ ODPOWIEDZIALNOŚĆ

W jaki sposób możesz przeprowadzić swój zespół na wyższy poziom? Zmiana zaczyna się w momencie, gdy przystąpisz do zdobywania i stosowania umiejętności wyższego poziomu. W tym rozdziale wyruszysz ze swoim zespołem w tę podróż, ucząc się wykorzystywania informacji w celu budowania odpowiedzialności.

PODEJMOWANIE DECYZJI WYMAGA INFORMACJI

W każdym procesie zmiany musi być punkt początkowy. Wyobraźmy sobie, że jesteś architektem i zostałeś poproszony o zaprojektowanie domu dla rodziny. Zanim zaczniesz pracować nad koncepcją wyglądu domu, musisz najpierw zdobyć kilka informacji. Ale przyjmijmy też, że nie możesz porozmawiać z tą rodziną o jej oczekiwaniach i potrzebach. Musisz zaprojektować dom w oparciu o własne założenia.

Trochę zdziwiony i zaintrygowany przystępujesz do projektowania domu dla „przeciętnej” czteroosobowej rodziny, domu zlokalizowanego w miejscu o umiarkowanym klimacie. Gdy w końcu

spotykasz się z rodziną, okazuje się, że jest w niej siedmioro dzieci i że dom będzie położony na wsi na Islandii. Nie trzeba chyba nikogo przekonywać, że będziesz zdziwiony. Zdziwiony, ale również rozczarowany, ponieważ będziesz musiał wykonać pracę od nowa. Staraleś się zrobić wszystko jak najlepiej, ale okazało się, że zmarnowałeś czas i energię, a dom, który zaprojektowałeś, po prostu nie jest dla tej rodziny.

W normalnych warunkach na początku realizacji projektu zadałbyś między innymi takie pytania:

- Jak duża jest ta rodzina?
- Ile jest w niej dzieci i w jakim są wieku?
- Czy mieszkają z nią starsze osoby, na przykład dziadkowie?
- Gdzie będzie się znajdował ten dom i jaki panuje tam klimat?
- W jakim stylu ma być ten dom?
- Czy rodzina ma jakieś szczególne potrzeby?
- Czy dom będzie się znajdował w mieście, czy na wsi?

Oczywiście nigdy nie da się zaprojektować domu bez uprzedniego zebrania istotnych informacji i przekazania ich architektowi. Celem tego przykładu jest pokazanie, **jak ważna jest informacja w procesie podejmowania dobrych decyzji.**

W jaki sposób odnosi się to do twojego zespołu i organizacji? Przyjrzyjmy się sytuacjom z życia.

PRZYKŁADY

ZESPÓŁ NA WYŻSZYM POZIOMIE W DZIAŁANIU

Zespół zarządzający projektem budowlanym postanowił dzielić się z бригаdami pracowników informacjami na temat wskaźników wydajności w różnych aspektach pracy. Wskaźniki te były wykorzystywane do oszacowania kosztu projektu i stworzenia budżetu na prace. W prze-

szłości wskaźniki były utrzymywane w ścisłej tajemnicy. Nigdy wcześniej nikt nie ujawniał ich robotnikom, którzy mieli wykonać swoje zadanie.

Gdy wskaźniki wydajności pracy związane z montażem zbrojenia betonu zostały ujawnione zbrojarzom, ci byli bardzo ciekawi, czy potrafią przebić założone w budżecie wielkości. Gdy ukończyli pracę, okazało się, że wykonali ją w czasie o 25% krótszym od założonego w budżecie w przeliczeniu na tonę stali, co przyniosło inwestorowi znaczące oszczędności.

Bez względu na to, czy pracujesz w dyrektorskim gabinecie, czy zamiatasz na trzeciej zmianie, przy podejmowaniu decyzji potrzebujesz informacji. Działanie jako zespół na wyższym poziomie oznacza dzielenie się informacjami, ponieważ wtedy członkowie zespołu mogą odegrać większą rolę w monitorowaniu własnej pracy. Po prostu potrzebują lepszych informacji, by podejmować lepsze decyzje. Gdy dochodzi do swobodnej wymiany informacji, w rozwiązywanie problemów i rozwijanie firmy można zaangażować więcej potencjału intelektualnego.

PRZYKŁADY

PRZYKŁADY DZIELENIA SIĘ INFORMACJAMI NA WYŻSZYM POZIOMIE

Pracownicy zatrudnieni bezpośrednio przy produkcji w firmie Chebrough Ponds, Inc., rutynowo przeglądają w sieci raporty o zapasach sporządzane przez firmowe centrum dystrybucyjne i wprowadzają korekty do swoich planów produkcyjnych.

Pracownicy w małym zakładzie produkcyjnym firmy Xerox przyczynili się do zaoszczędzenia ponad trzech milionów dolarów rocznie, gdy otrzymali informacje o kosztach konkurentów.

Dynamicznie rosnąca firma Whole Foods Market, Inc. udostępnia wszystkim członkom załogi informację o wynagrodzeniach każdej osoby, również dyrekcji i zarządu.

Ponieważ biznes się zmienia, zmiany są też potrzebne w naturze pracy. Relacje, odpowiedzialność i przepływ informacji między zarządzającymi i szeregowymi pracownikami muszą się zmienić, by sprostać wymogom nieustannej poprawy wyników. Podróż do celu, jakim są zespoły na wyższym poziomie, zaczyna się od dzielenia się informacjami, których ludzie potrzebują, by móc pracować wydajnie i skutecznie. Dzielenie się informacjami jest absolutnie niezbędne, by rozwiązywać problemy nękające organizację.

