

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

## Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji

Autor: Susan Bloch, Philip Whiteley

Tłumaczenie: Maciej Prostack

ISBN: 978-83-246-1734-0

Tytuł oryginału: [How to Manage in a Flat World: Get Connected to Your Team-Wherever They Are](#)

Format: A5, stron: 224



### Efektywne kierowanie zespołem w nowej rzeczywistości

- ▶ Hi-tech a relacje interpersonalne – wykorzystuj technologię do utrzymywania kontaktów międzyludzkich
- ▶ „Wieczorem będę online” – zachowuj równowagę między pracą a życiem prywatnym
- ▶ Globalna firma – twórz więzi, kieruj i zarządzaj zespołem ludzi oddalonym nawet o setki kilometrów

### Sięgaj poza horyzont, aby odnaleźć w Twoim zespole to, co najlepsze

W dawnych czasach panowała opinia, że świat jest płaski, w co każdy bezdyskusyjnie wierzył. Jednak później znaleźli się ludzie, którzy postanowili temu zaprzeczyć. Mimo ich skutecznej perswazji dziś okazało się, że... świat naprawdę jest płaski. Wpływają na to dwa podstawowe czynniki: rozwój ekonomiczny oraz zmiana struktury korporacji. Nowoczesna organizacja stała się kompleksową siecią wspólnych przedsięwzięć, korzystającą z zasobów na całym świecie. Płaski świat charakteryzuje się olbrzymią łatwością komunikacji wspomaganą przez technologię i sporym rozrzutem geograficznym współpracujących ze sobą członków zespołu czy firm. Skoro Twoi koledzy pracują nie tylko w innym biurze, ale wręcz na innej półkuli, musisz – jako menedżer – postawić na zupełnie nowe umiejętności i zachowania.

Książka Zarządzanie w płaskim świecie. Budowanie relacji w dobie globalizacji [akoch1]pokazuje, jak kierować zespołem w zmodernizowany, a jednocześnie skuteczny sposób. Podręcznik podaje dziesięć strategii sprawnego zarządzania. Kluczami są tu między innymi: dobra komunikacja, poszanowanie odrębności i różnic kulturowych, rozpoznawanie podobieństw, sensowne ustalanie granic, zaufanie i odpowiednia motywacja. Liczne anegdoty, konkretne przykłady czy wywiady z najlepszymi praktykami zarządzania z pewnością pozwolą Ci szybko zdobyć wiedzę o tym, jak najlepiej kierować zespołem i współpracować z nim, nawet jeśli nie spotykasz się zbyt często ze współpracownikami.

**Poznaj dziesięć praktycznych strategii bycia najlepszym menedżerem!**

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

# Spis treści

<b>Słowo wstępne</b>	/ 7
<b>Przedmowa</b>	/ 9
<b>Podziękowania</b>	/ 13
<b>Wstęp</b>	/ 15

## część 1

### Zespół

<b>1</b>	<b>Płaskie zespoły potrzebują kierownictwa</b>	/ 31
	<i>Główne punkty</i>	/ 31
	<i>Nasładownictwo</i>	/ 32
	<i>Na czym się skupić</i>	/ 33
	<i>Rozświetlanie ciemności</i>	/ 35
	<i>Za sceną: zespoły pracujące dla firmy</i>	/ 38
	<i>Jedność i koncentracja w kompleksowych zespołach</i>	/ 41
	<i>Studium przypadku: Coca-Cola: żegnajcie silosy</i>	/ 45
	<i>Klastry</i>	/ 46
	<i>Studium przypadku: Shell Retail: wielu pracowników na całym świecie</i>	/ 48
	<i>Czy wszyscy musimy się łączyć?</i>	/ 51
	<i>Studium przypadku: United Biscuits</i>	/ 54
	<i>Jeśli nie wiemy, dokąd zmierzamy, to pewnie dojdziemy zupełnie gdzie indziej</i>	/ 58
	<i>Twoje więzi międzyludzkie</i>	/ 59
	<i>Zapamiętaj: Jak osiągnąć doskonałe wyniki pracy rozrzuconych po całym świecie zespołów</i>	/ 60

## **2 Wiadomość i jej nośnik / 63**

*Główne punkty / 63*

*Co nam dają wspólne spotkania? / 65*

*Irytujące wideokonferencje / 69*

*Dlaczego tu jesteśmy? / 71*

*Dobrze wykorzystane spotkania twarzą w twarz  
mogą wiele zmienić / 72*

*Każda firma opiera się na ludziach / 74*

*Demokracja w jednym pokoju / 76*

*Międzynarodowy zespół naprawdę może działać / 78*

*Korzyści z wirtualnego wyobcowania / 80*

*Czy spotkania twarzą w twarz mogą być tak rzadkie,  
że stają się luksusem? / 82*

*Czy są jakieś ukryte zalety wirtualnego połączenia? / 86*

*Angielski — kilka uwag na temat języka / 89*

*Dalej podróżujmy / 91*

*Zapamiętaj: Jak osiągnąć właściwą strukturę spotkań? / 91*

## **3 Czy kultura ma jeszcze znaczenie? / 93**

*Główne punkty / 93*

*Czy istnieje pokolenie Y? / 98*

*Czy to naprawdę kultura? / 101*

*W jaki sposób się różnimy? / 102*

*W jakim stopniu „wszyscy jesteśmy tacy sami”? / 103*

*Studium przypadku: Monika Altmaier, kierownik projektu  
internacjonalizacji w Siemens Business Services / 104*

*Studium przypadku: Najlepszy zespół w Europie / 108*

*Opieranie się stereotypom: WL Gore & Associates w Chinach / 109*

*Zawodowe zderzenie kultur / 113*

*Zapamiętaj: Jak unikać kierowania się stereotypami / 116*

## **4 Rola umiejętności przywódczych**

**— rozkazywanie i kontrola nie wystarczą / 117**

*Główne punkty / 117*

*Czy upoważnienie i kontrola mogą współistnieć? / 118*

*Czy można się nauczyć, odczytać i nauczyć ponownie? / 123*

*W jaki sposób ustalać granice?* / 124

*Zarządzanie relacją z szefem: gdzie sprawdza się  
naśladownictwo?* / 127

*Jakość relacji, nie wzorów* / 128

*Zapamiętaj: Jak poprawić umiejętności przywódcze* / 130

## **5 Zespoły nie tworzą się same / 131**

*Główne punkty* / 131

*Cóż to za specjalne składniki?* / 132

*Poszukiwacze* / 133

*W poszukiwaniu globalnego podejścia* / 134

*Na ile istotna jest płynna znajomość języka angielskiego?* / 137

*Połowanie na talenty: rekrutowanie poprzez sieci* / 139

*Stworzenie właściwej kultury przyciągnie ludzi,  
których szukasz* / 143

*Zapamiętaj: Podstawowe zasady międzynarodowego procesu  
rekrutacji* / 145

## **część 2**

## **Jednostka**

## **6 Inteligencja emocjonalna to za mało / 149**

*Główne punkty* / 149

*LVMH: zrozumienie rynku* / 153

*Alstom: budowanie długotrwałych połączeń* / 155

*Wirtualny lider nie zawsze wystarczy* / 156

*Rozumienie świata: zmiany, których się boimy* / 158

*Obudź się: paradygmat już się zmienił* / 160

*W jaki sposób sprawić, byśmy się ciągle uczyli?* / 164

*Zapamiętaj: Jak połączyć myślenie strategiczne i koncepcyjne  
w celu wypracowania umiejętności  
efektywnego przywództwa* / 167

## **7 Życie prywatne: kwestia równowagi w płaskim świecie / 169**

*Główne punkty* / 169

*Spotykanie się twarzą w twarz wysyła pozytywny sygnał* / 171

*Czy musimy zostawiać swoje prawdziwe ja za drzwiami?* / 173

- Czy musimy wszystko maksymalizować? / 178*  
*Czy wielozadaniowość jest naprawdę możliwa? / 180*  
*Ludzie narzekają na brak równowagi między pracą a życiem  
prywatnym, kiedy przegrywają / 182*  
*Zapamiętaj: Jak utrzymać równowagę między pracą  
a życiem prywatnym / 184*

## **8 Dziesięć strategii zarządzania w płaskim świecie / 185**

- 1 Styl przywództwa musi inspirować  
i uwzględnić dzielenie się władzą / 187*
  - 2 Płaski świat oznacza płaskie struktury / 188*
  - 3 Wybór właściwych ludzi może zmienić wszystko / 189*
  - 4 Zawsze pokazuj drogę / 189*
  - 5 Komunikuj się często i naucz się komunikować dobrze / 190*
  - 6 Zespoły nie powstają tak po prostu / 191*
  - 7 Buduj zaufanie, to jest podstawa silnych zespołów / 192*
  - 8 Szanuj różnice kulturowe / 193*
  - 9 W płaskim świecie równowaga między pracą a życiem  
prywatnym jest błogosławieństwem, a nie przekleństwem / 193*
  - 10 Przyłącz się do sieci powiązań między ludźmi / 194*
- Znaczenie strategii dla zarządców, menedżerów  
i niezależnych specjalistów / 195*  
*Menedżerowie powinni być ulepieni z innej gliny / 197*  
*Zmiana modelu przywództwa / 197*  
*Sposoby bycia i działania / 198*  
*Filmowa lekcja / 199*  
*Putapki płaskiego świata, czyli co może przyczynić się do porażki / 200*  
*Używanie obu półkul mózgu, czyli zmiana stylu przywództwa / 202*

## **Wnioski: Jak być wyróżniającym się menedżerem w płaskim świecie / 205**

- Trzy „K” konieczne do odniesienia sukcesu w płaskim świecie / 206*  
*Nowy język w płaskim świecie / 208*

## **Skorowidz / 211**

# 1

## Płaskie zespoły potrzebują kierownictwa

Samo stwierdzenie: „Jesteście zespołem” nic nie daje.

