

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

1001 sposobów na przejmowanie inicjatywy w pracy

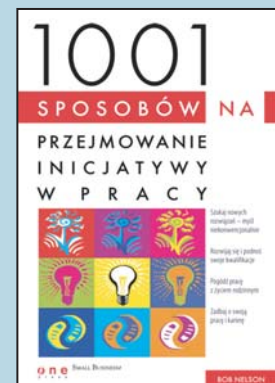
Autor: Bob Nelson

Tłumaczenie: Wojciech Sztukowski

ISBN: 83-246-0098-1

Tytuł oryginału: [1001 Ways to Take Initiative at Work](#)

Format: A5, stron: 240



Zadbaj o swoją pracę i karierę

- Szukaj nowych rozwiązań – myśl niekonwencjonalnie
- Rozwijaj się i podnoś swoje kwalifikacje
- Pogódź pracę z życiem rodzinnym

Największym błędem popełnianym przez wielu ludzi jest myślenie, że pracują dla kogoś innego. Szef i comiesięczne odbieranie paska z wypłatą nie świadczą o tym, że nie pracujemy dla siebie. Przecież każdy z nas świadomie kieruje swoją karierą i od naszych decyzji zależy jej przebieg. To, czy chcemy rozwijać swoje kwalifikacje, pogłębiać wiedzę i czy umiemy w odpowiednim momencie zaproponować swoją pomoc, może mieć ogromny wpływ na naszą pracę. W każdym przedsiębiorstwie można wykazać się swoimi umiejętnościami i pomysłowością, rozwinąć istniejące projekty lub udoskonalić procedury. Można przejąć inicjatywę, zanim ktoś powie nam, co i kiedy zrobić.

Czytając książkę „1001 sposobów na przejmowanie inicjatywy w pracy”, dowiesz się, jak „zaistnieć” w firmie. Przekonasz się, że czekanie na polecenia szefa wcale nie jest najlepszą drogą do zdobycia uznania w pracy. Autor Bob Nelson udowodni Ci, że każdy pracownik może być motorem trwałych i pozytywnych zmian w firmie. Nauczysz się niekonwencjonalnie myśleć, budować sieć kontaktów wewnątrz firmy i poza nią, rozmawiać z przełożonymi i współpracownikami i pracować w zespole.

- Przyjmowanie odpowiedzialności za podejmowane działania
- Rozwijanie umiejętności zarządzania czasem
- Sztuka komunikacji z innymi ludźmi
- Kierowanie przełożonymi
- Doskonalenie swoich umiejętności
- Pokonywanie przeszkód w pracy
- Rozmowy z klientami
- Poszukiwanie nowej pracy

Przekonaj się, że jedyną osobą, dla której pracujesz, jesteś Ty sam

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
CZĘŚĆ I: TY I TWOJA PRACA	11
1. Myślenie niekonwencjonalne	13
Wizja	18
Wyzwalanie innowacyjności i kreatywności pracowników	25
Osobiste atrybuty ludzi z inicjatywą	27
2. Odrób pracę domową	29
Ucz się na własnych błędach	31
Rozwiązywanie problemów w sposób usystematyzowany	35
Identyfikacja kultury, wartości oraz norm Twojej organizacji	37
3. Rozpoczęcie działania i wykorzystywanie okazji	38
Bierz odpowiedzialność za podejmowane działania	40
Nastawienie i równowaga są bardzo istotne, gdy zaczynasz działać	47
Wskazówki dla biorących odpowiedzialność	56
4. Wprowadzanie ulepszeń	57
Jak sprawić, aby Twoje sugestie były uwzględniane	59
Sprzedawanie pomysłów innym	64
5. Upór i wytrwałość	73
Wybieraj wyżyny i doliny	75
Zarządzaj czasem	78
Upór jest opłacalny	82
CZĘŚĆ II: TY I INNI	83
6. Przywództwo oraz wpływ	85
Pięć źródeł władzy — jak z nich korzystać?	87
Co czyni przywódcą?	89
Liderzy wpływają na działania	98
7. Komunikacja i tworzenie sieci kontaktów	99
Jak zachęcać innych, żeby Ci pomagali?	103
Jak wywierać wpływ w trakcie zebrań?	106
Rady dotyczące komunikacji i tworzenia sieci kontaktów	110

8. Kierowanie przełożonymi	111
Jak mówić „nie” — studium przypadku	114
Tajemnice kierowania przełożonymi	122
9. Praca zespołowa	123
Zdecyduj, co jest ważne	126
Aktywność w zespole	128
Wskazówki dla pracujących w zespołach	134
10. Dawać z siebie wszystko	135
Co czuje klient?	138
„Naiwne” słuchanie	148
Obsługa przekraczająca oczekiwania	156

CZĘŚĆ III: TWOJA KARIERA I TWOJE ŻYCIE 157

11. Branie odpowiedzialności za karierę	159
Jak zwiększyć swoją wartość rynkową?	162
Tworzenie sieci kontaktów dla początkujących	166
Jak prosić o podwyżkę?	170
Planowanie dla rozwoju	186
12. Uczenie się i edukacja	187
Wybierz pracę swojego życia	191
Dziesięć wspaniałych sposobów na uczenie się w pracy	192
Jak uczyć się przez całe życie?	196
13. Rozwijanie umiejętności w pracy	197
Wyraź zainteresowanie okazjami	200
Znajdź mentora	202
14. Przewyciężanie przeszkód	204
Postrzegaj wyzwania jako okazje	205
Jak pogodzić pracę z życiem rodzinnym?	206
Strategie wykazywania inicjatywy	213
15. Wybór kariery	214
Nieustannie poszukuj nowej pracy	217
Ułatw sobie życie	220
Nieograniczone szanse	225

DODATKI 229

Dodatek I Indeks innowatorów	231
Dodatek II Indeks firm	234

SKOROWIDZ 243

O Bobie Nelsonie	247
------------------	-----



CZĘŚĆ I

TY I TWOJA PRACA

Pracownicy, którzy podejmują osobistą decyzję dotyczącą tego, że będą walczyć o coś więcej niż zachowanie status quo, są dziś najcenniejszym zasobem każdej organizacji odnoszącej sukcesy. Wykazanie inicjatywy jest kluczowym elementem procesu wprowadzania ulepszeń w miejscu pracy, radzenia sobie ze zmianami, a także zapewniania klientom obsługi, która znacznie przekracza ich oczekiwania.

