

# **Zespół**

## **i jego funkcjonowanie**

Materiały szkoleniowe

Rafał Szczepanik

[www.rafalszczepanik.pl](http://www.rafalszczepanik.pl)

# I. PO CO NAM ZESPOŁY

„Jednym z najważniejszych kryteriów rekrutacji robotników pracujących przy taśmie montażowej będzie umiejętność pracy zespołowej” – usłyszeliśmy od szefostwa Toyoty w dniu uruchomienia przez nich fabryki w Polsce. Zdolności współpracy z innymi wymaga się już nie tylko od menedżerów, ale też naukowców i robotników.

„Wszyscy, których zatrudniamy, zarówno do produkcji jak i innych działów, powinni mieć umiejętności komunikowania się i współpracy” – powiedział nam kilka lat temu jeden z menedżerów Phillipa Morrisa. Zajmował się on wprowadzaniem systemu pracy zespołowej na wydziały produkcyjne tytoniowego koncernu. „Prowadzący rekrutację oceniają to w każdej rozmowie kwalifikacyjnej” – twierdził menedżer.

Na początku lat pięćdziesiątych dwaj amerykańscy konsultanci, Robert Kelley i Janet Caplan, analizowali pracę inżynierów i naukowców zatrudnionych w Bell Laboratories – należących do AT&T, jednych z najlepszych laboratoriów naukowych w USA. Kelley i Caplan próbowali ustalić, dlaczego jedni inżynierowie pracują znacznie lepiej od innych, mimo że mają podobne doświadczenie, wykształcenie i zaplecze badawcze. Okazało

się, że klucz tkwi w umiejętnościach interpersonalnych, pozwalających na efektywną współpracę z innymi. Było to zaskoczeniem dla samych badaczy. Przecież, myśląc o zdolnym naukowcu, zwykle wyobrażamy sobie rozczochranego indywidualistę, który ma problem z wytłumaczeniem innym swoich badań. Jednak, zdaniem szefów AT&T, takie cechy dobre są na uniwersytecie. Projekty, które realizuje się w laboratoriach wielkich korporacji są bardzo złożone technicznie, ale wymagają – w konkurencyjnym wyścigu – szybkiej realizacji. Jedna osoba nie jest w stanie temu podołać. Dlatego naukowcy muszą pracować w zespołach.

Z badań Kelley'a i Caplana, wynika, że najlepsi inżynierowie łączą wiedzę techniczną z umiejętnościami zespołowymi:

- a. umiejętność wyznaczania wspólnych celów, dzielenie się odpowiedzialnością i koordynacja wysiłków poszczególnych członków zespołu,
- b. łatwość w nawiązywaniu kontaktów z innymi, dzielenia się wiedzą i pomysłami,
- c. promowanie współpracy, rozwiązywanie konfliktów i godzenie sprzecznych celów poszczególnych jednostek czy grup
- d. komunikatywność, zdolność prezentowania skomplikowanych pomysłów czy rozwiązań,

- e. inicjatywa, rozumiana jako przyjmowanie odpowiedzialności nie tylko za wyznaczone zadania, ale i dobrowolne wyznaczanie sobie dodatkowych celów i generowanie innowacyjnych pomysłów,
- f. umiejętność zarządzania samym sobą, czyli planowanie własnego rozwoju zawodowego, regulowanie własnego zaangażowania w wykonywane obowiązki i zarządzanie czasem,
- g. perspektywiczne spojrzenie, czyli nie tylko widzenie swojej pracy w szerszym kontekście, ale i umiejętność spojrzenia na nią oczami klienta, dostawcy czy szefa,
- h. partnerstwo, definiowane jako wola pomagania kierownictwu w osiągnięciu celów firmy, ale z jednoczesną umiejętnością kształtowania własnej opinii a nie poleganie wyłącznie na zdaniu szefa.

Po co tworzyć zespoły? Po pierwsze chodzi o efekt synergii pracy poszczególnych członków. Po drugie – sprawniejszą komunikację. Jednak istotny jest też element motywacyjny. Ludzie pracujący w zespołach są bardziej zadowolenie z wykonywanej pracy i łatwiej rozwiązują problemy – razem szukają rozwiązań i mogą liczyć na pomoc kolegów.

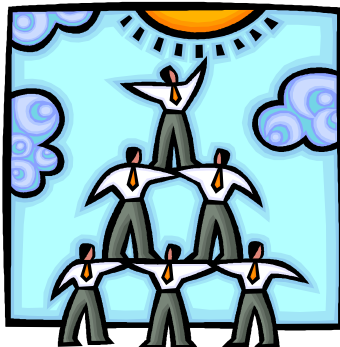
Firmom tak bardzo zależy na pracy zespołowej, że często w systemie premiowania nagradzają

ją równie hojnie jak wyniki osiągnięte indywidualnie. Np. w Motoroli nagrody przyznawane są za osiągnięcia całego zespołu, a nie poszczególnych osób. Wprowadzono system oceny (na podstawie której przyznawane są premie i nagrody), która zależy nie tylko od przełożonego, ale też tzw. key working partners. Są to wybrani przez samego pracownika członkowie jego zespołu. Jeden z menedżerów Motoroli tłumaczył nam: „key working partners są zaznajamiani z głównymi celami, jakie każdy pracownik ma do osiągnięcia w ciągu roku i poprzez swoje uwagi aktywnie współdziałają w ich realizacji. Dzięki takiemu rozwiązaniu pracownicy mają motywację, by wspierać się nawzajem. Jeśli Nowak pomoże Kowalskiemu – swojemu key work partnerowi – ten odwdzięczy się tym samym. Wtedy obaj będą mieli szansę na premię za lepsze rezultaty pracy.”

### **PRZYKŁAD:**

*Opracowując nowy model samochodu – Chrysler Neon - kierownictwo koncernu Chrysler postanowiło przyjąć inną niż w podobnych przypadkach strategię. Powołano zespół międzyfunkcyjny, w skład którego weszli przedstawiciele wszystkich działów firmy. Dzięki temu plastik, projektując linię nadwozia, mógł łatwo komunikować się z inżynierem odpowiedzialnym za bezpieczeństwo karoserii. Nie musiał już słąć*

*e-maila albo czekać na możliwość spotkania. Teraz obaj pracowali w jednym pokoju i swoją pracę mogli uzgadniać na bieżąco. Podobnie było z innymi problemami wymagającymi decyzji więcej niż jednego departamentu. Dzięki temu Neon powstał w 2,5 roku a nie - jak jego poprzednicy w 5 lat. Dziś zespoły międzyfunkcjonalne są norm - ale wtedy była to wielka innowacja.*



## II. CECHY EFEKTYWNEGO ZESPOŁU

W Training Partners w ciągu ostatnich lat obserwowaliśmy funkcjonowanie kilkudziesięciu zespołów. Na podstawie tych obserwacji określiliśmy listę cech bazowych i wspomagających dobrego zespołu. Cechy bazowe to te, bez których zespół nie będzie w stanie efektywnie pracować. Ale dopiero posiadanie przynajmniej części cech wspomagających pozwoli osiągnąć zauważalną synergię.



## **CECHY BAZOWE**

1. **Wspólny cel** – ludzie, którzy nie mają wspólnego celu, to grupa a nie zespół. W biznesie problem nie polega jednak zwykle na posiadaniu wspólnego celu – w większości firm jest on określony. Kłopot w dostrzeżeniu tego celu przez członków zespołu, a nie tylko lidera. Problemem bywa też umiejętność ustąpienia z celami indywidualnymi na rzecz celu zespołowego.
2. **Dobry lider** – bez niego zespół nie będzie do nikąd zmierzał. Albo członkowie zespołu pójdą w różnych kierunkach, albo nie pójdą nigdzie.
3. **Wola współpracy** – bez niej cel pozostanie tylko na papierze. Ewentualnie, lider będzie musiał się sporo natrudzić, by nakłonić ludzi do współpracy. Nie każdy lider podoła takiemu zadaniu.
4. **Dobra komunikacja** – rzecz tak oczywista, że nie wymaga komentarza. Jednak ta oczywista cecha dobrego zespołu często szwankuje. M.in. dlatego, że ludziom wydaje się, iż sprawne komunikowanie się jest umiejętnością naturalną i wrodzoną. Wiele szkoleń uczących pracy w zespole tak naprawdę w 60% poświęconych jest komunikacji – najpierw uświadomieniu ludziom błędów w komunikacji, a potem ćwiczeniu prawidłowych zachowań.
5. **Podział zadań w zespole** – dzielenie zadań pomiędzy członków zespołu jest



oczywiste. Jednak często przebiega w sposób chaotyczny, nieprzemyślany i niekontrolowany. Dzieje się samoczynnie, „jakoś tak”.

