

## 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

## Skuteczna transformacja firmy w 90 dni

Autor: Behnam N. Tabrizi

Tłumaczenie: Joanna Krzemień-Rusche

ISBN: 978-83-246-1678-7

Tytuł oryginału: [Rapid Transformation: A 90-day Plan for Fast and Effective Change](#)

Format: A5, stron: 384



### Strategie efektywnej przemiany

- ▶ Zastosowanie najważniejszych czynników sukcesu
- ▶ Plany działań i wprowadzanie kreatywnych rozwiązań
- ▶ Strategie przeprowadzania efektywnych implementacji

*Autor pokazuje doskonałe zrozumienie dzisiejszej dynamicznej, globalnej gospodarki, opartej na informacji, i związanej z nią potrzeby otwarcia się na znaczące zmiany. Jego celne spostrzeżenia na temat przemiany to ważne lekcje nie tylko dla przedsiębiorstw, ale dla wszystkich organizacji w ogóle.*

**Eric Schmidt**, prezes i dyrektor generalny Google Inc.

### Inżynieria zmian

Lęk przed zmianą to zupełnie naturalny odruch organizmu, bez względu na to, czy mówimy o zachowaniu jednostek ludzkich, czy też o przedsiębiorstwach i korporacjach. Rutyna i podążanie za dawno ustalonymi wzorcami dają poczucie bezpieczeństwa. Jednak ta sama rutyna sprawia, że człowiek jako jednostka przestaje się rozwijać, jego możliwości powoli maleją, zaś działania i konkurencyjność przedsiębiorstwa stopniowo słabną, a ferwor walki o rynek niebezpiecznie stygnie.

Dlaczego zmiana jest konieczna? Ponieważ sukces mogą osiągnąć jedynie te firmy, które najszybciej reagują na zmiany zachodzące na rynku, a w szczególności te, które przystosowują się szybciej niż ich konkurenci. Książka, której autorem jest wybitny naukowiec i praktyk, powinna stać się obowiązkowym podręcznikiem zarówno w środowisku akademickim, jak i każdej nowoczesnej firmie. Przedstawia ona efektywny, 90-dniowy model, pomagający przyspieszyć proces przemian. Opracowano go na podstawie wnikliwych badań nad firmami różnej wielkości. Sprawdź, jak go wykorzystać, aby Twoja firma odniosła sukces.

- ▶ Nowe spojrzenie na kluczowe czynniki sukcesu.
- ▶ Wykorzystanie siły całej firmy ponad jej podziały.
- ▶ Opracowywanie struktury nowej organizacji.
- ▶ Tworzenie planów zmiany wizerunku firmy.

Ponadto w załączniku: model wskaźnika skuteczności przemiany.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja



Onepress.pl Helion SA  
ul. Kościuszki 1c,  
44-100 Gliwice  
tel. (32) 230-98-63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
redakcja: [redakcjawww@onepress.pl](mailto:redakcjawww@onepress.pl)  
informacje: [o.ksiegarni.onepress.pl](http://o.ksiegarni.onepress.pl)

# Spis treści

<i>Podziękowania</i>	9
Wprowadzenie	11
1 Ogólny zarys modelu <i>Model przemiany 90-dniowej</i>	21
2 Faza przygotowawcza <i>Przygotowanie gruntu</i>	47
3 Interdyscyplinarne zespoły interwencyjne <i>Okiełznanie władzy</i>	101
4 Faza 1 <i>Diagnozowanie pacjenta</i>	145
5 Faza 2 <i>Tworzenie wizji przyszłości</i>	209
6 Faza 3 <i>Torowanie drogi</i>	247
7 Implementacja programu przemiany	285
Załącznik <i>Model wskaźnika skuteczności przemiany</i>	331
<i>Skorowidz</i>	371
<i>O autorze</i>	382

# 3

---

## Interdyscyplinarne zespoły interwencyjne

### *Okiełznanie władzy*

*Jeśli chcesz przewodzić ludziom, idź krok za nimi.*

— Lao Tzu

**I**nterdyscyplinarne zespoły interwencyjne, dalej w skrócie zwane zespołami interdyscyplinarnymi lub zespołami interwencyjnymi, stanowią trzon programu przemiany, a ich znaczenia nie można przecenić. Przyspieszają one przebieg przemiany, pomagają pozyskać zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli organizacji i podnoszą skuteczność procesu.

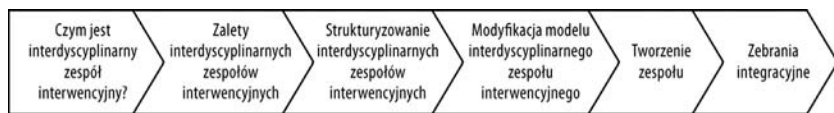
W tradycyjnym podejściu procesy przemiany organizowane i prowadzone są przez armię zewnętrznych konsultantów wydających zalecenia, a w wyniku ich działalności organizacja nie ulega znaczącym zmianom. Zespoły interwencyjne pozwalają na zmniejszenie liczby potrzebnych konsultantów i minimalizują odgrywaną przez nich w procesie przemiany rolę dzięki zaangażowaniu własnych pracowników firmy i zachęceniu ich do wzięcia odpowiedzialności za dokonane zmiany we własnym środowisku pracy. Dając pracownikom poczucie osobistego wkładu, zespoły interwencyjne przyczyniają się do jednoczenia ich wokół sprawy przemiany. Członkowie tych zespołów dokonują rozpoznania problemów firmy w drodze zbierania i analizowania danych, na których podstawie wysuwają swoje zalecenia dotyczące przyszłego kształtu działalności firmy.

Jednakże pomimo tkwiącego w zespołach interdyscyplinarnych potencjału w wielu firmach nie korzysta się z nich ani przy planowaniu, ani przy wdrożeniu. Zamiast tego decydenci wsłuchują się w głosy zewnętrznych doradców, a opracowane przez nich rozwiązania narzucają swoim podwładnym. W rezultacie decydenci często albo nie rozumieją proponowanych zaleceń, albo nie pozywiają ze strony pracowników wsparcia niezbędnego do skutecznego wdrożenia nowych pomysłów. W obydwu przypadkach proces przemiany kończy się niepowodzeniem, ponieważ kluczowi pracownicy nie zostali zaangażowani w proces przemiany, tylko postawieni pod ścianą. Powołując zespoły interdyscyplinarne, nie dopuszcza się do takiej sytuacji, ponieważ kluczowi gracze uczestniczą w procesie od samego początku, dzięki czemu (1) rozumieją oni zalecenia końcowe i (2) posiadają już lub są w stanie pozyskać zaangażowanie wystarczające do wdrożenia zaleceń.

W niniejszym rozdziale zaczynamy od wprowadzenia pojęcia zespołów interdyscyplinarnych i wyjaśnienia ich kluczowej roli w procesie przemiany. Następnie zwrócimy uwagę na pewne istotne korzyści wynikające z powołania zespołów interwencyjnych, po czym zaproponujemy ogólny model ich struktury. Będziemy przy tym korzystać z przykładów najlepszych w swojej klasie zastosowań zespołów interwencyjnych w procesie przemiany, w tym przykładów pochodzących z Nissana i VeriSign. W przytoczonych przykładach podkreślimy efektywne modyfikacje naszego modelu i przeanalizujemy sytuacje, w których te modyfikacje najprawdopodobniej okażą się skuteczne. Następnie zajmiemy się szczegółami dotyczącymi struktury każdego zespołu, wyjaśniając role odgrywane przez kluczowych członków każdego zespołu oraz sposób podejścia do procesu selekcji. Na koniec podamy, jakiego rodzaju spotkania informacyjne przewidziane są dla członków zespołów interdyscyplinarnych. Treść niniejszego rozdziału pokazano na rysunku 3.1.

### RYSUNEK 3.1.

#### Zarys treści rozdziału 3.



## CZYM JEST INTERDYSCYPLINARNY ZESPÓŁ INTERWENCYJNY?

Interdyscyplinarne zespoły interwencyjne skupiają w sobie członków pełniących różne funkcje w różnych wydziałach całej firmy i jednoczą ich wokół wspólnego celu (zobacz rysunek 3.2). Zespoły te pozwalają na przełamanie barier zazwyczaj przeszkadzających w otwartej komunikacji pomiędzy pracownikami na różnych stanowiskach, w różnych lokalizacjach i na różnych szczeblach firmy. Zachęcając do współpracy i otwartego dialogu, zespoły interdyscyplinarne nadają większą spójność organizacji i umożliwiają jej członkom podzielenie się swoją unikalną wiedzą i punktem widzenia. Nazywamy je zespołami interwencyjnymi, ponieważ ich zadaniem jest szybka reakcja na problemy oraz ich szybkie i skuteczne rozwiązywanie w ramach założonego programu przemiany 90-dniowej.

**RYСУNEK 3.2.**

### **Czym jest interdyscyplinarny zespół interwencyjny?**



### ***Rola zespołów interwencyjnych w procesie przemiany***

Będąc siłą napędową procesu przemiany, zespoły interwencyjne angażują rzesze pracowników na rzecz wspólnego celu i informują ich na bieżąco o postępach przemiany. Nie tylko przyspieszają proces przemiany i zwiększają jego efektywność i wydajność, lecz także pozwalają na zerwanie z tradycyjnym modelem reorganizacji wymagającym całej armii konsultantów.

Zazwyczaj przeprowadzenie reorganizacji wymagało zatrudnienia licznego zespołu konsultantów różnego szczebla, których zadaniem było zbadanie sytuacji i analiza problemów oraz opracowanie planu działania. Angażowanie licznej rzeszy konsultantów zewnętrznych w proces przemiany wiąże się z kilkoma zasadniczymi problemami:

- Pracownicy nie przyswajają istoty przemiany i mogą jej w ogóle nie rozumieć ani nie akceptować, co okaże się problematyczne w fazie wdrożenia.
- Konsultantom niekoniecznie przyświecają te same cele co pracownikom, nie są oni też żywotnie zainteresowani przemianą w tej samej mierze co pracownicy.
- Konsultanci są bardzo kosztowni, jeśli chodzi zarówno o pieniądze, jak i o czas.

Pomiędzy konsultantami a firmą obserwuje się również konflikt interesów: podczas gdy szybkie przeprowadzenie procesu przemiany jest korzystne dla firmy finansowo i zwiększa szanse powodzenia inicjatywy, konsultanci spędzają nad tym projektem mniej czasu i w rezultacie otrzymują mniej pieniędzy. Z tego względu programy przemiany prowadzone przez konsultantów mogą trwać dłużej, niż jest to konieczne. Ponadto konsultanci mogą opacznie rozumieć wizję lub strategię firmy — choć rozwiązanie zaproponowane przez konsultantów może zostać skutecznie wdrożone z pozytywnym wynikiem, może ono nie być zgodne z pierwotnymi celami firmy lub pożądanymi rezultatami. Zmniejszenie liczby konsultantów i ograniczenie ich roli do funkcji doradczej umożliwia przyspieszenie programu przemiany i wykorzystanie wiedzy i doświadczenia wytrawnych doradców, przy jednoczesnym przekazaniu funkcji sterowania procesem przemiany pracownikom. W rezultacie pracownicy nie tylko stają się specjalistami w zakresie przemiany oraz funkcjonowania firmy jako całości, lecz do tego jeszcze stają się bardziej zaangażowani — bowiem cały ten proces przemiany staje się ich „dzieckiem” i wszyscy poczuwają się do opieki nad nim. Jak powiedziała Ava Butler, konsultantka pracująca przy przemianie w VeriSign: „Kiedy firma tych rozmiarów ma dokonać tak znaczących zmian, przeprowadzenie ich bez zaangażowania ze strony pracowników jest bardzo trudne, jeśli nie wręcz niemożliwe. Można zatrudnić grono konsultantów podejmujących decyzje w sali konferencyjnej w kłębach papierosowego dymu, ale oni nie są w stanie trafić w dziesiątkę, bo nie rozumieją niuansów istniejących w firmie. O wiele prościej jest nawiązać współpracę z pracownikami i zaangażować ich w proces zmian”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Wywiad z Avą Butler, 2003.

Głównym zadaniem do wykonania przez zespoły interwencyjne jest opracowanie i przedstawienie optymalnych zaleceń po szczegółowej analizie problemu. Zespoły interwencyjne często powołuje się specjalnie dla celów stworzenia programu przemiany i zazwyczaj rozwiązuje się je po upływie owych 90 dni. Tymczasowy charakter tych zespołów sprzyja poczuciu konieczności natychmiastowego działania, a ich unikalny skład pomaga skutecznie wstrząsnąć szeregami zatrudnionych i wywabić ich ze stref bezpieczeństwa poznawczego.

W poprzednich rozdziałach wspomnieliśmy już o kluczowych czynnikach sukcesu, które uznaliśmy za konieczne do przeprowadzenia skutecznej przemiany. Gwoli przypomnienia: skuteczne przemiany są w szczególności: kompleksowe, szybkie, integralne i mają pełne poparcie i gorliwe zaangażowanie wszystkich pracowników, zwłaszcza tych najwyższego szczebla (zobacz rysunek 1.1).

Prawdziwa siła interdyscyplinarnych zespołów interwencyjnych polega na tym, że opierają się one na tych samych kluczowych czynnikach sukcesu.