PRZYKŁADY

DZIELENIE SIĘ INFORMACJAMI I ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

Podczas sesji szkoleniowych dla zespołów na wyższym poziomie przeprowadzane jest ćwiczenie *Układanka w wielokącie* (ang. *Polygon Puzzle*) demonstrujące, jak wielką moc ma w sobie dzielenie się informacjami. Uczestnicy są proszeni o ułożenie wielkiej układanki składającej się z kolorowych plastikowych elementów. Układanka jest trudna, więc każdy z uczestników otrzymuje kartę ze wskazówką do rozwiązania. Przez pięć minut uczestnicy ustnie dzielą się wskazówkami z osobami siedzącymi z nimi przy stole. Przez następne pięć minut dzielą się wskazówkami ze wszystkimi obecnymi. Ma to zachęcić do komunikacji ustnej, słuchania i dzielenia się informacjami.

Na koniec wszyscy uczestnicy, pracując już wspólnie w jednym wielkim zespole, otrzymują następne pięć minut na ułożenie układanki. Pomimo iż jest ona trudna, niemal zawsze udaje się ją ułożyć w dopuszczalnym czasie, jeśli tylko wcześniej prawidłowo przekazano wszystkim wskazówki do układania.

Ożywiona dyskusja po tym ćwiczeniu pokazuje, jak ogromne znaczenie podczas rozwiązywania problemów ma informacja i jak ważna dla rozwiązania problemu może być każda informacja, którą posiada któryś z członków zespołu. Dzięki temu ćwiczeniu ujawniają się również

bariery w dzieleniu się informacjami przeszkadzające zespołowi w wypracowaniu skutecznych rozwiązań.

KWESTIE DO ROZWAŻENIA

OCEŃ, JAK TWÓJ ZESPÓŁ DZIELI SIĘ INFORMACJAMI.

W oparciu o omówione przed chwilą przykłady dzielenia się informacjami pomyśl, jak oceniłbyś dzielenie się informacjami w swoim zespole. Czy otrzymuje on informacje, które mogą pomóc w podejmowaniu lepszych decyzji w pracy? Czy członkowie zespołu otwarcie dzielą się ze sobą informacjami na temat pracy? Czy dzielą się nimi z kierownictwem?

JAKIMI INFORMACJAMI SIĘ DZIELIĆ?

Historia, którą za chwilę przedstawimy, pokazuje, jak członkowie zespołu posiadający informacje mogą rozwiązywać problemy lepiej niż niejedni eksperci.

PRZYKŁADY

OŚRODEK REKREACYJNY COUNTRY CLUBU

Ekskluzywny ośrodek rekreacyjny za miastem miał problem. Członkowie klubu zabierali do domu z łazienek drogi szampon. Prezes klubu rozważał już różne możliwości rozwiązania problemu, ale nie mógł znaleźć takiego, które nie obrażałoby członków. W końcu podzielił się tą informacją z pracownikiem szatni.

– Nie martw się, już tego nie zrobią – powiedział pracownik szatni.

Prezes spojrzał na niego osłupiały, a ten wyjaśnił:

– To jasne. Po prostu zabiorę zakrętki. Nikt nie będzie chciał zabrać szamponu bez zakrętki.

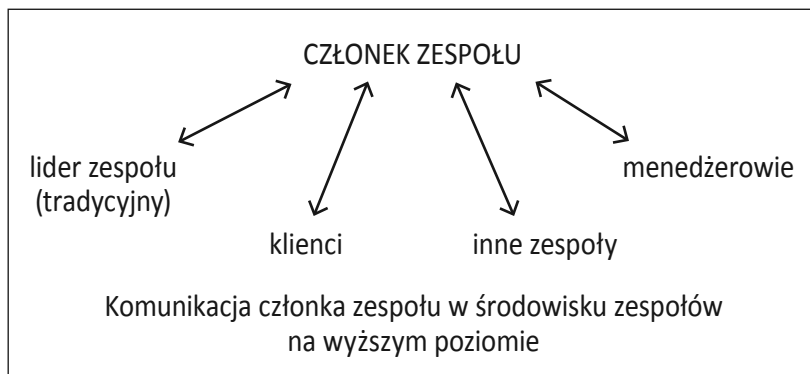
Dzielenie się informacjami wymaga zmiany naszych wcześniejszych przekonań o tym, co ludzie powinni wiedzieć. Jeśli chcemy, by członkowie zespołu poczuli się do większej odpowiedzialności i bardziej identyfikowali się z tym, jakie wyniki w pracy osiągną, muszą mieć do dyspozycji środki, od których zależą ich osiągnięcia.

Kiedyś informacje były pilnie strzeżone i dostępne wąskiemu gronu na różnych szczeblach organizacji, a ludzie z każdego szczebla uważali, że dzielenie się informacjami jest dla nich zagrożeniem. Informacje były utożsamiane z władzą, a ci, którzy mieli dostęp do informacji, byli uważani za ludzi posiadających większą władzę.

Jak pokazują jednak omówione przykłady, władza tak naprawdę jest tym większa, im bardziej ludzie są zaangażowani w proces myślenia w organizacji. Zbrojarze zwiększyli swoją wydajność, gdy dowiedzieli się, jakie są wzorcowe wskaźniki produktywności; pracownik szatni wymyślił rozwiązanie, gdy tylko poznał problem.