6. **Poprawne relacje w zespole** (*cecha ta nie jest bazowa, jeśli zespół ma funkcjonować tylko kilka dni lub jeśli uczestnictwo w nim jest przymusowe*) – bez dobrych relacji trudno będzie utrzymać zespół w pozytywnej atmosferze, otwartości i bez większych konfliktów. Również wewnętrzna motywacja poszczególnych członków zespołu spadnie, jeśli nie zadbamy o relacje.

## **CECHY WSPOMAGAJACE**

1. **Wewnętrzna automotywacja poszczególnych członków zespołu** – nie jest absolutnie konieczna, bo motywację może wykreować dobry, inspirujący lider. Ale wtedy będzie on musiał poświęcić na motywowanie znaczną część swojej energii, a i tak często nie osiągnie rewelacyjnych wyników. Zespół, w którym nie ma automotywacji, funkcjonuje jak nienaoliwiony rower: jedzie, ale rowerzysta męczy się o wiele bardziej.
2. **Zaufanie do innych osób** – bez niego da się funkcjonować, ale spora część energii zespołu poświęcana jest na niepotrzebną kontrolę. Brak zaufania ogranicza też

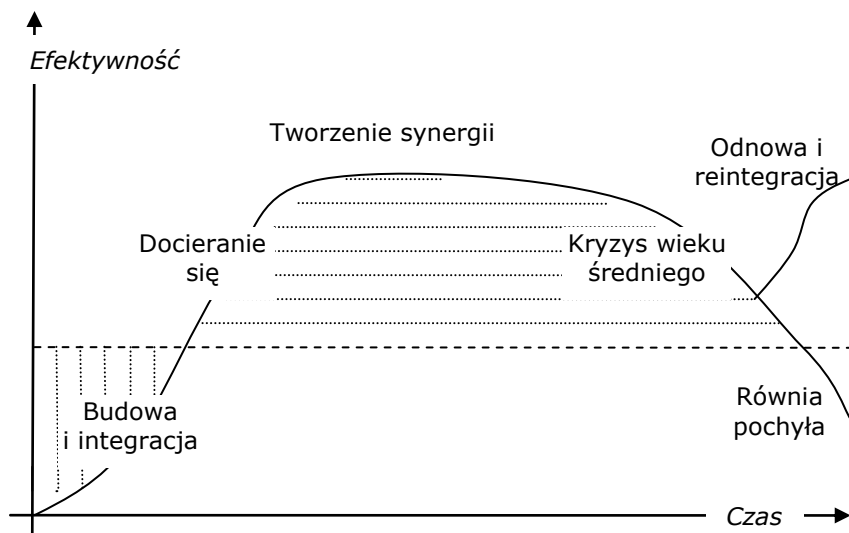
szczerłość i otwartość. Zespół bez zaufania to kolejny nienaoliwiony rower.

3. **Wspólnie ustalone zasady postępowania** – jeśli ludzie razem opracowali swoisty wewnętrzny kodeks, to mogą używać go jak mapy: w sytuacjach zwątpienia wyznacza im drogę. Innymi słowy: skraca czas na szukanie właściwego sposobu postępowania, dusi w zarodku niepotrzebne i nic niewnoszące dyskusje. Taki kodeks powinien być wypracowany wspólnie przez wszystkich członków zespołu. Inaczej ludzie uznają go za narzucony i będą go obchodzić. Najlepszy kodeks zawiera zarówno wspólne wartości jak i procedury efektywnego postępowania.
4. **Budowanie na różnicach** – umiejętność doprowadzenia do sytuacji, gdy odmienne opinie nie powodują konfliktu. Ich konsekwencją jest burza mózgów i twórczy spór, który szybko się kończy ustaleniem wspólnego rozwiązania.
5. **Elastyczność i otwartość na zmiany** – ktoś powiedział, że jedyną stałą rzeczą w biznesie jest zmiana. A zespoły powoływane są w firmach po to, by tworzyć nową wartość – przynosić pozytywne zmiany. Trudno więc oczekiwać sukcesów od zespołów opornych wobec zmian.
6. **Ciągle doskonalenie się** – bo kto stoi w miejscu, ten się cofa.

# III CYKL ŻYCIA ZESPOŁU

Każdy zespół przechodzi określony cykl życia składający się z pięciu etapów:

1. Budowa i integracja
2. Docieranie się
3. Tworzenie synergii
4. Kryzys wieku średniego
5. Odnowa i reintegracja LUB równia pochyła.



Model cyklu życia zespołu wg. Training Partners

Zanim skupimy się na analizie poszczególnych etapów, przeanalizujemy powyższy wykres:

- **Pozioma przerywana linia obrazuje poziom kosztów funkcjonowania zespołu:** pensje członków zespołu, koszt szkolenia ludzi, czas pracy lidera zespołu, koszt zakupu narzędzi pracy itp.
- **Krzywa (z zaznaczonymi etapami życia zespołu) obrazuje jego efektywność w czasie.** Na początku efektywność jest niewielka – widać, że zespół dopiero powstaje i pozioma linia kosztów jest wyżej niż krzywa obrazująca efekty pracy zespołu. Innymi słowy, koszty są wyższe od zysków - jest to etap inwestowania w zespół.
- **Wielkość pola zakreskowanego pionowymi przerywanymi liniami oznacza wielkość inwestycji.** Im większe pole, tym więcej należałoby zainwestować w zespół, zanim korzyści z jego funkcjonowania będą wyższe niż koszty jego utrzymania – czyli zespół będzie opłacalny dla firmy.
- Na dalszym etapie rozwoju zespół staje się zgrany, wyćwiczony i przez to efektywny. Przynosi firmie więcej korzyści niż kosztów. **Pole zakreskowane poziomymi liniami**

### **to zyski z funkcjonowania zespołu.**

Im większe pole tym większe zyski.

- Wreszcie, po jakimś czasie, w zespole następuje znudzenie, wypalenie, rutyna. Jeśli menedżer potrafi sobie z tym poradzić (wprowadzi odpowiednie nowości, zmieni ludziom zakres obowiązków i odpowiedzialności, postawi nowe wyzwania itp. ) – następuje ponowna reintegracja zespołu. Jeśli nie – zespół stacza się po równi pochyłej.

### **Widać wyraźnie, że lider zespołu powinien być zainteresowany:**

1. **zmniejszaniem pola zakresowanego pionowymi liniami.** Może to zrobić na dwa sposoby. Albo obniżając koszty funkcjonowania zespołu (co jest oczywiście mniej przyjemne i niezbyt motywujące) albo przyspieszając moment, w którym zespół przekroczy linię kosztów. Czyli – integrując go i szkoląc, by jak najszybciej doszedł do fazy tworzenia synergii. To rola m.in. wyjazdów integracyjnych (scalających zespół) i szkoleń outdoor (uczących współpracy).
- **zwiększaniem pola zakresowanego poziomymi liniami.** To także można zrobić na dwa sposoby. Po pierwsze – sprawić, by

krzywa efektów zespołu sięgała jak najwyżej. Innymi słowy, by efekt synergii był jak największy. Można to osiągnąć m.in. poprzez odpowiednio zaprojektowane szkolenia outdoor. Takie, które sprawiają, że zespół bardzo dobrze się dotrze: wszyscy będą się rozumieli bez słów, podział ról będzie znakomity, komunikacja efektywna a planowanie twórcze i skuteczne.

- **„wyłapaniem” momentu, w którym należy wprowadzić fazę reintegracji** (i zarazem uniknąć równi pochyłej). Może on np. wprowadzić zmiany w zespole (inaczej podzielić zadania, awansować wybrane osoby, delegować większą odpowiedzialność itp.). Może też zorganizować wyjazd motywacyjny (incentive) w kraju lub za granicą.

Projektując szkolenia lub coaching, warto wiedzieć, w której fazie swojego istnienia jest zespół i jak szkolenie może mu pomóc. Bez tej wiedzy możemy nieopatrnie zaproponować np. zajęcia typu „poznajmy się” zespołowi istniejącemu od lat. Albo ćwiczenia budujące podstawy zaufania w grupie, która już osiąga wysoką synergę.

## **1. Budowa i integracja**

Na tym etapie zespół dopiero powstaje.