Inicjatywa ma charakter osobisty: to poszczególne osoby decydują, kiedy wystąpić z inicjatywą w pracy, gdzie oraz ile. Nawet mimo tego że jej wpływ może być odczuwany w całej organizacji, zaczyna się ona od pojedynczych pracowników — tego, co mogą zrobić, żeby odmienić codzienną rutynę.

W ankiecie internetowej przeprowadzonej ostatnio przez serwis *iVillage.com* pracownikom zadano pytanie: „Co jest najważniejsze w postępach w pracy?”. Z 7760 osób, które oddały swoje głosy, 55 procent powiedziało, że najważniejsza jest „inicjatywa” — po niej wymieniano „inspirację” (17 procent), „inteligencję” (16 procent) oraz „zmysł towarzyski” (12 procent) (na pochodzące z tej ankiety uwagi dotyczące inicjatywy będą się w tej książce jeszcze w wielu miejscach powoływać).

Chociaż pracownicy często uznają znaczenie wykazywania inicjatywy, niekiedy wahają się działać odważnie. W części I przedstawiono zarówno pomysły, jak i źródła inspiracji, dzięki którym uda Ci się przezwyciężyć przeszkody na drodze





do występowania z inicjatywą (rzeczywiste i wymaginowane), które mogą Cię powstrzymać.

W kolejnych rozdziałach znajdziesz szczegółowe opisy sposobów na to, jak Ty możesz wziąć inicjatywę i w ramach tego procesu wprowadzać zmiany w pracy. Niezależnie od tego, czy będzie chodzić o uwolnienie swojej wewnętrznej kreatywności, podjęcie niezbędnych działań mających na celu rozwiązanie uporczywego problemu, wykorzystanie nadarzających się okazji albo wymyślenie sposobów na ulepszenie bieżącego środowiska pracy, wzięcie inicjatywy bez wątpienia doda Ci energii — dzięki niej Twoja praca stanie się lepsza, a Twoja organizacja efektywniejsza i skuteczniejsza. Wykazując inicjatywę, *każdy* pracownik może stać się bardziej „widoczny” w organizacji, a także znacznie zwiększyć swoje szanse związane z uznaniem, rozwojem osobistym, wzrostem wynagrodzenia, premiami, a także awansami uzyskanymi za dobre wyniki.

Skupiając się na tym, co *możesz* zrobić, a nie na tym, czego *nie możesz*, a także podkreślając możliwości znajdujące w Twojej *własnej* sferze oddziaływania, zwiększysz swoje szanse nie tylko na posiadanie większego wpływu na wykonywaną pracę, lecz również na rozwinięcie swoich umiejętności w sferze lokalnej przed wykorzystaniem ich na szerszym forum i uzyskaniem trwalszych zmian w Twoim dziale, oddziale lub organizacji.



Myślenie niekonwencjonalne

Innowacja to iskra, dzięki której organizacja nieustannie porusza się „do przodu” i „w górę”. Wprowadzamy innowacje, aby: (1) ulepszać produkty oraz usługi, (2) znajdować nowe sposoby robienia różnych rzeczy, (3) ułatwiać lub przyspieszać wykonywanie określonych zadań, (4) oszczędzać pieniądze, (5) ulepszać pracę, a także (6) zwiększać swoje szanse na awans. Bez innowacji nowe produkty, nowe usługi i nowe sposoby prowadzenia biznesu nigdy by się nie pojawiały, a większość organizacji podążałaby utartymi szlakami, robiąc te same rzeczy w ten sam, „stary, dobry” sposób. Ktoś kiedyś powiedział, że 98 procent problemów organizacji można rozwiązywać w sposób rutynowy. Pozostałe 2 procent problemów (tych, które mają jednocześnie największy wpływ na organizację) wymaga jednak, aby pracownicy wykazali się innowacyjnością.

Mimo niezaprzeczalnych korzyści, jakie innowacje przynoszą organizacjom, wydaje się, że jest wiele przeszkód w myśleniu kreatywnym. Jak odkryto w trakcie badań prowadzonych przez Uniwersytet Kalifornijski, w wieku pięciu lat angażujemy się w kreatywne myślenie 98 razy dziennie, śmiejemy się 113 razy i zadajemy pytania 65 razy. W wieku 44 lat co dzień wykonujemy jednak już tylko 2 kreatywne zadania, śmiejemy się 11 razy i zadajemy 6 pytań. W trakcie wspomnianych badań stwierdzono ponadto 91 procent *negatywnych* reakcji wśród dorosłych mających kontakt z nowymi pomysłami. Kreatywność oraz innowacyjność kwitną w środowisku, które sprzyja ich rozwojowi, ale wystarczą zmarszczone brwi lub złe słowo, by je całkowicie stłumić.