Dzielenie się informacjami w miejscu pracy jest po prostu procesem komunikacji między ludźmi, którzy mają wspólne cele. Innymi słowy, ludzie, którzy pracują, aby osiągnąć ten sam wynik, muszą pomagać sobie nawzajem, wspólnie gromadząc wszystkie najważniejsze informacje, jakie tylko są dostępne.

Kiedyś mieliśmy do czynienia z komunikacją między zespołem i jego liderem lub zwierzchnikiem. W środowisku zespołów



na wyższym poziomie zakres komunikacji poszerza się i obejmuje inne zespoły robocze, menedżerów i klientów.

Kiedyś informacje, jakimi dzielono się z szeregowymi pracownikami, ograniczały się na ogół do tego, co było im niezbędne do wykonania pracy. Nikt nie oczekiwał od nich podejmowania decyzji, dlatego też niewiele potrzebowali informacji. Od zespołów na wyższym poziomie oczekuje się podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie, dlatego ich członkowie potrzebują więcej informacji i innego rodzaju informacji.

W środowisku zespołów na wyższym poziomie są to między innymi:

- wskaźniki wydajności produkcji i statystyki dotyczące jakości – zarówno te oczekiwane, jak i te osiągnięte;
- informacje zwrotne od klientów, zarówno te dobre, jak i te złe;
- informacje o tym, jak powodzi się konkurencji;
- informacje o sytuacji finansowej firmy;
- informacje o specyficznych problemach organizacji;
- ogólna ocena osiągnięć zespołu;
- kondycja branży.

Członkowie zespołu na wyższym poziomie otrzymują również informacje, którymi powinni się dzielić, by pomagać w podejmowaniu lepszych decyzji. Są to na przykład:

- informacje o tym, co w zespole funkcjonuje dobrze, a co źle;
- pomysły na udoskonalenie procesu pracy skutkujące lepszą wydajnością;
- sugestie co do poprawy warunków pracy, które będą sprzyjały osiągnięciu lepszych wyników;
- pomysły na poprawę jakości;
- sugestie co do potrzeb szkoleniowych.

PRZYKŁADY

INFORMACJE OTWIERAJĄ DROGĘ DO UDOSKONALONEGO PROCESU PRODUKCJI.

Brygada robotników w zakładzie produkującym części samochodowe zajmowała się wytłaczaniem detali na 800-tonowej prasie. Gdy w tej ogromnej maszynie trzeba było wymienić matrycę w celu rozpoczęcia produkcji nowej serii, była ona wyłączana z użytku. Ponieważ w tym czasie nie było produkcji, to nie było przychodów dla firmy. Nawet jeśli robotnicy bardzo się starali, średni czas wymiany matrycy wynosił 2,5 godziny.

Pewnego dnia menedżer napomknął pracownikom, że robotnicy w innych krajach wymieniają matrycę w prasach podobnej wielkości w ciągu zaledwie 10 minut. Początkowo mu nie wierzyli – po prostu wydawało im się to niewykonalne.

Po potwierdzeniu tej informacji zespół postanowił jednak dowiedzieć się więcej o tym, jak można skrócić czas wymiany. Jego członkowie ciągle pracowali nad tym problemem, analizowali nowe techniki i dyskutowali nad nimi. Niektórzy mieli do całej tej sprawy sceptyczne nastawienie i twierdzili, że nie wierzą, iż wymiana może zająć mniej niż godzinę, jednak małymi krokami i oni dali się przekonać, że warto spróbować.

W ciągu roku od chwili rozpoczęcia projektu czas wymiany matrycy został skrócony do 5 minut! Dzięki znacznej oszczędności czasu udało się wydłużyć efektywną pracę tej maszyny o 800 godzin w ciągu roku, a przychody firmy wzrosły o 4 miliony dolarów – wszystko dzięki temu, że ludzie obsługujący prasę otrzymali nową informację, którą mogli się kierować w swoich działaniach. W tym przykładzie ważna informacja przyniosła ważne rezultaty.

KWESTIE DO ROZWAŻENIA

INFORMACJE, KTÓRYMI TRZEBA SIĘ DZIELIĆ

Opierając się na omówionych przed chwilą przykładach na temat dzielenia się informacjami, zastanów się, jaką informacją mógłbyś się podzielić z członkami swojego zespołu i w ten sposób pomóc im lepiej pracować. Czy są jakieś informacje, które sam chciałbyś otrzymać, by dzięki nim pracować efektywniej? Czy potrafisz podać jakiś pomysł, dzięki któremu można by udoskonalić wasze środowisko pracy lub któryś z procesów?

ZAUFIANIE

Zawsze gdy dzielimy się z kimś informacjami, w pewnym sensie zapewniamy się nawzajem o zaufaniu. Wierzymy, że osoba, której przekazujemy informacje, wykorzysta je w sposób odpowiedzialny.

Ponadto gdy dzielimy się informacjami – szczególnie dotyczy to danych wrażliwych – wysyłamy odbiorcy bardzo ważny sygnał. Ten niewypowiedziany sygnał oznacza, że cenimy tę osobę i wierzymy, że będzie działała odpowiedzialnie.

Z kolei gdy odmawiamy podzielenia się z kimś poufną informacją, wysyłamy mu sygnał o przeciwnym znaczeniu: „Nie można ci zaufać”. Może to poważnie zaszkodzić relacjom w pracy, a tym samym i możliwościom poprawy w tym zakresie.

Zespoły na wyższym poziomie mogą więcej, ponieważ otwarcie dzielą się informacjami w atmosferze zaufania i szacunku. Członkowie zespołu wiedzą, że są chronieni przez więzy łączącego ich zaufania, dlatego chętniej dzielą się informacjami, gdyż jest to ważne dla sukcesu zespołu.