Pierwszym zadaniem jest tu więc **dobór odpowiednich osób**, tak by podział ról i kompetencji w zespole był odpowiedni (patrz mapa zespołu na kolejnych stronach). Ważne, by członkowie zespołu byli zróżnicowani – bo choć oznacza to ostre dyskusje i spory wynikające z różnicy opinii i osobowości, to pozwoli ludziom uzupełniać się nawzajem i dochodzić do twórczych rozwiązań. Oczywiście, oprócz osobowości, istotne są też wiedza i umiejętności. Oznacza to, iż suma kompetencji wszystkich osób musi przekraczać listę kompetencji potrzebnych do realizacji zadań, które stoją przed zespołem (chyba że zamierzamy zespół dopiero szkolić).

Kolejne zadanie to rzeczywiście **integracja członków zespołu**. Chodzi o to, by mogli się nawzajem poznać, zbudować pozytywne relacje międzyludzkie, stworzyć choć minimalny poziom zaufania i otwartości wobec siebie.

Wreszcie, na tym etapie **członkowie zespołu muszą poznać jasno sprecyzowane cele**. Zarówno te, które stawia się całej grupie, jak i indywidualne oczekiwania wobec poszczególnych osób. Na tym etapie trzeba też wszystkim pokazać, że cele zespołowe są ważniejsze od indywidualnych, a synergia jest możliwa.

Jeśli ta faza nie zakończy się powodzeniem, to rekrutowane osoby nie będą stanowiły zespołu realizującego sprawnie wspólny cel. Pozostaną jedynie sumą jednostek, które współpracują w niewielkim zakresie. Często tylko dlatego, że muszą.

## **2. Docieranie się**

Ten etap można porównać do pracy silnika w nowym samochodzie. Silnik – jak zespół – został już zbudowany: dobrano i połączono w całość wszystkie potrzebne części, każdy element silnika realizuje konkretne zadanie. Ale silnik nie osiąga jeszcze pełnej mocy – musi się dotrzeć.

Analogią będzie też drużyna piłkarska: zebrano już jedenastu graczy i każdy z nich ma jasno określoną rolę (bramkarz, napastnik itp.). Ale teraz muszą zagrać razem kilka meczów, odbyć kilka treningów – by zgrać się i osiągnąć oczekiwany poziom.

W zespole jest identycznie: na tym etapie każdy już zna plan pracy zespołu, wie, czego się od niego oczekuje, poznał też swoich kolegów. Ale zespół jeszcze nie jest zgrany. Musi ze sobą trochę popracować. Niekoniecznie w codziennej pracy - tu także bardzo wartościowe są wyjazdy integracyjne. W trudnych zadaniach i nietypowych warunkach terenowych ludzie docierają się znacznie szybciej.



**Na tym etapie ujawniają się pierwsze różnice w osobowościach i oczekiwaniach poszczególnych osób. Pojawia się więc etap konfliktów.** To normalne i menedżer zespołu nie powinien się zrażać. Jeśli sprawnie przejdzie przez tę fazę (moderowanie i rozwiązywanie sporów, uczenie tolerancji, akcentowanie poczucia wspólnoty), ludzie nauczą się akceptować i szanować wzajemne różnice. Wtedy dopiero pojawią się pierwsze efekty synergii.

### **3. Tworzenie synergii**

To najlepszy okres w życiu zespołu. Ludzie są już zintegrowani i dotarci, zadania są jasno podzielone i praca idzie dobrze do przodu. Wszyscy widzą korzyści ze współpracy: wiedzą, że w pojedynkę nie działaliby tyle, co razem. Na dodatek rozumieją się bez słów. Wiedzą też, kto ma jakie silne strony, a jakie słabe. Potrafią się więc uzupełniać, a zarazem nie deptać sobie po odciskach – np. nie poruszać bez powodu drażliwych tematów.

Rolą lidera zespołu jest tutaj:

- a. Wyznaczać raczej długofalowe i całościowe cele, nie ingerować przesadnie w szczegółowe planowanie zadań poszczególnych osób.

- b. Nie przeszkadzać tym, którzy dobrze pracują: delegować możliwe duże uprawnienia i okazywać zaufanie
- c. Motywować te jednostki, które przeżywają okresowy dołek motywacyjny – związany np. z przemęczeniem, chwilowymi kłopotami zawodowymi czy problemami osobistymi
- d. Prowadzić indywidualny coaching dla tych, którzy go potrzebują
- e. Monitorować, kiedy pojawią się symptomy kolejnej fazy życia zespołu

#### **4. Kryzys wielu średniego**

To pierwsze, wciąż jeszcze delikatne objawy zmęczenia i znudzenia. Na tym etapie pojawia się obniżona motywacja. Ludzie zaczynają uważać, że od dłuższego czasu robią to samo, więc się nie rozwijają. Wykonywane obowiązki są już dla nich bardziej powtarzalną rutyną niż atrakcyjnym zajęciem. Rutyna powoduje z czasem pierwsze objawy wypalenia i obniżą jakość działania. Członkowie zespołu zaczynają poszukiwać czegoś nowego. I jeśli nie znajdą tego w zespole – po jakimś czasie zaczną szukać sobie miejsca poza nim.

#### **5a. Odnowa i reintegracja**

To odpowiedź lidera zespołu na fazę kryzysu. Oczywiście jest więc, że jeśli lider nie odpowie –

zespół przejdzie od razu do etapu równi pochyłej.

Prawidłowa odpowiedź – prowadząca ponownie do etapu tworzenia synergii – może składać się z różnych elementów (a najlepiej większości z nich):

1. zmiana zakresu obowiązków (np. rotacja pomiędzy stanowiskami – w efekcie każdy dostanie nowe zadania),
2. przedstawienie zespołowi nowych zadań (np. nowe projekty urozmaicające codzienną pracę. Trzeba jednak uważać, by zespół, realizując te nowe i bardziej atrakcyjne projekty, zupełnie nie odszedł od podstawowych obowiązków),
3. wprowadzenie nowej osoby do zespołu,
4. awansowanie niektórych osób,
5. delegowanie większej odpowiedzialności i decyzyjności,
6. zaangażowanie zespołu we wspólne planowanie, konsultowanie swoich decyzji z zespołem (np. wspólne burze mózgów),
7. szkolenia i wyjazdy integracyjne i motywacyjne (atrakcja urozmaicająca rutynę).

## **5b. Równia pochyła**

To faza, która pojawia się, gdy nie zaradzimy kryzysowi wieku średniego. Rutyna się pogłębia, ludziom coraz silniej doskwiera wypalenie zawodowe i poczucie braku rozwoju.

Pierwsze osoby zaczynają odchodzić, powoli grupa się wykrusza. A czasem – zamiast odejść – pojawia się wegetacja i trzymanie się stołków. Ta faza może trwać długo (np. w firmach, które same są w fazie równi pochyłej) albo skończyć się nagle – odgórną decyzją o rozwiązaniu zespołu lub zmianie jego menedżera.

## **IV. ROLE ZESPOŁOWE I MAPA ZESPOŁU**

Menedżer, który buduje nowy zespół, zwykle stara się zrekrutować przedstawicieli wszystkich niezbędnych specjalności: marketingu, finansów, technologii... Wtedy członkowie zespołu będą się uzupełniać. Jednak obok „dopełniania się” wiedzą i kompetencjami, członkowie powinni się dopasować także pełnionymi rolami.

Każdy wie, co dzieje się w zespole, w którym wszyscy chcą być liderami. Albo wszyscy są analitykami, myślicielami, nie ma za to ludzi działania, akcji. Zespoły mało zróżnicowane zazwyczaj mają jeden plus: wszyscy są jednomyślni. Ale przecież nie o to chodzi w drużynie. Efekt synergii osiągnąć można tylko wtedy, gdy członkowie w zespole są jak puzzle: różne fragmenty układanki, dobrze dobrane, tworzą ciekawą całość.

My wyróżniamy 4 podstawowe kategorie opisujące, jakie są preferowane zachowania w zespole. Każda kategoria składa się z dwóch przeciwstawnych cech: albo jestem nastawiony na kierowanie, albo podporządkowanie, albo jestem gdzieś po środku. Analogicznie dla pozostałych cech – zgodnie z poniższym opisem.