- **Kompleksowość.** Interdyscyplinarne zespoły interwencyjne diagnozują i oceniają różne części firmy. Zaglądają we wszystkie zakamarki i niczego nie pomijają.
- **Integralność.** Interdyscyplinarne zespoły interwencyjne pracują równoległe, dzięki czemu są w stanie zintegrować swoje zalecenia i wykorzystać efekt synergii powstały w wyniku zaangażowania różnych zespołów, uzyskania różnych wniosków i wysunięcia różnych zaleceń. Działając w ramach modelu przemiany 90-dniowej, zespoły interwencyjne pracują wspólnie i integrują swoje zalecenia, dzięki czemu eliminuje się zalecenia zbędne lub wzajemnie się wykluczające. Zespoły interdyscyplinarne odbywają cotygodniowe konferencje telefoniczne oraz comiesięczne spotkania integracyjne, w trakcie których dzielą się wynikami swojej pracy i uzgadniają dalsze kroki. Zostaną one omówione w dalszych częściach tego rozdziału.
- **Szybkość.** Równoległa działalność zespołów integracyjnych i tym samym jednoczesne zajmowanie się różnymi sprawami firmy wpływa na przyspieszenie procesu przemiany.

- **Pełne poparcie i zaangażowanie.** Zespoły interwencyjne mają w swoim składzie osoby o kluczowym znaczeniu dla przemiany, co zwiększa poparcie i zaangażowanie na rzecz przemiany. Zostanie to opisane w dalszych częściach rozdziału.

## ZALETY INTERDYSCYPLINARNYCH ZESPOŁÓW INTERWENCYJNYCH

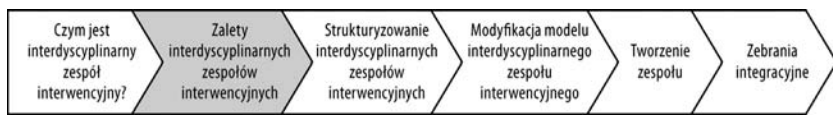
Po części z uwagi na ich interdyscyplinarny charakter, a po części z powodu kluczowej roli, jaką pełnią w procesie przemiany, zespoły interwencyjne posiadają jeszcze inne liczne zalety oprócz tych wymienionych powyżej:

- Siła zespołu jest większa niż suma sił poszczególnych jego członków.
- Wykorzystują siłę całej firmy ponad jej podziałami.
- Ułatwiona komunikacja — „W zespole nie mówi się »ja«”.
- Członkowie zespołów zyskują nową perspektywę.
- Brak narzucania i wymuszania zmian.
- Członkowie zespołów wykazują się największym zaangażowaniem na rzecz zmian.
- Równoległe prowadzenie działań przynosi niezrównane korzyści.
- Pomagają w ocenie przyszłych przywódców.

Miejsce tego etapu na mapie procesu tworzenia zespołów interwencyjnych przedstawiono na rysunku 3.3.

**RYSUNEK 3.3.**

### Zalety interdyscyplinarnych zespołów interwencyjnych





***Sila zespołu jest większa  
niż suma sił jego poszczególnych członków***

Zespoły interwencyjne pozwalają na przekształcenie grupy osób w prawdziwy zespół. Najpierw przyjrzyjmy się jednak, czym grupa i zespół różnią się pomiędzy sobą.

Grupa to po prostu zbiór osób, które podejmują indywidualne wysiłki przy niewielkim stopniu współpracy i interakcji pomiędzy jej członkami. Natomiast w zespole interakcje są częstsze i prowadzona jest komunikacja umożliwiająca podejmowanie wspólnych wysiłków ukierunkowanych na wspólny cel. Tym samym zespół wykorzystuje efekt synergii wynikający z różnic pomiędzy poszczególnymi członkami, którzy potrafią połączyć swoje siły (zobacz tabela 3.1).

**TABELA 3.1.**

**Porównanie grupy i zespołu**

<b>Grupa</b>	<b>Zespół</b>
Jej członkowie pracują indywidualnie na rzecz wspólnego celu.	Jego członkowie współpracują, wspólnym wysiłkiem działając na rzecz wspólnego celu.
Odpowiedzialność spoczywa na poszczególnych członkach.	Odpowiedzialność spoczywa na zespole jako całości.
Nie wykorzystuje się efektu synergii.	Wykorzystuje się efekt synergii obecny w zespole.
„Suma poszczególnych członków”.	„Całość”.

W ramach zespołu wszyscy członkowie są w równym stopniu odpowiedzialni za sukcesy i porażki, natomiast w grupie dostrzega się tylko jednostki i tylko one ponoszą odpowiedzialność. Jak stwierdził Zespół ds. Wdrożenia Zmian w firmie Best Buy: „Będąc w zespole, członkowie mogli zachować swoją wiarygodność i skuteczność. Jeśli zaś działali jako jednostki, (...) działalność każdego z nich rozmywała się i nie odnosiła skutku”<sup>2</sup>.

Zespoły interwencyjne maksymalizują skuteczność działania poszczególnych zespołów, analizując i opracowując rozwiązania dla kluczowych problemów firmy oraz przekazując swoje zalecenia liderowi przemiany. Ponieważ

<sup>2</sup> Elizabeth Gibson, Andy Billings, *Big Change at Best Buy: Working Through Hyper-growth to Sustained Excellence*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA 2003, s. 22.

przeprowadzenie procesu przemiany wymaga wspólnego wysiłku, przekłada się to bezpośrednio na pracę zespołową i wspólną odpowiedzialność zespołów interwencyjnych. Poczucie koleżeństwa oraz wspólnej odpowiedzialności może nawet zmobilizować zespół do lepszej pracy i osiągania wyników przewyższających nawet własne oczekiwania (zobacz „Odpowiedzialność zespołowa w Nissanie”). Stawiając na współpracę zespołową, zespoły interwencyjne potwierdzają słuszność twierdzenia, że siła zespołu jest większa niż suma sił poszczególnych jego członków.

### *Wykorzystanie siły całej firmy ponad jej podziałami*

W opinii Jacka Welcha firma bez granic to ideał, do którego powinno dążyć każde przedsiębiorstwo. Firma bez granic to taka firma, która pozbyła się poziomych, pionowych i geograficznych granic, które zazwyczaj uniemożliwiają otwartą komunikację w szeregach pracowników. Zdaniem Welcha istnieje możliwość wykorzystania siły drzemiącej w pracownikach poprzez „uwolnienie ich, zdjęcie z ich barków ciężaru drabiny organizacyjnej, zdjęcie z ich

#### **ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZESPOŁOWA W NISSANIE**

W trakcie restrukturyzacji Nissana zespół interdyscyplinarny zajmujący się problematyką zaopatrzenia podał swoje zalecenia, które okazały się nietrafione. Zamiast dociekać, dlaczego tak się stało, albo szukać winnego, Ghosn powiedział bez ogródek, że zalecenie nie było dość radykalne i kazał zespołowi natychmiast zaczynać od początku. Tym samym Ghosn wywarł dodatkowy nacisk na zespół, jednakowo pociągając wszystkich jego członków do odpowiedzialności i dając jasno do zrozumienia, że nikt nie będzie tu „świętą krową”. Co więcej, Ghosn powiedział im, że oszczędności mają być dwukrotnie wyższe, niż podano w pierwotnym zaleceniu, które zespół uważał za dość radykalne. Po dwóch tygodniach współpracy z działem technicznym zespół opracował bardziej radykalne rozwiązanie, które lider przemiany uznał za możliwe do przyjęcia. Dzięki egzekwowaniu odpowiedzialności całego zespołu i narzuceniu im terminów i celów Ghosn wykorzystał siłę zespołu, a dzięki wspólnej odpowiedzialności w zespole wzrosło poczucie jedności i solidarności.

rajkajdanków biurokracji oraz usunięcie z ich drogi barier funkcyjnych”<sup>3</sup>. Tego wszystkiego można dokonać, powołując zespoły interdyscyplinarne. Także Ghosn uznał, że zespoły interdyscyplinarne potrafią skutecznie skłonić menedżerów do „spojrzenia ponad podziałami funkcyjnymi i geograficznymi, które krępują wykonywanie własnych obowiązków (...) burzenia murów (...) sprowadzenia przedsiębiorstwa do poziomu zbioru ludzkich grup i plemion”<sup>4</sup>. Łącząc w sobie zróżnicowane grupy pracowników wywodzących się z różnych części firmy, zespoły interwencyjne łamią nie tylko bariery poziome istniejące pomiędzy wydziałami, lecz także bariery pionowe. W praktyce wygląda to tak, że na przykład członkowie zarządu pracują bezpośrednio z innymi menedżerami.

W ramach organizacji bez granic wszyscy pracownicy działają jako całość, co pozwala na wykorzystanie mocnych stron każdego pracownika. Zespoły interwencyjne ułatwiają współpracę i pozwalają pracownikom o różnej wiedzy i umiejętnościach uzupełniać się nawzajem, dzięki czemu firma jako całość funkcjonuje bardziej efektywnie. Dlatego zespoły interwencyjne odgrywają kluczową rolę, a ich powołanie stanowi bardzo ważny krok w kierunku ideału firmy bez granic.

### ***Ułatwiona komunikacja — „W zespole nie mówi się »ja«”***

Pracownicy z różnych działów zazwyczaj nie oddziałują pomiędzy sobą w codziennej pracy. Zespoły interdyscyplinarne pozwalają na przełamanie tych barier pomiędzy działami i otwarcie dialogu, sprzyjając tym samym komunikacji pomiędzy pracownikami. Ulepszona komunikacja wpisuje się w ideał firmy bez granic. Ponieważ zespoły interwencyjne spotykają się regularnie i odbywają częste rozmowy na konkretne tematy bieżące, kanały komunikacji są otwarte i członkowie zespołu mają więcej sposobności, aby podzielić się swoją opinią na temat obszarów wymagających poprawy, bez względu na to, czy ich opinia wynika z pełnienia danej funkcji, pracy w danym dziale, czy z własnego doświadczenia. Zespoły interwencyjne nie tylko tworzą forum dla otwartej komunikacji

---

<sup>3</sup> „25 Lessons from Jack Welch”, 1000ventures.com, [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/rngmt\\_new-model\\_25lessons-welch.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/rngmt_new-model_25lessons-welch.html).

<sup>4</sup> Carlos Ghosn, Philippe Ries, *Shift: Inside Nissan's Historic Revival*, Doubleday, Nowy Jork 2005, s. 102 – 103.

— burze mózgów urządzane w trakcie spotkań pozwalają na zdobycie informacji od doświadczonych i obeznanych z daną tematyką pracowników, którzy w przeciwnym razie nie mieliby sposobności wyrażenia swoich opinii i sugestii. Jak twierdzi Ghosn, dzięki zespołom interdyscyplinarnym menedżerowie są w stanie „zmusić ludzi do rozmawiania ze sobą, do słuchania siebie nawzajem i do wymiany wiedzy i doświadczeń”<sup>5</sup>.

Ponadto, otwarta komunikacja rozwinięta dzięki udziałowi zespołów interwencyjnych może przenieść się na grunt codziennej pracy członków zespołu na całym obszarze firmy. Tym samym zespoły nie tylko ułatwiają komunikację tymczasową, lecz także pomagają stworzyć trwale sieci komunikacyjne, a pracownikom umożliwiają nawiązanie kontaktów z kluczowymi pracownikami spoza własnych obszarów działania.

### *Członkowie zespołów zyskują nową perspektywę*

W wyniku bardziej otwartej komunikacji członkowie zespołu są w stanie zyskać lepsze spojrzenie na sytuację, patrząc na nią z wielu różnych perspektyw przedstawionych przez członków zespołu piastujących różne funkcje. W większości firm pracownicy nie mają okazji oddziaływać z kolegami z innych działów. Zespoły interwencyjne umożliwiają wyjście poza indywidualną, ograniczoną perspektywę zwykłego pracownika i pozwalają ją rozszerzyć, łącząc w jedną całość perspektywy poszczególnych pracowników widziane z poszczególnych stanowisk czy działów, dzięki czemu zamiast wielu perspektyw mikroskopowych otrzymujemy zintegrowaną perspektywę makroskopową. Przykładowo, jeśli naszym celem jest bicie brawa, nie wystarczy sam fakt, że lewa ręka wie o istnieniu prawej i vice versa. Bicie brawa, zwłaszcza jeśli ma to być głośne brawo, wymaga współpracy obydwu rąk w kierunku założonego celu, i muszą one znaleźć optymalną konfigurację. Zadaniem zespołu interwencyjnego jest przedstawienie sobie obydwu rąk i ułatwienie im współpracy, której celem jest bicie brawa. Poza tym zespoły interwencyjne pozwalają pracownikom wywodzącym się z różnych jednostek organizacyjnych firmy, działów i regionów na porównanie swoich perspektyw i postępów w drodze dialogu, co ułatwia proces identyfikacji i rozwiązywania problemów. Na koniec,

---

<sup>5</sup> Ibid.

nowa perspektywa zyskana w wyniku konfrontacji w ramach zespołów sprzyja podejmowaniu przez firmę radykalnych kroków, co pozwala zburzyć ustalone praktyki.

### ***Brak narzucania i wymuszania zmian***

Odnotaliśmy wiele prób przemian zakończonych niepowodzeniem, gdzie nowy przywódca przybył do firmy i usiłował narzucić zmiany odgórnie. Przeprowadzając akcję w ten sposób, przywódca ów nie nadał pracownikom odpowiednich uprawnień ani nawet nie przekonał ich o konieczności przeprowadzenia zmian. Tacy przywódcy najwidoczniej nie rozumieją znaczenia czynnika ludzkiego w procesie zmiany, faktu, że większość ludzi z natury nie lubi zmian i zadowala się status quo. Wymuszając zmiany i narzucając je odgórnie, przywódca nie jest w stanie zmobilizować firmy na rzecz przemiany i w najlepszym przypadku uzyskuje efekty w postaci fasadowych, powierzchownych zmian (zobacz: „Powierzchowna zgodność w firmie Best Buy”).