Dzielenie się informacjami wzmacnia zaufanie i pomaga budować produktywne relacje.

POTRZEBA ZMIANY PRZEKONAŃ NA TEMAT INFORMACJI

Nasze przekonania na temat pracy są głęboko zakorzenione w naszym myśleniu. Stają się ogromną siłą napędową dla naszego zachowania w pracy. W tradycyjnej kulturze nauczyliśmy się, że informacje na temat organizacji i jej systemów są pilnie strzeżone na różnych poziomach i dystrybuowane stosownie do potrzeb.

Środowisko zespołów na wyższym poziomie wywraca to przekonanie do góry nogami. Informacje o organizacji i jej systemach są otwarcie przekazywane innym i w naturalny sposób mogą docierać tam, gdzie są najbardziej potrzebne.

Zdarza się, że jakaś informacja na temat organizacji musi być pilnie strzeżona. W przeszłości często jednak ograniczano dostęp do informacji, którymi można i trzeba było dzielić się ze wszystkimi. Rzadko na przykład mówi się na temat informacji o kondycji finansowej firmy, chociaż większość z nich można bez trudu znaleźć w raportach rocznych sporządzanych dla akcjonariuszy.

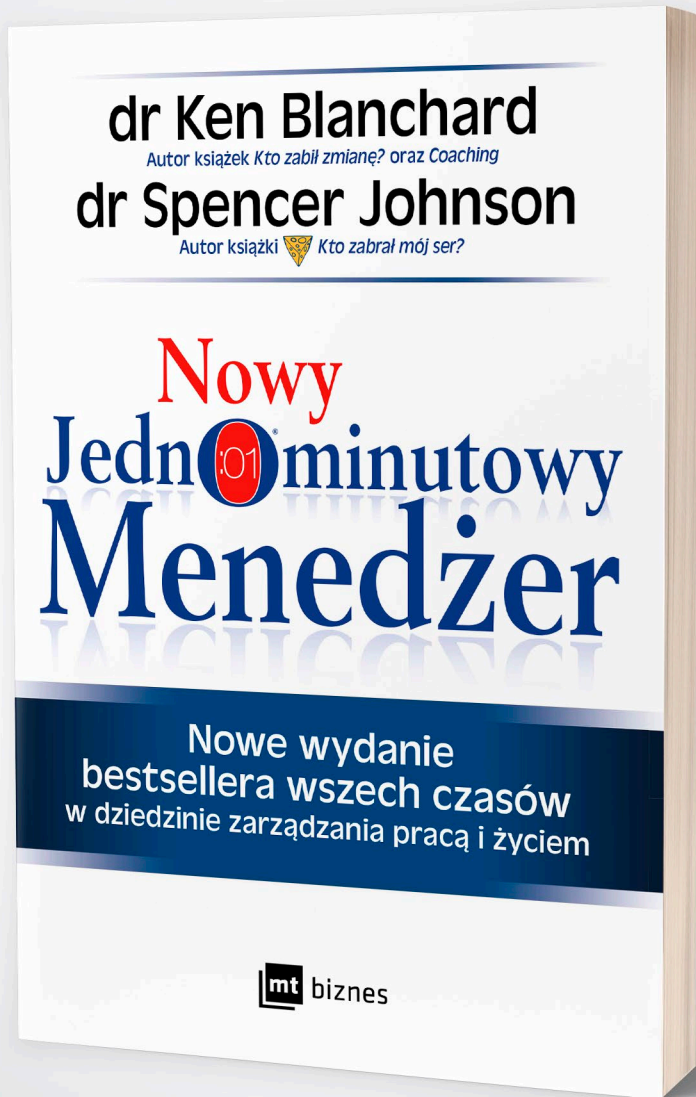
Rozdzielanie informacji na jednostki biznesowe, działy czy grupy robocze ma znaczenie dla członków zespołu, gdy nie potrafią oni dostrzec związku między swoimi codziennymi działaniami i wynikami, a otrzymawszy te informacje, działają w inny sposób, inicjując zmiany na lepsze.

Dzieląc się taką informacją, uruchamiasz proces, w którym buduje się zaufanie. Dzięki temu udaje ci się stworzyć silniejsze i bardziej produktywne relacje w pracy, a zespół zaczyna osiągać lepsze wyniki.

Nie ma radości posiadania bez dzielenia się.