**Rezultat**      ←————→      **Relacje**

**Kierowanie**   ←————→   **Podporządkowanie**

**Koncepcja**      ←————→      **Realizacja**

**Dostrzeganie szans**   ←————→   **D. zagrożeń**

### **Rezultaty**

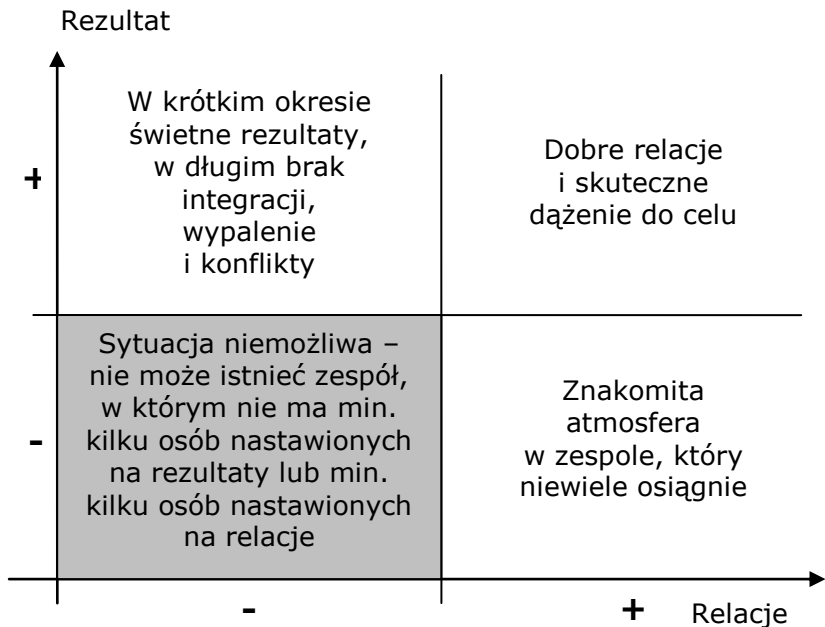
Osoby, które dobrze opisuje ta cecha, podczas pracy zespołowej nastawiają się na szybką i sprawną realizację celów. Chcą skutecznie wykonać założone zadania, widzieć efekty swojej pracy. Istotne są dla nich: termin, mierniki realizacji celu, zysk itp. Często potrafią poganiać innych, by się nie guzdrali. Sami też ciężko pracują. Jednak zbyt mocne nastawienie na rezultaty może owocować słabszymi relacjami w zespole. Osoba ceniąca rezultaty chce działać szybko i sprawnie, pogania innych, nie jest zbyt tolerancyjna na chwile słabości u innych członków zespołu. Widząc na horyzoncie rezultat swojej pracy, nie zawsze dostrzega problemy wewnątrz zespołu. Wniosek: jeśli jesteś taką osobą, zadaj sobie od czasu do czasu pytania: czy w moim zespole wszyscy dobrze się czują, czy mają wystarczającą motywację, czy czasem nie wpływam negatywnie na klimat w zespole?

## **Relacje**

Osoby, które dobrze opisuje ta cecha, skupiają się na atmosferze pracy w zespole, dobrych stosunkach międzyludzkich. To one łagodzą konflikty, do nich inni przychodzą się wyżalić. Potrafią dążyć do kompromisu, integrują zespół i zwykle chętnie pomagają innym. Jeśli jednak ktoś jest zbyt skupiony na relacjach, może zapomnieć o celach istnienia zespołu. Tak bardzo dba o to, by każdy czuł się w zespole dobrze, że zapomina, iż czasem trzeba zrealizować zadania, które nie są przyjemne, a czasem wybrać rozwiązanie, które nie zadowoli wszystkich.

## **Mapa zespołu dla cech relacje - rezultaty:**

Poniższy wykres obrazuje sytuację zespołu, w zależności od tego, czy więcej jest nim osób nastawionych na relacje czy na rezultaty. Np. jeśli w zespole jest wiele osób nastawionych na rezultat (znak + na osi rezultatów) i niewiele na relacje (znak - na osi relacji), zespół w krótkim czasie będzie skuteczny. Będzie bowiem nastawiony na zadania i osiągnie rezultaty. Ale w długim okresie zabraknie spoiwa zespołu - dobrych relacji międzyludzkich.



## Kierowanie

Osoby, które dobrze opisuje ta cecha, mają zwykle predyspozycje do pracy w roli menedżera, (jeśli jednocześnie skupiają się na rezultatach, czyli zwykle zadaniach) lub lidera, (jeśli skupiają się na relacjach, czyli zwykle ludziach). Potrafią przekonać grupę do swojego pomysłu, zorganizować pracę i pokierować działaniami. Jeśli jednak faktycznie mają być awansowane na kierownicze stanowiska, powinny także być nastawione na dwie inne cechy niezbędne w pracy „szefa”: **Koncepcję**

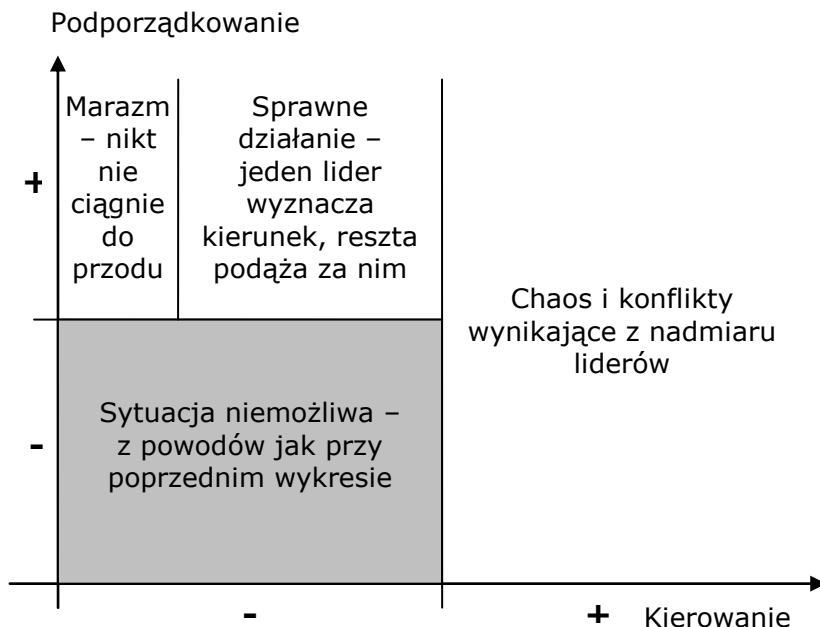


i **Dostrzeganie Szans.** Jeśli w zespole jest nadmiar osób o cechach kierowniczych, może dochodzić do konfliktów lub chaosu. Jeśli w zespole nie ma lidera – następuje marazm (nikt nie wyznacza celów, nie dopinguje do działania). Sytuacja idealna – jeden silny lider i kilku wiceliderów, którzy mogą go zastąpić w trudniejszych dla niego okresach.

### **Podporządkowanie**

Osoby, które dobrze opisuje ta cecha, świetnie sprawdzają się na stanowiskach asystenckich/niesamodzielnych lub specjalistycznych. Nie mają potrzeby kierowania zespołem, przewodzenia i zarządzania. Zwykle chcą się skupić na swojej dziedzinie pracy i po prostu wykonywać te zadania, które do nich należą.

## Mapa zespołu dla cech kierowanie - podporządkowanie:



### Koncepcja

Osoby, które dobrze opisuje ta cecha, nieźle sobie radzą w pracy wymagającej analitycznego i kreatywnego myślenia, planowania, opracowywania nowych rozwiązań. Dlatego ich rola jest zauważalna przede wszystkim w pierwszej fazie pracy nad danym problemem - gdy trzeba opracować koncepcję jego rozwiązania. Słabą stroną osób, u których występują razem cechy **Koncepcja** i **Podporządkowanie** bywa za mała siła przebicia (nie potrafią przekonać innych do

swojego pomysłu), lub trudność w wyjaśnieniu swojej koncepcji (nie potrafią jej przekazać prostymi słowami). Traci na tym nie tylko ta osoba, ale przede wszystkim cały zespół.

Jeśli ktoś łączy cechę **Koncepcja z Dostrzeganiem Szans**, jest zwykle dobry w generowaniu nowych pomysłów, innowacyjnym myśleniu, szukaniu rozwiązań najbardziej beznadziejnych problemów. Czasem jednak może być zbyt optymistą.