Myśl inaczej

- Szukaj nowych połączeń.
- Zadawaj pytania „Co, jeśli...?” lub opracowuj scenariusze „Co, jeśli...”.
- Zastanawiaj się nad metodami, o których nigdy wcześniej nie myślałeś.
- Przeprowadzaj „burze mózgów” z udziałem współpracowników.
- Bądź mistrzem nowych pomysłów — „stare” sposoby nie zawsze są najlepsze.



„Inicjatywa jest podstawowym składnikiem sukcesu w pracy”

— Anonim
z internetu



Cheryl O'Connell, starsza specjalistka ds. zakupów w firmie United Electric Controls z Wattertown w stanie Massachusetts, zwróciła uwagę na istniejący w firmie zwyczaj, który miał bezpośredni wpływ na jej pracę. O'Connell zaczęła się martwić, że firma przechowuje mnóstwo niedrogich etykiet w bardzo drogim systemie wyszukiwania zapasów. Pogrzebane pod spinaczami, sprężynami i matrycami etykiety naprawdę było trudno znaleźć — często zdarzało się też, że klej, którym były pokryte, tracił swoje właściwości, zanim je znaleziono. O'Connell musiała wówczas zamawiać jeszcze więcej etykietek, żeby zastąpić te, które się przeterminowały. Po przekopaniu się przez istniejące zasoby firmy, w tym biurko maszynistki i korkową tablicę, Cheryl zrobiła wraz z koleżanką specjalny stojak na etykiety. Zasadniczo jest to deska z kołkami na kółkach — z kołków zwisają rolki z etykietkami. „W zasadzie nie wiedzieliśmy, jak to nazwać” — wspomina O'Connell. — Patrzysz na to i mówisz: «To nie jest ani stojak, ani półka — więc co to właściwie jest?»». Teraz jednak nikt się już nie śmieje — zwłaszcza ci, którzy pamiętają, jak spędzali pół godziny, szukając etykietek. „Nie pracuję z etykietkami, ale kiedy zaczynam się nad czymś zastanawiać, lubię realizować swoje pomysły”, mówi O'Connell. „Teraz zawsze pytam wszystkich dokoła: «Dlaczego robisz to w ten sposób?»”.

Gdy Brant Dolan, dyrektor ds. rozwoju sprzedaży w Marketing Innovators, firmie zajmującej się programami motywacyjnymi z siedzibą w Chicago, był z rodziną na wakacjach w Wisconsin Dells, zrobiono mu zdjęcie w uniformie zespołu New York Yankees — wkrótce znalazło się ono na okładce magazynu *Sport* dzięki firmie o nazwie Fotozines.



Dolan pomyślał: „A co by było, gdybym mógł zaproponować to samo doświadczenie jednemu z pracowników naszego klienta, dla którego organizujemy właśnie dużą wycieczkę motywacyjną do Vail w Kolorado?”. Dyrektor przeczuwał, że taka osoba byłaby zachwycona, widząc swoją twarz na okładce magazynów *Inc.*, *Business Week* lub *Time*.

Dolan podjął się znalezienia firmy Fotozines i wynegocjowania wysokości wynagrodzenia dla firmy za przyjazd na miejsce. Przedstawił pomysł swojemu klientowi, firmie USWest Communications — jej przedstawiciel był zachwycony. Ostatecznie wraz z klientem wybrał okładkę magazynu *Skiing*. Gdy zwycięzcy przybyli do Vail, poinformowano ich, żeby zgłosili się do sali balowej na sesję zdjęciową, ale nie powiedziano im, dlaczego mają to zrobić. Ostatniego dnia pobytu, gdy zwycięzcy programu motywacyjnego wchodzili do sali balowej na pożegnalne śniadanie, Dolan rozwiesił ich zdjęcia z okładki magazynu *Skiing* w ponad czterystu miejscach. Byli zdumieni, zachwyceni i szczęśliwi — po prostu nie mogli się doczekać, kiedy wrócą do domu i pokażą je rodzinom. Firma USWest była absolutnie wniebowzięta, gdy zobaczyła wyniki inicjatywy Dolana.

Pewnego dnia Rich Couthie, inżynier pracujący dla firmy Lorin Industries, producenta wyrobów z anodyzowanego aluminium z miejscowości Muskegon w stanie Michigan, przynosił 3,5-calową dyskietkę komputerową niczym nieróżniącą się od milionów innych używanych codziennie na całym świecie. Popatrzył na jej klapkę, która była jak zwykle wykonana ze stali nierdzewnej i zadał sobie

„Myśląc o sobie tak, jakbyś pracował dla siebie, mówisz: „Jestem partnerem biznesowym; jestem uczciwy i ponoszę odpowiedzialność za pracę z organizacją i klientem, a także za dbałość o mój rozwój osobisty i zawodowy””

— Cliff Hakim
We Are All Self-Employed



Plan Scanlona

Joseph Scanlon, hutnik i organizator związków zawodowych w latach czterdziestych i pięćdziesiątych XX wieku, zauważył, że firmy były „zdrowsze”, a robotnicy bardziej produktywni, gdy ci współpracowali z kierownictwem, a szeregowych pracowników włączano w proces podejmowania decyzji. Opracował Plan Scanlona oparty na zasadach „rozwoju organizacji, tożsamości, uczestnictwa oraz współwłasności”.