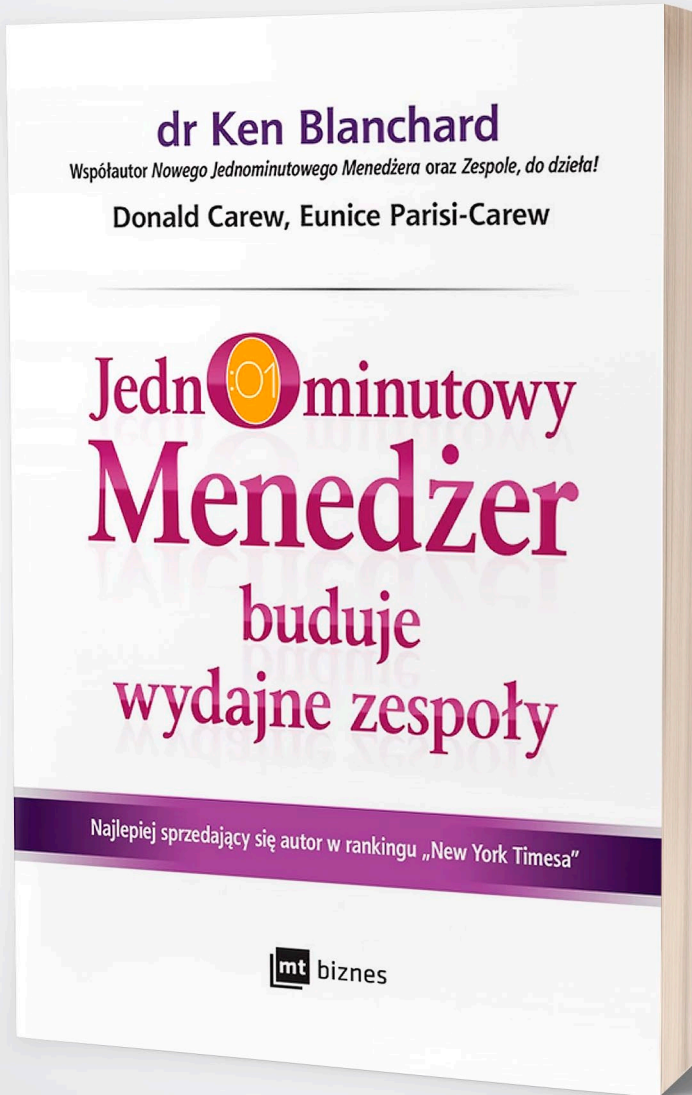
– Erazm z Rotterdamu –

Zobacz także



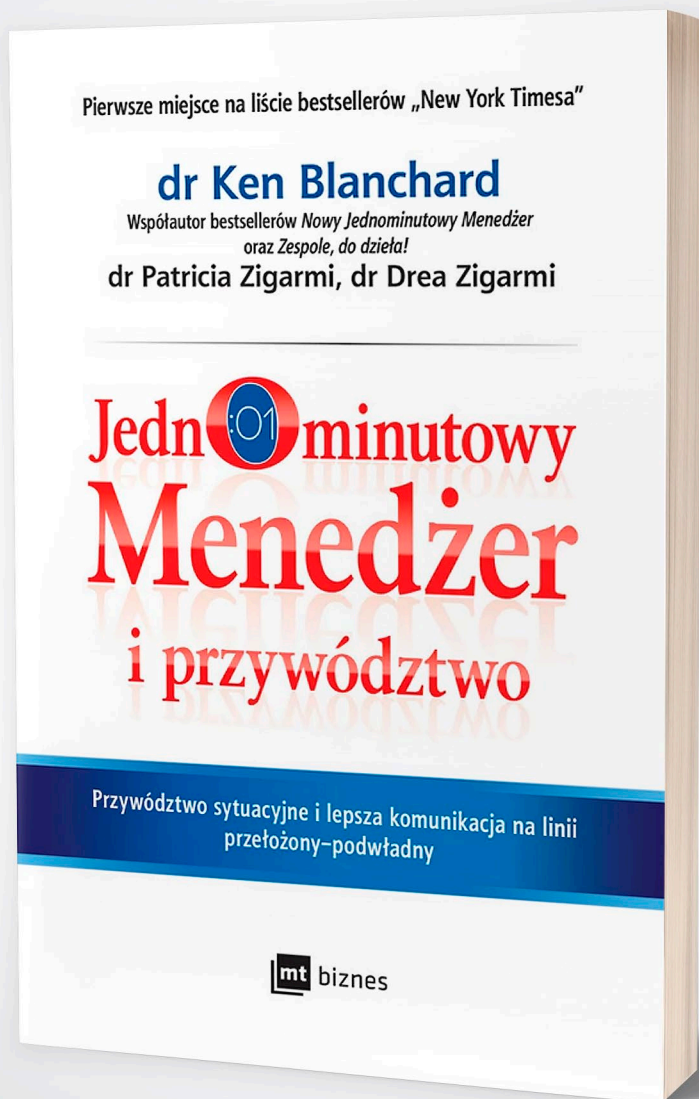
www.mtbiznes.pl/produkt/nowy-jednominutowy-menedzer

Zobacz także



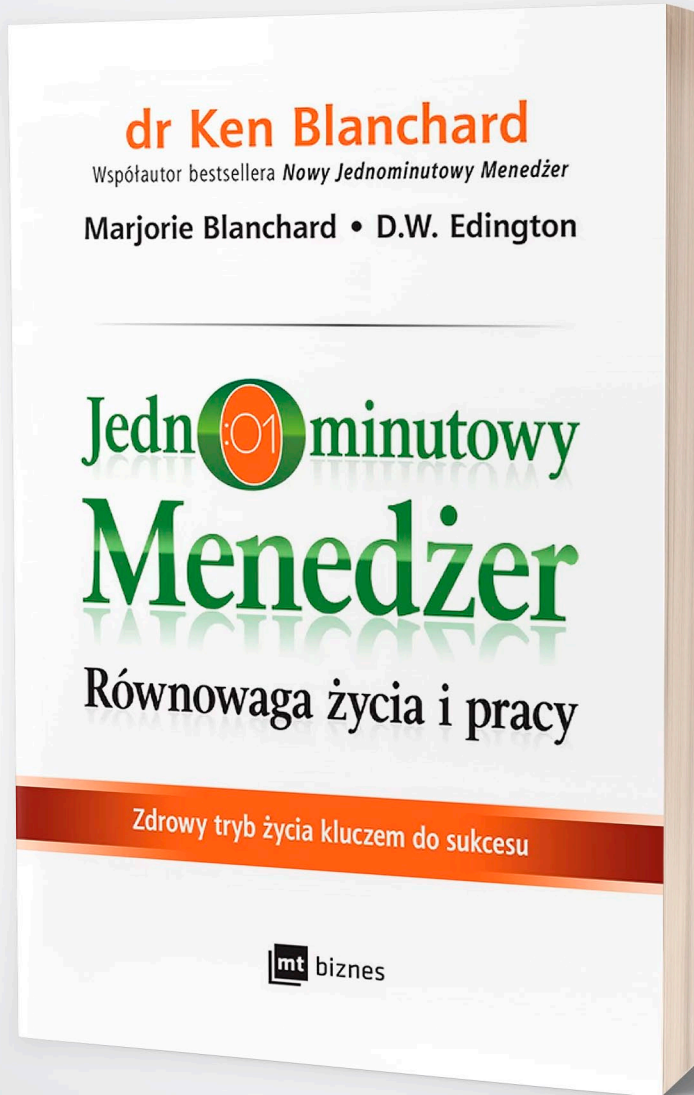
www.mtbiznes.pl/produkt/jednominutowy-menedzer-buduje-wydajne-zespoły