Miles Flint, były dyrektor generalny Sony Ericsson

### główne punkty

- Płaskie, pozbawione rozbudowanej hierarchii, międzynarodowe zespoły biznesowe wymagają świadomego przywództwa i zarządzania. W nich nic się samo nie dzieje.
- Masz większe szanse na sukces, jeśli połączysz działania na rzecz budowania zespołu ze spotkaniami dotyczącymi strategii i planowania. Na początku wprowadzania zmian organizacyjnych lub realizacji projektu lepiej jest skoncentrować się na spotkaniach twarzą w twarz.
- Zaufanie i zaangażowanie są potrzebne nie tylko w branżach kreatywnych, ale także w trakcie planowania procesów i systemów.
- Wraz ze zwiększeniem liczby powiązań outsourcingowych i w sytuacji globalnej obsługi klienta wiele zespołów przekracza zarówno granice poszczególnych departamentów w organizacji, jak i granice między państwami.
- Należy poświęcić wiele uwagi planowaniu spotkań i komunikacji w rozrzuconych po świecie zespołach, tak aby zapewnić jasność wizji i kierunku działania.

Masz już swój płaski zespół, masz ustalony budżet na podróż, więc ruszaj, prowadź. Oto pierwsza lekcja: w międzynarodowych zespołach o nierozbudowanej hierarchii nic nie dzieje się samo, one wymagają przywództwa. Ale co to w praktyce znaczy? Przede wszystkim chodzi o zintegrowanie dynamiki zespołu z celami korporacji. Jeśli brakuje jasności co do kierunku działań albo wiedzy co do celów zespołu i jego silnych stron, może to negatywnie wpłynąć na przygotowanie jego członków do wypełnienia określonej misji oraz na to, jak wpasują się w ramy większej organizacji.

## Naśladownictwo

W tym rozdziale przyjrzymy się problemowi nadawania *tożsamości*, jak również budowania relacji przywódczych wewnątrz rozproszonej geograficznie grupy, złożonej zwykle z bardzo utalentowanych i być może upartych jednostek. Ludzie muszą być świadomi, czego oczekuje od nich znajdujący się na drugim końcu świata szef. Będzie to wymagało elastyczności i dobrej komunikacji. Zjawisko spłaszczenia jest w strukturach organizacyjnych bardzo dobrze znane. W drugiej połowie lat 80. ubiegłego wieku międzynarodowe korporacje restrukturyzowały się, przeprowadzały redukcje zatrudnienia, tworzyły biura bez ścianek działowych i zespoły robocze pracujące w różnych miejscach. Dziś większość zespołów w organizacjach międzynarodowych jest płaska, opiera się na wysoko wykwalifikowanych pracownikach, ma słabo rozbudowaną hierarchię formalną lub funkcjonuje w ogóle bez niej. Ponadto zespoły projektowe, przynależność do których nie zależy od struktury organizacyjnej, są nietrwałe. Znaczenie pracy zespołowej wzrosło, gdy ludzie nauczyli się z sobą współpracować w strukturach macierzystych.

Intensywny rozwój nauki, który ma wpływ na proces rozwoju produktu, oznacza, że międzynarodowe zespoły z różnych organizacji muszą z sobą współpracować. Dotyczy to większości branż. Przykładowo na początku 2007 r. Toyota i Ford zasygnalizowały możliwość

współpracy w zakresie rozwoju technologicznego. W styczniu 2007 r. dyrektor generalny Toyoty Katsuaki Watanabe powiedział w wywiadzie dla gazety „Nikkei Business Daily”, że jest skory do współpracy z amerykańskim gigantem. Ta deklaracja padła po spotkaniu, jakie w grudniu 2006 r. odbyli prezesi Forda, Alan Mulally, i Toyoty, Fujio Cho. Taki rozwiązanie, niewyobrażalne jeszcze kilka dekad temu, stanie się zapewne bardziej powszechne, biorąc pod uwagę wzrost stopnia skomplikowania i kosztów działalności badawczo-rozwojowej. Thomas Friedman w książce *Świat jest płaski: krótka historia XXI wieku* podkreśla dążenie do zmian regulacji prawnych ułatwiających wymianę licencji,

“**Stworzenie skomplikowanego produktu przekracza możliwości jednej organizacji**”

co ma zachęcić do zintensyfikowania wspólnych prac rozwojowych, ponieważ stworzenie skomplikowanego produktu przekracza możliwości jednej organizacji. Píše on: „Im bardziej [prawo] sprzyja wymienianiu się patentami i tworzeniu standardów, tym mocniej przyczynia się do powstawania

innowacji opartych na współpracy. Komputer osobisty jest efektem wymiany wielu patentów, na przykład patentu na kursor i na mysz”.

## Na czym się skupić

Istnieje wyraźna tendencja, aby w trakcie negocjacji szybko posuwać się naprzód w takich obszarach jak komunikacja w międzynarodowym zespole, płaskie struktury organizacyjne i przedsięwzięcia joint venture, bez przywiązywania należytej uwagi do pracy zespołowej i zdolności komunikacyjnych, niezbędnych do kierowania zespołami. Kierownictwo w trakcie tworzenia spółki joint venture lub przygotowywania fuzji poświęca zazwyczaj 80% czasu na negocjowanie aspektów finansowych i prawnych, a zaledwie 20% na integrację zespołów po zawarciu umowy i na ustalenie wspólnej wizji. Ten brak równowagi powoduje, że wiele przejęć lub fuzji wcale nie poprawia wyników ekonomicznych spółek.



Ostatnie badania nad wielkimi fuzjami, przeprowadzone przez KPMG<sup>1</sup>, pokazały powszechną obecnie sytuację — tylko około jedna trzecia z nich przyniosła zyski akcjonariuszom.<sup>2</sup> Gdy przyjrzymy się bliżej wynikom badań, zobaczymy, że coraz więcej kierowników zdaje sobie sprawę, iż kwestie związane z kulturą i pracą zespołową są tak samo ważne jak kwestie prawne. Działania, które proponowano podjąć przy zawieraniu następnej umowy, to głównie: wcześniejsze planowanie, potraktowanie z należytą starannością kwestii kulturowych oraz stworzenie odrębnego zespołu do prac nad zgraniem zespołów już po zawarciu umowy. Mimo to świadomość w tym zakresie rośnie powoli i tylko połowa respondentów uważała się za dobrze przygotowanych do rozwiązywania problemów związanych z IT i raportowaniem po połączeniu spółek, a zaledwie jedna piąta — do poradzenia sobie z różnicami kulturowymi. Wcześniejsze badania KPMG dostarczyły dowodów, że organizacje, które zwróciły należytą uwagę na kwestie związane z kulturą i umiejętnością pracy zespołowej, miały o wiele większą szansę na sukces.<sup>3</sup> W dalszej części tego rozdziału przestudiujemy przypadek dobrze przeprowadzonej fuzji firm Sony i Ericsson. Nauka wypływająca z tej lekcji nie dotyczy tylko łączenia spółek i przedsięwzięć typu joint venture, ale wydaje się wskazywać uniwersalną cechę przywództwa w płaskim świecie.

We wstępie zwróciłem uwagę na wolne tempo wdrażania wniosków z badań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Oznacza to, że duża część menedżerów znajduje się w sytuacji dającej im wiele możliwości, do której nie są jednak dostatecznie przygotowani. Przyjdzie im zarządzać wieloosobowymi zespołami, które obarczone trudnymi

---

<sup>1</sup> KPMG — jedna z największych na świecie firm zajmujących się audytem oraz doradztwem gospodarczym i podatkowym (w Polsce zatrudniająca ponad 1200 osób) — *przypp. red.*

<sup>2</sup> Raport *The Morning after — Driving for Post-Deal Success*, KPMG 2006.

<sup>3</sup> Raport *Unlocking Shareholder Value*, KPMG 1999 i 2001.

zadaniami mogą (lub nie) stworzyć sprawną, efektywną sieć komunikacji. Niestety menedżerowie mają tylko mętne pojęcie, dokąd zmierzają i w jaki sposób chcą się tam dostać.

## Rozświetlanie ciemności

Wielu menedżerów dostrzega charakterystyczną cechę płaskich międzynarodowych zespołów. Otóż w sytuacji, gdy hierarchia formalna nie jest rozbudowana, a główne wyzwanie stanowi komunikacja, zarządzanie przypomina błądzenie w ciemnościach. W jaki sposób liderzy mogą zapalić światło?

Jednym ze sposobów jest zlikwidowanie podziału na planowanie w biznesie i rozwój. Sprawdza się to we wszystkich zespołach pracowników, ale jest ważne zwłaszcza w firmach międzynarodowych, gdzie czas wspólnie spędzany przez członków zespołu jest ograniczony i musi zostać wykorzystany jak najlepiej. Trudności we wzajemnym oddziaływaniu na siebie członków zespołu, spowodowane rozproszeniem geograficznym, mogą mieć przemożny wpływ na końcowy rezultat pracy.

Oddzielanie strategicznych i ekonomicznych czynników od problematyki pracy zespołowej jest powszechne, ale nielogiczne. Nasze badania przyniosły kilka konkretnych pomysłów, w jaki sposób to zjawisko przezwyciężyć. Wielu menedżerów uczestniczyło we wdrażaniu strategicznych procesów, co wiązało się z przesiadywaniem na nudnych prezentacjach multimedialnych. Kiedy rozwój osobisty i działania na rzecz budowy zespołu nie są zakorzenione w celach organizacji, wielu postrzega je jako stratę czasu. Mogą się one wydawać banalne, w dodatku często ograniczają się do zajęć poza siedzibą firmy, nie przynosząc bezpośrednich rezultatów związanych z postawionymi wyzwaniami.

Połączenie spotkań biznesowych z pracą na rzecz budowy zespołu jest niezwykle korzystne dla wszystkich stron. Powoduje, że część biznesowa jest bardziej zajmująca, a interakcje społeczne i praca zespołowa —

bardziej celowe. Zespoły międzynarodowe mają ograniczony czas na spotkania. Zasadniczą wadą takiej sytuacji jest to, że ich członkowie spędzają z sobą mniej czasu, niż potrzeba. Jednakże z drugiej strony czas spędzony z innymi jest cenniejszy, co stanowi bodziec do dobrego jego wykorzystania. Takie rozwiązanie pozwala również wyznaczyć czytelną granicę między czasem poświęcanym na określanie strategii i cele towarzyskie (spędzaniem twarzą w twarz) a codziennymi interakcjami, do których można wykorzystać inne media.