Poza tym przywódcy odgórnie wprowadzający zmiany zazwyczaj przeceniają zarówno swoje możliwości w zakresie przeforsowania zmian w całej firmie bez dostatecznego zaangażowania na ich rzecz, jak i swoje zdolności

#### **POWIERZCHOWNA ZGODNOŚĆ W FIRMIE BEST BUY**

Pierwsza podjęta próba reorganizacji zaplanowana została przez jedną z najbardziej znanych firm konsultingowych, a rozwiązanie wydawało się całkiem racjonalne. Jednakże realizacja planu okazała się trudniejsza, niż przewidywano — podczas gdy wszystkie sklepy przeszły proces certyfikacyjny z wynikiem co najmniej 90-procentowym, w rzeczywistości zgodność ta, zmierzona przez zespół kontrolny, wynosiła 44%. Po części wynikało to stąd, że rozwiązanie zostało opracowane przez osoby z zewnątrz i narzucone wszystkim sklepom bez zasięgnięcia opinii ich kierowników. Kierownicy znali plan przemiany i dlatego udzielali „prawidłowych odpowiedzi”, ale nie przyswoili głębszego znaczenia i implikacji planu przemiany<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Elizabeth Gibson, Andy Billings, *Big Change at Best Buy: Working Through Hypergrowth to Sustained Excellence*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA 2003, s. 22.

w zakresie prawidłowej oceny całego zakresu problemów trapiących firmę. Ludzie znajdujący się u szczytu hierarchii organizacyjnej firmy zazwyczaj uważają, że udało im się rozpoznać problem, podczas gdy w rzeczywistości ogarnęli zaledwie jego część. Oznacza to, że nieprawidłowo zdefiniowano problem, a rozwiązanie wypracowane na podstawie przedwczesnej diagnozy jest zbyt zawężone. Z tego natomiast wynika, że nawet jeśli pracownicy poparli inicjatywę przemiany, narzucone zmiany nie stanowią odpowiedniego rozwiązania wszystkich bolączek firmy.

Z kolei zastosowanie zespołów interdyscyplinarnych daje pracownikom wszystkich szczebli możliwość wzięcia czynnego udziału w planowaniu przemiany, w związku z czym pełniej opisane zostaną wszystkie problemy firmy. Powierzając poszczególnym zespołom zbadanie procesów i funkcji w danym obszarze, wykorzystuje się ich wiedzę i doświadczenie, dzięki czemu łatwiej jest dokonać pełnej oceny problemów i znaleźć skuteczne rozwiązanie.

### ***Członkowie zespołów wykazują się największym zaangażowaniem na rzecz zmian***

Jak już wcześniej wspomnieliśmy, do zasług zespołów interwencyjnych należy zapewnienie kluczowego czynnika sukcesu, jakim jest pełne poparcie i zaangażowanie. Wspomnieliśmy także, że wiele prób przemian kończy się niepowodzeniem, jeśli nie zadbano o zaangażowanie pracowników i nie zapewniono im udziału od początku do końca procesu przemiany. Bez szerokiego poparcia w całej firmie nie można skutecznie wdrożyć zmian, mimo to liderzy przemian często nie doceniają siły oporów przed zmianami. Opory te można zwalczyć, angażując pracowników na wszystkich etapach procesu przemiany i pozwalając im wypowiedzieć się na temat kierunku zmian — a tym właśnie zajmują się interdyscyplinarne zespoły interwencyjne.

W wielu przypadkach zaobserwowaliśmy, że nadanie pracownikom prawa głosu w trakcie procesu przemiany ma kluczowe znaczenie dla przezwyciężenia ich oporów wobec zmian i zyskania ich zaangażowania na czas wdrażania i utrzymywania zmian. Ludzie, którzy muszą przeprowadzać zmiany, a potem z nimi żyć, są najbardziej oddani na ich rzecz, kiedy mają wpływ na identyfikację i rozwiązanie problemów. Ponadto nadając pracownikom uprawnienia

w związku z przeprowadzaniem przemiany, można mieć pewność, że pod lupę zostaną wzięte właściwe problemy, co z kolei pomoże liderowi przemiany uzyskać poparcie pracowników wszystkich szczebli.

Zespoły interwencyjne odgrywają kluczową rolę w zdobywaniu zaangażowania pracowników przez cały okres przeprowadzania przemiany. Przekazując członkom zespołu odpowiedzialność za identyfikację problemów i opracowanie rozwiązań, lider przemiany przestaje być jedynym odpowiedzialnym za proces przemiany — odpowiedzialność poprzez zespoły interdyscyplinarne rozciąga się na całą firmę. Dzielać się odpowiedzialnością z zespołami interwencyjnymi, lider przemiany nadaje uprawnienia menedżerom i pracownikom w zakresie podejmowania decyzji i wyposaża ich w narzędzia, z których będą mogli z powodzeniem korzystać nawet w sytuacjach niezwiązanych z przemianą. Poza tym w przypadku, gdy ich zalecenia zostaną zaakceptowane, członkowie zespołu będą ponosić przynajmniej częściową odpowiedzialność za ostateczne ich wdrożenie, dzięki czemu w ich interesie będzie leżało zaproponowanie rozwiązań wykonalnych.

Ponadto w ramach procesu przemiany, kiedy firma musi być gotowa do szybkiego reagowania na ciągle zmieniające się warunki otoczenia, często źle widziane są decyzje podejmowane oddzielnie w poszczególnych działach. Pracownicy muszą wspólnymi siłami rozwiązać problemy szybko i skutecznie. Zespoły interwencyjne umożliwiają szybką i niezawodną reakcję, ponieważ wspólnie pracują nad rozpoznawaniem poszczególnych problemów bądź grup problemów i ich rozwiązywaniem. Dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu członków zespołu zalecenia zmian będą dokładniej przemyślane, ponieważ mają oni w tym procesie więcej do stracenia i do zyskania.

Na koniec, wykorzystanie zespołów interdyscyplinarnych w trakcie przemiany pozwala ludziom zachować poczucie własnej wartości i podnosi na duchu zarówno menedżerów, jak i pracowników. Często jest tak, że morale pracowników spada na łeb, na szyję, kiedy forsuje się zmiany bez pytania nikogo o zdanie, ponieważ w ten sposób kierownictwo firmy oraz lider przemiany dają do zrozumienia, że obecne wyniki pracy zatrudnionych są niezadowolające, a sami pracownicy nie są w stanie znaleźć rozwiązania, które mogłoby poprawić sytuację.

### ***Równoległe prowadzenie działań przynosi niezrównane korzyści***

Projekty o kluczowym znaczeniu dla procesu transformacji można prowadzić albo seryjnie jeden po drugim, albo równoległe. W wersji seryjnej jeden główny zespół odpowiada za prowadzenie całości procesu przemiany, począwszy od identyfikacji problemu po opracowanie propozycji rozwiązania. Aby taki pojedynczy zespół mógł rozpoznać wszystkie problemy trapiące firmę i się nimi zająć, musi przeprowadzać poszczególne działania seryjnie jedno po drugim, co może wymagać bardzo wiele czasu. Poza tym z uwagi na ograniczone zasoby i zawężoną perspektywę pojedynczego zespołu trzeba się liczyć z tym, że problemy nie zostaną należycie zdiagnozowane i rozwiązane. Jednakże powołując większą liczbę zespołów i podzespołów interwencyjnych, można równocześnie prowadzić wiele różnych projektów, dzięki czemu czas potrzebny na wykonanie całości zadań dzieli się pomiędzy zespoły. Ponieważ uwaga oraz zasoby zespołów są bardziej skoncentrowane, jakość pracy nad projektami oraz wyniki zalecenia będą na ogół lepsze niż w przypadku pojedynczego zespołu usiłującego zająć się wszystkimi zróżnicowanymi zagadnieniami jednocześnie.

Niektórzy mogą się obawiać, że powołanie kilku zespołów zajmujących się różnymi złożonymi zagadnieniami spowoduje chaos i brak będzie wspólnego kierunku działań. Dlatego lider przemiany oraz grupa wybranych przywódców powinni kontrolować pracę zespołów i sprawdzać, czy podążają one w założonym kierunku, realizując założone cele, oraz nadzorować ogólne postępy i strategię każdego zespołu.

### ***Pomoc w ocenie przyszłych przywódców***

Jedną z największych zalet zespołów interdyscyplinarnych jest to, że dają one swoim członkom równe szanse wykazania się swoimi umiejętnościami. Pracując w zespole, nie mają się oni czym zasłonić, a ich działania i zdolności są widoczne. Dzięki temu lider przemiany jest w stanie ocenić przyszłych przywódców firmy. Poza tym zespoły interwencyjne pełnią rolę poligonu, na którym wychodzą na jaw słabe i mocne strony poszczególnych członków zespołu, umożliwiając kierownictwu dokonanie wiarygodnej oceny ich potencjału przywódczego. Zespoły interwencyjne pozwalają liderowi przemiany dostrzec obszary wymagające większej uwagi. Ponieważ w zespołach znajduje się wielu potencjalnych przywódców, lider przemiany może ocenić ich potencjał i wy-



typować przyszłych przywódców i menedżerów firmy, co stanowi pierwszy krok do stworzenia systemu wylaniania kadry kierowniczej.

Podczas dokonywania oceny potencjału przywódczego może się okazać, że niektórzy członkowie zespołu nie wykazują się dostateczną efektywnością. W takich przypadkach zespół interwencyjny stanowi dogodny forum, na którym taki pracownik dostaje albo szansę poprawy, albo możliwość przekazania swojej wiedzy i know-how. W ramach zespołów interwencyjnych tacy pracownicy mają możliwość wyszkolić swoich następców w bezpieczny sposób, w środowisku sprzyjającym współpracy. W okresie przejściowym ich obecność jest bardzo ważna, pozwalając oszczędzić czas i uniknąć straty cennych informacji, ponieważ firma ponosi ogromne koszty, szkoląc nowego pracownika od zera lub próbując ustalić, jakie informacje zostały utracone. Dlatego zespoły interwencyjne nie tylko pozwalają na wyodrębnienie potencjalnych przywódców, lecz także ułatwiają przekazanie fachowej wiedzy potencjalnym przywódcom.

## STRUKTURYZOWANIE ZESPOŁÓW — ZASADY OGÓLNE

Istnieje nieskończona liczba sposobów, na które można zorganizować zespoły interdyscyplinarne dla potrzeb przemiany w różnych firmach. Niemniej jednak doświadczenie wskazuje na to, że nie wszystkie możliwości są równie skuteczne, a niektóre rozwiązania sprawdzają się lepiej niż inne. Dlatego w tym miejscu pragniemy przestrzec przed popełnieniem podstawowych błędów w wyniku zastosowania metody prób i błędów i przedstawić najbardziej efektywny, uogólniony model opracowany na podstawie przeprowadzonych przez nas badań (zobacz rysunek 3.5). Ponieważ nie ma jednego słusznego rozwiązania w odniesieniu do tworzenia zespołów, model ten stanowi jedynie zestaw narzędzi pomocniczych, które okazały się skuteczne w wielu totalnie różnych procesach przemiany.

**RYСУNEK 3.4.**

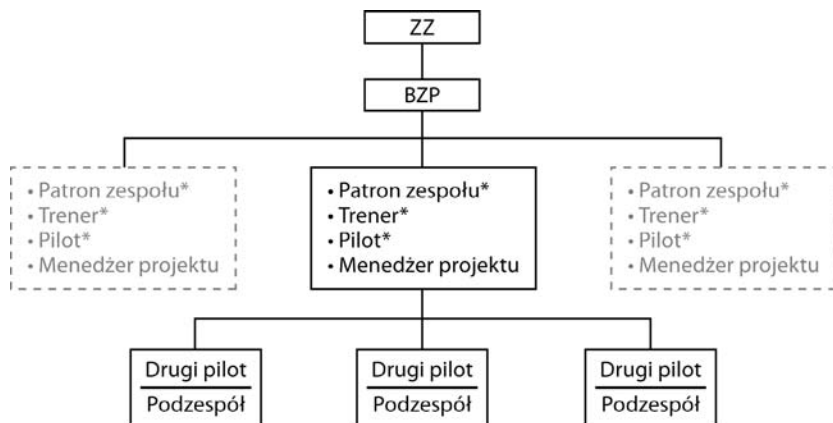
### **Strukturyzowanie interdyscyplinarnych zespołów interwencyjnych**



W niniejszym podrozdziale najpierw zostanie przedstawiony ogólny zarys struktury zespołów interwencyjnych — w szczególności podkreśla się znaczenie jednostek służących integracji działalności zespołów: Zespołu Zarządzającego (ZZ) oraz Biura Zarządzania Programem (BZP). Następnie zostanie omówiona bardziej szczegółowa struktura każdego zespołu i zostaną wyjaśnione różne funkcje pełnione w ramach zespołu. Na rysunku 3.5 przedstawiono ogólny zarys struktury zespołów interwencyjnych. Szczegóły zostaną przedstawione w dalszej części tego rozdziału.

### RYSUNEK 3.5.

#### Ogólny zarys struktury zespołu



\* Ci członkowie zazwyczaj zasiadają w ZZ.

### *Zespół Zarządzający (ZZ)*

Z makroskopowego punktu widzenia Zespół Zarządzający nadzoruje całość procesu przemiany i jest zespołem nadrzędnym w stosunku do reszty zespołów. Zadaniem ZZ jest prowadzenie zespołów interwencyjnych w kierunku ustalonych celów oraz decydowanie, które z zaleceń przedstawionych przez poszczególne zespoły interdyscyplinarne mają zostać wdrożone. Dysponując największą władzą decyzyjną, ZZ odpowiada także za ratyfikację ważniejszych decyzji podjętych przez zespoły interwencyjne, dzięki czemu można mieć

pewność, że te decyzje są słuszne i zgodne z ogólnymi celami przemiany. Zespół Zarządzający tworzy zazwyczaj lider przemiany i kilku konsultantów, którzy nadzorują budowę zespołów.