Zobacz także



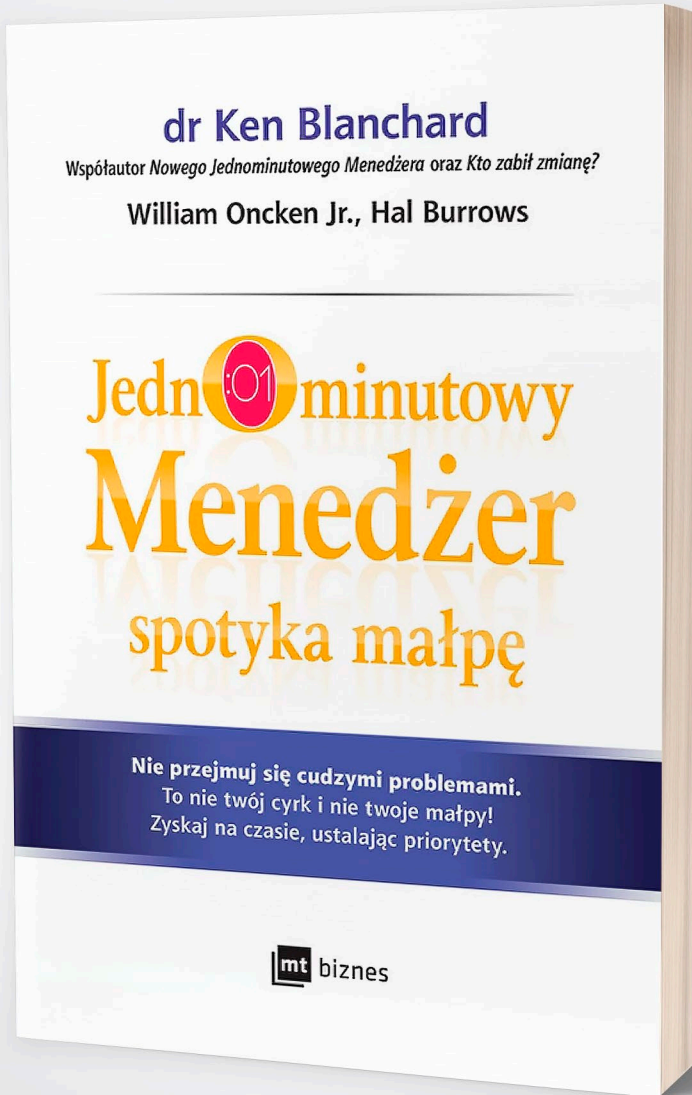
www.mtbiznes.pl/produkt/jednominutowy-menedzer-i-przywodztwo

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/jednominutowy-menedzer-rownowaga-zycia-i-pracy

Zobacz także



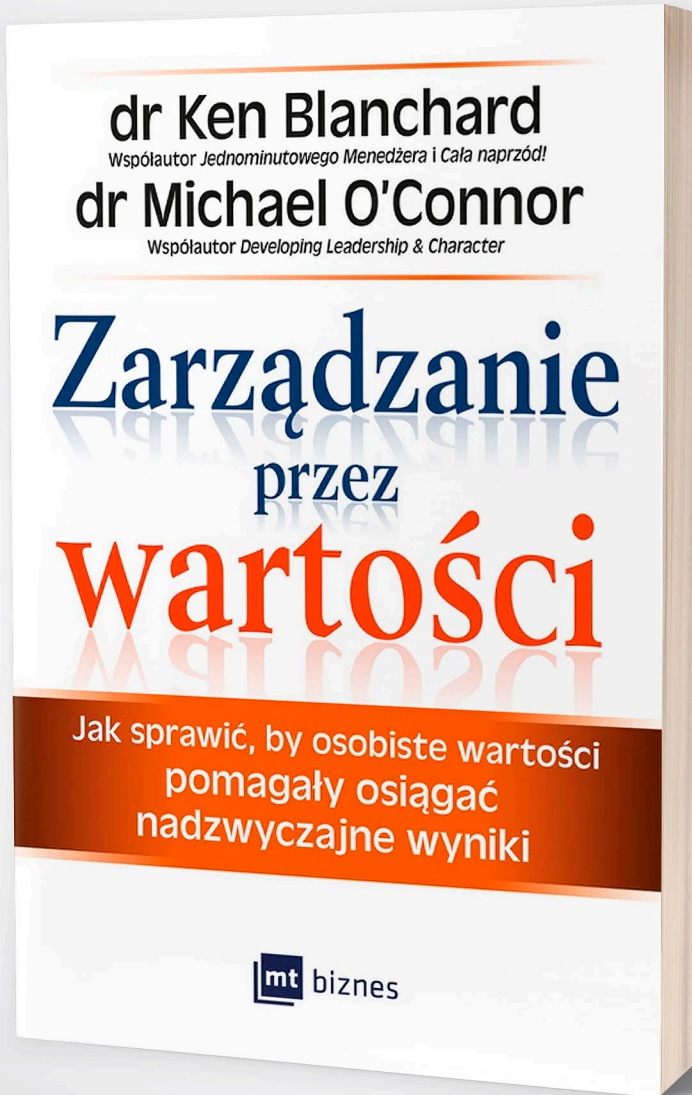
www.mtbiznes.pl/produkt/jednominutowy-menedzer-spotyka-malpe