Dziś firmy wdrażające założenia Scanlona połączyły się, tworząc Stowarzyszenie Planu Scanlona, niedochodową organizację, która przeprowadza coroczne konferencje, publikuje biuletyny, a także rozpowszechnia informacje dotyczące promocji zaangażowania pracowników oraz innych inicjatyw Scanlonowskich. Możecie odwiedzić ją na stronie www.scanlonleader.org.

pytanie: „Dlaczego ta klapka nie mogłaby być zrobiona z anodyzowanego aluminium?”. Dobre pytanie. Gdyby *mogła* być robiona z anodyzowanego aluminium, jego pomysł otworzyłby nowy, olbrzymi rynek dla firmy. A ponieważ Lorin Industries jest firmą hołdującą zasadom zarządzania uczestniczącego określonym przez Josepha Scanlona (poczucie tożsamości, uczestnictwo, współwłasność oraz kompetencja), kierownictwo wysłuchało pomysłów Coutchiego i ostatecznie zatwierdziło je. Wpływ wspomnianej koncepcji na Lorin Industries był naprawdę znaczący — zbudowano zupełnie nową linię do anodyzowania aluminium dla tego produktu, a obroty wzrosły o 42 procent.

Wiele lat temu Spence Silver, chemik z firmy Minnesota Mining & Manufacturing (3M) z St. Paul w stanie Minnesota, opracował dziwny klej. Zamiast mocno przylegać do powierzchni, na których go umieszczano, prawie się nie kleił. Zarówno Silver, jak i inni pracownicy próbowali znaleźć zastosowanie tego nowego, „nieklejącego” kleju — wszystko na nic. Jeden z pomocników Silvera, pracujący dla 3M inżynier Art Fry, borykał się tymczasem z problemem zakładek, które nieustannie wypadały mu ze śpiewnika, kiedy dyrygował kościelnym chórem. Uważał ten problem za dość denerwujący i postanowił zrobić wszystko, żeby znaleźć rozwiązanie. Pewnego dnia, gdy sfrustrowany dyrygent chóru po raz kolejny podnosił zakładki z podłogi, pomyślał o wynalazku Silvera. Umieszczając nieco słabego kleju Silvera na odwrocie kartki papieru, Fry stworzył nowy rodzaj notatki — taką, którą można było umieszczać na różnych rzeczach, a następnie w razie potrzeby z łatwością usuwać, nie uszkadzając ani notatki, ani rzeczy, na



której została umieszczona. Produkt został wstępnie rozprowadzony wewnątrz firmy 3M wśród asystentów administracyjnych. Gdy zwrócili się z prośbą o uzupełnienie notesów, ponieważ skończyły im się karteczki, firma wiedziała, że ma w zanadru produkt, który stanie się hitem. Dziś ze sprzedaży samoprzylepnych, usuwalnych karteczek Post-it® uzyskuje rocznie 300 milionów dolarów.

Kiedy Jenny Cutler, programistka jednej z firm z Doliny Krzemowej, odwiedziła teściową w szpitalu, wpadła na wspaniały pomysł stworzenia nowego produktu medycznego, który mógłby powstać poprzez zmodyfikowanie jednego z produktów proponowanych przez jej firmę. Cutler poprosiła zarówno swojego szefa, jak i szefa jej szefa, aby spotkali się z nią i omówili pomysł. Jej koncepcja zrobiła na nich wrażenie — zatwierdzili program rozwoju nowego produktu i pozwolili jej na spędzanie połowy czasu pracy na rozwijaniu prototypu oraz tworzeniu prognoz finansowych dotyczących jego dochodowości.

Nigdy nie wiesz, kiedy i gdzie pojawi się wspaniały pomysł na nowy program lub produkt — nie wiesz również, jaki będzie jego ostateczny wpływ na firmę. Na przykład nazwa innowacyjnego programu opcji na akcje dla pracowników firmy Starbucks „Spichlerz” („Bean Stock”) została zasugerowana przez jedną z pracownic, Bradley Honeycutt, która wymyśliła ją, kiedy pewnego dnia uprawiała z mężem jogging. A w Santa Monica w Kalifornii kierowniczką okręgu Starbucks, Dina Champion, wypromowała pomysł na nowy, mrożony napój kawowy, który jej zdaniem klienci mogliby uwielbiać

„Wypróbuj to — i to szybko!”

— Wczesne motto firmy 3M





WIZJA



Aby móc wziąć inicjatywę w pracy, najpierw musisz zrozumieć, w jakiej relacji pozostajesz wraz ze swoim stanowiskiem do sposobu funkcjonowania całej firmy. W przypadku większości stanowisk rola ta nie zostaje wyraźnie objaśniona, a zatem musisz sam zbadać, czy pasujesz do ogólnego sposobu działania firmy. Zadaj sobie następujące pytania:

Dlaczego utworzono moje stanowisko? Większość stanowisk tworzy się po to, żeby pomóc zaspokoić jakąś „palącą” potrzebę organizacji — usprawnić lub przyspieszyć obsługę, zmniejszyć koszty, ograniczyć liczbę problemów lub wykorzystać pojawiające się okazje. Jeżeli jesteś w stanie zrozumieć, jakie potrzeby brano pod uwagę, gdy tworzono Twoje stanowisko, będziesz w stanie lepiej je spełniać, a nawet przekraczać oczekiwania.

W jakiej relacji pozostaje moje stanowisko do innych stanowisk w organizacji? Z kim codziennie wchodzisz w interakcje? Komu pomagasz i kto pomaga Tobie? Jak możesz ułatwić pracę swojemu kierownikowi? Tego rodzaju pytania pomagają Ci zrozumieć, jakim wpływem dysponujesz na swoim stanowisku —

znajdziesz również sposoby na poszerzenie swojej strefy wpływów.

Jakie okazje do przyczynienia się do rozwoju organizacji posiadam, zajmując obecne stanowisko? Każde stanowisko zapewnia unikalne okazje dla pracownika, który jest na nim zatrudniony. Zastanów się nad problemami, które występują w Twoim dziale. Jaką rolę odgrywasz w procesach biznesowych? Jakie obszary działalności firmy musisz obserwować? Wiedząc, w jaki sposób możesz przyczynić się do rozwoju swojej organizacji, będziesz mógł jeszcze lepiej pomagać swoim współpracownikom.