W zależności od wielkości firmy, ZZ zazwyczaj składa się z lidera przemiany, kilku starszych rangą konsultantów zaangażowanych w proces przemiany (nazywanych „trenerami”), „patronów” poszczególnych zespołów oraz „pilotów” poszczególnych zespołów interwencyjnych (o których mowa będzie później). Choć cały Zespół Zarządzający odpowiada za dokonywanie wyboru, które zalecenia przyjąć do wdrożenia, a które nie, ostateczna decyzja należy do lidera przemiany. Lider przemiany odpowiada również za prowadzenie zebrań integracyjnych (wyjaśnionych później) i przekazywanie uprawnień wysokiego szczebla.

Zasiadający w ZZ konsultanci zaangażowani w proces przemiany odgrywają rolę opiniodawczą i dzielą się swoim doświadczeniem i wiedzą, zwłaszcza na temat najskuteczniej przeprowadzonych operacji tego rodzaju. Niemniej jednak, ponieważ pełnią oni funkcje trenerów, zazwyczaj nie dysponują prawem do podejmowania decyzji. Dzięki takiemu podziałowi uprawnień konsultanci nie mają możliwości dyktowania zmian, a władzą decyzyjną dysponują menedżerowie posiadający niezbędną wiedzę na temat przedsiębiorstwa. Ponadto konsultanci zostają przydzieleni do zespołów w roli trenerów, aby „rozsiać ekspertów poszczególnych kategorii”<sup>7</sup>. W niektórych przypadkach może być tak, że konsultant służy więcej niż jednemu zespołowi, lecz normalnie na jeden zespół powinien przypadać jeden trener. Rola konsultantów w poszczególnych zespołach zostanie omówiona w dalszej części rozdziału.

Patroni zespołów, którzy zazwyczaj piastują stanowiska kierownicze najwyższego szczebla (np. wiceprezesa wykonawczego), wnoszą rozległą wiedzę na temat firmy i dziedziny, którą się zajmują. Niemal każdy menedżer wyższego szczebla zasiadający w ZZ powinien zostać przydzielony do patronowania zespołowi interwencyjnemu. Jego zadaniem będzie usuwanie przeszkód napotykaných przez patronowany zespół, oprócz tego służyć on będzie jako łącznik pomiędzy różnymi zespołami, ułatwiając komunikację i współpracę pomiędzy nimi. Rola patrona w zespole zostanie omówiona bardziej szczegółowo w dalszej części rozdziału.

---

<sup>7</sup> Niepublikowane studium przypadku VeriSign, Uniwersytet Stanforda, 2005.

Pilot każdego zespołu odpowiada za przedstawianie wyników pracy oraz zaleceń swojego zespołu Zespołowi Zarządzającemu podczas comiesięcznych zebrań integracyjnych oraz cotygodniowych sesji (opisanych później).

Biorąc pod uwagę bliskie relacje i powiązania pomiędzy zespołami interwencyjnymi a ZZ, należy zachować delikatną równowagę sił. Podczas gdy zespoły powinny mieć uprawnienia do podejmowania decyzji istotnych dla ich dziedzin, pewna część władzy decyzyjnej oraz prawo do ratyfikacji powinny zostać ograniczone do osoby lidera przemiany oraz Zespołu Zarządzającego. Wynika to stąd, że ZZ, posiadając w swych szeregach przywódcę (pilotą) każdego zespołu interwencyjnego, posiada swoich ekspertów w różnych częściach firmy i tym samym jest w stanie wyważyć argumenty za i przeciw związane z różnymi decyzjami, projektami i grupami projektów. W związku z powyższym, choć zespołom interwencyjnym powinno przysługiwać prawo podejmowania kluczowych decyzji tam, gdzie w grę wchodzi ich zalecenia, ich autonomia musi być równoważona przez ZZ, któremu przysługuje prawo ratyfikacji lub zawetowania zasadniczych decyzji.

### ***Biuro Zarządzania Programem (BZP)***

Obecność dużej liczby zespołów biorących udział w procesie przemiany wymaga działań integracyjnych i koordynacyjnych, w przeciwnym razie zapanuje bałagan. Biuro Zarządzania Programem pełni rolę centrum koordynacyjnego. BZP tworzy w zasadzie jedna osoba, która pełni rolę centralnego systemu nerwowego procesu transformacji, dopilnowując przestrzegania konkretnych terminów konkretnych działań przez konkretne zespoły. Głównym zadaniem BZP jest koordynacja pracy zespołów i pilnowanie wszelkich terminów wykonania poszczególnych zadań przez wszystkie zespoły. BZP nie ma mówić innym, co mają robić, ponieważ nie dysponuje uprawnieniami pozwalającymi na zatwierdzanie lub odrzucanie projektów. Aby być w stanie koordynować całość programu przemiany, BZP musi regularnie kontaktować się z menedżerami projektów poszczególnych zespołów — o nich będzie mowa w dalszych częściach tego rozdziału.

## *Zespoły*

W skład każdego zespołu interdyscyplinarnego wchodzi patron, trener, pilot, menedżer projektu oraz członkowie zespołu — niektórzy z nich pełnią funkcję drugich pilotów stojących na czele podzespołów. Każdy członek oraz każda podgrupa wchodząca w skład zespołu odgrywa unikalną rolę, i dla sprawnego funkcjonowania konieczna jest współpraca i prowadzenie otwartej komunikacji z innymi członkami zespołu. Teraz przyjrzymy się każdemu członkowi zespołu i przedstawimy zasadniczą rolę, jaką odgrywa on w zespole oraz programie przemiany.

Trener, czyli konsultant zewnętrzny, odgrywa rolę opiniodawczą i nie angażuje się w codzienne działania zespołu interwencyjnego. Na przykład w firmie VeriSign konsultanci celowo pozostawali w cieniu podczas kluczowych zebrań zespołu, pozwalając pilotom na wykazanie się umiejętnością działania w warunkach stresu i oceniając ich potencjał przywódczy<sup>8</sup>. Konsultanci nie powinni zachowywać się w sposób apodyktyczny i despotyczny, powinni raczej wejść w rolę „aniołów stróżów” pilota oraz zespołu, dzieląc się z nimi swoimi opiniami i pomagając pilotowi w rozwoju i doskonaleniu. Gdyby konsultant zdominował zespół, proces przemiany miałby charakter odgórny, co z kolei zaszkodziłoby komunikacji i doprowadziło do odrodzenia barier organizacyjnych. Dlatego wiedza konsultanta powinna jedynie zrosić zespół, a każdy uczestnik zaangażowany w proces przemiany powinien być wyczulony na symptomy powodzi.

Patroni zespołów mają kluczowe znaczenie dla prowadzenia zespołu w kontekście firmy jako całości: nadzorowania wszystkich projektów interdyscyplinarnych, pilnowania właściwego wykorzystania zasobów, pomocy w ustalaniu priorytetów i dostosowywaniu projektów do wizji firmy. Zapewniają oni holistyczne spojrzenie na poszczególne projekty w kontekście całego programu przemiany, ich zadaniem jest ogarnięcie poszczególnych aspektów i ułożenie ich w jedną całość. Dlatego też patron uprawniony jest do podejmowania decyzji o tym, co należy zrobić, i udzielania pomocy zespołowi w wykonywaniu jego obowiązków. Ponadto patroni mają zarówno prawo, jak i obowiązek usuwania przeszkód z drogi swego zespołu. Dzięki okresowym raportom składanym

---

<sup>8</sup> Ibid.

przez pilota kompetentny patron będzie w stanie przewidzieć potencjalne przeszkody i usunąć je, jeszcze zanim zespół na nie natrafi, dzięki czemu zwiększy się wydajność i efektywność pracy zespołu. Poza tym przydzielenie patrona każdemu zespołowi wskazuje na ogromne znaczenie programu przemiany i zwiększa poczucie odpowiedzialności jego członków przy wykonywaniu swoich obowiązków.

Piloci zespołów pracują ramię w ramię z patronami, którzy ich wybierają, a ich zadaniem jest prowadzenie zespołu we właściwym kierunku. Różnica pomiędzy pilotem a patronem tkwi w poziomie zaangażowania w pracę zespołu i konkretne projekty. Patron raczej hołduje zasadzie nieingerowania, podczas gdy pilot jest oczami i uszami patrona i pilnuje, czy projekty pozostają w zgodzie z celami przez niego założonymi. Aby duet patron – pilot mógł uzyskać maksymalny efekt synergii, konieczne jest utrzymywanie otwartej i intensywnej komunikacji pomiędzy nimi. Szczególne znaczenie ma omawianie postępów prac zespołu oraz dopilnowywanie, aby przebiegały one we właściwym kierunku i były zgodne z ogólną strategią przemiany. Podobnie jak przy nawigacji statku, często konieczne są drobne korekty kursu, dzięki czemu statek zawija do portu przeznaczenia zgodnie z planem. Ponieważ w porównaniu z patronem pilot wchodzi w głębsze kontakty z członkami zespołu, w gruncie rzeczy to on prowadzi zespół, sprawując przywództwo strategiczne i nadając pracy zespołu konkretny kierunek, włączając określanie strategii, celów i specyfikacji oraz prowadzenie zebrań zespołu. Główne cele przekazane przez patrona pilot rozbija na pomniejsze cele oraz etapy do zrealizowania przez zespół. Znaczenie pilotów zespołów w programie przemiany docenił Ghosn: „Piloci odgrywają centralną rolę w działalności zespołów interdyscyplinarnych, ustalając plany zebrań i prowadząc dyskusje. Potrzebni są silni przywódcy, którzy potrafią ukierunkować działania członków zespołu na znajdowanie rozwiązań, a nie na szukanie winnych lub samolubne, pozerskie zachowania”<sup>9</sup>.

Ponieważ pilot odpowiada za dobór członków swojego zespołu, na nim spoczywa również odpowiedzialność za dopasowanie struktury i składu zespołu do założonych celów. Ma on również za zadanie nadać członkom zespołu uprawnienia, co podnosi morale. Zespół powinien cieszyć się pewną autonomią i mieć

---

<sup>9</sup> David Magee, *Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan*, HarperBusiness, Nowy Jork 2003, s. 70 – 71.

uprawnienia do podejmowania kluczowych decyzji, choć pilot powinien mieć nadzór nad ważniejszymi decyzjami i być przygotowanym do interwencji w razie konieczności. Poza tym do zadań pilota należy informowanie Zespołu Zarządzającego o wynikach prac swego zespołu podczas każdego spotkania integracyjnego oraz przekonywanie innych do proponowanych przez swój zespół projektów i zaleceń. Pilot musi też dopilnować, by cele realizowane były zgodnie z nadrzędną strategią i by wszystkie projekty stanowiły wkład na rzecz całościowych celów i misji zespołu. Pilot musi ogarniać całość i utrzymać holistyczny obraz różnych projektów, tak aby wyniki prac można było zinterpretować w szerszym kontekście i zintegrować w postaci zalecenia o szerszym zasięgu.

Niemniej jednak nie oznacza to, że pilot musi sam prowadzić wszystkie te projekty. Pozostawiwszy sobie zadania o wyższej randze, pilot przekazuje nadzór nad codziennymi pracami zespołu menedżerowi projektu. Menedżer projektu ściśle współpracuje z pilotem podczas opracowywania i realizacji planów, w zakresie terminów i zasobów budżetowych, oraz pełni inne obowiązki o kluczowym znaczeniu dla działania zarówno podzespołów, jak i samego zespołu. Dzięki regularnym spotkaniom i częstej komunikacji menedżerowie projektu ściśle współpracują ze sobą i z BZP, ustalając czas realizacji poszczególnych projektów i koordynując działania logistyczne z innymi zespołami. Ponadto menedżer projektu odpowiada za współpracę z poszczególnymi członkami zespołów i pomaga im pogodzić pracę nad programem przemiany z codziennymi obowiązkami służbowymi. Ogólnie rzecz biorąc, menedżer projektu odpowiada za prowadzenie zespołu i pilnowanie terminów oraz realizacji etapów — ponosi odpowiedzialność za dokonywanie odpowiednich postępów prac w zespole. Ponieważ menedżer projektu współpracuje bardzo ściśle z pilotem zespołu, jest on wybierany przez pilota i podlega akceptacji przez patrona zespołu.

Zespoły składają się zazwyczaj z około siedmiu do dziesięciu członków różnych specjalności, chociaż nawet dziesięć osób nie jest w stanie wystarczająco zagłębić się w analizę sytuacji i procesów zachodzących w firmie. Aby mieć pewność, że analiza nie będzie ani zbyt płytka, ani zbyt zawężona, i żeby zapewnić należytą równowagę pomiędzy tymi obydwojma wymiarami, każdy zespół posiada koalicję podzespołów bardziej szczegółowo analizujących poszczególne aspekty problemu. Podobnie jak w przypadku zespołów, każdy

podzespół składa się z dziesięciu członków i prowadzony jest przez „drugiego pilota” będącego członkiem macierzystego zespołu interwencyjnego. Każdy zespół powinien mieć przynajmniej jeden podzespół odpowiedzialny za proces wchodzący w zakres dziedziny, którą się zajmuje. Oprócz mobilizacji sił w celu dalszego gromadzenia istotnych danych, podzespoły powinny także zjednywać dodatkowe oddziały do działania na rzecz przemiany. Dzięki temu zyskują większe poparcie i zaangażowanie ze strony pracowników. Przykładowo, w ramach pierwotnych zespołów i podzespołów interwencyjnych bezpośrednio uczestniczyło ponad 500 pracowników Nissana, a każdy pracownik przyczynił się do ostatecznego sukcesu restrukturyzacji Nissana.