Zobacz także



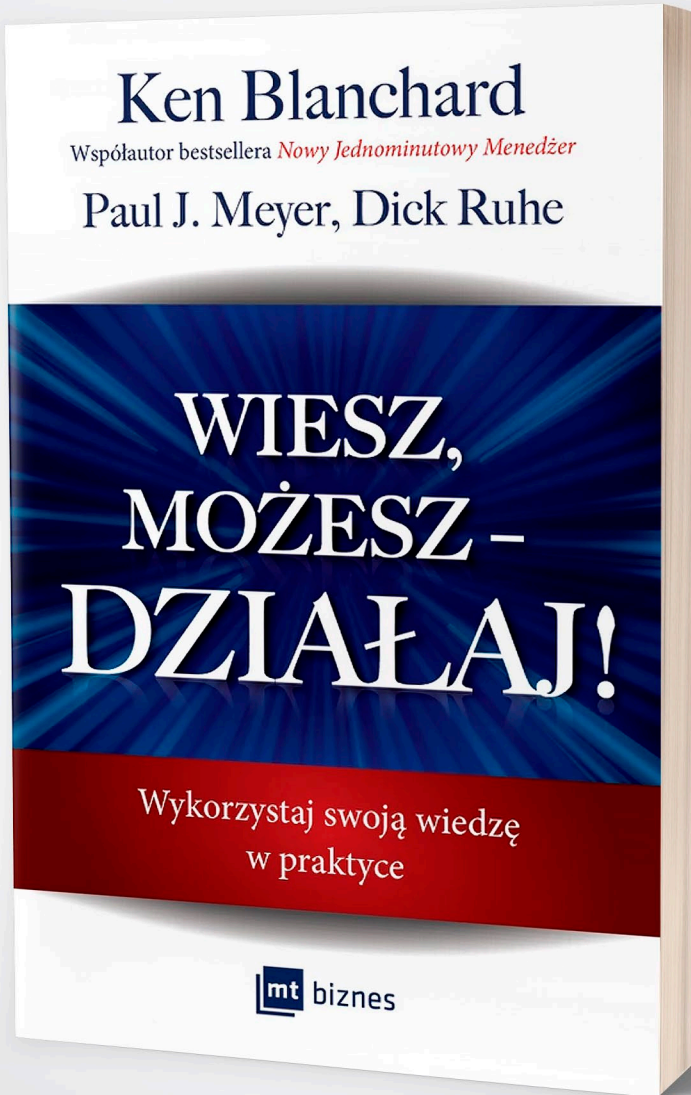
www.mtbiznes.pl/produkt/legendarna-obsługa-klienta

Zobacz także



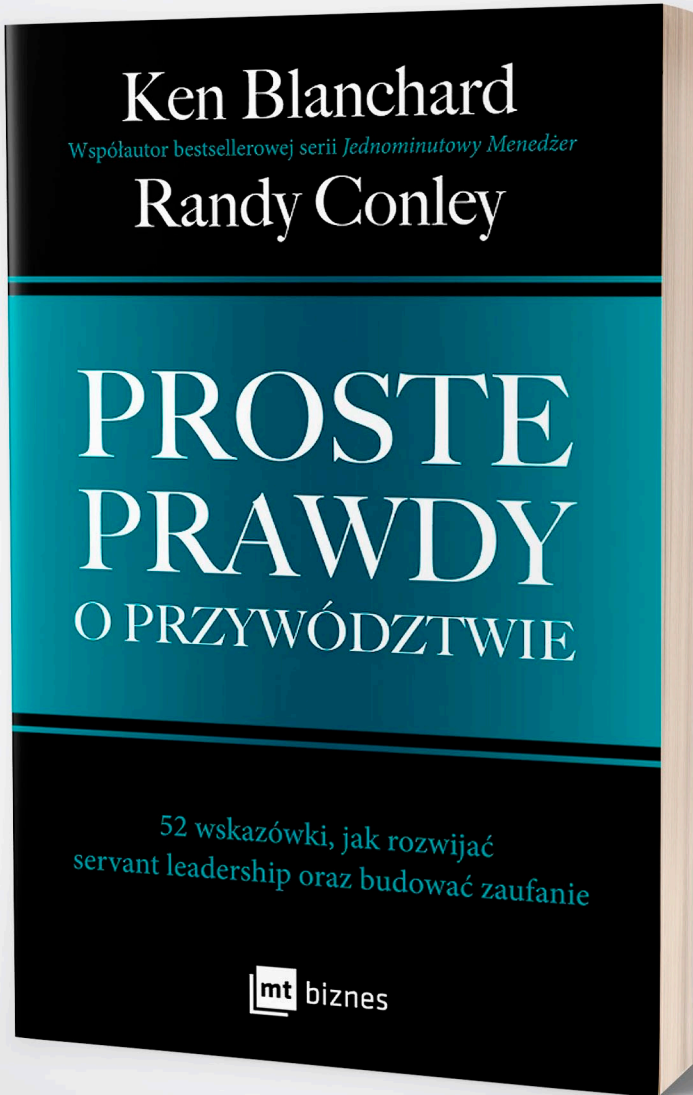
www.mtbiznes.pl/produkt/zarzadzanie-przez-wartosci

