

Zarządzanie firmą

Zasada 2: samoorganizujące się zespoły

Piotr Fulmański

Instytut Nauk Ekonomicznych i Informatyki,
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Polska

March 22, 2016

Table of contents

Ludzie wykonujący pracę nie są z natury ani leniwi, ani też szczególnie zaangażowani.

Wyzwanie

Tajemnica a zagadka: czym się różnią

Każda zagadka może być trudna do rozwiązania, ale mając wystarczające zdolności analityczne i odpowiednie informacje, właściwą odpowiedź uda się znaleźć.

Tajemnicy, w przeciwieństwie do zagadki, nie można wyjaśnić za pomocą jednej właściwej odpowiedzi.

Każda zagadka może być trudna do rozwiązania, ale mając wystarczające zdolności analityczne i odpowiednie informacje, właściwą odpowiedź uda się znaleźć.

Tajemnicy, w przeciwieństwie do zagadki, nie można wyjaśnić za pomocą jednej właściwej odpowiedzi.

Dzisiaj zarządzający stoją przed złożonym wyzwaniem: TAJEMNICY satysfakcji klienta.

Nie ma jednej właściwej odpowiedzi na pytanie o to jak zadowolić klienta. Zwykle nawet nie jesteśmy w stanie tego zrozumieć jeśli nie zobaczymy reakcji klienta. Powód, między innymi, tkwi w tym, że **ludzie często sami nie wiedzą, co ich zadowoli, dopóki sami tego nie doświadczą.**

W 1154 Henryk II Plantagenet, jako pierwszy król Anglii, zinstytucjonalizował system common law, nadając mu status prawa powszechnego, to znaczy jednego i wspólnego dla całego Królestwa Anglii.

http://pl.wikipedia.org/wiki/Common_law

Oddał władzę podejmowania decyzji w konkretnych przypadkach w zamian za zdobycie większej władzy nad całym systemem.

To był **rzeczywisty transfer władzy**. **Decyzja ławy przysięgłych obowiązywała niezależnie od tego, czy podobała się królowi, czy nie**. Członkowie ławy wiedzieli, że nie zostali uwikłani w żadne układy, w wyniku których podejmowane przez nich decyzje były później unieważniane przez ludzi króla. System funkcjonował, ponieważ ława przysięgłych wiedziała, że jest rzeczywiście odpowiedzialna za podejmowanie najlepszych decyzji.

Dlaczego to działa?!

W rzeczywistości zwykli laicy często podejmują lepsze decyzje niż eksperci. Poznawczo odmienne grupy zwykłych ludzi (pracujących np. jako przysięgli) często działają lepiej niż grupa PODOBNIĘ myślących ekspertów. Różnorodność może przebić umiejętności. Różnorodne grupy rzadziej utykają w martwym punkcie niż podobni do siebie eksperci, którzy reprezentują zwykle TAKI SAM STYL MYŚLENIA.

Współpracując z ludźmi odmiennymi od nas, zaczynamy postrzegać świat z ich, a więc innych, punktów widzenia. Dzięki temu pełniej rozumiemy wszelkie powiązania przyczynowo-skutkowe i uzyskujemy lepsze spojrzenie na problem jako całość.

Uzyskujemy w ten sposób pomoc w **identyfikacji naszych błędnych założeń** – wielu rzeczy, które z założenia uznajemy za prawdziwe („bo tak musi być”), ale które okazują się błędne.

Różnorodność kognitywna nie sprawdza się gdy

- problem jest prosty, a rozwiązanie jest znane lub łatwe do dedukcji na podstawie znanych rozwiązań;
- **ludzie nie potrafią ze sobą współpracować.**

Najlepszym sposobem rozwiązania złożonego problemu (takiego jak np. odkrywanie drogi do zadowolenia klienta) jest powołanie do życia poznawczo różnej grupy ludzi, na której spoczywa odpowiedzialność rozwiązania problemu, grupy, która sama się organizuje i współpracuje w celu wykonania zadania.

Jeśli stworzy się odpowiednie warunki, **samoorganizujące się zespoły same ewoluują w kierunku wydajnych zespołów.**

... odnoszący się do zadowolenia klientów.

Ludzie dadzą z siebie wszystko, aby coś osiągnąć, jeśli będą w to wierzyli i uważali, że jest to warte ich wysiłku. Robienie czegoś niezwykłego dla innych ludzi jest czymś, o co warto walczyć, czymś, co pobudza do działania.¹

Zespoły, które nie zdają egzaminu często skupiają się na biurokratycznych celach — powiedzmy: produkcji jak największej liczby gadżetów. To zaś jest nuden i ogłupiające.

¹Przykład z *Wiedźminem VII*: sam fakt bycia członkiem zespołu tworzącego tak znany tytuł uskrzydla.

Menedżerowie muszą pokazywać swoimi słowami i czynami, że wierzą w postawiony cel. Nie mogą tego udawać. Muszą to czuć i okazywać na codzien a wtedy ich pasja stanie się zaraźliwa.

Największe sukcesy (nie tylko w pracy) odnoszą ludzie, którzy zajmują się tym, co kochają. Nie pieniądze są dla nich motywacją. Motywuje ich...

Tworzenie samoorganizujący się zespołów wymaga zrzeczenia się władzy nad szczegółami zadania w celu osiągnięcia ogólnych (globalnych) korzyści w całościowym systemie „produkcji”.

Nie chodzi o nadanie zespołowi nowych, dodatkowych uprawnień, ale o przekazanie ich od kadry zarządzającej do zespołu.

W zarządzaniu radykalnym następuje odwrócenie systemu wartości: **wyniki są ważniejsze niż przewidywalność funkcjonowania systemu czy organizacji**². Zasadniczą kwestią jest zadowolenie klienta, a nie przewidywalny wynik działania systemu.

²To co się liczy to zadowolenie klienta. Nie ma pojęcia jak ono zostanie osiągnięte (to jest ta nieprzewidywalność), ale będę próbował na wszelkie „przedziwne” sposoby.

Przekazanie uprawnień, ale w zamian za przejęcie przez zespół odpowiedzialności za osiągnięcie wyników

Tworzenie samoorganizujących się zespołów wymaga zrzeczenia się władzy nad szczegółami zadania w celu osiągnięcia ogólnych (globalnych) korzyści w całościowym systemie „produkcji”.

Nie chodzi o nadanie zespołowi nowych, dodatkowych uprawnień, ale o przekazanie ich od kadry zarządzającej do zespołu.

Praktyka 5

Wkład ludzi wykonujących pracę musi być doceniany

Kiedy cel jest jasny, a praca rutynowa, finansowe nagrody będą zawsze prowadziły do lepszych wyników. Jeśli jednak praca wymaga zastosowania wiedzy i kreatywności nagradzanie oparte o finanse może prowadzić do słabszych wyników.

- Oddanie głosu pracownikom: czy chcą dołączyć do zespołu, kto ma dołączyć.
- Odpowiednia wielkość grupy.
- Odpowiednia lokalizacja.