## MODYFIKACJE MODELU ZESPOŁU INTERWENCYJNEGO

W poprzednim podrozdziale przedstawiliśmy ogólny model tworzenia zespołów interdyscyplinarnych, który zgodnie z przeprowadzonymi przez nas badaniami okazał się bardzo skuteczny. Niemniej jednak należy pamiętać, że nie istnieje jeden uniwersalny wzorzec odpowiadający każdej firmie, więc model ogólny należy dostosować do potrzeb konkretnej sytuacji. W niniejszym podrozdziale przedstawimy kilka zasadniczych korekt zastosowanych z ogromnym powodzeniem w procesach przemiany, a także podamy, w jakich warunkach korekty te mogą odnieść optymalny skutek (zobacz rysunek 3.6).

### RYSUNEK 3.6.

#### Modyfikacja modelu interdyscyplinarnego zespołu interwencyjnego



### *VeriSign*

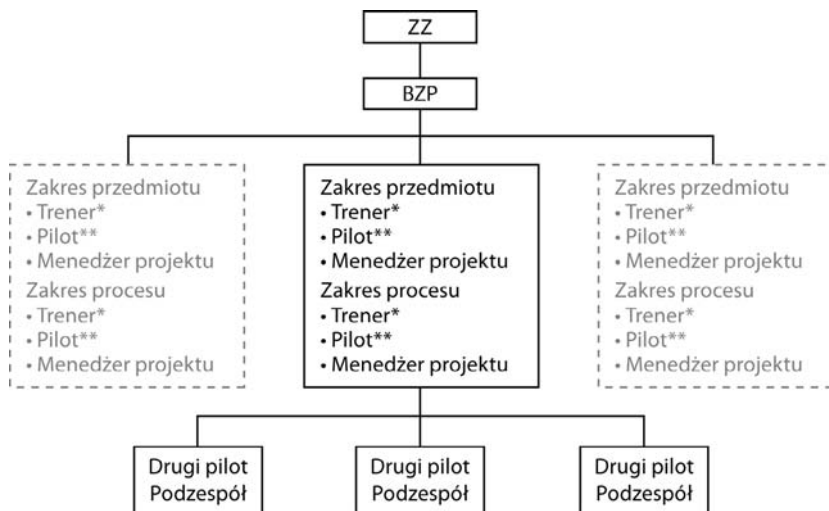
Proces przemiany w VeriSign przeprowadzony przez wiceprezesa Vernona Irvina miał miejsce w największym oddziale firmy, VeriSign Telecommunications Services. Zasadniczym odchyleniem od struktury wyżej opisanego modelu



jest w przypadku VeriSign zastosowanie zespołów działających w zakresie procesów oraz zespołów działających w zakresie przedmiotu działalności w każdej ważniejszej dziedzinie (zobacz rysunek 3.7).

**RYСУNEK 3.7.**

### Struktura zespołu interdyscyplinarnego w VeriSign



\* Trener wchodzi też w skład ZZ.

\*\* Pilot wchodzi też w skład ZZ oraz odgrywa rolę patrona.

W powyższym modelu w każdej dziedzinie pracuje kilka odrębnych zespołów zakresu przedmiotowego oraz kilka zespołów zakresu procesowego. Zespoły procesowe badają procesy zachodzące w danej dziedzinie lub grupie i koncentrują się na tym, w jaki sposób uczynić dany proces bardziej wydajnym. Tak więc *zespoły, których zadaniem jest udoskonalanie procesów*, odpowiadają na pytanie „Jak robimy to czy tamto?” i próbują znaleźć odpowiedź na pytanie „Jak mamy robić to czy tamto tak, aby ten proces był lepszy?”. Zespoły przedmiotowe natomiast zajmują się przedmiotem działalności przedsiębiorstwa. Zespół przedmiotowy analizuje takie informacje jak np. rynek docelowy, zasadniczo udzielając odpowiedzi na pytanie „Co robimy w tej

branży?” oraz „Co jest naszym celem?” i szukając sposobów na uzyskanie zadowolającej odpowiedzi. Po zbadaniu bieżącej sytuacji zespół przedmiotowy ocenia przyszłość branży: „*Co chcemy zrobić w ramach tej branży? Dokąd zmierzamy?*”.

Przykładowo, w dziedzinie zespołów zajmujących się rynkiem, zespoły procesowe zajmowały się takimi zagadnieniami jak procesy sprzedaży, procesy obsługi klienta i procesy konstrukcyjne i operacyjne, natomiast zespoły przedmiotowe zajmowały się grupami produktów bezprzewodowych i przewodowych oraz usługami międzynarodowymi. Każdy zespół procesowy i przedmiotowy posiadał strukturę pełnego zespołu interwencyjnego, mając w swym składzie trenera, pilota (pełniącego równocześnie funkcję patrona) oraz menedżera projektu.

W modelu, w którym dla danej dziedziny istnieją dwa rodzaje zespołów — procesowe i przedmiotowe — teoretycznie powinno się zrównoważyć władzę i wpływy obydwu. Jednak w praktyce często jest tak, że większymi wpływami cieszą się zespoły przedmiotowe, ponieważ ich zalecenia mają pozornie większe znaczenie dla przedsiębiorstwa — np. na jakie rynki wejść, jakie opracować produkty i jakie założyć strategie w związku z tymi decyzjami.

W programie przemiany zrealizowanym w VeriSign zespołom interwencyjnym przyznano ogromną władzę decyzyjną i autonomię. Było to możliwe głównie dzięki relatywnie małym rozmiarom oddziały, co pozwoliło Irwinowi na ściślejszą współpracę z zespołami i na monitorowanie ich postępów oraz podejmowanych przez nich decyzji w większym stopniu, niż byłoby to możliwe w większej firmie. Także piloci mogli się cieszyć ogromną autonomią i władzą pozwalającą im na podejmowanie kluczowych decyzji.

Model ten okazał się szczególnie skuteczny, ponieważ po dokonaniu wstępnej analizy Irwin wraz z Zespołem Zarządzającym opracowali ogólny zarys kierunku rozwoju firmy jeszcze przed powołaniem interdyscyplinarnych zespołów interwencyjnych. A dokładniej, opracowali oni ogólny zarys pożądanego struktury organizacyjnej, która miała stać się wynikiem przemiany, a struktura zespołów umożliwiała Zespołowi Zarządzającemu realizowanie swoich założeń. Model ten posiada dodatkową zaletę: w jednej dziedzinie jest dwóch pilotów, co pozwala liderowi przemiany ocenić potencjał przywódczy każdego z nich i dokonać bezpośredniej oceny ich obydwu. Z uwagi na tę dodatkową zaletę,

ta modyfikacja może być przydatna w sytuacji, kiedy nie ma jednoznacznego kandydata na stanowisko przywódcy w danym obszarze po zakończeniu procesu przemiany.

Model ten jest też szczególnie efektywny w przypadku firm, gdzie dziedziny przedmiotowe i procesowe są sprecyzowane i wyraźnie od siebie oddzielone, zwłaszcza w przedsiębiorstwach małych i średnich. Model VeriSign sprawdza się w przypadku mniejszych firm dlatego, że pilot pełni tu podwójną rolę — pilota i patrona jednocześnie. Ponieważ osoby zaangażowane w prace zespołów zazwyczaj pochodzą z wyższych szczebli zarządzania, w przypadku przeszkód instytucjonalnych nie jest konieczna interwencja patrona, a sam pilot potrafi sobie z tym poradzić. Piloci nie tylko odpowiadali za rozkładanie celów ogólnych na cele szczegółowe i wyznaczanie etapów, lecz także dysponowali całkowitą autonomią i władzą decyzyjną nawet w zakresie decyzji kluczowych. Ponadto w modelu tym podzespoły nie przybierały postaci sformalizowanej, lecz stanowiły nieformalne grupy osób pomagających zespołom przedmiotowym i procesowym w zbieraniu dodatkowych informacji i dokonywaniu bardziej dogłębnych analiz.

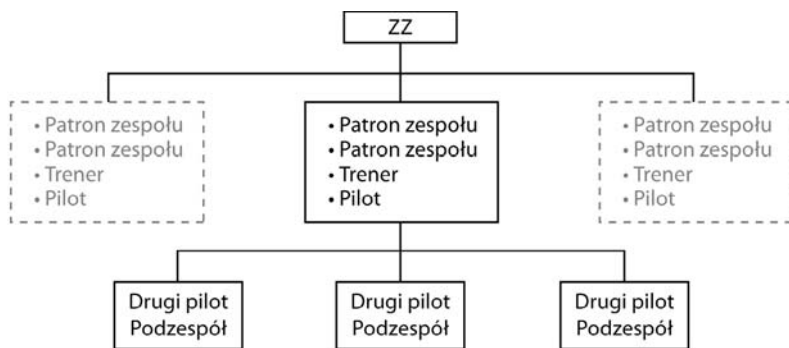
### *Nissan*

Jedną z zasadniczych różnic pomiędzy strukturą zespołów interwencyjnych w Nissanie a naszym uogólnionym modelem jest to, że u Nissana każdy zespół posiadał dwóch patronów, których zadaniem było usuwanie przeszkód istniejących i przewidywanych, które utrudniały lub mogłyby utrudnić pracę zespołu (zobacz rysunek 3.8)<sup>10</sup>. Ci dwaj patroni wywodzili się z totalnie różnych działów — przykładowo, tworzone parę z dyrektora działu zaopatrzenia i dyrektora działu konstrukcji i stawiano ich na czele zespołu zajmującego się zaopatrzeniem. Ghosn stwierdził, że wyposażając każdy zespół w dwóch patronów zamiast jednego, zapobiegał zbytniemu zawężaniu prac zespołu.

---

<sup>10</sup> David Magee, *Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan*, HarperBusiness, Nowy Jork 2003, s. 102 – 105; Elizabeth Gibson, Andy Billings, *Big Change at Best Buy: Working Through Hypergrowth to Sustained Excellence*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA 2003, s. 66 – 67; Carlos Ghosn, *Saving the Business Without Losing the Company*, „Harvard Business Review”, styczeń 2002.

RYSUNEK 3.8.

**Struktura zespołu interdyscyplinarnego w Nissanie**

Uwaga: Spośród członków zespołów tylko patroni i trenerzy zasiadali w Zespole Zarządzającym.

Kolejną istotną różnicą był fakt, że jeden pilot odgrywał podwójną rolę: pilota i menedżera projektu. Wynikało to stąd, że dwaj patroni byli w stanie zajmując się nadrzędną strategią pracy zespołu oraz przewidywaniem i usuwaniem przeszkód instytucjonalnych. Choć oznacza to, że pilot ma więcej pracy, model jest efektywny, ponieważ skupia on zarządzanie zespołem w ręku pojedynczej osoby, dzięki czemu ani strategia, ani nadrzędny cel nie umkną gdzieś po drodze ani nie zostaną zniekształcone lub niewłaściwie przekazane w łańcuchu komunikacji.

Model Nissana jest szczególnie skuteczny wtedy, gdy lider przemiany oraz ZZ posiadają już wizję, który przywódca obejmie które funkcje po zakończeniu procesu przemiany, i potrzebują jedynie szansy ujrzania tych przywódców w akcji i dokonania oceny ich potencjału. Różnica pomiędzy modelem Nissana a VeriSign polega na tym, że w Nissanie funkcja pilota stanowi sprawdzian umiejętności, a w VeriSign służy do porównania potencjału przywódczego dwóch osób. Poza tym model Nissana najlepiej sprawdza się w przypadku większych przedsięwzięciach, gdzie zespół może napotkać więcej barier organizacyjnych, a zaangażowanie dwóch patronów może okazać się konieczne, aby być w stanie przewidzieć i usunąć wszystkie z nich.

Choć interdyscyplinarne zespoły interwencyjne w Nissanie ponosiły pełną odpowiedzialność przed ZZ za wydawane przez siebie zalecenia, nie dysponowały jednak tak dużą autonomią i władzą decyzyjną jak w przypadku VeriSign.

Wynikało to po części stąd, że przedsiębiorstwa te różnią się rozmiarem, a w dużej firmie zachodzi konieczność dopilnowania, aby wszystkie decyzje pozostawały w zgodzie z poprzednimi decyzjami i z nadrzędnym celem procesu przemiany. Aby zapewnić spójność tych decyzji, władza decyzyjna spoczywała w rękach Zespołu Zarządzającego, a Ghosn nadzorował całość procesu decyzyjnego.

W Nissanie Ghosn dokonał podziału firmy na 9 zespołów zajmujących się następującymi dziedzinami: (1) rozwojem, (2) zaopatrzeniem, (3) produkcją i logistyką, (4) badaniami i rozwojem, (5) sprzedażą i marketingiem, (6) administracją, (7) finansami, (8) wycofywaniem produktów, wyposażeniem i serwisem, oraz (9) organizacją i wartością dodaną. W ramach każdej z tych dziedzin zespoły zajmowały się analizą kluczowych czynników efektywności pracy i opracowywały zalecenia, w jaki sposób ich zdaniem można przywrócić firmie rentowność i gdzie leży potencjał przyszłego rozwoju firmy.

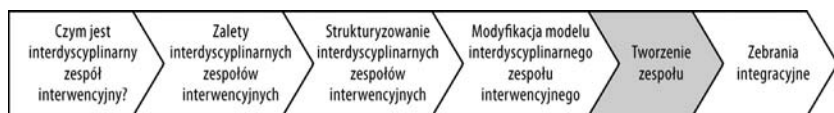
Podobnie jak w przypadku naszego uogólnionego modelu, każdy zespół miał także podzespoły, których zadaniem była bardziej szczegółowa i dogłębna analiza konkretnych zagadnień. Podzespoły te ściśle współpracowały z zespołem interwencyjnym, a każdy z nich składał się z dziesięciu członków, dzięki czemu prace posuwały się do przodu. Angażując większą liczbę pracowników w proces przemiany, podzespoły budują poparcie dla inicjatywy i zwiększają prawdopodobieństwo, że po rozwiązaniu zespołów wdrożenie przemiany nie okaże się fiaskiem z powodu braku poparcia i zaangażowania.