Jak moja praca łączy się z osiągnięciem celów organizacji? Definiując swoje stanowisko w kategoriach długo- i krótkoterminowych celów organizacji, możesz zwiększyć swoją wartość dla firmy (lub instytucji). Jaki wpływ ma Twoje stanowisko na misję organizacji? Jakie korzyści odnoszą klienci z pracy, którą wykonujesz? W jaki sposób organizacja zarabia lub oszczędza pieniądze dzięki Twoim osiągnięciom? Gdy zobaczysz swoją rolę w kontekście wizji firmy, wtedy będziesz w stanie lepiej wykazywać inicjatywę, aby robić dokładnie to, co najlepiej służy organizacji.



— zwłaszcza w trakcie gorących dni kalifornijskiego lata. Campion wraz z kilkoma menedżerami eksperymentowała z różnymi składami dopóty, dopóki nie trafiła na właściwą kompozycję. Ostateczna miks-tura, nazwana „Frappuccino” (po gęstym napo-ju kawowym sprzedawanym przez Coffee Con-nection, sieć kawiarni z Bostonu, którą firma Starbucks nabyła w 1994 r.), najpierw stała się lokalnym hitem, a następnie zdobyła klientów w całym kraju, zara-biając dla firmy 100 milionów dolarów w pierwszym roku. Co ciekawe, Howardowi Schultzowi, prezoso-wi Starbucks, wspomniany mrożony napój kawo-wy początkowo wcale się nie spodobał. Powiedział on, że smakuje „trochę szmirowato”. Schulz nazywa decyzję o wyeliminowaniu Frappuccino „najlepszą pomyłką, jakiej nigdy nie popełnił”, żartując, że te-raz pracuje dla kobiety, która je wymyśliła. W Star-bucks zatrudnionych zachęca się do wprowadzania innowacji — są oni również motywowani przykła-dami, które dają im współpracownicy.

Na superkonkurencyjnym rynku barów szyb-kiej obsługi nieco kreatywnej inicjatywy może bardzo przyczynić się do wzrostu sprzedaży pro-duktów. Danny Wagner, kierownik baru Kentucky Fried Chicken w Boulder w stanie Kolorado, opra-cował posiłek będący specjalnością zakładu, sprze-dając go za 13,99 dolarów. Tym, co przede wszyst-kim czyniło ten posiłek specjalnym (oprócz tego, że składał się wyłącznie z bardzo pożywnego ciem-nego mięsa kurczaka), było to, że każda osoba, któ-ra go kupiła, otrzymywała również szansę wygrania dwóch biletów na przypadający w szczycie sezonu mecz futbolu między drużynami Oakland Raiders i Denver Broncos. A dzięki temu, że Danny obiecał lokalnej firmie wypożyczającej limuzyny darmową

„Inicjatywa jest tym, co pozwala firmom pro-sperować. Jeżeli istnieje jakiś problem, chcesz mieć kogoś, kto nie potrzebuje nadzoru, żeby odkrywać nowe teorie oraz metody działania. Osoba, która wykazuje inicjatywę, potrafi połączyć inteligencję z ciężką pracą”

— Ken
z internetu



Jak być kreatywnym w pracy?

Kimberly Smithson, kierowniczka działu marketingu w firmie Motivation Online z Hoffman Estates w stanie Illinois, daje następujące wskazówki:

■ **Burze mózgów.** Celem burzy mózgów jest zgłoszenie jak największej liczby pomysłów — nie należy ich krytykować, analizować, omawiać ani podejmować decyzji w ich sprawie. Narysuj tabelę i wymień możliwie jak najwięcej pomysłów dotyczących interesującego Cię tematu. Niektóre z nich mogą być dość śmieszne, ale pamiętaj — niczego nie skreślaj. Psychologiczną zasadę leżącą u podstaw burzy mózgów nazywa się „spustem” — każdy, nawet najgłupszy pomysł może posłużyć jako cyngiel, który pozwoli Ci wpaść na pomysł możliwy do zrealizowania.

■ **Eliminuj.** Większość ludzi sądzi, że bycie kreatywnym musi wiązać się z wymyśleniem czegoś nowego. Równie dobrze możesz być kreatywny, pozbywając się różnych rzeczy. Eliminuj to, co niepotrzebne, możesz ulepszać procesy i sposoby postępowania.

Kontynuacja
na następnej stronie.

reklamę w swoim sklepie przez tydzień przed losowaniem, mógł zaproponować szczęśliwemu zwycięzcy darmowy przejazd na mecz i z powrotem w wielkim stylu.

Po siedmiu latach prowadzenia firmy Tom & Sally's Handmade Chocolates, Inc., wytwórni czekoladek dla smakoszy z miejscowości Brattleboro w stanie Vermont, Tom i Sally Fegleyowie zostali namówieni na stworzenie nowego produktu — Czekoladowej Farby do Ciała, maziowatej substancji, którą można by smarować ukochanych — przez bliskiego przyjaciela i klienta, który pierwszy wpadł na ten pomysł i naprzykrzał się im, aż zgodzili się rozpocząć produkcję. Chociaż początkowo byli przeciwni sprzedawaniu nowego produktu w ich „statecznym” sklepie, ponieważ sądzili, że mógłby okazać się nieco zbyt „sugestywny”, przyjaciel upierał się i Czekoladowa Farba do Ciała została wprowadzona do oferty. Dziś produkt ten jest bestsellerem Toma i Sally — zdobywał nagrody i był opisywany w rozmaitych czasopismach, od *Wall Street Journal* począwszy, a na *Playboyu* skończywszy.