Concetta Lanciaux, wiceprezes ds. synergii w LVMH<sup>4</sup>, twierdzi, że łączenie indywidualnych i zespołowych planów rozwoju z planami całej firmy jest bardzo efektywne. Mówi: „Zespoły muszą się koniecznie łączyć. Działania zawodowe tworzą więzi w takim samym stopniu, co spotkania towarzyskie. W LVMH nasze sesje firmowe trwają zwykle kilka dni, podczas których następują zarówno formalne, jak i nieformalne interakcje. Ludzie mają możliwość zadawania trudnych pytań i dyskusowania rozwiązań i opcji rozwoju firmy. Nie czują się zmotywowani, jeśli spotykają się *tylko* w celach towarzyskich, jednak połączenie tych dwóch celów przynosi wiele pożytku. Po warsztatach uczestnicy wypełniają karty oceny, w których zwykle stwierdzają, że cenią sobie połączenie spotkań formalnych z nieformalnymi, budowanie sieci i dzielenie się wiedzą”.

W języku zarządzania taki plan rozwoju określany jest zwykle mianem dostrojenia. Mówi się o dostrojeniu strategii względem zasobów ludzkich do strategii biznesowych, co jest godne pochwały, ale to wciąż za mało. Problem z tym określeniem wynika z faktu, że jest ono raczej bezosobowe i pasywne, nie uwzględnia energii i motywacji, które przyczyniają się do osiągnięcia wspaniałych rezultatów. Samo dostrojenie może nie wystarczyć, trzeba także odnieść się do takich kwestii jak zrozumienie, kierunek rozwoju i energia.

---

<sup>4</sup> LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) — francuski koncern produkujący dobra luksusowe; w skład grupy wchodzi ponad 50 ekskluzywnych marek, m. in. Dom Pérignon, Dior czy Kenzo — *przyp. red.*

David Grigson, dyrektor ds. finansów w agencji Reuters, stwierdza: „Chciałbym mieć więcej czasu na rozmowy twarzą w twarz. Chciałbym mieć częstszy bezpośredni kontakt z nimi [członkami zespołu], by móc dyskutować o ich problemach i obawach. Zarządzanie zespołem nigdy nie jest najpilniejszą sprawą, ale jest zawsze bardzo ważne”.

Gdy zespół jest zaniedbywany, ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia wzrasta. Jest to uwaga natury biznesowej, a nie osobistej. Zaniedbanie, jak mówi David, powoduje problemy: „Brakuje wówczas motywacji, rodzi się poczucie niedoceniań, braku uznania. Kiedy zostaje wykonany kawał dobrej roboty, nie zawsze jest możliwe docenienie tego, jak ciężka była ona w rzeczywistości. Jestem przekonany, że podstawą dobrych relacji zawodowych jest zrozumienie, co ludzie robią i jak się czują. Jeśli nie rezerwujemy odpowiedniej ilości czasu na spotkania, pojawi się ryzyko, że nie będziemy mieli z sobą kontaktu przez zbyt długi okres. Staram się spędzać jak najwięcej czasu poza biurkiem, spacerując po naszym biurze w Londynie. Poświęcam możliwie dużo czasu na kontakty towarzyskie, ale ciągle czuję, że to wciąż za mało. Uważam, że to dobrze, kiedy pracownicy widzą, jak kręcę się po biurze, witam ich i okazuję zainteresowanie ich sprawami”.

Jacob Aizikowitz, prezes amerykańsko-izraelskiej firmy XMPie, dorzuca: „Dwa razy do roku organizujemy spotkanie zarządu poza siedzibą firmy. Zabieramy całą kadrę kierowniczą do jakiegoś miejsca na dwa dni i dyskutujemy na różne tematy, włączając w to działania długoterminowe, na przykład strategię firmy. Czasami zapraszamy jakiegoś prelegenta. Takie spotkanie odbywa się albo w Nowym Jorku, albo w Izraelu, ale na pewno nie w biurze. Możemy spędzić pół dnia na czymś, co jest przyjemne. Na przykład kiedy przebywaliśmy w Izraelu, poszliśmy na pole golfowe i uczyliśmy się grać w golf. Kiedy spotkanie miało miejsce w Nowym Jorku, wybraliśmy się za miasto, by popływać kajakami”.

Dodaje, że telekonferencje są z konieczności ograniczone tylko do nagłych, konkretnych przypadków, co powoduje, że o wiele istotnych

spraw trzeba się zatroszczyć w inny sposób. „Wydaje mi się, że kiedy zespół jest rozproszony i korzysta z innych niż bezpośrednio form komunikacji, to nie ma innej możliwości niż rzeczowa dyskusja nad konkretnym problemem. Zawsze bowiem spotykamy się w ograniczonym z góry czasie. Jestem przekonany, że gdy już spotykamy się twarzą w twarz, dyskusje nad strategią, choć ważne, nie muszą zajmować większości spotkania. Możemy równie dobrze dyskutować nad jakimś operacyjnym aspektem związanym z działaniem firmy, o którym nie było jeszcze mowy na żadnym zebraniu. Wszakże podczas dyskusji, również o charakterze towarzyskim, tematy takie mogą się pojawić”.

## Za sceną: zespoły pracujące dla firmy

Wiele zespołów decyduje się na większą niż zwykle częstotliwość spotkań na początku realizacji projektu albo w nowej fazie działalności, na przykład po fuzji lub reorganizacji. Może to stworzyć fundament zaufania i silnych relacji, które pomogą podtrzymać rzeczywistą komunikację. Jednakże spotkania twarzą w twarz muszą zostać dobrze sponżytkowane i mieć wyraźny cel.

Sony Ericsson jest wynikiem międzykulturowego połączenia szwedzkiej i japońskiej firmy. W Szwecji, Japonii, Chinach i USA znajdują się centra badawczo-rozwojowe, a w Chinach, Malezji, Meksyku, Brazylii, Japonii i Francji zakłady produkcyjne. Sprzedaż prowadzona jest w siedmiu regionach: Ameryce Północnej, Ameryce Południowej, Europie, krajach byłego Związku Radzieckiego, na Bliskim Wschodzie i w Afryce, w Azji, Australii i wyspach Pacyfiku, oraz Japonii.

Miles Flint był dyrektorem generalnym tej spółki od 2004 roku, czyli ponad 3 lata. Kiedy obejmował stanowisko, firma przechodziła trudny okres. Postawiono przed nim zadanie „zgrania” menedżerów z różnych firm i kręgów kulturowych. Ostatnie wyniki jego pracy pokazują, że

zastosowane metody okazały się skuteczne.<sup>5</sup> Nadzorował to, o czym wcześniej mówiliśmy, czyli połączenie rozwoju osobistego i zespołowego z planowaniem biznesowym. Tego typu działania powinno się także włączać do planu rozwoju nowej firmy. „Kiedy objąłem stano-

“ Musiałem wprowadzić ludzi w kolejny etap — jeszcze efektywniejszej pracy oraz budowania zaufania i zrozumienia ”

wisko, odczułem, że wszyscy byli od siebie jakby odwrócenii. Musiałem wprowadzić ludzi w kolejny etap — jeszcze efektywniejszej pracy oraz budowania zaufania i zrozumienia. Musiałem po prostu zbliżyć ich do siebie. Uznałem, że powinni spędzić z sobą trochę czasu, razem spożywając posiłki i odpoczywając, zanim znajdą płaszczyznę porozumienia i nawiążą współpracę. To nie stało się ot tak, poprzez stwierdzenie:

»Jesteście zespołem«. Grupa 24, czyli wyższe kierownictwo firmy, pojechała do Danii, aby popracować nad metodami wpływu na pracowników. Wszyscy byli sceptyczni. Ja też byłem sceptyczny. Nie rozumiałem, czego możemy się nauczyć na tym plenerowym kursie. Był on jednak powiązany z wieloma aspektami działalności biznesowej. Grupa spotyka się trzy razy w roku. Pierwszy raz byłem w jej gronie w połowie lat 90. ubiegłego wieku. Spotkanie trwało trzy dni: najpierw uczestniczyliśmy w biegu na orientację i opuszczaniu się na linie, potem poruszyliśmy kilka kwestii biznesowych. Próbowaliśmy zintegrować kwestie biznesowe z ćwiczeniami związanymi z pracą zespołową. Są rzeczy przyjemne, dające poczucie osiągnięcia celu, które możesz zrobić w godzinę, zamiast poświęcać im całą dzień”.

<sup>5</sup> W 2006 roku Sony Ericsson stała się trzecią firmą na rynku telefonów komórkowych, wyprzedzając takie firmy jak Samsung czy LG Electronics. Sprzedaż, która wyniosła 3,8 miliarda euro w czwartym kwartale, wzrosła w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego o 64%. Miles Flint stwierdził, że był to „niesamowity rok” dla spółki — „Financial Times”, 17 stycznia 2007 r.

Przed tą inwestycją w budowanie zespołu wykonano mnóstwo pracy nad stworzeniem wizji połączonych spółek — „z ludźmi McKinseya w piwnicy londyńskiej centrali Ericssona”, jak mówi Miles. Zaplanowana integracja ludzi i kultur, z przemyślanymi działaniami wspierającymi rozwój organizacji na każdym etapie powstawania nowej spółki joint venture lub po przejściu jednej firmy przez drugą, nie jest, jak już zauważyliśmy, powszechną praktyką. Miles zidentyfikował tendencje, które są nieuniknione przy tego typu połączeniach, a które uwzględniał program adaptacyjny: „Kiedy mamy do czynienia ze spółką typu joint venture lub z przejściem, zawsze pojawia się tendencja do mówienia: »My robimy to lepiej«, co może wzbudzać zazdrość i prowadzić do rywalizacji. Tutaj natomiast ludzie zdali sobie sprawę, że mają pewne wrodzone silne cechy, które mogą odpowiednio wykorzystać. Poszczególne spółki dobrze się dopasowały. Wiele spółek joint venture powstaje w zasadzie pod wpływem trudnego położenia gospodarczego. Jeśli masz grupę ludzi, w której każdy myśli, że jest najlepszy w projektowaniu samochodów, to zracjonalizowanie tego procesu może być niezmiernie trudne. Doświadczaliśmy tego w Sony Ericsson: firma traciła pieniądze, centrum badawczo-rozwojowe w Monachium zostało zamknięte, przez dwa lata toczyła się walka o przetrwanie każdego zakładu. Mówię to, mając pewien komfort wiedzy post factum, jako że objąłem stanowisko dwa lata później. Innym zjawiskiem, które zidentyfikowałem, było to, że wiele czasu poświęcano na refleksję nad misją i wizją — zastanawiano się, czym Sony Ericsson może być. Po pewnym czasie okazało się, że przyniosło to spore korzyści. Już na samym początku zrodził się pomysł, czym może się stać Sony Ericsson.