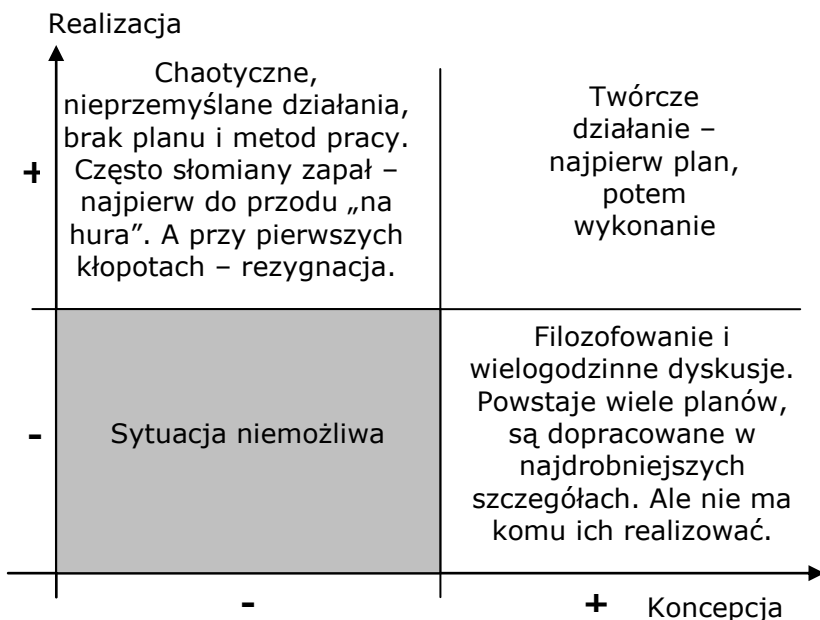
Jeśli ktoś łączy cechę **Koncepcja z Dostrzeganiem zagrożeń**, jest zwykle dobry w analizie prezentowanych mu pomysłów, doprecyzowaniu ich czy dostrzeganiu ich słabych stron. Jeśli potrafi przekazywać konstruktywną krytykę, jest bardzo przydatny zespołowi – potrafi przewidzieć potencjalne błędy. Jednak czasem może być zbyt pesymistą i „zabijać” pomysły innych osób.

### **Realizacja**

Osoby, które dobrze opisuje ta cecha, są zwykle sprawnymi rzemieślnikami, wykonawcami zleconych im zadań. Lepiej czują się, gdy reguły pracy są im znane, przewidywalne. Rzadziej awansują na stanowiska menedżerskie czy eksperckie, ale też nie odczuwają takiej potrzeby. Rutyna nie nudzi ich tak, jak osoby nastawione na

koncepcję. To po prostu rzetelne, pracujące mrówki.

### Mapa zespołu dla cech koncepcja - realizacja:



### Dostrzeżenie szans

Osoby, które dobrze opisuje ta cecha, są zwykle nastawione optymistycznie do pracy, myślą pozytywnie i próbują znaleźć rozwiązanie dla każdego problemu. Potrafią zauważać w otoczeniu szanse, są więc dobre np. w wymyślaniu nowych produktów, bo dostrzegają potrzeby klientów. Te osoby także

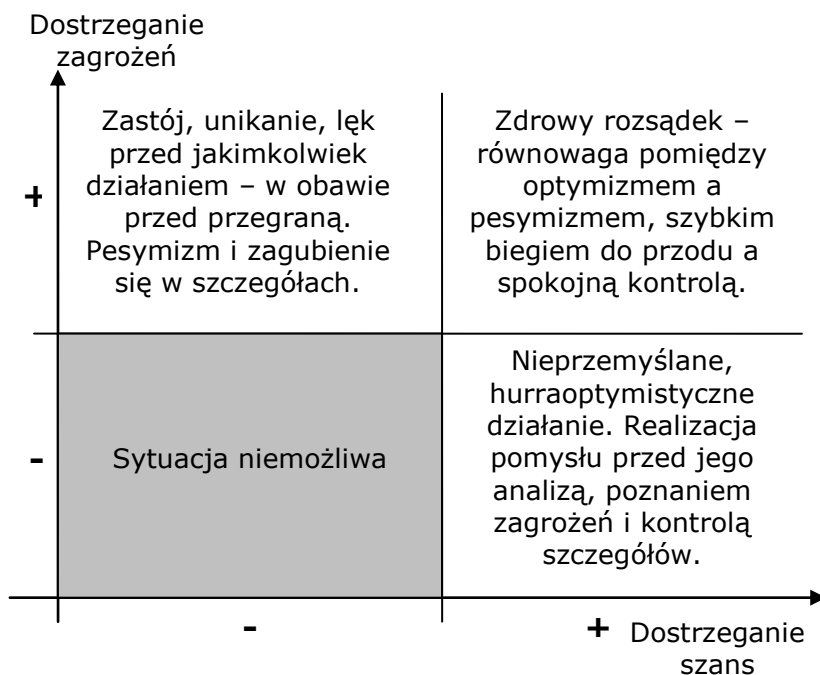
bardzo przydają się na początku pracy nad zadaniem – gdy trzeba wymyślić rozwiązanie. Wadą tych osób może być zbyt ni optymizm.

### **Dostrzeganie zagrożeń**

Osoby, które dobrze opisuje ta cecha, są zwykle analitycznie i sceptycznie nastawione do proponowanych rozwiązań. Dzięki temu mogą dostrzec ich błędy i słabe strony. Potrafią też zauważyć zagrożenia, jakie pojawiają się wokół zespołu – to daje szansę przygotowania się do nich z wyprzedzeniem.

Wadą tych osób może być nadmierny pesymizm i krytykowanie wszystkiego. Dlatego osoby te muszą uczyć się konstruktywnej i twórczej krytyki.

## Mapa zespołu dla cech dostrzeganie szans – dostrzeganie zagrożeń:



# V. ELIMINACJA BŁĘDÓW ZESPOŁU

Część pracy związanej z rozwijaniem i wzmacnianiem zespołu skupia się na eliminacji typowych błędów, które ograniczają zespół i utrudniają mu maksymalizację efektu synergii.

Ponieważ zespół – jak ryba – psuje się od głowy, szczególnie często analiza błędów jest elementem szkoleń na temat „zarządzanie zespołem” lub „umiejętności i postawa lidera”.

## **Lista błędów, które najczęściej popełniają zespoły**

- **Analiza sytuacji firmy z perspektywy własnych interesów a nie firmy jako całości.** Ten błąd popełniają najczęściej pracownicy niższego szczebla. Dbają oni o to, by zrealizować cele swojego zespołu za wszelką cenę. Czasem za cenę tego, że ucierni na tym interes innych działów lub całej firmy. Np. szef sprzedaży międzynarodowej firmy farmaceutycznej zażądał, by dział finansów nie oczekiwał od jego przedstawicieli medycznych comiesięcznego raportowania wyników

sprzedaży i przesyłania prawidłowo opisanych faktur. Powód: bo dla jego handlowców jest to niewygodne (zajmuje 2h tygodniowo). Nie docierały do niego argumenty, że bez tych danych firma nie może prowadzić księgowości i planować zapasów w magazynach.

▪ **Trzymanie się raz ustalonej strategii - nawet, gdy sytuacja wewnętrzna firmy lub otoczenie rynkowe jednoznacznie sugerują zmiany.**

Najbardziej klasycznym przykładem tego błędu był Henry Ford, który upierał się by sprzedawać samochód w „każdym kolorze, byle czarnym” – nawet gdy konkurencyjny General Motors triumfował, wprowadzając nowe kolory. W Polsce najczęściej ten błąd popełniają firmy państwowe, w których opór wobec zmian jest wielki. Często popełniany jest też w firmach zarządzanych jednoosobowo przez jedyne go właściciela.

▪ **Uznawanie obecnie osiąganych wskaźników (produktywności, efektywności, organizacji pracy i czasu, kosztów, jakości itp.) za coś, czego nie da się już poprawić.** Zwykle uznawane są za takie, dopóki konkurencja nie udowodni, że jednak się da. Brak myślenia



w kategoriach ciągłej optymalizacji i innowacji – wynikający czasem ze stereotypu „zawsze tak robiliśmy i było dobrze”, a czasem z niewiary, że coś jeszcze można poprawić.