## TWORZENIE ZESPOŁU

W tym podrozdziale skoncentrujemy się na procesie budowania zespołu (zobacz rysunek 3.9), przedstawimy kryteria oceny poszczególnych osób kandydujących do objęcia kluczowych ról oraz najlepsze metody do zastosowania w trakcie procesu selekcji.

**RYSUNEK 3.9.**

### Tworzenie zespołu



### *Kryteria doboru*

Z uwagi na znaczenie przeprowadzenia przemiany, do funkcji patronów zespołów, pilotów zespołów, menedżerów projektów i drugich pilotów (pilotów podzespołów) należy wybierać osoby osiągające spektakularne wyniki w pracy, z dużym doświadczeniem i sukcesami na swoim koncie. Na ogół można kierować się praktyczną zasadą, że te osoby, które chcemy powołać w szeregi zespołów interdyscyplinarnych, jak na ironię „są ludźmi niezastąpionymi, a firma nie może sobie pozwolić na ich oddelegowanie do innych zajęć”<sup>11</sup>. Ponieważ patroni zespołów, piloci zespołów i menedżerowie projektów oprócz swoich funkcji pełnią też dodatkowe obowiązki, ich wyboru należy dokonać z wyjątkową rozważą. Kluczowe znaczenie ma wysoka klasa pracowników oraz ich oddanie na rzecz firmy. (Zobacz „Kryteria doboru członków zespołów”, gdzie znajduje się zestawienie pewnych kluczowych kryteriów, które należy wziąć pod uwagę w procesie selekcji).

#### **KRYTERIA DOBORU CZŁONKÓW ZESPOŁÓW**

- oddanie na rzecz firmy i inicjatywy przemiany;
- gotowość i zdolność do podjęcia wyzwania;
- gotowość do podjęcia pracy praktycznie na dwóch etatach;
- zdolność do pracy w warunkach stresu i zajmowania się kilkoma rzeczami naraz;
- umiejętność pracy zespołowej i doświadczenie w tym zakresie;
- umiejętność przewodzenia i potencjał przywódczy (dotyczy zwłaszcza pilotów);
- przywództwo ideowe i ambicja;
- umiejętność prowadzenia szczerej i otwartej komunikacji, pozyskiwania informacji zwrotnych i opinii.

<sup>11</sup> Elizabeth Gibson, Andy Billings, *Big Change at Best Buy: Working Through Hyper-growth to Sustained Excellence*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA 2003, s. 16.

Często można dokonać wstępnej selekcji w oparciu o pozycję zajmowaną w hierarchii zarządzania. Włączanie menedżerów wysokiego szczebla w skład interdyscyplinarnych zespołów interwencyjnych daje wyraźny i jednoznaczny sygnał, że do procesu przemiany przykładą się ogromną wagę. Jak już wspomnieliśmy wcześniej, patroni zespołów muszą należeć do ścisłego kierownictwa, w przeciwnym razie nie będą mieli możliwości skutecznego przewidywania i usuwania przeszkód i barier instytucjonalnych. Żeby skutecznie spełniać swą rolę, patron zespołu potrzebuje władzy i autorytetu przypisanych ścisłemu kierownictwu. Piloci i menedżerowie projektów także powinni piastować wyższe stanowiska. Są trzy powody ku temu: (1) już wykazali się swoimi zdolnościami i wiedzą; (2) menedżerowie wyższego szczebla ogarniają sytuację firmy, mają swoje sieci powiązań i mają pojęcie o problemach trapiących firmę; (3) przydzielenie menedżerów wysokiego szczebla do zespołów interwencyjnych stanowi wyraz ogromnego znaczenia programu przemiany dla firmy. Przykładowo, w VeriSign „Pilotami zespołów niemal zawsze zostawali wiceprezesi lub dyrektorzy. Członkami zespołów czasami byli menedżerowie wyższego szczebla. Nie sądzę, żeby był tam ktoś stojący niżej w hierarchii organizacyjnej. Najważniejsza rzecz to zrobić wszystko, co w naszej mocy, żeby zaangażować ludzi wiedzących, o co w tym wszystkim chodzi, a takich ludzi można znaleźć właśnie na wysokich szczeblach”<sup>12</sup>.

Z drugiej strony, członkowie zespołu oraz podzespołów mogą pochodzić ze średniego szczebla zarządzania, tak jak to było w przypadku Nissana. Menedżerowie wyższego i średniego szczebla wnoszą istotny wkład w pracę zespołu, ponieważ w porównaniu ze swoimi odpowiednikami z niższego szczebla często mają pełniejszy obraz firmy, a poza tym współpracują zarówno ze ścisłym kierownictwem i dyrekcją, jak i z pracownikami znajdującymi się bliżej szeregowych członków firmy. Tak więc jeśli założymy, że najwyższe kierownictwo obserwuje firmę z perspektywy orbity okołozemskiej, a pracownicy niższych szczebli postrzegają ją z poziomu gruntu, to kadra średniego szczebla widzi firmę z pułapu lecącego samolotu. Co istotne, spojrzenie z wysokości średniego szczebla wzbogaca obraz widziany ze szczytu hierarchii o pewne szczegóły. Menedżerowie średniego szczebla dysponują również rozległą siecią kontaktów,

---

<sup>12</sup> Niepublikowane studium przypadku VeriSign, Uniwersytet Stanforda, 2005.

co umożliwia im zdobycie sporej wiedzy na temat firmy w stosunkowo krótkim czasie, szybsze dotarcie do najniższych warstw hierarchii oraz uzyskanie szczerych reakcji i opinii.

Jednakże nie wszyscy wysoko wykwalifikowani pracownicy, których zaangażowanie niezbędne jest w procesie przemiany, znajdują się w szeregach kadry średniego szczebla. Choć stanowisko w hierarchii organizacyjnej często stanowi miarodajny, efektywny i użyteczny sposób selekcji potencjalnych członków zespołów, nie należy stosować go jako absolutu, lecz w połączeniu z innymi kryteriami. Współpraca zespołowa osób z różnych szczebli hierarchii daje wiele korzyści, jak chociażby współpraca bez granic wynikających ze stanowisk. Jednakże w zespołach zawierających osoby z różnych szczebli należy przedsięwziąć dodatkowe kroki mające na celu zapewnienie poczucia równości u wszystkich członków zespołu w ramach wspólnie prowadzonej inicjatywy przemiany, pomimo różnicy stanowisk zajmowanych w firmie. W celu zachęcenia do współpracy i zapobieżenia konfliktom związanym z odgrywanymi rolami i zajmowanymi stanowiskami, w tym walkom o władzę, członkowie zespołu powinni zostawiać swoje tytuły służbowe przed drzwiami sali spotkań zespołu.

Ponieważ dla funkcjonowania zespołu kluczowe znaczenie ma znajomość firmy oraz rozumienie jej położenia, najlepiej, jeśli członkowie zespołu wywodzą się będą z szeregów osób zatrudnionych w firmie. Taka selekcja wewnętrzna służy „zapewnieniu poczucia własności względem przemiany oraz motywacji do doglądania procesu od początku do samego końca”<sup>13</sup>. Niemniej jednak w niektórych przypadkach najlepsi kandydaci na pilotów zespołów mogą pochodzić spoza firmy. Skoro sam lider przemiany może być osobą z zewnątrz z uwagi na niezinstytucjonalizowane spojrzenie na firmę i jej położenie, pilot zespołu również może być osobą spoza firmy dokładnie z tego samego powodu. Piloci spoza firmy muszą jednak posiadać wyjątkowy kredyt zaufania i umieć współpracować z członkami swego zespołu, tzn. ich niezinstytucjonalizowany punkt widzenia musi pozostawać w zgodzie z punktami widzenia osób pracujących na rzecz zmian. W odróżnieniu od przywódców zespołów pochodzących z firmy, przywódcy z zewnątrz początkowo mają sporo do nadrobienia w zakresie wiedzy na temat sytuacji firmy, jej kultury i tradycji. Ghosnowi na

---

<sup>13</sup> Ibid.



przykład udało się z powodzeniem wprowadzić do Nissana trzydziestoosobowy zespół wywodzący się z partnerskiej firmy Renault i doprowadzić do zintegrowania członków zespołów z tych dwóch różnych środowisk. Co więcej, Ghosn był przekonany o kluczowej roli zespołu z Renault w przeprowadzeniu procesu restrukturyzacji.

Szczególnie ważną cechą pilotów zespołów, menedżerów projektów i członków zespołów jest „przywództwo ideowe”, co podkreślają Vernon Irvin z VeriSign oraz Dave House z Bay Networks. A zatem w skład zespołów interdyscyplinarnych powinni wchodzić „ludzie mierzący wysoko, mający na swoim koncie osiągnięcia oraz wiedzę i doświadczenie w swej dziedzinie, wykazujący się energią i zapałem”<sup>14</sup>. Z tego wynika, że udokumentowane sukcesy zawodowe to bardzo ważne kryterium przy doborze zarówno pilotów zespołów, jak i ich członków.

Energia i zapał członków mają szczególne znaczenie, ponieważ czekające ich zadania wymagają poświęcenia bardzo dużych ilości czasu i energii. Udział w procesie przemiany nie jest przewidziany dla słabeuszy — członkowie zespołów roboczych powinni być bystrzy, gotowi do pracy i zdolni radzić sobie z ogromnymi naciskami i stresem. Nie jest to rola, której sprostać może każdy pracownik, i z pewnością znajdą się wartościowi pracownicy, którzy nie zechcą zaangażować się w inicjatywę przemiany właśnie z powodu wysokiego poziomu oczekiwań i ogromu pracy. Członkowie zespołów roboczych będą musieli bowiem jednocześnie wykonywać swoje normalne obowiązki służbowe, co w praktyce oznacza pracę na dwa etaty. Dlatego muszą oni zgodzić się na poświęcenie dodatkowego czasu na pracę, na to, że czasem trzeba będzie pracować w weekendy i w święta, żeby dotrzymać terminów w odniesieniu zarówno do normalnych obowiązków, jak i dodatkowych zadań wynikających z udziału w procesie przemiany. Firma nie może sobie pozwolić na ograniczenie świadczenia dotychczasowych usług lub prowadzenia produkcji z powodu przemiany, a wyniki jej pracy nie powinny już nigdy być gorsze niż przed rozpoczęciem tego procesu. Choć proces przemiany ma kluczowe znaczenie dla przyszłości firmy, firma nie będzie miała przyszłości, jeśli nie przetrwa dnia dzisiejszego.

---

<sup>14</sup> Ibid.

Z tego względu, pomimo dodatkowych zadań i obowiązków, członkowie zespołów muszą wykonywać swoją pracę na wysokim poziomie i osiągać świetne wyniki zarówno na swoim stanowisku służbowym, jak i w roli pełnionej w związku z procesem przemiany. Znaczenie tego wymogu podkreślił Ghosn: „Nigdy nie pomijaj żadnych części procesu, kiedy masz napięte terminy; lepiej nauczyć się pracować szybciej”<sup>15</sup>. Choć członkowie zespołu muszą poświęcać procesowi przemiany bardzo dużo czasu, nie mogą odkładać na później swoich normalnych zadań i dopuścić do niedotrzymania terminów. Dlatego członkowie zespołów interdyscyplinarnych powinni wykazywać się kompetencją i umiejętnością pracy przy kilku projektach jednocześnie. Wszyscy pracownicy zaangażowani w przemianę powinni być przekonani o konieczności przeprowadzenia zmian i gotowi na podjęcie nowych wyzwań.

Poza tym członkowie zespołów interdyscyplinarnych nie mogą przeceniać własnych umiejętności, lecz powinni być otwarci na uczenie się od innych członków zespołu, nawet jeśli są to podwładni. Choć muszą mieć kredyt zaufania i szacunek wśród kolegów i podwładnych, muszą również wykazywać się otwartością na nowe pomysły i krytyczne uwagi. Ponadto piloci zespołów muszą też chętnie wysłuchiwać sugestii ze strony swoich doradców, włączając trenerów i patronów zespołów. Powinni także być otwarci na nowe pomysły, metody i procesy, i nie powinni zanadto koncentrować się na końcowym celu, ignorując uwagi dotyczące sposobu dotarcia do tego celu.

Być może jeszcze większe znaczenie ma to, aby członkowie zespołu (nie tylko piloci) byli otwarci na sugestie i krytycyzm. Oprócz zdolności *przyjmowania* konstruktywnej krytyki ze strony innych muszą oni także potrafić taktownie i konstruktywnie *wyrażać* krytyczne uwagi pod ich adresem. Członkowie zespołu muszą tym samym potrafić szczerze wypowiadać swoje opinie, dzieląc się swoimi reakcjami na wszelkie pomysły, włączając konstruktywną krytykę nieudanych pomysłów. W tym celu członkowie powinni charakteryzować się umiejętnością aktywnego angażowania się w dyskusje i podchodzić do przemiany i związanych z nią projektów z umysłem otwartym i twórczym, nastawiając się na nieszablonowe myślenie<sup>16</sup>. Ponieważ dyskusje mają

---

<sup>15</sup> David Magee, *Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan*, HarperBusiness, Nowy Jork 2003, s. 77.

<sup>16</sup> Niepublikowane studium przypadku VeriSign, Uniwersytet Stanforda, 2005.

kluczowe znaczenie dla otwartej wymiany opinii i wniosków, w wyniku której dochodzi do ostatecznego ukształtowania realnych rozwiązań, zdolność do czynnego uczestnictwa w tych dyskusjach jest podstawową cechą, której należy szukać u kandydatów na członków zespołu.