Zawsze istniało mocne przekonanie, że w stwarzaniu nowej tożsamości tkwi potencjał. Sytuacja była jednak bardzo trudna. Ericsson miał poważne problemy, mówiło się, że jeśli nie zacznie przynosić zysków, trzeba będzie zamknąć firmę. Z drugiej strony były pasja i oddanie, dzięki którym udało się przeprowadzić firmę przez ten trudny czas. Ta firma była po prostu grupą ludzi z pasją”. O firmie na obecnym etapie rozwoju Miles mówi: „Myślę, że kulturę Sony Ericsson można zidentyfikować. Została odziedziczona po obu spółkach macierzystych,

ale różni się od każdej z nich. Przypomina trochę nastolatka — rodzice będą mieli oczywiście na niego jakiś wpływ, ale w trakcie dojrzewania młody człowiek rozwinie własną osobowość. W tej firmie wyczuwalne są pasja i oddanie. Ludzie czują to bardzo mocno, w wielu przypadkach identyfikują się z tymi wartościami silniej niż z wartościami firm, z których pochodzą. Wielu ludzi, spoglądając wstecz na czas spędzony z rodzicami, wspomina go bardzo dobrze, ale teraz kroczą naprzód z stronę czegoś nowego”.

Mniej więcej w tym samym czasie podobne przełomowe wydarzenia zaszły u wytwórcy produktów medycznych, w europejskiej firmie SSL. Udało się jej odzyskać pozycję po ciężkim okresie na początku dekady. Ian Adamson, dyrektor firmy na Europę, położył wielki nacisk na spotkania twarzą w twarz. „Najważniejszą częścią spotkań nie były kwestie formalne. Znacznie większą rolę odgrywały zachowania nieformalne, jak na przykład chodzenie od pokoju do pokoju, rozmawianie z właściwymi ludźmi i upewnianie się, że w każdym departamencie, w każdym zespole są ludzie podzielający Twoją wizję i umiejący ją przekazać innym. Zwiększyliśmy częstotliwość spotkań i liczbę odpraw dla zespołów. Przynajmniej raz na pół roku odbywał się przegląd działań i rezultatów prac grupy. Były całe sesje pytań i odpowiedzi. Przeprowadzałem regularne, kwartalne zebrania podsumowujące z większością departamentów, na których przedstawiałem krótką prezentację. Potem następowała sesja pytań i odpowiedzi dająca wrażenie o wiele większej przejrzystości całego procesu. Ludzie byli zachęceni do wyrażania opinii, zgłaszania pomysłów, byli wysłuchiwanymi. Ta otwartość i przejrzystość z pewnością pomogły nam wyjść z kryzysu”.

## Jedność i koncentracja w kompleksowych zespołach

W płaskiej, globalnej gospodarce liczne zespoły wymykają się podziałom organizacyjnym. Dotyczy to nie tylko zespołów badawczo-rozwojowych, ale również spółek joint venture czy porozumień o insourcingu



i outsourcingu. Załóżmy, że pracownicy dużego dostawcy usług software'owych pracują na miejscu u klienta przez długi czas. Tożsamość korporacyjna przestaje być w tym wypadku jednoznaczna — rodzi się pytanie, dla kogo oni właściwie pracują. Dla kierowników tego typu zespołów koordynacja i zarządzanie mogą się okazać całkiem skomplikowanym zadaniem. Conor Gallagher jest szefem działu

**“Tożsamość korporacyjna przestaje być w tym wypadku jednoznaczna — rodzi się pytanie, dla kogo oni właściwie pracują”**

doradczego ds. zasobów ludzkich i finansowych na Wielką Brytanię i Irlandię w firmie SAP, mającym siedzibę w Niemczech gigancie z branży oprogramowania. Jego zespół składa się z 50 osób, z których większość pracuje u klienta przez bardzo długi czas, co powoduje, że zespół jest „rozbity” i „wirtualny” zarówno w sensie organizacyjnym, jak i geograficznym.

Conor mówi: „Bycie menedżerem tutaj jest trudne. W jaki sposób pozyskiwać najlepszych specjalistów na rynku, rozwijać ich umiejętności i zatrzymywać w firmie, skoro widuję ich bardzo rzadko? Często mają lepszy kontakt z menedżerem projektu u klienta niż z menedżerem z macierzystej firmy (SAP). Musisz się kontaktować regularnie i terminowo z każdym z nich w wielu szczegółowych kwestiach.

Ludzie pracują i mają kolegów w miejscu realizacji projektu. Bardzo często adaptują się do kultury pracy klienta. Jeden z konsultantów pracował w takich warunkach siedem i pół roku. W niektórych przypadkach nasi pracownicy po zrealizowaniu projektu przechodzą do klienta, dla nas to wielka strata.

Pracujemy w bardzo skomplikowanej branży wymagającej wysokich kwalifikacji. Zwykle w jedno miejsce jedzie jeden albo dwóch pracowników, więc SAP nie jest zbyt licznie reprezentowany. Czasem nie ma nawet z kim pójść na piwo. Kiedy duży bank zechce, aby ktoś poprowadził dla niego projekt stworzenia elektronicznego systemu rekrutacji, to zwykle nasz człowiek okazuje się jedyną osobą znającą oprogra-

mowanie SAP. Moi ludzie są samodzielni, solidni i elastyczni, rzadko słyszę o ich zmartwieniach, przynajmniej do momentu ich odejścia. W ciągu kilku miesięcy odeszło ośmiu ludzi. Jedynym powodem było zaburzenie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Kiedy mieli po 26 lat, wszystko było w porządku, ale teraz, kiedy mają po 33, 34 lata, są żonaci, z dwójką dzieci, wszystko wygląda inaczej. Jeśli pracownicy zamierzają mimo wszystko odejść, to wolałbym wiedzieć o tym wcześniej”.

To podwójne oddalenie, zarówno w sensie geograficznym, jak i przynależności do organizacji, jest powszechnie obserwowane w globalnej gospodarce z licznymi spółkami joint venture, strategicznymi sojuszami i długoterminowymi projektami. Conor wkłada wiele wysiłku, nawet jeśli wydaje się on nadmierny, w komunikację, częściowo po to, aby stłumić jakiegokolwiek mylne informacje, zanim się rozprze-

“**To podwójne oddalenie jest powszechnie obserwowane w globalnej gospodarce**”

strzenią. „Ostatnio czterech wyższych rangą dyrektorów odeszło z zarządu. Wiadomość o tym została co prawda przekazana przez biuro prasowe centrali, ale to było za mało. Powinni byli potem przeprowadzić telekonferencję dla wszystkich pracowników, trochę uspołecznić tę nowinę, pozwolić na zadawanie pytań. Mogli na nie odpowiadać, mogli powiedzieć: »Ludzie na tych stanowiskach zmieniają się co trzy lata i nie będzie żadnych innych zmian«, co akurat było zgodne z prawdą”.

Conor nalega na zwoływanie spotkań, nawet jeśli ich termin okazuje się niezbyt dogodny dla uczestników lub nie mają one wpływu na wynik prac. „Często jest to jedyna możliwość, aby ludzie spędzili z sobą dzień, napili się kawy, zjedli obiad, poznali się nawzajem, zobaczyli, kto odszedł, a kto przyszedł do zespołu. Moim zdaniem, jeśli o to nie zadbasz, zaczniesz zarządzać grupą ludzi, którzy w ogóle się nie znają. Nie zajdziesz daleko, nie mając wokół siebie partnerów lub przyjaciół.

„Żeby podtrzymać więzi w zespole, musisz okazać trochę zaangażowania, zrozumieć, kim każdy spośród Twoich ludzi jest, jakie są jego ambicje, umiejętności. Musisz również wiedzieć, na czym dokładnie ma polegać projekt i gdzie będzie realizowany”.

Takie zachowanie może w pewnym stopniu niekorzystnie wpłynąć na krótkookresową realizację zadań. Konieczne jest więc oddanie zespołu, które suma summarum opłaca się dzięki większemu zaangażowaniu w pracę i mniejszej rotacji pracowników o wysokich kwalifikacjach. Conor dodaje: „Nie uda ci się zorganizować telekonferencji dających jakies efekty, jeśli nie spotykasz się także z ludźmi twarzą w twarz. Najlepiej byłoby zebrać ludzi razem w jednej sali, aby kontynuowali dialog, ale biorąc pod uwagę charakter ich pracy, nie będzie to łatwe. Jeśli zbiorę 30 konsultantów w jednym pokoju, na jeden dzień, to koszt wyniesie 1500 funtów x 30, co daje 45 000 funtów, lecz mimo to warto zorganizować takie spotkanie”.

Wewnątrz organizacji można należeć do wielu zespołów, w zależności od aktualnych potrzeb. David Grigson, dyrektor ds. finansów w agencji Reuters, mówi: „Jednym z problemów, z którym się borykamy, jest to, że większość z nas pracuje w dwóch zespołach. Dotyczy to w szczególności ludzi z sekcji wsparcia, będącej częścią działu finansowego, spędzających większość czasu z ludźmi z działu operacyjnego. Zachęcam ich do tego, aby odczuwali jak najsilniejszą więź z tym działem, który wspierają, jako że to właśnie za jego pośrednictwem wnoszą do firmy najwięcej wartości dodanej. Zgłaszają się do działu finansów, aby upewnić się, że mają dość zasobów do działania, i w pełni wykorzystywać inne jego możliwości. Aby mieć pewność, że działamy jako jeden dział finansów we wszystkich grupach roboczych, odbywamy regularne warsztaty, których celem jest stworzenie zespołu o wysokich kwalifikacjach, zdolnego wspomóc proces decyzyjny, potrafiącego zarządzać ryzykiem i sprawować ścisłą kontrolę, której Reuters od nas wymaga. Wszystko to robimy w celu utrzymania pozycji na rynku”.

**studium przypadku**

## Coca-Cola: żegnajcie silosy

Nawet w dużych korporacjach zespoły stają się coraz bardziej złożone, a praca coraz częściej przekracza tradycyjne podziały na departamenty. Międzynarodowe korporacje chwalać się skalą podziału silosów (typowych pionowych struktur organizacyjnych). To nie jest tylko modny trend, istnieje wyraźna potrzeba interdyscyplinarnej współpracy. Nie wystarcza już, że takie departamenty jak finanse, marketing czy kadry pracują efektywnie. Teraz muszą blisko współpracować w liderami z wielu różnych zespołów. Pracownicy tych departamentów muszą rozumieć klientów, jak również menedżerów, muszą wiedzieć, w którym kierunku następuje rozwój rynków i rozwój firmy, oraz muszą być członkami zespołów projektowych.