▪ **Niedostosowanie działań operacyjnych do celów strategicznych, szczególnie po zmianie strategii firmy.** Menedżerowie najwyższego szczebla podjęli decyzje, ale niższe szczeble zarządzania dalej działają po staremu. Powody są zwykle dwa. Albo szwankuje komunikacja w dół – wtedy pracownicy firmy nie wiedzą, co mają robić. Albo widać opór załogi przed zmianami: ludzie wiedzą, że jest nowa strategia, ale opóźniają lub całkowicie blokują jej wdrożenie. Np. w pewnej firmie handlowej zarząd zdecydował się zmienić swoją strategię – sprzedawać produkty nie sklepom lecz hurtowniom. Ale handlowcy jeszcze długo się temu sprzeciwiali, mimo jasnych poleceń odwiedzali głównie sklepy. Powód: rynek sklepów mieli już rozpoznany, a relacje z klientami zbudowane. Na rynku hurtowni trzeba było zaczynać od zera.

▪ **Słaby przepływ informacji pomiędzy zespołami** (komunikacja pozioma). To powszechny problem w polskich – i nie tylko – firmach.

Pracownicy jednego działu nie wiedzą, co dzieje się w innym. Czasem wyważają drzwi, które już wyważył inny zespół. Np. w niewielkiej firmie sprzedającej oprogramowanie dwa zespoły handlowe niezależnie od siebie przetłumaczyły tę samą ofertę handlową na język angielski.

▪ **Nieświadome generowanie plotek poprzez niepełną i niedostosowaną do odbiorcy komunikację w dół.**

Menedżerowie często nie zastanawiają się, jak przekazać informację w sposób pełny i zrozumiały (a przy tym zwięzły). Tak, by zrozumiel ją podwładni (często słabiej wykształceni lub mniej zorientowani w sytuacji firmy lub kontekście problemu). Efekt – jak w poniższych przykładach. Np. w jednym z banków zarząd zdawkowo poinformował dyrektorów, że wprowadza system ocen okresowych. Ci równie zdawkowo przekazali kierownikom, że mają uprzedzić pracowników o zbliżającej się ocenie. A pracownicy odebrali to jako zapowiedź zwolnień.

▪ **Prowadzenie zebrań – zbyt długie, źle zorganizowane, z ustaleniami pozostającymi tylko na papierze.** W takich firmach uczestnicy zebrań często traktują je jak zło konieczne, z którego najlepiej się

„urwać”. Np. w pewnej hucie podczas zebrań panowała zupełna dowolność w poruszaniu niezapowiedzianych tematów. W efekcie zebrania się przeciągały i było ich tak wiele, że czasem uczestnicy nie zdążali z jednych zebrań na następne. Ponieważ zawsze na nich czekano, kolejne zebrania się opóźniały. Pojawiał się efekt domina: te ostatnie potrafiły trwać do 21ej. W końcu nikt nie chciał przychodzić na zebrania i nic nie można było na nich ustalić.

▪ **Niewykorzystywanie znanych (czasem nawet ze studiów) i prostych technik wspierających pracę menedżera:** analiza SWOT, burza mózgów, Schemat Gantta itp. Np. dyrektor logistyki firmy kurierskiej opowiadał mi o szkoleniu z zarządzania projektem, które dwa lata temu prowadził dla swoich podwładnych. Uczył tam planowania projektu wg. metodyki tzw. schematu Gantta. Spytałem jego podwładnych, czy go stosują. Odpowiedzieli, że owszem, znają go, ale jakoś nie mieli jeszcze okazji go użyć. Co ciekawe, od czasu szkolenia każdy z nich przeprowadził po 2-3 duże projekty.

# VI. LEKTURY DODATKOWE

## LIDER A ZESPÓŁ

**Kiepski lider zespołu potrafi zniszczyć jego motywację, doprowadzić do konfliktów i załamania efektywności. Niestety, takie przypadki są w polskich firmach częste.**

- Na polski rynek wchodziła firma szkoleniowa zapowiadająca się na jedną z większych na rynku - opowiada Monika, trener zarządzania - zrekrutowali ponad setkę niezłych ludzi, poczynili duże inwestycje, rozpoczęli szkolenia całego zespołu. Wszystko się rozsypało, bo dwóch szefów nie potrafiło zapewnić sprawnej komunikacji, jasno przedstawić planu działania i przekonać ludzi, że warto.

Przypadek niedoszłych szefów Moniki jest bardzo typowy. Dwóch szefów, z których żaden nie wiedział jak zarządzać 100 osobami i wyznaczyć jasną strategię firmy. Pierwszy był typowym menedżerem i organizatorem, brak mu było umiejętności motywowania i inspirowania podwładnych, opierał się raczej na procedurach i liczbach. Rolę motywatora miał przejąć drugi, ale ten zajmował się głównie snuciem marzeń o podboju rynku. -

Mówił faktycznie kwiecisto i przekonująco, ale co tydzień zmieniał mu się pomysł na firmę, a podwładni nie wiedzieli, co dzieje się w zarządzie - wspomina Monika - na spotkaniach z trenerami mogliśmy zadawać pytania, ale odpowiedzi były bardziej opisem marzeń szefa niż konkretnym planem działania.

- W dobrze funkcjonującej firmie powinien istnieć i menedżer, zarządca i organizator, i lider inspirujący podwładnych - twierdzi John Maxwell, amerykański trener przywództwa. - Kłopot w tym, że w wielu przypadkach menedżer skupiając się na organizacji i procedurach zapomina, że te procedury mają stosować ludzie. Zaś lider nie jest wizjonerem a marzycielem. Wizjoner, kiedy pojawiają się kłopoty, nie traci motywacji, co najwyżej nieco koryguje swoją wizję. Marzyciel z pozoru jest podobny do wizjonera. Tyle, że on przed kłopotami ucieka, wycofuje się z walki.

- W owej firmie szkoleniowej efekt był taki, że większość trenerów, których rekrutowanie i przeszkolenie sporo kosztowało, odeszło sfrustrowanych - kończy Monika.

Takich szefów jest w Polsce sporo - ocenia większość specjalistów z firma doradztwa personalnego. Część z nich to awansowani na stanowiska liderów zespołów wybitni specjaliści w swojej wąskiej dziedzinie. Dobry analityk w dziale analiz marketingowych, doceniony za

wkład pracy, zostaje awansowany na szefa tego działu. Niestety, na nowym stanowisku przestaje się sprawdzać. Specjalistyczne umiejętności techniczne, potrzebne w samodzielnej pracy, nie wystarczają do kierowania ludźmi. Nowy szef nie potrafi motywować i integrować zespołu, udrażniać komunikacji wewnętrznej. Brak mu po temu odpowiednich kompetencji emocjonalnych i społecznych. Z czasem zauważa, że spada efektywność i morale zespołu. - Nie znając lepszych rozwiązań, zaczyna "przykręcać śrubę", zmniejszać wolność pracowników, patrzeć im na ręce, stosować kary i sztywne procedury, które w jego analitycznym umyśle są jak najbardziej słuszne - ocenia John Maxwell - to oczywiście powoduje jeszcze większy spadek motywacji podwładnych, zaczynają oni ze sobą konkurować, zespół przekształca się w grupę indywidualistów i kółko się zamyka.

- W takich sytuacjach problemu należy szukać gdzie indziej - zastanawia się Piotr Sobczak z firmy szkoleniowej DOOR - Pytanie, kto taką osobę awansował. Wiadomo, że kompetencje potrzebne np. w dziale windykacji, nie muszą być tymi samymi, które są wymagane do zarządzania całym pionem administracyjnym.

Czasem decyzję o awansie specjalisty na kierownika podejmuje prezes, sam mając braki w wiedzy o zarządzaniu ludźmi. - Nasza firma

wyrosła z kilkusobowej spółki założonej przez prywatnego właściciela - opowiada Tadeusz, pracujący w kilkusetosobowej dziś firmie - przez wszystkie lata szefostwo goniło za wzrostem udziału w rynku, zapominając o takich rzeczach jak kształcenie liderów drugiej linii czy tworzenie kultury organizacyjnej. Teraz to się odbija w firmie czkawką. Szefami działów zostali ci, którzy rozumowali w podobny sposób, co właściciel. Byli nastawieni na realizację krótkoterminowych zadań, bardziej myśleli o walce niż współpracy. Zwiększyło się zatrudnienie, więc powinny się zmienić metody zarządzania, ale prezes widzi, że wciąż jesteśmy liderem na rynku, więc zauważa potrzeby zmian. Tyle tylko, że kiedy pojawi się zagraniczny konkurent, najlepsi ludzie odejdą do niego, bo tam będzie inna kultura pracy. Sam zresztą tak zrobię, bo mam już dość szefa dyktatora.