Choć niejednokrotnie podkreślaliśmy znaczenie wyboru najlepszych pracowników firmy do udziału w zespołach interwencyjnych, należy też nadmienić, że efektywny zespół nie zawsze stanowi jedynie koalicję najlepszych z najlepszych. Na przykład w VeriSign „Piloci bardzo starali się zbudować harmonijny zespół interdyscyplinarny. »Przyjęliśmy kilka kryteriów wobec każdego z zespołów i staraliśmy się, aby w każdym zespole znalazły się osoby z różnych oddziałów i z różnych działów firmy«<sup>17</sup>. Dlatego pomimo znaczenia wybierania najlepszych kandydatów do zespołów interwencyjnych równie ważne jest też zróżnicowanie w szeregach tych zespołów. Siła zespołów interdyscyplinarnych tkwi w skupianiu osób zajmujących różne stanowiska i wykorzystywaniu ich odmiennych punktów widzenia, dzięki czemu podejście do problemu jest pełniejsze i całościowe. Jeśli nie zadbamy o zróżnicowanie, może się okazać, że wszyscy członkowie zespołu mają podobny punkt widzenia, co skutkuje zawężoną analizą problemu.

Do tej pory omówiliśmy szczegółowo kryteria selekcji kluczowych członków zespołu, natomiast pominęliśmy kwestię kryteriów wyboru konsultanta, czyli trenera. Z pewnością istotne będą tu udokumentowane sukcesy w dziedzinie doradztwa oraz przywództwo ideowe, niemniej jednak najważniejszymi kryteriami wyboru są wiedza i doświadczenie. Trenerzy powinni uczestniczyć w przeszłości w procesie przemiany i rozumieć, na czym polega przemiana najlepsza w swojej klasie. Ponieważ trenerzy ściśle współpracują z patronami zespołów, powinni uzupełniać się nawzajem dzięki swojej wiedzy. Oczywiście w pewnych obszarach ich wiedza będzie się pokrywać, ale zasada jest taka, że trenerzy powinni wiedzieć to, czego nie wiedzą patroni zespołu — odnosi się to zarówno do zasobów wiedzy, jak i doświadczenia w zakresie procesów.

Pamiętając o wskazówkach zawartych w powyższym opisie ogólnych zasad doboru kandydatów do zespołów interdyscyplinarnych, przystąpmy teraz do omówienia sposobów dokonywania oceny ich cech i zdolności.

---

<sup>17</sup> Ibid.

### *Procesy i metody selekcji*

Ponieważ zespoły interdyscyplinarne dają liderowi przemiany sposobność oceny przyszłych przywódców firmy, lider powinien w pełni zaangażować się w wybór patronów i pilotów zespołów (Zobacz ramka: „Dave House wskazuje przywódców ideowych w Bay Networks”). O zaletach własnoręcznego wybierania pilotów zespołów wiedział też Ghosn: „Piloci wywodzący się ze szczebla zarządu wybierani byli ze wskazania Ghosna, ponieważ chciał on widzieć »przyszłe pokolenie przywódców Nissana«”<sup>18</sup>. Poza tym lider przemiany powinien mieć swój udział w procesie selekcji z uwagi na kluczowe znaczenie ról pilota i patrona zespołu w całym procesie przemiany. Choć spore znaczenie dla powodzenia inicjatywy mają również szeregowi członkowie zespołu, wybieranie ich osobiście przez lidera przemiany nie miałoby jednak praktycznego sensu. W przypadku Nissana Ghosn musiałby sam wybrać około pięciuset osób. Dlatego lider przemiany powinien zlecić zadanie doboru członków zespołu pilotowi, któremu pomagać będą trener, patron i menedżer projektu.

Jedną z klasycznych metod wyboru pilota zespołu jest korzystanie z rekomendacji innych osób. Zdobywając rekomendacje dotyczące kluczowych kryteriów od ścisłego kierownictwa firmy, lider przemiany powinien być w stanie zawęzić pulę potencjalnych kandydatów. Niemniej jednak do rekomendacji należy podchodzić ostrożnie z uwagi na możliwość ich subiektywnego zabarwienia z powodów politycznych bądź osobistych.

Rekomendowanych kandydatów poddaje się następnie dalszej selekcji z zastosowaniem ankiet i rozmów kwalifikacyjnych. (Zobacz ramka: „Przykłady pytań zadawanych w ankiecie lub rozmowie kwalifikacyjnej”). Celem tych ankiet i rozmów jest ocena kwalifikacji kandydatów — a w szczególności ich wykształcenia i doświadczenia zawodowego, osiągnięć, potencjału przywódczego, celów osobistych, oddania na rzecz firmy oraz zaangażowania na rzecz inicjatywy przemiany.

Żeby odciążyc lidera przemiany, ankiety mogą zostać opracowane przez konsultantów, a liderowi można zostawić dokonanie oceny kandydatów. W większości przypadków ankiety poprzedzają rozmowy i stanowią ich uzupełnienie

---

<sup>18</sup> David Magee, *Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan*, HarperBusiness, Nowy Jork 2003, s. 70 – 71.

## DAVE HOUSE WSKAZUJE PRZYWÓDCÓW IDEOWYCH W BAY NETWORKS

Kiedy Dave House przybył do Bay Networks jako dyrektor generalny i lider przemiany, bezpośrednio przed nim odpowiadało 15 podwładnych. Kiedy przystąpił do wyboru pilotów zespołów interwencyjnych, najpierw przeprowadził rozmowy z każdym z bezpośrednich podwładnych, oceniając ich słabe i mocne strony oraz gotowość do prowadzenia zespołów interdyscyplinarnych. Dzięki tym rozmowom House wyodrębnił „przywódców ideowych” firmy — osoby „naprawdę myślące”, których pomysły stanowiły siłę napędową firmy. Aby móc wybrać pilotów zespołów spośród sprawdzonej puli przywódców ideowych, House poprosił każdego z nich o wypełnienie formularza na stronie internetowej (mówiąc im, że mają one charakter poufny, aby uzyskać szczere wypowiedzi). Pytania miały na celu (ponowne) ustalenie ich mocnych i słabych stron, a poza tym zostali oni poproszeni o udzielenie nowemu dyrektorowi generalnemu kilku rad. Na podstawie wypełnionych formularzy House osobiście wybrał pracowników, którzy jego zdaniem najlepiej sprawdzają się w rolach pilotów zespołów interdyscyplinarnych. Stosując różne sposoby oceny przydatności przywódców, House był pewien, że wybrał osoby jak najbardziej właściwe pod względem kwalifikacji, zainteresowań i wiedzy fachowej.

— takie cechy jak oddanie, zaangażowanie i zapał kandydatów można jednoznacznie ocenić tylko poprzez osobistą rozmowę. Niekiedy jednak, zwłaszcza w mniejszych firmach, przy wyborze kandydatów na pilotów i członków zespołu można pominąć rozmowy kwalifikacyjne, ponieważ kwalifikacje i zdolności poszczególnych kandydatów mogą być już wszystkim zainteresowanym dobrze znane z uwagi na wcześniejszą współpracę. W tych przypadkach ankiety mogą pomóc w rzuceniu światła na dotychczasowe osiągnięcia kandydatów oraz ich preferencje (zobacz ramka „ACI korzysta z ankiet w procesie selekcji”). Podsumowując, ankieta może być pomocna w optymalnym przydziale poszczególnych kandydatów do zespołów, podczas gdy rozmowa kwalifikacyjna pozwala uzyskać obraz kandydata w kontekście interpersonalnym.

## PRZYKŁADY PYTAŃ ZADAWANYCH W ANKIECIE LUB ROZMOWIE KWALIFIKACYJNEJ

---

Dlaczego Pana/Pani zdaniem świetnie nadaje się Pan/Pani do odgrywania tej roli?

Jakie wykształcenie, doświadczenie i cechy Pana/Pani charakteru mogą być przydatne w tej roli?

Gdyby mógł/mogła Pan/Pani wybierać spośród tych grup (lista kilku grup), jaki byłby Pana/Pani pierwszy i drugi wybór? Dlaczego?

Choć bezpośrednie zaangażowanie w proces przemiany w ramach zespołów interdyscyplinarnych ma ogromne znaczenie dla przyszłości firmy i jest korzystne dla Pana/Pani rozwoju osobistego i zawodowego, wymaga ono poświęcenia dużych ilości czasu — czy jest Pan/Pani gotowy/gotowa się temu podporządkować?

Proces selekcji obejmuje również rozmowy ze współpracownikami kandydatów, zarówno przełożonymi, jak i podwładnymi. Podczas gdy rozmowa z samym kandydatem stanowi formę subiektywnej oceny, rozmowy z osobami współpracującymi z kandydatem mogą nam dać bardziej obiektywny punkt widzenia. Ponadto nieocenioną pomoc w procesie selekcji może świadczyć dział zasobów ludzkich, nie tylko w zakresie rekomendacji, lecz także jako źródło danych o dotychczasowych wynikach pracy kandydata. Analiza ocen pracowniczych może okazać się najważniejszym punktem w procesie selekcji, ponieważ na ogół wyniki pracy uzyskane w przeszłości pozwalają w sposób w miarę wiarygodny przewidzieć przyszłe możliwości kandydata i ocenić jego potencjał.

### ***Dруга szansa***

Często bardzo trudno jest zrobić coś dobrze już za pierwszym razem. W rzeczywistości kluczem do powodzenia przemiany jest powtarzanie prób i gotowość do wyciągania wniosków z własnych błędów po to, żeby spróbować jeszcze raz. Wiele przemian zakończonych ostatecznym sukcesem w pierwszym

## ACI KORZYSTA Z ANKIET W PROCESIE SELEKCJI

Wybierając członków zespołów interdyscyplinarnych, konsultanci zatrudnieni w celu przeprowadzenia przemiany w ACI najpierw wykorzystali swoją wiedzę i doświadczenie przy opracowywaniu ankiety, której celem było ustalenie, w którym zespole dany pracownik chciałby najbardziej pracować i dlaczego. Opierając się na odpowiedziach zawartych w ankietach, dyrektor generalny pełniący również rolę lidera przemiany we współpracy z pilotami zespołów osobiście wybrał członków zespołów. Szczególnie uważnie przyglądano się odpowiedziom ankietowym dotyczącym wykształcenia i doświadczenia zawodowego, zainteresowań oraz dotychczasowych wyników pracy. Tym samym liderzy zespołów byli w stanie wybrać najbardziej odpowiednie osoby do pracy w zespołach interdyscyplinarnych, a poza tym mieli jeszcze możliwość wyjścia naprzeciw zainteresowaniom poszczególnych kandydatów, zapewniając optymalne dopasowanie z punktu widzenia zarówno członka, jak i całego zespołu.

Lider przemiany miał możliwość ścisłej współpracy z przywódcami zespołów w ACI przy wyborze poszczególnych członków zespołów, ponieważ firma ta była stosunkowo niewielkich rozmiarów, co z kolei umożliwiało członkom zespołów dość częste kontakty z liderem przemiany. Z tego względu lider przemiany i liderzy zespołów byli już zaznajomieni z kandydatami oraz ich osiągnięciami, więc nie było potrzeby przeprowadzania sformalizowanych rozmów kwalifikacyjnych. Ankiety opracowano w celu dokonania oceny celów, zainteresowań i wykształcenia kandydatów, a także dania kandydatom możliwości podzielenia się z liderem przemiany swoimi przemyśleniami. Wykorzystawszy osobistą znajomość pracowników oraz ich pisemne odpowiedzi, Zespół Zarządzający był w stanie wybrać kandydatów najlepiej pasujących do swoich ról.

podejściu kończyło się niepowodzeniem. Przykładowo w Best Buys zawiodła początkowa próba realizacji programu przemiany, ponieważ pracownicy robili wrażenie wdrażania programu, w rzeczywistości wcale go nie realizując. Choć wydawało się, że poszczególne sklepy Best Buy przechodzą pomyślnie kontrole i testy, tak naprawdę nie działały one zgodnie z programem.

Firma wyciągnęła z tego wnioski i stwierdziła, że w celu umożliwienia skutecznego przeprowadzenia przemiany, najpierw konieczne jest zdobycie poparcia i zaangażowania na rzecz zmian na wszystkich szczeblach i przez cały okres trwania procesu. W rezultacie druga podjęta próba zakończyła się ogromnym sukcesem<sup>19</sup>.

Podobnie było w VeriSign, gdzie pierwsza podjęta przez Irvina próba stworzenia zespołów interdyscyplinarnych zakończyła się w znacznej mierze fiaskiem. Zalecenia zgłoszone przez zespoły nie zostały wdrożone, ponieważ nie uwzględniały celów założonych przez Irvina. W kolejnej próbie Irvin zwrócił większą uwagę na kierowanie pracą zespołów i dał im więcej wytycznych. Inne dokonane przez niego zmiany to utworzenie nowego, dynamicznego zespołu przywódczego, nadanie wyraźniejszej struktury zespołom, opracowanie wyższych standardów selekcji członków zespołu, dopilnowanie, aby ściśle kierownictwo bardziej podkreślało priorytetowe znaczenie przemiany, oraz zapewnienie większej motywacji dla pracowników do zakończenia procesu przemiany sukcesem<sup>20</sup>.