Cynthia McCague, wiceprezes ds. zasobów ludzkich w firmie Coca-Cola, mówi: „Właściwym celem naszego zespołu jest pomoc liderom. Zanim objęłam tę posadę, sześć lat prowadziłam departament zasobów ludzkich w jednym z największych zakładów butelkujących w środkowo-wschodniej Europie. Nauczyliśmy się działać, mając oddziały w wielu krajach. We wczesnych latach 90. ubiegłego wieku kierowałam działem zasobów ludzkich Coca-Coli na Europę. Jego siedziba mieściła się w Atlancie, ale w zasadzie żyłam w samolocie. Przez ostatnie 15 lat wciąż zarządzałam zespołami rozrzuconymi w różnych miejscach, niepracującymi pod jednym dachem. W dzisiejszym, konkurującym na każdym kroku świecie istotne jest, aby każdy zasób, którym dysponujemy, czas, pieniądze, kapitał intelektualny, pracował na rozwój firmy. Jeśli nie wykorzystamy jakiegoś zasobu, to nie będziemy konkurencyjni. Na taki luksus nie możemy już sobie pozwolić.

Wartość dodana, którą tworzymy, przejawia się w budowaniu zdolności niezbędnych dla zapewnienia wzrostu. Jest ona mierzalna: musimy mieć ludzi i zdolności (włączając w to procesy i środowisko), aby dostarczyć to, czego firma potrzebuje, nieważne, czy jest to innowacyjny sposób dystrybucji, czy też wspaniała strategia marketingowa. W Coca-Coli sekretnym przepisem na sukces jest inspiracja ludzi, którzy kochają pracować z naszymi markami. Naszym zadaniem jest pomaganie liderom w uwalnianiu tej pasji, tej inspiracji.

Kolejną, nową rolą działu zasobów ludzkich jest wspomaganie szybkiej zmiany. Jest to nasze bezpośrednie zadanie, tak samo jak budowanie przy pomocy liderów kultury zespołu. Jednak głęboko



wierzę, że pierwszorzędną rolą działu personalnego jest zatrudnianie pracowników, którzy są w stanie wciąż wygrywać. To oznacza poszukiwanie ludzi z określonymi życiorysami. Prowadzimy dział zasobów ludzkich jako autonomiczny biznes niemalże na światową skalę. Zależy nam na posiadaniu właściwych zasobów, właściwych ludzi i właściwej struktury kosztów. Kolejnym unikatowym czynnikiem zwiększającym wartość dodaną, którą tworzymy, są całkiem pokaźne inwestycje w szkolenia i dodatkowe świadczenia dla pracowników i dla nas, tak abyśmy jak najlepiej mogli wspierać dyrektorów w zarządzaniu wydatkami dla dobra firmy”.

Podobnie jak wiele innych działów, które wyłamały się z typowej struktury silosu, by stać się partnerami firmy, dział zasobów ludzkich Coca-Coli stara się podtrzymać ducha zespołu. Zmaga się w związku z tym z wieloma wyzwaniami, ponieważ członkowie zespołu są rozrzućeni po całym świecie. „Staraliśmy się z całych sił uporządkować zasoby nie poprzez latanie po całym świecie, ale poprzez spotkania mające miejsce dwa, trzy razy w roku na podsumowaniach okresowych. Chcieliśmy stworzyć naszym ludziom forum umożliwiające rozwój wizji i opracowanie działań mających na celu wprowadzenie jej w życie. Próbowaliśmy przeprowadzać wideokonferencje. Niby wszystko było w porządku, ale teraz mamy już dość tej formy komunikacji, nie można z jej pomocą zbyt dobrze pracować. Kiedy jedni byli jeszcze w pizamie, dla innych był to środek dnia”.

## Klasy

W świecie biznesu można wyróżnić klasy (zbiory) specjalistycznych umiejętności. Organizacja o globalnych celach rzadko znajduje w jednym kraju ludzi z najwyższymi kwalifikacjami we wszystkich dziedzinach. Firma zaczynająca działalność na rynku musi szybko zareklamować się w różnych regionach, jak również poszukiwać talentów na całym świecie, ponieważ nie jest w stanie zaspokoić potrzeb tylko na lokalnym rynku. XMPie, młoda firma z sektora zaawansowanych technologii, która dostarcza oprogramowanie dla firm prowadzących spersonalizowany marketing, ma dwie siedziby na dwóch różnych kontynentach, mimo że zatrudnia około 70 ludzi. Prezes Jacob Aizikowitz, odpowiadając na pytanie, dlaczego jego firma ma siedziby

zarówno w Izraelu, jak i w Nowym Jorku, mimo różnicy czasu i innych praktycznych problemów, przyznaje: „To bardzo dobre pytanie. XMPie mogłaby mieć jedną siedzibę, ale trzeba brać pod uwagę warunki zakładania firm w Izraelu. Zwykle wygląda to tak, że nawet jeśli silny ośrodek badawczo-rozwojowy znajduje się w Izraelu, to rynki zbytu są usytuowane zazwyczaj gdzieś poza Izraelem, tak więc kiedy zaczynasz działalność tu, warto rozpocząć ją także w USA. Ta decyzja ma zwykle podłoże finansowe, gdyż istnieje przeświadczenie, że głównym rynkiem zbytu będą właśnie Stany Zjednoczone. Inwestorzy chcą, aby tak właśnie było. Spędzamy teraz dużo czasu w USA. Izrael to bardzo mały rynek, nie da się tu robić dużych interesów”. Z takim podejściem firma zaczyna wchodzić na rynki Azji Południowo-Wschodniej. Tą samą logiką kierowało się wiele firm eksportowych z innych małych krajów, takich jak Islandia, Irlandia, Belgia czy Tajwan.

Kilka lat temu nie można było przewidzieć spektakularnego wzrostu w sektorze usług outsourcingowych, który spowodował, że nawet typowe prace biurowe, takie jak fakturowanie, wykonują wyspecjalizowani dostawcy mający siedzibę na drugim końcu świata. Firmy tworzące oprogramowanie i zapewniające wsparcie dla klientów korporacyjnych zatrudniają ludzi pracujących niemalże na stałe u ich klientów, co powoduje pewną niejasność, do której organizacji ci ludzie należą, komu podlegają i w jakim kierunku dążą.

**“ Inspiracja  
stała się  
tak samo ważna  
w wyznaczaniu  
kierunku  
jak polecenia ”**

Zarówno technologie komunikacyjne, jak i rozwój przedsiębiorstw powodują rozrastanie się zespołów na cały świat. Ewolucja ta wymusza również zmianę podejścia liderów. Proste wydawanie poleceń już nie wystarcza. Inspiracja stała się tak samo ważna w wyznaczaniu kierunku jak polecenia.

**studium przypadku****Shell Retail: wielu pracowników na całym świecie**

Shell Retail ma nietypową strukturę — tylko niewielka część wszystkich zatrudnionych to pracownicy Shella, reszta współpracuje na zasadzie franszyzy. Jest to zapewne najbardziej globalny zespół pracowników. Leslie Van de Walle, były prezes Shell Retail (obecnie jest prezesem Rexam, światowego potentata w produkcji opakowań), stwierdził, że najefektywniejszym sposobem zarządzania taką organizacją jest stworzenie ścisłych powiązań z zarządem mającym siedzibę w centrali firmy. Poświęcił sporo czasu na zorganizowanie pracy rozrzuconego geograficznie zespołu menedżerów, tak aby funkcjonował on efektywnie. Składał się z Brazylijczyka, Amerykanina, Francuza (sam Leslie Van de Walle), Australijczyka, Filipińczyka, Austriaka, jednego obywatela RPA, resztę zaś stanowili Brytyjczycy.

Leslie nadzorował przekształcenie struktury regionalnej w globalną. „Działamy w 120 lub 150 krajach, zależnie od tego, co nazwiemy krajem. Przykładowo grupę czterech małych wysepek możemy traktować jako jeden lub jako cztery kraje. Jesteśmy zatem wszędzie tam, gdzie rząd nie zakazuje nam działalności. Nasz obrót to 70 miliardów funtów, z czego ok. 30% to podatki. Mamy 45 000 stacji benzynowych i 30 000 sklepów. Jeśli chodzi o personel, to bezpośrednio zatrudniamy tylko 4000 ludzi. Ponadto 10 000 dilerów lub osób fizycznych prowadzi stacje, niektórzy są ich właścicielami, niektórzy je dzierżawią, a niektórzy tylko nimi zarządzają. Na stacjach benzynowych pracuje ok. 1 000 000 pracowników.

Taka struktura organizacyjna stanowi nie lada wyzwanie, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę komunikację. Jesteśmy obecni na całym świecie. Mamy bardzo mało pracowników, którymi naprawdę kierujemy. To około 600 ludzi w dziale marketingu, 300 odpowiedzialnych za nowe lokalizacje i budowę stacji. Około 100 osób pracuje nad strategią, dalszych 100 wdraża różne projekty. Reszta pracuje w sprzedaży i zajmuje się działalnością operacyjną, czyli współpracuje z dilerami lub klientami. Są jeszcze oczywiście działy wsparcia, jak finansowy czy personalny”.

Wspomniany międzynarodowy zespół menedżerów tworzy w sumie dziesięć osób — pierwsza piątka pochodzi z pięciu różnych regionów, druga z pięciu grup funkcjonalnych: marketingu, rozwoju sieci, finansów, personalnej i strategicznej.

„Globalizacja wzmogła potrzebę pracy zespołowej także na najwyższych szczeblach kierowniczych organizacji — stwierdza Leslie. — Jedną globalną strukturą zastępuje tę opartą na regionach i działach funkcjonalnych. Prowadzi to do ściślejszej interdyscyplinarnej współpracy oraz określenia wspólnej wizji, jak również standaryzacji i uproszczenia wszelkich procesów. Wszyscy zależą od siebie nawzajem. Wyniki działu sprzedaży zależą po części od planu marketingowego. Dział marketingu nie wykaże się rezultatami, jeśli nie będzie sprzedawców realizujących plany. Spędzamy czas, budując wizję i określając wspólny cel: »Być najlepszym dostawcą paliwa«”.