Kilka lat temu, gdy w biurze firmy Amy's Ice Creams z Austin w Teksasie skończyły się formularze aplikacyjne, pewien szybko kojarzący pracownik wymyślił interesujący sposób na zmodyfikowanie procesu przyjmowania kandydatów do pracy. Gdy skończyły się wszystkie aplikacje, wręczył każdemu z pozostałych kandydatów pustą torbę i polecił, żeby zrobili z nią coś kreatywnego. Ponieważ firmie Amy's zależy na zatrudnianiu osób, które potrafią zabawiać klientów, taka burza mózgów umoż-



liwiała kandydatom wykazanie się umiejętnościami „tu i teraz”. Pewna nadzwyczaj pomysłowa kandydatka zmieniła swoją torbę w balon wypełniony helem i puściła ją pod sufit sali, w której odbywała się rozmowa kwalifikacyjna (dostała pracę!). Torby szybko stały się standardowym elementem procesu rekrutacji.

Luis Catatao, monter hermetycznie uszczelniających przełączników z firmy United Electric Controls (Watertown w stanie Massachusetts) zauważył, że nieustannie chodził do działu zakupów, aby prosić o więcej części. Jakby tego było mało, firmowy komputer nie zawsze pokazywał aktualne dane: czasami części, których potrzebował, nie było nawet w magazynie firmy.

Z własnej inicjatywy Catatao zaczął zbierać informacje dotyczące części, które stosował: Ile zużył przez ostatnie trzy miesiące? Jak zmieniło się zapotrzebowanie w trakcie sześciu miesięcy? Ile czasu potrzebował każdy z dostawców na sprowadzenie określonych części? Dysponując liczbami, zwrócił się do kierownika produkcji Harveya Chamberasa, aby przedstawić swój pomysł na śledzenie części. Wykorzystując zakładki magnetyczne, Catatao zaprojektował tablicę przedstawiającą stan zapasów: zielona strzałka pokazuje aktualne poziomy wszystkich części, których potrzebuje, a w miejscu oznaczającym konieczność ponownego zamówienia każdej części znajduje się czerwony kwadrat. Jeśli zapasy kurczą się, strzałki zbliżają się do kwadratów, grożąc im „pożarciem” w stylu Pac-Mana. Gdy strzałki niebezpiecznie przysuną się do kwadratów, części muszą zostać ponownie zamówione. „Od kiedy dostałem tę tablicę, znacznie rzadziej niż kiedyś

■ **Modyfikuj to, co istnieje.** Zmieniając coś, co już masz, możesz stworzyć coś nowego, innego lub lepszego. Możesz też wpaść na mnóstwo dobrych pomysłów, obserwując otoczenie. Jeżeli zaadaptujesz to, co zaobserwujesz w jednym kontekście, być może uda Ci się rozwiązać problem w innej sytuacji.

■ **Myślenie lateralne.** W przypadku większości problemów starasz się je atakować w sposób logiczny — to dobrze. Może się jednak okazać, że logika nie jest jedynym podejściem. Często rozwiązanie problemu nie znajduje się przed Tobą, ale możesz je znaleźć, jeżeli spojrzysz na sprawę pod innym kątem.



„Inicjatywa odróżnia roboty przy pracy od ludzi przy pracy”

— TOMAS(PR)
z internetu



brakuje mi części” — zauważa Catatao. „W ciągu dwóch minut jestem w stanie zorientować się, na czym stoję”.

Jeden z pracowników Gardner Merchant, spółki z Kenle, w brytyjskim hrabstwie Surrey, świadczącej usługi cateringowe oraz zaopatrzeniowe dla firm, stanowiącej obecnie część francuskiej grupy Sodexho-Alliance, wpadł na pomysł zainicjowania projektu profilowania klientów. Zasugerował przeanalizowanie podziału społecznego klientów, tak aby można było dostosować smaki w każdym z oddziałów firmy Gardner Merchant — w większości są to stołówki, które Gardner Merchant prowadzi dla firm będących jego klientami. Serwując w każdej restauracji te potrawy, które najlepiej odpowiadają smakom najważniejszych grup klientów, firma spodziewa się, że sprzedaż znacząco wzrośnie. Starając się zaś zwiększyć zarówno obroty, jak i wynik finansowy, personel restauracji Gardner Merchant w Wielkiej Brytanii samodzielnie opracował plan „Darmowych Mil (Żywnościowych)”, aby zachęcić większą liczbę pracowników do jedzenia na miejscu. Przyjęcie programu przez korporację British Steel z Corby, jednego z klientów firmy Gardner Merchant, doprowadziło do wzrostu dziennego wykorzystania instalacji i zabudowań o 23 procent. Prowadzone w firmowej stołówce spółki Royal Insurance demonstracje kucharskie, kolejna świetna koncepcja zainicjowana przez pracowników, doprowadziły do wzrostu liczby klientów o 12,5 procenta.



Działając niezależnie od kierownictwa, inżynierowie z firmy Oregon Saw Chain (obecnie Oregon Cutting Systems Division należąca do korporacji Blount) z Portland w stanie Oregon opracowali innowacyjne, ręczne narzędzie do okrawania drewna oparte na firmowej technologii piły łańcuchowej. Nowy produkt nie tylko zdobył srebrny medal w konkursie na projekt produktu organizowanym przez magazyn *Business Week*, lecz również przyczynił się do powstania jednostki biznesowej o obrotach 5 milionów dolarów, która ostatecznie została sprzedana innej firmie.