Biorąc pod uwagę fakt, że proces przemiany to proces uczenia się, osoby zaangażowane w niego także powinny móc dostać drugą szansę. Przykładowo, dyrektor regionalny w Best Buy uświadomił sobie, że „pierwszy członek zespołu interwencyjnego przez niego wybrany nie był żadnym asem. Nie rozumiał, jak duże znaczenie mogło mieć to stanowisko. Za drugim razem, kiedy wybierał członków zespołu, wyznaczył zupełnie odmienną i bardzo utalentowaną osobę”<sup>21</sup>. Ludziom zaangażowanym w proces przemiany należy, z zachowaniem pewnych granic, dać szansę uczenia się na własnych błędach, ponieważ w ostatecznym rozrachunku to dzięki temu zdobywają doświadczenie i rozwijają się jako pracownicy i jako przywódcy. Firma, która pozbywa się pracowników po pierwszym popełnionym przez nich błędzie, może znaleźć się w jednej z dwóch sytuacji: albo pozostanie bez pracowników, albo nadal będzie popełniać błędy przy niewielkich postępach. Pozwolenie pracownikom

---

<sup>19</sup> Elizabeth Gibson, Andy Billings, *Big Change at Best Buy: Working Through Hypergrowth to Sustained Excellence*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA 2003, s. 7 – 9.

<sup>20</sup> Niepublikowane studium przypadku VeriSign, Uniwersytet Stanforda, 2005.

<sup>21</sup> Elizabeth Gibson, Andy Billings, *Big Change at Best Buy: Working Through Hypergrowth to Sustained Excellence*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA 2003, s. 21.



na uczenie się na błędach pomaga nie tylko w ich rozwoju, lecz także w rozwoju firmy jako całości. Aby ułatwić proces uczenia się, pracownicy, menedżerowie i dyrektorzy powinni dzielić się ze sobą i z innymi pracownikami swoimi doświadczeniami zdobytymi w wyniku popełnienia błędów w przeszłości, aby wszyscy mogli ich uniknąć w przyszłości.

Jeśli okaże się, że pracownik nie spełnia pokładanych w nim nadziei nawet po otrzymaniu kilku szans, trzeba będzie się zastanowić, czy osoba ta na pewno nadaje się do udziału w programie przemiany. Jednakże decyzja dotycząca roli odgrywanej przez tego pracownika w programie przemiany powinna być podjęta w oderwaniu od roli normalnie odgrywanej przez niego w firmie. Po dokonaniu analizy można zdecydować, że (1) osoba ta nie nadaje się do pełnienia tej roli w zespole lub (2) jest kompetentna, lecz została źle dopasowana do zespołu. Jeśli będzie to ta druga możliwość, oznacza to, że osoba ta jest dobrym pracownikiem na złym miejscu, i możemy przenieść ją na nowe stanowisko i skierować do wykonywania innych zadań lub po prostu innej funkcji. Podejmując próbę lepszego dopasowania kwalifikacji i zainteresowań pracownika, oszczędza się energię, czas i pieniądze potrzebne na rekrutację i szkolenie nowego pracownika.

Jeśli się zdarzy, że nawet pilot zespołu nie spełnia pokładanych w nim oczekiwań, trzeba również przeanalizować tę kwestię, i to pomimo dodatkowych komplikacji związanych ze „zmianą koni w połowie brodu”. W takich przypadkach należy położyć na szalach koszt zatrzymania nieefektywnego pilota zespołu oraz skutki zamieszania i straconego czasu wiążących się z wyznaczeniem nowego pilota. Przed podjęciem decyzji o wprowadzeniu pospiesznych, raptownych zmian lepiej się dobrze zastanowić i zdecydować, jakie rozwiązanie będzie w danej sytuacji optymalne. Jeśli ostatecznie okaże się, że lepiej będzie znaleźć nowego pilota, kluczowe znaczenie będzie miała otwarta i szczerza komunikacja, dzięki której przejęcie władzy przez nowego pilota odbędzie się gładko, a wszyscy zainteresowani będą doskonale rozumieć sytuację. Dzięki otwartej komunikacji istnieje szansa utrzymania wzajemnych relacji oraz integralności zespołu (zobacz ramka „Zespół z ACI uratowany dzięki komunikacji”).

## ZESPÓŁ Z ACI URATOWANY DZIĘKI KOMUNIKACJI

Wkrótce po ogłoszeniu składu zespołu interwencyjnego okazało się, że jedna z członkiń zespołu wykazuje się wybitnymi wynikami pracy i ogromnym potencjałem przywódczym. Zauważywszy to, trener wziął na stronę aktualnego pilota zespołu, do którego należała wyróżniająca się kobieta, i podzielił się z nim swoimi spostrzeżeniami co do wysokiego potencjału tej członkini zespołu. Potem trener zapytał pilota, co sądzi o awansowaniu jej na jego (pilota) obecne stanowisko, podczas gdy jemu będzie przysługiwał tytuł pilota pomocniczego, nie głównego. Ponieważ pierwotny pilot zespołu zrozumiał sytuację i umiał spojrzeć na nią z perspektywy zewnętrznej, zgodził się na jej awans i wspierał ją w podejmowanych przez nią działaniach. Ostatecznie okazało się, że ich style przywódcze oraz style działania uzupełniają się nawzajem, i byłego pilota spotkał awans: otrzymał on równorzędny tytuł pilota zespołu, taki sam jak owa kobieta, i odtąd prowadzili zespół wspólnie. Tym samym wszyscy byli zadowoleni, a potencjalnie groźną sytuację udało się załagodzić dzięki otwartej komunikacji.

## ZEBRANIA INTEGRACYJNE

Po omówieniu zespołów interdyscyplinarnych, począwszy od odgrywanej przez nie roli aż po szczegóły dotyczące ich struktury, czas zająć się zagadnieniem zebrań integracyjnych, na których członkowie zespołu mogą rozmawiać ze sobą i z członkami Zespołu Zarządzającego czy Biura Zarządzania Programem (zobacz rysunek 3.10).

**RYСУNEK 3.10.**

### **Zebrania integracyjne**



### *Comiesięczne spotkania integracyjne*

Comiesięczne spotkania integracyjne odbywają się pod koniec każdej z trzech faz modelu (czyli odpowiednio w 30., 60. i 90. dniu procesu przemiany). Trwają one cały dzień do dwóch dni i uczestniczą w nich: lider przemiany, patroni zespołów, trenerzy i piloci zespołów. Treść obrad jest protokołowana, co umożliwia egzekwowanie odpowiedzialności i dokumentowanie postępów procesu przemiany.

Na każdym comiesięcznym zebraniu integracyjnym każdy zespół zobowiązany jest do przeprowadzenia godzinnej prezentacji na temat poczynionych postępów, podsumowując wykonane przez siebie prace i podkreślając kluczowe konkluzje powstałe w ciągu ostatniego miesiąca. Ponieważ prezentacje te odbywają się w obecności innych zespołów, wszyscy kluczowi uczestnicy procesu przemiany mają szansę zyskać bardziej holistyczne spojrzenie na położenie firmy i na proces realizacji programu przemiany.

Spotkania te to nie tylko okazja do wymiany poglądów pomiędzy liderem przemiany a pilotami poszczególnych zespołów, lecz przede wszystkim forum pozwalające na otwartą komunikację pomiędzy wszystkimi zespołami, dzięki czemu wysiłki podejmowane na rzecz przemiany mogą zostać ujednoczone i ukierunkowane. Comiesięczne spotkania mają ogromne znaczenie dla integracji członków zespołów, nawiązania porozumienia i zbudowania wzajemnych relacji.

Co więcej, prezentacje umożliwiają liderowi przemiany oraz innym zespołom dokonanie drobnych korekt i właściwe ukierunkowanie zespołów, a także stanowią sposobność zakwestionowania założeń przyjętych przez zespoły. Tym samym owe comiesięczne spotkania integracyjne służą czemuś więcej niż tylko rozliczeniu zespołów z wyników ich pracy przez lidera przemiany — dają sposobność dokonania kluczowych korekt. Przykładowo, Ghosn z Nissana wobec swoich zespołów stosował metodę wywierania regularnych nacisków i natychmiastowego opiniowania wyników pracy, tym samym zmuszając ich do drążenia tematu i znajdowania odpowiedzi na pytania oraz rozwiązań problemów na oczekiwanym przez niego poziomie. Stosując tę metodę, lider przemiany wywiera nacisk na zespoły robocze, motywując ich do szukania

radikalnych rozwiązań. Ghosn niejednokrotnie odsyłał zespoły z powrotem do etapu planowania, dając tym samym do zrozumienia, że rozwiązywanie problemów oraz planowanie to procesy nieliniowe i nieraz trzeba wracać do punktu wyjścia<sup>22</sup>.

Aby zapewnić jednolite metody prezentacji podczas każdego ze spotkań (odbywających się w dniach zakończenia 1., 2. i 3. fazy), należy wyposażyć zespoły w szablony przygotowane w programie PowerPoint z przykładami informacji, których podanie jest wymagane. Szablony te pomogą poczuć się pewniej tym przywódcom zespołów, którzy mają niewielkie doświadczenie w prezentowaniu dużych ilości złożonych informacji. W tym zakresie zespoły powinny otrzymać też pomoc ze strony konsultantów.

W dalszych rozdziałach opiszemy bardziej szczegółowo każde ze spotkań integracyjnych, zwracając uwagę na różnice pomiędzy nimi, a także na kluczowe punkty do omówienia na tych zebraniach.

### *Spotkania cotygodniowe*

Podczas gdy comiesięczne spotkania integracyjne wieńczą każdą z trzech faz procesu 90-dniowej przemiany, Zespół Zarządzający uczestniczy również w regularnych cotygodniowych spotkaniach ze wszystkimi zespołami. Spotkania te mają charakter nieformalny i nie trzeba na nie przychodzić — w praktyce są to zazwyczaj telekonferencje. Piloci zespołów i menedżerowie projektów omawiają z liderem przemiany oraz patronem zespołu swoje postępy dokonane w bieżącym tygodniu. Każdy zespół przygotowuje dziesięciminutową prezentację mającą na celu przekazanie ZZ najświeższych informacji na temat poczynań zespołu — poinformowanie o zakończeniu ważnych etapów, kierunkach kolejnych działań (zwłaszcza w kontekście planów na nadchodzący tydzień) oraz ewentualnych przeszkodach i barierach napotkanych przez zespół. Przed cotygodniową sesją każdy zespół powinien przekazać krótką prezentację w programie PowerPoint, zawierającą informacje przewidziane w szablonie. Prezentacje należy rozesłać wszystkim członkom zespołu, aby każdy mógł śledzić ją na własnym ekranie. Cotygodniowe sesje nie tylko

---

<sup>22</sup> David Magee, *Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued Nissan*, HarperBusiness, Nowy Jork 2003, s. 70.

pomagają otworzyć kanały komunikacji, lecz także stanowią sposobność sprawdzenia przez lidera przemiany, czy zespoły podążają we właściwym kierunku, i może on je odpowiednio ukierunkować, kiedy tylko okaże się to konieczne.

Gdyby nie te cotygodniowe sesje, zespoły mogłyby mieć trudności z dotrzymaniem terminów miesięcznych albo ich działania mogłyby pójść w niewłaściwym kierunku i podczas prezentacji kończącej fazę mogłyby okazać się, że wyniki ich pracy są niezadowolające. Cotygodniowe sesje pomagają wszystkim utrzymać właściwy kierunek, zwłaszcza na pierwszych etapach akcji. Na początku można też wykazać pewną dozę elastyczności, jeśli chodzi o przestrzeganie terminów, ponieważ na tym etapie napotyka się wiele przeszkód. Po pewnym czasie, kiedy zespół okrzepnie, a członkowie zespołu wejdą w swoje role, odstępstw od planu nie należy już wielkodusznie tolerować. Cotygodniowe zebrania mają kluczowe znaczenie dla kontroli tempa procesu przemiany i bieżącego informowania osób odpowiedzialnych za przemianę. Ponadto zebrania te dają każdej grupie możliwość porównania swoich postępów z postęпами poczynionymi przez inne grupy oraz uzyskania szerszego spojrzenia na sprawy będące udziałem wszystkich zespołów.

Comiesięczne i cotygodniowe zebrania to nie wszystkie spotkania, w których powinny uczestniczyć wszystkie zespoły. Piloci zespołów i menedżerowie projektów powinni również odbywać kilka spotkań w tygodniu w swoim gronie, aby się upewnić, czy wszyscy wiedzą, jak postępują prace zespołu jako całości, i czy idą one w dobrym kierunku. Logistyką tych zebrań często zajmuje się menedżer projektu. Poza tym zarówno pilot zespołu, jak i menedżer projektu powinni też w razie potrzeby spotykać się z poszczególnymi członkami zespołu.

## KONKLUZJA

Interdyscyplinarne zespoły interwencyjne często uważa się za trzon procesu przemiany. Podczas gdy działania wstępnej fazy przemiany koncentrują się na uzyskaniu impetu, przygotowaniu gruntu i stworzeniu niezbędnych warunków do przeprowadzenia przemiany, interdyscyplinarne zespoły interwencyjne poprzez swe równoległe wysiłki przyspieszają jej proces. Jeśli zespoły zostaną zbudowane nieprawidłowo, większe jest prawdopodobieństwo niepowodzenia lub nieefektywności przeprowadzanej próby przemiany. Natomiast

prawidłowo skonstruowane zespoły stanowią siłę napędową procesu przemiany i wpływają na polepszenie komunikacji w całej firmie, które przynosić będzie owoce jeszcze długo po zakończeniu programu. Zespoły interdyscyplinarne przełamują bariery organizacyjne i pomagają liderowi przemiany w uzyskaniu szerokiego poparcia dla inicjatywy.

W tym rozdziale omówiliśmy podstawowe aspekty zespołów interwencyjnych, w tym ich strukturę w skali mikro i makro oraz proces selekcji ich członków. Teraz zajmiemy się interakcjami pomiędzy tymi zespołami oraz relacjami wewnątrz nich. W następnym rozdziale opisującym fazę 1. programu przemiany (pierwsze 30 dni) pokażemy, w jaki sposób zespoły zabierają się za analizę aktualnej sytuacji firmy oraz identyfikację problemów trapiących firmę.