Leslie położył szczególny nacisk na spotkania twarzą w twarz w trakcie kluczowej fazy budowania nowego zespołu. Ten temat pojawia się wciąż w naszych badaniach: więzi wynikające z dobrze przygotowanych bezpośrednich spotkań i rozmów stanowią fundament udanej komunikacji wirtualnej i porozumienia. Lepsze efekty przynoszą częstsze bezpośrednie spotkania na początku nowego, ważnego projektu lub też gdy zespół jest nowy z innego powodu. „Zaczęliśmy w kwietniu, a skończyliśmy w grudniu 2004 roku. Spotkania odbywały się w każdym miesiącu, połowa z nich była poświęcona strategii, przyjęciu przez zespół mojej wizji. W 2005 r. spotykaliśmy się na dwa lub trzy dni raz w miesiącu” — mówi Leslie. Zdaje sobie sprawę, ile czasu poświęcili na spotkania, ale dodaje: „Jeśli prowadzisz duży interes, pracując w zespole, to każda decyzja musi uwzględniać globalny kontekst, a mój sposób ich podejmowania zabiera sporo czasu. Teraz spotykamy się sześć razy w roku na jeden lub dwa dni. Myślę, że dobrze motywujemy pracowników właśnie dzięki tym bezpośrednim spotkaniom. Jeśli zamierzasz odwiedzić 100 krajów i spotkać się z 10 przedstawicielami raz w miesiącu, to uda ci się porozmawiać przynajmniej raz z każdym z nich. Jeśli spotkania są organizowane w dobrych lokalizacjach, to wcale nie spędzimy dużo czasu w podróży. Niemniej największym problemem podczas wirtualnej pracy jest brak komunikacji. Nie doceniamy jej zwłaszcza na średnim szczeblu zarządzania.

Chcieliśmy stworzyć prawdziwie globalny i demokratyczny system pracy. Staratem się być bardzo ostrożny. Organizowałem spotkania w siedzibach różnych oddziałów firmy, by w ten sposób dać szansę wszystkim. Życie nie zawsze jednak jest sprawiedliwe — jesteś firmą, która ma siedzibę w Wielkiej Brytanii, więc większość spotkań odbywała się w Wielkiej Brytanii, pomimo że staratem się wybierać także inne miejsca”.



**„Był to kompromis między bliskim kontaktem wynikającym z obecności w poszczególnych regionach a efektywnością”**

Teraz, kiedy nowe zespoły i ich struktura są już dobrze uformowane, liczba spotkań twarzą w twarz zmalała, a większą uwagę poświęca się innym formom komunikacji. „Jest to coś, co zaplanowałem. Jest to przełomowa technologia. Oto, co przykładowo robimy: mamy wizję nowego sposobu pracy i stopniowo informujemy o niej pracowników niższych szczebli. Stworzyłem globalny system liderów sprzedaży, podlegają oni bezpośrednio mnie. Jest to elitarna grupa, która spotyka się raz do roku. Raz na kwartał natomiast spotykamy się na czacie, gdzie możemy przedyskutować szczegółowo rezultaty prac, dodatkowo moi ludzie mogą rozmawiać, o czym tylko chcą, poufnie. Ich obowiązkiem jest stosowanie tego podejścia i informowanie o nim swoich ludzi. Bardziej interesuje cię przecież to, co bezpośrednio wpływa na twoje działania, niż to, co mówi szef twojego szefa.

Podróżowanie pomaga. Bezpośrednie spotkania są organizowane tam, gdzie konieczna jest interakcja, na przykład na zebraniach otwartych, podczas których wszyscy pracownicy, nawet ci najniżsi stopniem, mogą wypytywać kierowników o najrozmaitsze kwestie. Czasami takie sesje trwają całymi dniami. Ich podstawowym celem jest interpretacja globalnych informacji i celów i ich przełożenie na lokalne plany, które będą realizować lokalne zespoły. Weźmy na przykład plany rozwoju — istnieje filipińskie określenie na globalny plan i dzięki niemu w mgnieniu oka staje się on własnym planem filipińskiego zespołu. Powiedzenie im, co mają robić, ale ich własnymi słowami, stwarza wielkie możliwości”.

Leslie nagrywa także krótkie, trwające 10–12 minut wystąpienia. Jest to swoisty rodzaj orędzia. Zespoły, które osiągnęły najlepsze rezultaty, są w nim wymieniane. Shell podaje, że spośród 4000 pracowników średnio 2400 ogląda to nagranie każdego miesiąca. „Informowanie o rezultatach, a także docenienie pracowników to skuteczny środek podnoszenia morale załogi — mówi Leslie. — Przyznaję również nagrody. Wszyscy zwycięzcy przyjeżdżają na coroczne spotkanie, reprezentując swoją grupę. Jest to dla mnie sposób, aby dotrzeć z przestaniem do jak najniższych szczebli w hierarchii korporacyjnej. Fakt ich przyjazdu na to spotkanie jest powszechnie znany, a kiedy wracają do siebie, wszyscy pytają ich: »Jak było?«. Nasza wizja jest przekazywana najlepszej czterdziestce.

Stworzyliśmy pewien wzorzec, jeśli chodzi o komunikację, i przekazywane w ten sposób informacje są niezwykle spójne. Oni znają tę wizję: »Być najlepszym dostawcą paliwa«”.

Ten inspirujący przykład pokazuje, w jaki sposób silne przywództwo wzmacnia więzi w zespole i pozwala wyznaczyć jasny kierunek, nawet przy znacznym rozrzuceniu geograficznym pracowników i dodatkowych trudnościach wynikających z systemu franszysowego.

## Czy wszyscy musimy się łączyć?

Jednym z błędów, które pojawiają się, kiedy mówimy o sieci powiązań międzyludzkich, jest przekonanie, że potrzeba wiele czasu i wysiłku, aby poznać wszystkich ludzi, z którymi pracujesz, i zrozumieć, co powoduje, że ta sieć sprawnie działa. W dynamicznym, płaskim świecie, gdzie wszystko trzeba zrobić na wczoraj, a rynki zmieniają się w mgnieniu oka, taka możliwość to luksus.

Jeden ze sprzedawców internetowych, mający siedzibę w USA, mówi: „Sprzedajemy i kupujemy produkty online. Każda minuta, podczas której coś idzie nie tak, jak trzeba, to stracony zysk. Musimy być czujni i bardzo szybko podejmować decyzje. Jeśli strona internetowa w Wielkiej Brytanii nie działa, nie mogę powiedzieć: »Poczekajmy do jutra, aby przedyskutować sprawę«. Tak samo jest, kiedy konkurenci obniżają ceny. Podejmujemy decyzję w ciągu godziny. Przygotowujemy także dalekosiężne plany, na 15 miesięcy naprzód”. Mimo tego firma wciąż stara się inwestować w więzi i w zaufanie między pracownikami. Koniec końców organizacja nie może reagować dostatecznie szybko bez dobrej współpracy i wzajemnego zrozumienia tworzących ją ludzi.

Fakt, że musimy mieć dobre kontakty ze współpracownikami, nie oznacza wcale, że trzeba się bratać z każdym. Nie musisz mieć bliskich relacji z ludźmi, którzy dostarczają materiały biurowe. Pracownicy wykonujący bardziej złożone, a przez to istotniejsze dla firmy

zadania, na przykład w dziale informatycznym, powinni po prostu dobrze rozumieć kierunek, w którym zmierzacie. Natomiast więź z kolegami, z którymi bezpośrednio współpracujesz, powinna być

**“ Jeśli Rudi zobowiąże się, że coś zrobi, to wiem, że mogę na nim polegać ”**

silna. Andy Warrender, kierownik działu włókien u producenta goreteksu, firmy Gore<sup>6</sup>, blisko współpracuje z drugim kierownikiem, Rudim Kleisem. O ich wzajemnych relacjach mówi: „Jeśli Rudi zobowiąże się, że coś zrobi, to wiem, że mogę na nim polegać”.

Nie zawsze chodzi o to, aby zbudować jak najgęstszą sieć powiązań. Chodzi raczej o ich właściwy poziom. Są przypadki, kiedy bliska relacja wcale nie jest korzystna: czasami niezależna, obiektywna ocena zysków i strat może zostać zaburzona, jeśli dokonuje jej ktoś, kto jest bliskim przyjacielem, i zdaje sobie sprawę, że może stracić lub zyskać na decyzji. Studium przypadku United Biscuits (strona 54) pokazuje, w jaki sposób zewnętrzny podmiot może na zamówienie dostarczyć rzetelny i obiektywny bilans zysków i strat. Ten przykład pokazuje również fundamentalną rolę zaufania we wszystkich transakcjach.

Zbyt duży nacisk kładzie się ostatnimi czasy na oddzielenie poszczególnych funkcji w procedurach korporacyjnych. Kodeksy firmowe

**“ Wyraźny podział ról nie powinien prowadzić do wrogości i podejrzliwości ”**

przywiązują zbyt dużą wagę do rozdzielania kompetencji dyrektorów kontraktowych od obowiązków pełnoetatowych dyrektorów najwyższego szczebla. Wyraźny podział ról nie powinien prowadzić do wrogości i podejrzliwości. W istocie, choć podział taki

<sup>6</sup> Właściwie WL Gore & Associates, firma produkująca oznaczone znakiem towarowym Gore-Tex™ wyroby z włókien, nici i membran opartych na teflonie — *przypp. red.*

pozwała ograniczyć konflikt interesów, to sztywne reguły przyczyniają się do ignorowania powiązań międzyludzkich.

Tym, co ma znaczenie w relacjach z prezesem, dostawcą materiałów biurowych lub działem zakupów, jest zaufanie. Zarządzanie tymi relacjami nie będzie tak samo łatwe, ale musisz ufać ludziom. Opłaca się to zarówno w globalnych łańcuchach zaopatrzenia, jak i w handlu internetowym. Jednym z przełomowych momentów w rozwoju handlu internetowego stała się praktyka publikowania ocen dostawcy i klienta na aukcjach internetowych. Handel internetowy może się wydawać machinalny i bezosobowy, ale tak naprawdę działa on dzięki emocjom i osądom. Czy ufasz, że ta osoba zapłaci? Jeśli tak, to na jakiej podstawie? Czy wydaje nam się, że to kryterium będzie w przyszłości pewne?