Tadeusz twierdzi, że taka sytuacja panuje w wielu polskich firmach, które przerosło tempo własnego rozwoju. Prezesowi brakuje kompetencji społecznych, a tymczasem to od niego zależy, czy menedżerowie drugiej linii będą dobrymi liderami swoich zespołów. - To on pierwszy powinien pokazać, jaki wpływ mają zachowania menedżerów na innowacyjność, zaangażowanie, atmosferę w pracy - uważa Piotr Sobczak. - Często trzeba iść jeszcze krok dalej - pokazać, jaki wpływ na wyniki firmy (potrzeba twardych dowodów) ma

wspomniana innowacyjność, zaangażowanie, atmosfera pracy i wiele innych wymiarów. Jasno wskazać przyczynę i skutek.

Zdaniem Sobczaka powinien zrobić to prezes. Stanowi on bowiem autorytet dla menedżera drugiej linii. "Przecież jest moim prezesem, bo jest świetnym fachowcem" - myśli menedżer.

- Prezes powinien przede wszystkim porozmawiać z menedżerem drugiej linii - uważa Agnieszka Flis, szefowa Banku Kadr "Test", firmy doradztwa personalnego. - Powinien podkreślić dobre strony pracy zespołowej, ale jednocześnie stworzyć bezpieczną dla kierownika atmosferę, by ten nie poczuł się zagrożony. Zapewne taki kierownik skarży się na nadmiar pracy, więc jest to dobry pretekst do dyskusji. Jeżeli chcemy doskonalić kierownika, a nie zwolnić go, trzeba zadbać, by nie odczuł tego jako osobistej porażki, a problem do rozwiązania.

Czasem jednak awansowany na szefa zostaje nie fachowiec, ale jego odwrotność: marzyciel, pozorny wizjoner. Zrobił na zarządzie wrażenie, prezentując swoje oryginalne pomysły i snując dalekosiężne plany. Jednak, kiedy pozwala mu się je zrealizować, marzyciel wprowadza do swojego zespołu chaos, a planowanie znika całkowicie. - W tym przypadku podwładni będą reagowali tylko na bieżące polecenia, nie będą wybiegali z pomysłami, bo okaże się, że i tak każda



koncepcja zostanie zmieniona - uważa Piotr Sobczak. - Taki szef świetnie wypełnia rolę "Innowatora", a pomija rolę "Dyrektora" i "Koordynatora". Zareagować może tylko przełożony szefa, wytyczając mu konkretne cele i plany (najlepiej robiąc to razem z nim), wskazując na konsekwencje i monitorując systematycznie proces pracy jego zespołu.

Kiedy jednak szef jest tak słaby, że praca nad jego rozwojem trwałaby zbyt długo, lepiej go zmienić.

- Na pewno nie każdy będzie dobrym liderem - zauważa Agnieszka Flis. - Według mnie szczególnie liczy się umiejętność dostrzegania indywidualnych aspiracji i ocena indywidualnych możliwości, wspieranie grupy w sytuacji trudnej, mobilizowanie do działania, integrowanie wokół celów, nagradzanie za działania i postawy kooperacyjne i niska tolerancja na ostrą rywalizację.

Gdy obecny menedżer odchodzi, kolejny często zastaje utrudnioną sytuację: zespół zdążył już popaść w konflikty, brak jest integracji ludzi, motywacja jest niska. Taką sytuację zaobserwowała Katarzyna Pilko - Obuchowicz, gdy objęła funkcję szefa marketingu PZU Życie. - Nasz dział składa się z dwóch podstawowych zespołów: badań marketingowych i promocji - opowiada. - Kiedy obejmowałam jego szefostwo, brak integracji był bardzo duży. Trzeba było mocno poprawić

współpracę między obiema komórkami. Największym problemem okazał się brak koordynacji i całościowego spojrzenia na sytuację marketingową firmy.

Szefowa marketingu PZU Życie wyszła z założenia, że wszystkiego nie naprawi od razu. Zaczęła od poprawy atmosfery w zespole - trudno wymagać, by ktoś pracował efektywnie w nieprzyjaznym środowisku. Zorganizowała więc wspólne spotkania, przygotowała cykl szkoleń integracyjnych.

Trudniej było z wprowadzeniem systemu motywacyjnego sprzyjającego efektywnej pracy zespołowej. Tu decyzje nie należały do niej, firma miała określone procedury obowiązujące wszystkie działy. Niewiele dało się zmienić. - Ale coś da się zrobić nawet w sztywnych strukturach - uważa Pilko - Obuchowicz. - Zaczęłam zachęcać do pracy wyjazdami na bardziej atrakcyjne szkolenia, dałam więcej luzu w zamian za efektywność, przestałam pilnować sztywnych godzin pracy, jeśli zespół wywiązuje się z zadań. Zastosowanym z powodzeniem kluczem okazało się powierzanie odpowiedzialności.

Dyrektor marketingu PZU Życie tak podzieliła pracę, że każde, nawet drobne zadanie ma swojego szefa. Ten dobiera sobie zespół do pracy. - Jednak czasem szef zadania jest ustawiony nisko w hierarchii firmy, a do

swojego zespołu projektowego może dobrać np. swojego przełożonego - wyjaśnia Katarzyna Pilko - Obuchowicz. Dzięki temu ktoś, kto jest na co dzień podwładnym, musi sprawdzić się w roli szefa, a przełożony słuchać jego poleceń. Obaj uczą się więc patrzeć z perspektywy drugiej strony. Na własnej skórze doświadczają, jak wiele może zepsuć zły szef, który nie potrafi współpracować ze swoim zespołem.

## **W FIRMIE JAK W THE BEATLES**

**Czy zasady współpracy w najbardziej znanym zespole rockowym wszechczasów mogą przydać się jako wskazówki dla menedżerów zespołów? Jak zbudować zespół w firmie, dając pracownikom do ręki nuty i gitarę?**

The Beatles to jedna z najbardziej znanych grup rockowych świata. Jednocześnie zespół jest symbolem sukcesu czterech wielkich indywidualności (Lennon, McCartney, Harrison, Starr), którym udało się zaistnieć wspólnie – jako zespołowi. Dlaczego? Odpowiedź na to pytanie spróbował zdefiniować magazyn Andrew Sobel w magazynie Strategy+Business.

Oto 4 zasady, którymi kierowali się członkowie zespołu:

**Zasada nr 1: Zaplanuj czas na wzajemne poznanie się członków zespołu i dotarcie się podczas wspólnych, próbnych zadań, zanim razem będą musieli pracować nad naprawdę ważnymi projektami.**

Kiedy the Beatles zadebiutował na brytyjskiej liście przebojów piosenką „Please Please Me”, prawie od razu zajmując pierwsze miejsce, było to wydarzenie wyjątkowe. Zespół stał się nagle niezwykle popularny. Wydawało się, że

pojawił się z nikąd. A jednak za lekkością, z jaką występował na scenie, krył się wysiłek tysięcy godzin spędzonych wspólnie na deskach klubów Liverpoolu i Hamburga. Ten czas poświęcony na wzajemne zgranie się zaowocował świetnym dotarciem do publiczności. Nawet Mick Jagger, lider the Rolling Stones, nazwał the Beatles „czterogłową hydrą”.

W obecnych czasach wielu przedsiębiorców i menedżerów zapomina o tym, że aby zespół mógł efektywnie działać, potrzebuje czasu na integrację. Zmiany na rynku, ewaluowanie potrzeb klientów i postęp technologiczny skracają czas życia zespołów, a zwłaszcza czas potrzebny na wzajemne poznanie się, podział ról zespołowych, ustalenie wspólnego języka i ugruntowanie wspólnych wartości. Jednak zupełnie czasu na integrację wyeliminować się nie da.

**Zasada nr 2: Rozwijaj swoje produkty i usługi stopniowo, a twojemu setnemu klientowi poświęć tyle samo uwagi i entuzjazmu, co pierwszemu.**

Większość zespołów rockowych stale gra ten sam rodzaj muzyki, a piosenki są do siebie podobne. The Beatles poszli inną drogą. Z albumu na album zmieniali charakter swoich utworów i to na wiele sposobów. Wymyślali nowe tematy piosenek, linie melodyczne,

wprowadzali nowe aranżacje i niestosowane wcześniej instrumenty. Płyty z tak różniącymi się utworami, jak „Yesterday” czy „Revolution”, sprzedawały się w ciągu dekady w ponad milionie egzemplarzy.

