

Keith Ferrazzi Paul Hill

NIGDY

NIE ZARZĄDZAJ

sam

**Spraw, by twój
zespół był twoją
największą siłą**

mt biznes

Keith Ferrazzi Paul Hill

NIGDY NIE ZARZĄDZAJ sam

**Spraw, by twój
zespół był twoją
największą siłą**

mt biznes

Spis treści

Wstęp do polskiego wydania	11
Rozdział 1. Łamanie kodu drużyny	17
Rozdział 2. Przejście od modelu oś–szprychy poprzez model z główną rolą lidera do wzajemnego wspierania się	39
Rozdział 3. Przejście od unikania konfliktów do pełnej szczerości	55
Rozdział 4. Przejście od powierzchownych relacji do celowego budowania więzi i ducha drużynowości	79
Rozdział 5. Przejście od rezyliencji indywidualnej do rezyliencji zespołowej	101
Rozdział 6. Przejście do pełniejszej współpracy: szersze i odważniejsze współtworzenie poprzez zmianę podejścia do spotkań ...	115
Rozdział 7. Przejście na zwinne metody pracy	157
Rozdział 8. Przejście od kultury indywidualnych pochwał od lidera do wspólnego celebrowania i uznania sukcesów członków zespołu	179

Rozdział 9. Przejście do różnorodności, inkluzywności i poczucia przynależności	195
Rozdział 10. Przejście do zespołu osób dążących do osiągnięcia doskonałości, które pełnią wobec siebie rolę coacha	209
Rozdział 11. Przejście od silosów do jedności	233
Posłowie	251
Podziękowania	253
Dodatek: Złote reguły i pytania diagnostyczne dla poszczególnych etapów transformacji	257

ROZDZIAŁ I

Łamanie kodu drużyny

DRUŻYNOWOŚĆ

Ostateczna przewaga konkurencyjna napędzana przez:

- (A) przejście od tradycyjnych hierarchii organizacyjnych do zespołów (drużyn) prowadzonych wspólnie, których członkowie wzajemnie się wspierają (*co-elevation*¹) w celu osiągnięcia najwyższej doskonałości; oraz
- (B) przejście od standardowych nawyków pracy do integracyjnych praktyk, procesów i narzędzi współpracy dwudziestego pierwszego wieku w celu szybszego podejmowania decyzji i sprawniejszego wprowadzania odważniejszych innowacji.

Kiedy wraz z Tahlem Razem pisałem moją pierwszą książkę *Nigdy nie jedź sam*², nawet nie wyobrażałem sobie, jak bardzo uda nam się zmienić sposób myślenia ludzi o relacjach w pracy i nawiązywaniu kontaktów – z podejścia czysto transakcyjnego w autentyczną inwestycję w budowę prawdziwej relacji, która zawsze zaczyna się od hojności: nagięcia

¹ *Co-elevation* (koncepcja Keitha Ferrazziego) to podejście do wspólnego osiągania nowych poziomów sukcesu poprzez zaangażowanie zespołu we współtworzenie i rzucanie sobie nawzajem wyzwań. W języku polskim nie ma odpowiednika tego wyrażenia, a więc w książce stosujemy terminy: wzajemne wspieranie się, współwzmacnianie [przyp. red.].

² K. Ferrazzi, T. Raz, *Nigdy nie jedź sam, czyli sekrety sukcesów w biznesie*, tłum. Aneta Pietrzak, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

pleców, aby w pierwszej kolejności służyć innym. Najważniejsze jest zrozumienie, że bez względu na to, czego pragniesz od swojego życia – jaką misję chcesz zrealizować, co chcesz osiągnąć dla samego siebie, dla swojej rodziny, dla swojej społeczności, dla swojej sprawy – zawsze jest pewna grupa ludzi, która ma zasadnicze znaczenie w skutecznej realizacji tychże marzeń. Aby zadbać o relacje z tymi ludźmi, musisz otworzyć przed nimi drzwi z hojnością i autentycznością. To bardzo prosty, skuteczny i dobry sposób na życie, poprzez który zbudowałem swój sukces i swoje życie. Nigdy nie postrzegałem budowy sieci jako celu samego w sobie. Można wręcz powiedzieć, że pomimo niewątpliwego sukcesu książki *Nigdy nie jedź sam* na wiele lat odwróciłem się od niej. To tym bardziej dziwne, że ludzie z całego świata kontaktowali się ze mną i mówili, że ta książka zmieniła ich życie. Było mi miło, ale tak naprawdę nie zastanawiałem się nad tym głębiej, ponieważ dążyłem do czegoś zupełnie innego – w moim sercu i głowie liczył się tylko jeden cel, który miałem od wczesnego dzieciństwa, kiedy byłem biednym dzieciakiem dorastającym w Latrobe w Pensylwanii, patrzącym, jak mój ojciec, bezrobotny hutnik, gotów jest podjąć się każdej pracy – nawet kopania rowów – aby tylko zarobić jakieś pieniądze, a moja matka na kolanach szoruje podłogi za dwadzieścia dolców dziennie. Tym nadrzędnym celem sięgającym mojego dzieciństwa, widocznym we wszystkich moich książkach jest pragnienie, aby znaleźć sposób, który pomoże ludziom w transformacji biznesu i pozwoli zrozumieć, jak można uczynić firmy lepszymi dla ludzi takich jak mój ojciec, dla rodzin cierpiących tak jak nasza rodzina i ostatecznie dla poprawy losu całego społeczeństwa. Chcę prze-