Tak więc nie wszyscy musimy się łączyć. Nie zawsze będziemy chcieli ściągać wszystkich członków zespołu w jedno miejsce na trzy dni i rozmawiać o ich wspomnieniach, marzeniach i aspiracjach. Czasami jednak może się to okazać konieczne albo przydatne. Menedżerowie tworzący zespoły muszą przywiązywać do tej kwestii taką samą wagę jak do technologii czy struktury, które tworzą szkielet firmy.

Może się również pojawić pokusa, aby powiedzieć: „To całe gadanie o pracy zespołowej i tworzeniu więzi ma znaczenie tylko w branżach kreatywnych, na przykład w reklamie, wśród projektantów lub na początku działalności firm internetowych. To się nie sprawdza u nas, my jesteśmy ekspertami w zakresie łańcucha dostaw dowolnego produktu. Wszystko, czego nam trzeba, to najnowsza technologia i nieskomplikowana struktura organizacyjna”.

Menedżerowie i teoretycy powszechnie dzielą firmy na te opierające się na ludziach, na przykład firmy konsultingowe czy banki inwestycyjne, oraz te opierające się na procesach, takie jak supermarkety czy producenci samochodów. To uproszczenie może być użyteczne w niektórych kontekstach, ale jeśli przeanalizujemy dokładniej konkretne

“ Jeśli przeanalizujemy dokładniej konkretne firmy, to okaże się, że wszystkie bazują na kapitale ludzkim ”

firmy, to okaże się, że wszystkie bazują na kapitale ludzkim. Niektóre z nich stworzyły bardzo wydajne procesy, ale i tak są zarządzane przez ludzi, w związku z czym zaufanie ma duże znaczenie. Bodajże najwydajniejsze procesy w świecie biznesu możemy zaobserwować w Toyocie i w liniach lotniczych Southwest Airlines — firmach, które wiele inwestują w rekrutację, rozwój kadr i pracę zespołową. Łańcuch dostaw to mieszanka relacji opartych na umiejętnościach technicznych i zaufaniu, wspartych najnowszą technologią. Zbyt często podchodzimy do niego z niewłaściwej strony.

#### studium przypadku

### United Biscuits

Przyjrzyjmy się jednej z firm, która zaopatruje sprzedawców funkcjonujących głównie w tradycyjnej gospodarce (działa długo na rynku, a produkcja ma miejsce w fabrykach), gdzie wydajność procesu jest najważniejsza. United Biscuits jest liderem na rynku lub zajmuje drugie miejsce w większej części Europy. Niektóre marki tej firmy mają już długą tradycję. Ciastka McVities w zasadzie nie zmieniły składu, opakowania i logo od momentu ich wprowadzenia na rynek w 1925 r.

United Biscuits ma siedzibę w Londynie, ale jest firmą międzynarodową, która korzystając z najnowszej technologii, scentralizowała procesy zakupów, aby uzyskać efekty skali. W tym celu zawarła umowę z zewnętrznym specjalistą w zakresie zakupów, firmą Xchanging. Są to typowe zmiany wymuszone spłaszczeniem świata: działalność w wielu krajach, wykorzystywanie efektów skali i korzystanie z usług zewnętrznego specjalisty. Jednakże firma postawiła także na pracę zespołową — aby przygotować się do zmiany, poświęciła tyle samo uwagi więziom międzyludzkim, co technologii i strukturze organizacyjnej. Okazało się to kluczowe dla wprowadzenia bardziej logicznego procesu zakupów, który zostanie zaakceptowany i rzeczywiście przyniesie oszczędności. David Baker, były kontroler

finansowy w United Biscuits, odpowiadał za zarządzanie finansami związanymi z nowym systemem dostaw, w szczególności za to, by oszczędności zostały „przechwycone” przez grupę, a nie przypadły w poszczególnych oddziałach firmy. Takie podejście mogło potencjalnie zagrozić istniejącym relacjom: jeśli centrala byłaby postrzegana w ten sposób, że jej celem jest obcięcie kosztów w oddziałach regionalnych i narzucenie nowego, jednolitego procesu, wywołałoby to opór. Doświadczenie pokazywało, że ten błąd jest często popełniany podczas projektów restrukturyzacji procesów biznesowych w firmie.<sup>7</sup>

Tak jak Concetta Lanciaux z LVMH, David uznał, że przygotowania powinny obejmować zarówno planowanie biznesowe, jak i tworzenie zespołu. „Prowadziłem warsztaty w Barcelonie, która nawiasem mówiąc jest bardzo ładnym miastem. Ludzie, którzy na nie przyszli, czuli się dowartościowani. Pozwoliło im to oderwać się od codziennego środowiska pracy. Nie poszliśmy nawet do naszego hiszpańskiego biura, zarezerwowaliśmy hotel. Nie chcieliśmy, by to, co działo się dookoła, rozpraszało nas. Hotel był bardzo ładny, ludzie przyjechali tam dzień wcześniej, zjedliśmy kolację w miłej restauracji. Następnego dnia wyrwaliśmy się z pokoi i spędziliśmy sporo czasu, przyglądając się różnym sprawom. Wykonywaliśmy typowe czynności, które pomagają poznać ludzi. Staraliśmy się działać nieschematycznie i dotrzeć do tego, co motywuje ludzi. W ten proces włączyliśmy także zewnętrznego partnera, firmę Xchanging. Zaprosiliśmy jej przedstawicieli do Hiszpanii, usiedliśmy razem z nimi i rozmawialiśmy o różnych sprawach, m.in. o konsekwencji w działaniu. Nie wierzę, by bez spotkań twarzą w twarz udało się stworzyć model pracy zespołowej, jakiego potrzebujemy, by móc efektywnie zarządzać firmą. Telekonferencje to nie to samo, co możliwość spojrzenia drugiej osobie w oczy — wtedy dopiero możesz stwierdzić, czy ona na pewno rozumie, co do niej

<sup>7</sup> W 1996 roku „Wall Street Journal” przeprowadził wywiad z pionierem reengineeringu w firmach, Michałem Hammerem. Oto jego fragment: „Dr Hammer wskazuje pewną zasadniczą wadę w swojej pracy: on i inni liderzy z branży restrukturyzacyjnej wartej 4,7 miliarda dolarów zapomnieli o ludziach. »Nie zdawałem sobie z tego sprawy — stwierdził. — Skupiłem się na moim technicznym doświadczeniu, a niedostatecznie zająłem się ludzkim wymiarem zarządzania. Teraz już wiem, że to właśnie ten wymiar ma największe znaczenie«. Być może należy się zastanowić, dlaczego tylu dyrektorów wierzyło i wciąż wierzy, że ludzie to nic więcej, jak tylko jakiś tam „wymiar” firmy.

mówisz. Mamy co prawda system poczty elektronicznej z grupami adresowymi, dzięki któremu informacje docierają do każdego. Z jego pomocą planujemy spotkania w ten sam sposób, w każdym kraju”.

„Jest jeszcze jedna kwestia związana z zaufaniem. Ludzie z centrali przychodzą i mówią: »To jest dobry pomysł«, co zazwyczaj pociąga za sobą pewne konsekwencje. Nie zwalnialiśmy pracowników, jednak z czasem zredukowaliśmy liczebność zespołu ds. zakupów. Doszło do tego, że w północnej Europie jedna osoba zajmowała się zamówieniami towarów i usług. Przyjrzelśmy się sytuacji i stwierdziliśmy, że o wiele więcej zakupów było dokonywanych na poziomie poszczególnych zakładów. Ludzie za to odpowiedzialni nie byli ekspertami w dziedzinie zaopatrzenia. Z tego powodu brakowało spójności w dostawach i nie wykorzystywaliśmy potencjału United Biscuits, mimo iż możliwości na tym polu były ogromne. We Francji i do pewnego stopnia w Belgii dyrektorzy fabryk mieli długoletnie relacje z dostawcami. Pozawierali umowy na dość dobrych warunkach, ale przez to nie dostrzegali potencjału ogólnoeuropejskich kontraktów. Rola ustalania dostawców nie wchodziła w zakres ich obowiązków. Różnice kulturowe wydawały się nie do przezwyciężenia”.

Wymagało to delikatnego podejścia. W jaki sposób rozwiązano problem? „Były pewne trudności. Podzieliłmy cały proces na dwie fazy. Na początku musieliśmy ich przekonać, że dokonywanie jednolitych zamówień dla całego koncernu to dobry pomysł. Gdy już to zrobiliśmy, następnym problemem była decyzja, czyj model wybieramy. Zaletą outsourcingu jest to, że możesz wybrać coś, co jest nieznanie drugiej osobie z firmy”.

Ale David dodaje: „Padło wiele argumentów, na przykład dyskutowaliśmy o tym, w jakich obszarach musimy być spójni. Francja, Belgia i Holandia są różne. Już to kiedyś przerabiałem i wtedy też każdy mówił: »Jesteśmy inni«. Jeśli dany proces w firmie jest silny, to w połączeniu z bardzo dobrą jakością powinien sobie bez problemu poradzić z różnicami panującymi na danym rynku. Wszystko to zabrało nam o wiele więcej czasu, niż chcieliśmy na to przeznaczyć.

Jeśli zaczniesz ludziom mówić, jak mają postępować, nic to nie zmieni. Musisz ich szanować. Oni równie dobrze mogą odwalać kawał dobrej roboty, nie możesz tak po prostu wejść i założyć, że kiepsko pracują. Pierwszą rzeczą, którą zrobią, będzie szukanie obszarów, gdzie mogą obciąć koszty. To jest wielki projekt, więc będą spore oszczędności. Zdarzają się pewnie przypadki, gdzie bardziej opłaca się wziąć kogoś

z zewnątrz, ale to zabiera dużo czasu. Problem w tym, że jeśli zagonisz ich do roboty, to oni przeszukają cały internet, aby wykazać, że się mylisz, a to jest bezproduktywnie spędzony czas.

W północnej Europie zebraliśmy wszystkich razem w hotelu. Dyrektor na północną Europę rozmawiał z każdym członkiem zespołu. Każdy

## “Oni mają dystans i to jest zaleta zewnętrznego zespołu”

mógł się zgłosić, jeśli znalazł jakieś dodatkowe sposoby na oszczędności, z jednym zastrzeżeniem: żadnych dodatkowych pracowników. Zatrudniamy ludzi, aby produkowali ciastka, a nie stawali się ekspertami w sprawach zamówień. Jeśli masz jakiś osobisty interes w tym, aby coś

się powiodło, to nie będziesz tak obiektywny, jak zewnętrzny zespół zajmujący się zakupami, który albo coś kupi, albo nie. Oni mają dystans i to jest zaleta zewnętrznego zespołu”.