WGoing Places, drugim co do wielkości brytyjskim biurze podróży, personel wpadł na pomysł kompilowania przewodników „Trochę dalej”, aby przybliżyć sobie i współpracownikom niektóre cele podróży. Dysponując takimi pomocami, zawierającymi spisywane przez pracowników osobiste obserwacje dotyczące warunków geograficznych oraz lokalnej kultury, wszyscy zatrudnieni mogą poznawać różne miejsca odwiedzane przez turystów. Z takiej wiedzy korzyści odnoszą nie tylko pracownicy, lecz również klienci firmy.

Ciesząc się na myśl o możliwości ulepszenia pakietu wynagrodzeń pracowniczych, inna grupa zatrudnionych w Going Places wymyśliła unikalny, powiązany z efektywnością plan wypłat i z powodzeniem przedstawiła go kierownictwu. Jego celem jest zapewnienie sposobu na wydostanie się z powszechnego w branży turystycznej schematu-pułapki „niska pensja — niska płaca — niska produktywność”. Jak mówi Tony Bennett, dyrektor zarządzający, maksymalne poziomy płac dla „doradców turystycznych” w sklepach wzrosną z 14 000 do 28 000 dolarów. „Co prawda po wdrożeniu planu

„Inicjatywa polega na tym, żeby przejąć prowadzenie i nigdy nie rezygnować niezależnie od tego, co robią inni. Wiersz, którym się kieruję i którego nauczyłem swoje dzieci, opisuje wszystko.

PCHAJ SIĘ: Nic na świecie nie zastąpi uporu.

TALENT NIE WYSTARCZY: Nic nie jest powszechniejsze od utalentowanych chodzących porażek.

GENIUSZ NIE WYSTARCZY: Niedoceniony geniusz — to prawie przysłowie, nieprawdaż?

WYKSZTAŁCENIE NIE WYSTARCZY: Świat jest pełen wykształconych klęsk życiowych. Tylko upór i determinacja są wszechmogące.

Mimo że nigdy nie byłem szczególnie inteligentny, w każdej pracy, której się podejmowałem, wykazywałem się inicjatywą i uporem. Dzięki tym cechom zawsze byłem nagradzany i awansowany (moje dzieci też — gdy tylko dostały pracę) „

— CJ
z internetu



Niezależny konsultant Ken Tombs z miejscowości Catherham w brytyjskim hrabstwie Surrey ustalił następujące reguły, którymi kieruje się, starając się być kreatywnym w pracy:

- Miej otwarty umysł.
- Zawsze ucz się na własnych błędach.
- Bądź ciekawski (nawet jeśli miałbyś wypaść nieco dziecinnie!).
- Zawsze pytaj „dlaczego” — nawet jeżeli miałbyś zostać uznany za głupca.
- Nie akceptuj „śmieciowej” pracy tylko dlatego, że „trzeba” ją wykonać.
- Czytaj między wierszami.
- Utrzymuj zdrowy cynizm w stosunku do wszystkiego, co wydaje się „modne” lub jest opisywane ekstrawaganckim żargonem, a jednocześnie nie ma solidnych, długoterminowych podstaw.

spodziewamy się od 15 do 20 procent rocznego wzrostu poziomu płac, zachwyca nas to, że ta wprowadzona przez personel innowacja w istocie opłaci się sama dzięki podobnemu wzrostowi sprzedaży”.

Ręczne ładowanie stalowej blachy do prasy jest czynnością bardzo niebezpieczną, wymagającą wiele pracy i pochłaniającą spore koszty. Dwóch współpracowników z zakładu Dana Corporation w miejscowości Elizabeth w stanie Kentucky było przekonanych, że mogliby coś zrobić, żeby usprawnić proces załadunku. Wymyślili sposób automatycznego ładowania blach do matrycy, a następnie przedstawili swój pomysł kierownictwu. Dyrekcja zakładu zgodziła się i zatwierdziła wdrożenie projektu, który odniósł olbrzymi sukces. W efekcie sześciu robotnikom przydzielono inne stanowiska, dzięki czemu firma zaoszczędziła 250 000 dolarów rocznie.

Jetway Systems z Ogden w stanie Utah produkuje schody wykorzystywane w trakcie wsiadania do samolotu. Dział Jerine Price odpowiada za wytwarzanie wszystkich paneli elektrycznych (konsol) sterujących schodami — panele te są następnie przekazywane do wydziału zajmującego się ostatecznym montażem. Dwa lata temu konsole były produkowane i dostarczane wydziałowi montażu bez wstępnego testowania. W rezultacie wiele z nich ulegało awarii, a produkcja schodów opóźniła się nawet o 48 godzin, w trakcie których pracownicy zajmowali się znajdowaniem usterek. Widząc problem, który wymagał rozwiązania, Dan Brown, jeden z pracowników firmy Jetway, z własnej inicjatywy zaprojektował dla swojego działu urządzenie



WYZWALANIE INNOWACYJNOŚCI I KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW



Pomyśl tylko, jak wspiania-
le byłoby, gdyby wszyscy
pracownicy mieli okazję przy-
czynić się do rozwoju orga-
nizacji, przedstawiając swoje
pomysły i otrzymując za to wyra-
zy uznania. Na szczęście dzisiejsze
organizacje coraz bardziej polega-
ją na zwykłych pracownikach, a nie
tylko na kierownikach, starając się
znaleźć nowe, kreatywne sposo-
by prowadzenia działalności. Jak
twierdzi Grace McGartlan, prezes
firmy GM Consultants z Toronto,
każdy może uwolnić nieograniczony
potencjał innowacyjności i krea-
tywności w miejscu pracy, stosując
następujące zasady:

1. Odrzyj kreatywność z aury tajemniczości: określ spodziewane wyniki, tak aby każdy w organizacji zrozumiał, w jakim kierunku pracownicy powinni prowadzić swoje starania.
2. Odkryj, w jaki sposób ujawnia się kreatywność poszczególnych osób: każdy ma własne podejście do generowania nowych pomysłów. Proś o osobisty wkład, ale pamiętaj, że ludzie mają różne style pracy.