The Beatles, oprócz swojego własnego stylu, w pisanych piosenkach przemycali elementy z innych rodzajów muzyki. Zaczęli od rock’n’rolla, ale swoją twórczość oparli kolejno o muzykę indiańską, country, blues, akustyczny folk, jazz i klasyczny pop. Muzycy the Beatles umiejętnie łączyli już istniejące nurty muzyczne. Podążali za potrzebami słuchaczy, a nawet wyprzedzali zmiany gustów słuchaczy.

Zasada dostosowywania produktu do potrzeb klientów jest wiecznie żywa w biznesie, a wielomilionowe nakłady płyt the Beatles są tego przykładem. Prawie 40 lat później tą samą regułą stosuje firma Amazon.com, sukcesywnie dostosowując ofertę książkową do potrzeb klientów. Także Porsche zaczął od fantastycznie sprzedającego się Boxtera, a dziś oferuje SUV Cayenne, Apple Computer od komputerów osobistych przeszedł do odtwarzaczy iPod. Wynika z tego, że aby firma mogła rozwijać swoją działalność, musi stale śledzić potrzeby swoich klientów i dostosowywać swoje produkty, do tego, czego oczekują.

### **Zasada nr 3: Pozwól członkom zespołu błyszczeć na tle całej drużyny.**

Mimo, że siłą napędową the Beatles był John Lennon i Paul McCartney – autorzy większości utworów zespołu – to pozostali muzycy, George Harrisom i Ringo Starr, byli równie popularni. Aby wszyscy członkowie the Beatles byli rozpoznawani przez publiczność, zespół stosował różne zabiegi. Dla przykładu, w zespołach rockowych zwykle najmniej znaną postacią jest perkusista. Aby temu przeciwdziałać Lennon i McCarntey, napisali dla Ringo Starra specjalną piosenkę „With a Litre Help from My Friends”, a jego instrument postawili na podwyższeniu. Także Harrisom nie był postacią drugoplanową. Z czasem wiodący duet pozwolił mu na stworzenie piosenek na album „Abbey Road”, takich jak „Here Comes the Sun” czy „Something”.

przedsiębiorstwie ważne jest, aby wszyscy członkowie zespołu czuli się docenieni i byli świadomi swojej roli, jaką w nim odgrywają. Uczynienie gwiazd z poszczególnych pracowników zwykle przynosi całej firmie korzyści. Znani pracownicy są lepiej rozpoznawani przez klientów, a jednocześnie czują się docenieni za swoją pracę. Anonimowy zespół to zwykle mniejsza skuteczność działania i rozwiązywania problemów.

**Zasada nr 4: Do zespołu dobieraj osoby bardzo różniące się od siebie, zaprosz zarówno specjalistów, jak i laików, staraj się wprowadzić przyjazną rywalizację w twórczym rozwiązywaniu problemów.**

Najbardziej znany duet w historii muzyki – John Lennon i Paul McCartney – to jednocześnie duet sprzeczności i iskrzących przeciwieństw. Kiedy w lipcu 1957 poznali się, Lennon był cynicznym młodym szesnastolatkiem, który ciągle wpadał w młodzieńcze kłopoty. McCartney odwrotnie – dobrze wychowany i optymistycznie nastawiony do świata. Lennon nienawidził publiczności i bycia popularnym, a McCartney pokazywał się wszędzie, gdzie się tylko dało. Do McCartneya pasowały słowa „I’ve got to admit it’s getting better”, a Lennon mógłby zaśpiewać „Can’t get much worse”. A jednak, mimo tych różnic, świetnie się rozumieli, a efektem ich wspólnej pracy są miliony sprzedanych płyt z dziesiątkami przebojów.

Przykład the Beatles pokazuje, że w skutecznie działającym zespole warunkiem kreatywnych rozwiązań są różnice pomiędzy jego pracownikami. Oprócz optymistycznie nastawionych do życia idealistów niezbędne są osoby twardo stąpające po ziemi. Specjaliści z danych dziedzin – w the Beatles taką rolę spełniali Harrison i Starr – powinni mieć do pomocy osoby o szerszych horyzontach,



a nawet laików, którzy potrafią zadawać trudne pytania. Tylko odpowiednio różniący się ludzie mogą stworzyć efektywnie pracujący zespół w firmie.

*Na podstawie: „The Beatles Principles” by Andrew Sobel, Strategy+business, spring 2006*

### **Studium przypadku: zespół rockowy w hali produkcyjnej**

*Dyrektor produkcji pewnej firmy (nazwa niech pozostanie tajemnicą) zastanawiał się, jak zmotywować swoich ludzi do kreatywnego działania i poszukiwania innowacji. Chciał zachęcić do nieszablonowego spojrzenia, przeanalizowania obecnych procesów technologicznych pod innym kątem, „wyjścia z pudełka”.*

*Jak zmotywować do tego zespół, który w większości ma kilku, kilkunastoletni staż pracy w firmie? Jak przełamać silnie zakorzenione przyzwyczajenia?*

*Jego firma przygotowywała się do dużych zmian. Ich celem było wprowadzenie takiej kultury pracy w zespołach produkcyjnych, z jakich słynie np. Toyota. Zespołowe współdziałanie, poczucie odpowiedzialności za proces u każdego operatora maszyny, ciągłe usprawnienia i innowacje – te wartości*

*dyrektor produkcji chciał wpoić swoim ludziom. Ale trudno to zrobić bez uprzedniego przełamania rutyny.*

*Największym problemem było przekonanie pracowników, doświadczonych specjalistów produkcji, że to, co robią już od dawna, można zrobić inaczej. I że to oni powinni proponować zmiany, a nie czekać na propozycje szefa.*

*Jak zmotywować pracowników do zrobienia czegoś trudnego – czego do tej pory nie robili? Pokazać im, że potrafią być nieszablonowi, gdy tylko chcą.*

*Na jednym ze spotkań z pracownikami, gdy znów pojawiły się głosy w stylu „to niemożliwe”, dyrektor zapytał krótko:*

*- Jak myślicie, czy udałoby się wam w jeden dzień nagrać płytę z własnym teledyskiem?*

*Na sali najpierw zapanowała cisza, potem śmiech, wreszcie padły odpowiedzi:*

*- „Jasne że to niemożliwe, nie jesteśmy muzykami”*

*- „Na to trzeba kupę forsy”*

*- „Przygotowania trwałyby pewnie miesiące”*

*Tego dokładnie dyrektor się spodziewał. Wielu argumentów przeciw, ale żadnych pytań, żadnych pomysłów, żadnych możliwych wariantów.*

*- No to w przyszłym miesiącu nagracie płytę w jeden dzień. – powiedział swoim ludziom.*

*Dwa tygodnie później pracownicy wraz ze Zbyszkciem pojechali do lasu niedaleko firmy. Na miejscu, na polanie czekały na nich kamera, mikrofony, instrumenty muzyczne... Z gitarą w ręku stał Piotr Kupicha, lider Feel.*

*Zdziwienie było ogromne, na początku również zniechęcenie. Pracownicy nie mogli uwierzyć, że naprawdę dyrektor każe im nagrać własny teledysk.*

*Jednak dyrektor produkcji i Piotr nie chcieli „odpuścić” zespołowi, który próbował się wymigać od zadania. Tak długo drążyli, aż dowiedzieli się, że:*

- Robert potrafi świetnie rymować i pisać dowcipne wierszyki,*
- Renata ma kamerę i zawsze filmuje rodzinne uroczystości,*
- Paweł chodził do szkoły muzycznej,*
- Gośka lubi śpiewać.*

*Role zostały więc przydzielone.*

*Początkowo grupa niechętnie pracowała. Ale dowcipny tekst Roberta rozładował atmosferę, a śpiew wykonaniu Gośki zrobił na wszystkich wrażenie. Krok po kroku, z piosenki na piosenkę, motywacja wzrastała. Po kilku godzinach do muzyki dołożona została zabawna choreografia. Wieczorem teledysk był gotowy, a grupę rozpierała domu przemieszana ze zdziwieniem, że jednak się udało. „Nie spodziewałem się, że tyle w nas energii i pomysłów” – to był najczęstszy komentarz.*

*Wszyscy chcieli kopię teledysku – by pochwalić się rodzinie.*

*To nagranie to oczywiście zaledwie pierwszy krok w kierunku zmian. Ale najtrudniejszy. Dyrektor produkcji zaszczerpił w pracownikach wiarę, że potrafią działać nieszablonowo, tworzyć zespół i realizować coś, czego nie uczono ich w szkole. A to solidny fundament do dalszej pracy.*