Wspólna praca nad wielkim projektem pomogła całemu zespołowi. „To spotkanie bardziej niż kiedykolwiek zbliżyło zespoły finansowe z Hiszpanii i północnej Europy, głównie dzięki bezpośredniemu kontaktowi. Musieliśmy na sobie polegać. Najgorszą rzeczą, jaką firma może zrobić, jest stwierdzenie: »Powinniście pracować razem«. Wówczas wszyscy pytają: »Dlaczego?«.

Jego zespół korzysta z tak zwanego *modelu podobierstwa*, aby opisać indywidualne i zespołowe powiązania poprzez dokładne wskazanie, co kto robi, i podkreślenie wspólnych celów i zadań. „Jeśli przyjrzymy się 35 najważniejszym kluczowym działaniom, wypiszemy wszystkie zależności między nimi i zobaczymy, co kto robi, to dostrzeżemy, które zależności wiążą się z poszczególnymi procesami w firmie. Możemy to wykorzystać, aby zintegrować zespół wokół procesu, a nie funkcji. Wtedy czujesz, że twoja praca jest bardziej podobna do tej, którą wykonują koledzy z północnej Europy, niż do pracy kolegów z działu finansów, z tego samego biura, a to dlatego, że macie te same cele.

Celebrujemy nasze sukcesy. Chodzimy razem na kolacje. Zorganizujemy konferencję, aby wzmocnić przekaz i zebrać ludzi razem, przypomnieć im, że są zespołem. Będzie miała ona ogólnoeuropejski charakter”.

**Podsumowanie: wskazówki Davida Bakera pomocne przy budowaniu udanych międzyregionalnych zespołów:**

- Nie możesz postępować jak niektórzy konsultanci, którzy po prostu zgłaszają się z nowym, wspaniałym pomysłem. Musisz zdobyć serca i umysły ludzi.



- Czasami okazuje się, że musisz się dostosować do lokalnych warunków, na przykład prawnych. Tak było we Francji, ponieważ istnieją tam pewne ograniczenia przy udzielaniu rabatu wynikające z ustawy o rachunkowości (ustawa Sapina).
- Ludzie mają taką samą motywację do pracy i wszędzie chcą odnieść sukces. Stereotypy możesz pokonać, gdy pozwolisz ludziom poznać się nawzajem.
- Spotykanie się w celach towarzyskich poza biurem może być niezwykle motywujące.
- Obecność zewnętrznych dostawców na spotkaniu w Barcelonie bardzo pomogła. Zaczęliśmy postrzegać ich jako partnerów, a nie tylko dostawców.
- Telekonferencje to nie to samo, co możliwość spojrzenia ludziom w oczy i zobaczenia, czy rozumieją, co do nich mówisz.
- Oprzyj pracę w finansach na modelu podobieństwa, łącz ludzi na podstawie podobnych zadań lub zakresów odpowiedzialności. „Najgorszą rzeczą, jaką może zrobić firma, jest stwierdzenie: »Powinnicie pracować razem«. Ludzie pytają: »Dlaczego?«”. Oni muszą mieć wspólne cele.
- Celebруйте i nagłaśniajcie sukcesy, na przykład chodźcie razem na kolacje.

## Jeśli nie wiemy, dokąd zmierzamy, to pewnie dojdziemy zupełnie gdzie indziej

Relacje międzyludzkie nie zawsze cieszą się takim samym zainteresowaniem, co infrastruktura komunikacyjna, struktura firmy czy procesy organizacyjne. Punkty do zapamiętania zamieszczone na końcu tego rozdziału pokazują praktyczne sposoby kierowania wielokulturowymi i wielofunkcyjnymi zespołami rozrzuconymi na różnych kontynentach. Płaskie zespoły nie działają same z siebie, wymagają dobrego zarządzania i sprawnej komunikacji. Dzisiejsi i przyszli dyrektorzy muszą wylaniać liderów każdego zespołu. Muszą oni także pozostać świadomi siebie, być zdolni do adaptowania się do różnych warunków.

ków i szybko się uczyć. Muszą także od czasu do czasu zadać sobie następujące pytania: „Jak sobie radzimy? Jaki wpływ mam na innych członków zespołu, czy ufają nam? Czy wiem, w jakim kierunku zdążamy? W jaki sposób stwierdzimy, że tam dotarliśmy?”. To tylko kilka spośród wielu ważnych pytań, które sami musimy sobie ciągle stawiać.

## Twoje więzi międzyludzkie

Oto ćwiczenie, które pomoże ocenić, jakie są Twoje więzi z ludźmi, z którymi pracujesz. Narysuj schemat swoich osobistych powiązań w pracy, włączając powiązania wewnątrz firmy i na zewnątrz. Opisz wizualnie siłę tych powiązań (różni ludzie stosują różne sposoby: system kolorów, rodzajów linii itp.). Zapewne zauważysz, że stworzony w ten sposób schemat różni się od formalnej struktury, ale lepiej odzwierciedla dynamikę zespołów i sieć, do której należysz — to taki ludzki miniinternet.

Odłóż schemat na kilka godzin lub dni. Potem spójrz na niego ponownie i zastanów się nad nim chwilę. To jest właśnie graficzne przedstawienie relacji, które zbudowałeś w miejscu pracy. Zadaj sobie pytanie: „Czy jest to wzór, który najlepiej odpowiada na potrzeby zespołu i moje? Czy jest jakaś słaba relacja, która wymaga wzmocnienia? Czy może jest też jakaś zerwana relacja, którą trzeba ponownie nawiązać?”. Lub odwrotnie, może występować bliska relacja z kimś, kto, jeśli chodzi o interesy, nie jest ważny, albo też Twoja bliskość może komuś poważnie przeszkadzać. Zazwyczaj trudno sobie z tym poradzić. Nikt nie powie Ci wprost, że powinienes osłabić więź z daną osobą, ale może zastanów się, czy nie zaniedbujesz kogoś, z kim relacja może mieć większe znaczenie.

Każdy tworzy w pracy swoją małą sieć powiązań, formalnych i nieformalnych. Może ona być bardzo silna i przeciwstawiać się strukturze, procesom i procedurom w firmie. Dwudziestowieczny model firmy był oparty na formalnej strukturze organizacyjnej i stopniach

odpowiedzialności. Ten schemat może się okazać pomocny, ale nie odzwierciedla rzeczywistości. Prawdziwa organizacja przypomina bardziej mózg niż prostą strukturę powiązań.

“**Każdy tworzy w pracy swoją małą sieć powiązań, formalnych lub nieformalnych. Może ona być bardzo silna i przeciwstawiać się strukturze, procesom i procedurom w firmie**”

Instytut Gallupa od wielu lat konsekwentnie zadawał pytanie: „Czy Twój najlepszy przyjaciel pracuje razem z Tobą?”. Odkrył, że pozytywna odpowiedź jest ściśle skorelowana z lepszymi wynikami w pracy. Niezwykłą rzeczą jest to, że Instytut był krytykowany za zadawanie właśnie tego pytania. Powątpiewano w jego zasadność. Na podstawie zakorzenionych uprzedzeń traktowano je jako zbyt osobiste, „miękkie”, ale włączenie go do badań okazało się bardzo

logicznym i roztropnym zabiegiem. Jeśli istnieje wiele silnych relacji, ich obecność wskazuje na potężny zasób zespołowej energii. Bliskie relacje mogą się czasami okazać destruktywne, ale bardzo ważne jest przyjęcie do wiadomości ich istnienia. Zaprzeczanie temu faktowi i zakładanie, że formalne kanały komunikacji są jedynymi właściwymi, nie jest zbyt rozsądne.

#### zapamiętaj

Jak osiągnąć doskonałe wyniki pracy rozrzuconych po całym świecie zespołów

- 1 Traktuj ludzi, dany zespół i całą firmę jako grupy mające te same dążenia.
- 2 Skupienie i przywództwo są niezbędne.
- 3 Połącz budowanie zespołu i planowanie biznesowe w jeden proces, nie traktuj ich niezależnie.
- 4 Nie wszystkie relacje muszą być bliskie, czasami osoba trzecia sprawdzi się w jakiejś roli najlepiej. Niemniej zaufanie jest zawsze najważniejsze.

- 5** Początkowe bezpośrednie spotkania muszą: (i) określić kierunek, (ii) pokazać cele zespołu, (iii) ustalić procedury robocze, (iv) określić role członków zespołu, (v) rozpocząć budowanie zaufania i poczucia wspólnoty oraz (vi) umożliwić zrozumienie znaczenia poszczególnych ról w grupie.
- 6** Podczas bezpośrednich spotkań nigdy nie trać czasu na typowe sposoby przekazywania informacji, jak na przykład prezentacje w PowerPointcie. Możesz je wystąpić do wszystkich wcześniej, aby wspomóc dyskusję i usprawnić proces podejmowania decyzji. Spotkania twarzą w twarz są rzadkie i cenne, więc powinny być wykorzystywane do pogłębienia zrozumienia celów firmy i wzajemnego poznania się.
- 7** Organizuj więcej bezpośrednich spotkań na początku wprowadzania zmian, prac nad nowym projektem lub budowaniem nowego zespołu. Takie podejście pogłębia zaufanie, które jest konieczne, aby podtrzymać wirtualne relacje. Większa częstotliwość spotkań może być konieczna przy wychodzeniu z kryzysu.
- 8** Przeprowadzaj z pracownikami sesje pytań i odpowiedzi. Zwracaj uwagę nie tylko na słowa, ale również na mowę ciała i uczucia.
- 9** Staraj się przeprowadzać bezpośrednie spotkania w różnych miejscach, nie tylko w biurze w centrali.
- 10** Pamiętaj, że jeśli przeprowadzasz tele- lub wideokonferencję, gdzie część zespołu przebywa na miejscu, a część korzysta z takiego czy innego połączenia, to dajesz ludziom nierówne szanse. Włącz do dyskusji tych, którzy korzystają z łączy, poprzez zadawanie właściwych pytań.
- 11** Stosunki towarzyskie są ważne, zwłaszcza tam, gdzie zespoły muszą blisko z sobą współpracować. Nie jest to zagadnienie opcjonalne ani błahe.