3. Określaj wyzwania w sposób konkretny: koncentruj się na obszarach, w których są potrzebne kreatywne rozwiązania, zamiast marnować czas na dziedziny, które generują niewiele zysków dla osób lub organizacji.

4. Ograniczaj do minimum obawę przed porażką: znajdź sposoby na zredukowanie ryzyka. Traktuj pomyłki jako okazje do uczenia się. Wynagradzanie pracowników, którzy podejmują ryzyko w sposób rozsądny, zachęci ich do jeszcze większej innowacyjności.

5. Bierz osobistą odpowiedzialność: twórz klimat organizacyjny dla innowacji. Zaczynij od siebie i od ludzi będących się w Twojej osobistej sferze wpływów.

6. Promuj aktywną komunikację: organizuj „gorące linie” dla grup, aby umożliwić szybką, interaktywną, bieżącą wymianę pomysłów.

7. Pracuj nad własnymi umiejętnościami związanymi z kreatywnością oraz zachowaniem: dawaj przykład.



To, co trzeba

Ravi Kapur z Laboratorium Badawczego Marynarki Wojennej w Waszyngtonie sugeruje, że następujące cechy są istotne dla każdego, kto chce wykazywać inicjatywę:

1. Silna wiara w wyznawane zasady.
2. Umiejętność kwestionowania status quo.
3. Umiejętność patrzenia w odmienny sposób na to, co widzą wszyscy.
4. Pewien stopień bezinteresowności.



do wstępnego testowania konsol. Zbudowanie takiego przyrządu kosztowało 1000 dolarów, a firmie udało się zaoszczędzić ponad 20 000 dolarów tylko w pierwszych sześciu miesiącach jego stosowania dzięki wyeliminowaniu kosztownych opóźnień w wydziale ostatecznego montażu. Price, kierowniczka działu, mówi: „Wykorzystujemy teraz tester konsol Dana, a jeżeli pojawi się usterka, naprawiamy konsolę jeszcze przed przekazaniem jej do ostatecznego montażu. Dan Brown jest bardzo cenny dla organizacji Jetway”.

Starając się pomóc zatrudnionym współpracować lepiej i bardziej efektywnie, wiele organizacji przeprowadza dla nich sesje oceny osobowości. W zależności od tego, jak dany pracownik odpowie na zróżnicowane pytania, przypisuje się mu określony typ osobowości. Po tym jak Gail Seto, asystentka kierownika sklepu odzieżowego Gap w Toronto, przekonała się o ich użyteczności, opracowała system dopasowywania podejścia sprzedawcy do typu osobowości klienta: mowa na przykład o zastosowaniu bardziej intensywnego kontaktu, gdy klient wyraźnie potrzebuje pomocy i nie wie, co kupić. Gail poinformowała o swoim pomysle kierowniczkę regionu, której spodobała się ta koncepcja i poprosiła, aby Gail przedstawiła system „Poznaj swojego klienta” wszystkim kierownikom okręgów, tak by mogli rozpropagować go w swoich sklepach oraz przeszkolić pracowników.

Inicjatywa liczy się również w przypadku małych grup. Lois Frankel brała udział w zebraniu stowarzyszenia zawodowego, którego tematem było tworzenie zespołu. Mówca podzielił uczestników



na grupy i poprosił ich, żeby użyli stosu gazet, taśmy maskującej oraz nożyczek do zbudowania jak najwyższego drzewa. Przyzwyczajona do kreatywnego myślenia Lois popatrzyła na sufit i zauważyła, że była w nim wnęka (był niższy na obszarach, na których miały pracować grupy) i zasugerował swojej grupie, żeby najpierw przesunęli się na środek pomieszczenia, gdzie sufit był wyższy, tak aby mogli zbudować wyższe drzewo. Kilku członków grupy Lois patrzyło niechętnie na stosowanie cokolwiek innego niż dostarczone materiały, a także na opuszczanie wyznaczonego obszaru. Pozostali byli szeregowymi pracownikami (ona była jedyną

„Możesz posiadać wszystkie umiejętności i talenty świata, ale używanie ich bez inicjatywy nie przyniesie Ci nic dobrego”

— Anonim
z internetu

OSOBISTE ATRYBUTY LUDZI Z INICJATYWĄ

1. Poświęć czas na bycie kreatywnym. Planuj regularne spotkania z samym sobą, w trakcie których będziesz myśleć o wizji przyszłości oraz o nowych sposobach rozwiązywania starych problemów.
2. Bądź otwarty na nowe pomysły. Słuchaj współpracowników, promuj ich kreatywność i szanuj ich opinie.
3. Wprowadzaj swoje pomysły w życie. Wymyślenie czegoś to do-



piero początek. Pomysły są bezwartościowe, jeżeli ich nie wdrażasz.

4. Bądź wytrwały. Nie każdy zgodzi się z Twoimi pomysłami, a nawet jeżeli tak się stanie, może minąć trochę czasu, zanim przekonasz otoczenie do swojego sposobu myślenia.
5. Podejmuj ryzyko. Najwięcej zyskują firmy, w których otoczenie zachęca do podejmowania ryzyka.



„Każdą decyzję podejmuj tak, jakbyś był właścicielem całej firmy”

— Robert Townsend
były prezes firmy Avis

konsultantką), a ich niechęć wynikała z tego, że pracowali w organizacjach, które nie promowały i nie nagradzały kreatywności i inicjatywy. Lois obstawała jednak przy swoim, a grupie udało się szerzej spojrzeć na problem i wygrać konkurs.