Zobacz także



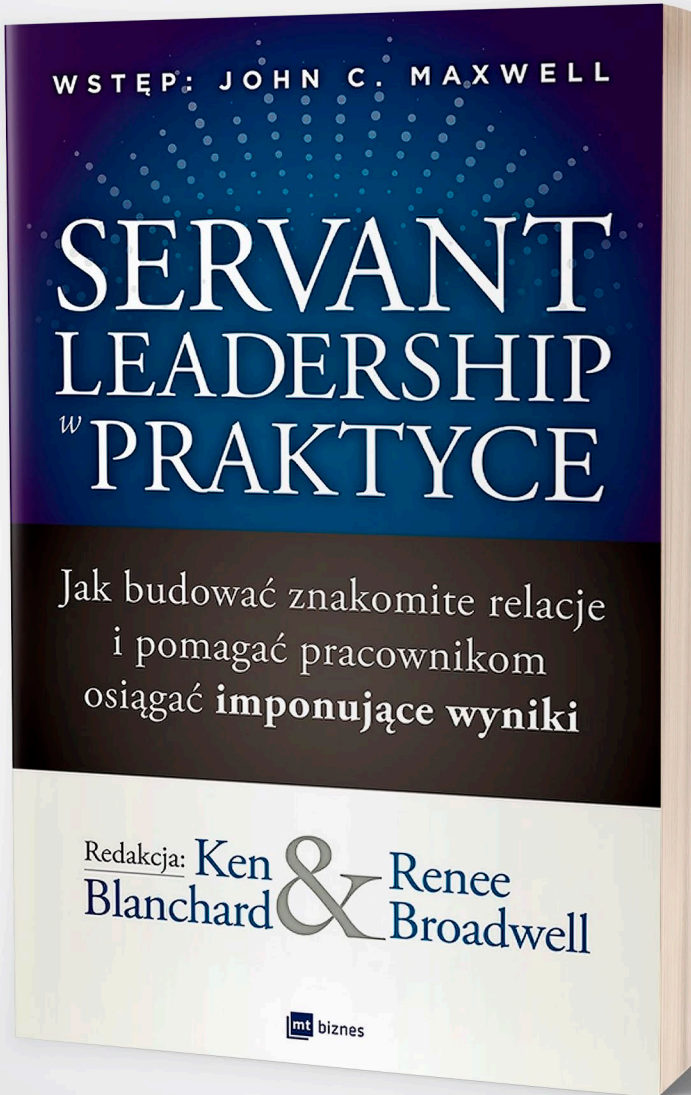
www.mtbiznes.pl/produkt/wiesz-mozesz-dzialaj-1

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/proste-prawdy-o-przywodztwie

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/servant-leadership-w-praktyce

Zespole, do dzieła!

Przekształć dowolną grupę w zespół, który wzniosł się na wyższy poziom i osiąga wybitne wyniki!

W dzisiejszych czasach oczekuje się od nas wszystkich w pracy coraz większej skuteczności zespołowej. Czy jednak wiemy, jak zbudować zespół, który naprawdę potrafi wykorzystać wiedzę, doświadczenie i motywację swoich członków? Większość z nas nie wie, szybko popada we frustrację, poddaje się i skłania ku samodzielnemu działaniu, ale w dzisiejszym środowisku biznesowym nie jest to dobre rozwiązanie. Na szczęście jest lepszy sposób. Trzej eksperci, Ken Blanchard, Alan Randolph i Peter Grazier, przedstawiają nam w tej książce trzyetapowy proces, dzięki któremu potrafimy przekształcić każdy zespół w tzw. zespół na wyższym poziomie, czyli zespół efektywnie wykorzystujący pomysły i motywację wszystkich swoich członków oraz czas swoich przywódców, proces przynoszący korzyści każdemu członkowi zespołu z osobna i całej organizacji.

Książka *Zespole, do dzieła!*, pomyślana jako przewodnik w działaniu, pełna jest szczegółowych instrukcji dla osób chcących zbudować zespoły zdolne do wybitnych osiągnięć i prowadzi czytelnika przez kolejne kroki do wspólnych wyników.

Dyskusje, analizy przykładów i pytania pomogą czytelnikowi i jego kolegom z zespołu nauczyć się dzielenia informacjami, by budować większe zaufanie i poczucie odpowiedzialności, jasnego wyznaczania granic, by dać członkom zespołu wolność do odpowiedzialnego działania, oraz zarządzania samym sobą, by zespołowo podejmować dobre decyzje. Jeśli wprowadzisz w życie rady zawarte w tej książce, przekonasz się, że praca zespołowa sprawia przyjemność, daje satysfakcję i zapewnia wysoką wydajność.

Książka polecana przez:

house of skills

GazetaPraca.pl

GoldenLine

BUSINESS
WOMAN & life

MARKETER+

NOWA
SPRZEDAŻ

THINKTANK*
rekomenduje

GLOBAL HUMAN CAPITAL
Alumni z ZOWNET

Cena 24,90 zł
MT15069

ISBN 978-83-7746-979-8



www.mtbiznes.pl

9 788377 469798