kształcać na lepsze zespoły, by móc przeobrazić na lepsze cały świat. Chcę złamać kod pracy zespołowej – jestem inżynierem behawioralnym skupionym na wprowadzaniu praktyk o wysokim zwrocie. Właśnie o tym jest książka *Nigdy nie jedź sam*. Świat potrzebuje praktycznego (nie teoretycznego) przewodnika do budowania niezwykłych zespołów. Musimy w końcu zrozumieć, co to znaczy być wyjątkowym członkiem zespołu – drużyny – i jakie konkretne praktyki możemy wdrożyć w naszą własną pracę i jakie zachowania wpajać ludziom wokół nas. Ta książka, dzieło mojego życia, ma być właśnie takim praktycznym przewodnikiem i swoistą mapą drogową. Uważam, że absolutnie wszyscy mogą osiągnąć nieproporcjonalnie wielkie rzeczy dzięki silnemu zespołowi zaangażowanych ludzi. To przekonanie zrodziło się w moim sercu już dawno temu, jeszcze w czasach mojego dzieciństwa i życia w małym miasteczku Latrobe w stanie Pensylwania. A na czym polega ironia odejścia od zainteresowania networkingiem? Dwadzieścia lat po wydaniu książki *Nigdy nie jedź sam* doceniam i w pełni wykorzystuję w moich badaniach i pisaniu pewną wspólną prawdę na temat współczesnego środowiska pracy: dziś praca toczy się w ramach połączonych w sieci zespołów, a efektywność tychże zespołów jest zależna od celowo budowanych i kształtowanych relacji międzyludzkich.

Powrót do źródeł

Mój ojciec był bezrobotnym hutnikiem, którego rodzina wyemigrowała z Włoch w poszukiwaniu lepszego losu w Ameryce. Niestety, stała się ofiarą krachu w przemyśle

stalowym, który w latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku nawiedził Pittsburgh w Pensylwanii i cały „pas rdzy”. Już jako dziecko codziennie przy kolacji wysłuchiwałem skarg ojca na praktyki, których doświadczał w swoim miejscu pracy. Ponieważ pracował szybciej od swoich kolegów, to zawyżał normy i jego kierownik w pewnym momencie powiedział mu wprost, by zwolnił tempo. Gdybyśmy przejrzelisi nagłówki w gazetach z tamtych lat, znaleźlibyśmy wiele artykułów o „tanim imporcie z Japonii”, w których oskarżano Japończyków o zalewanie rynku amerykańskiego ich produktami i nieuczciwą konkurencję. W rzeczywistości byliśmy jednak świadkami innego procesu.

Zarządzanie przez jakość (TQM – Total Quality Management) zostało opracowane przez naukowców w Stanach Zjednoczonych w celu podniesienia wydajności zespołów produkcyjnych. Poprzez przeniesienie decyzyjności i odpowiedzialności na poziom zespołów złożonych z ludzi takich jak mój ojciec oczekiwano dojścia do stanu „zero defektów”. Ale ten nowy sposób pracy przyjęty entuzjastycznie w fabrykach japońskich w celu zapewnienia tańszych i lepszych produktów został całkowicie zignorowany przez arogancki amerykański przemysł stalowy. O tym jednak miałem dowiedzieć się dopiero na studiach, co z kolei istotnie wpłynęło na moje przekonanie, że transformacja zespołów naprawdę jest w stanie przekształcić całe organizacje. Na razie wróćmy jednak do mojego dzieciństwa – siedziałem przy stole i słuchałem, jak mój tata załamuje ręce nad swoim losem. Wkrótce znalazł się na bruku i miał się absolutnie każdej pracy, aby tylko nasza rodzina mogła jakoś związać koniec z końcem. Moja matka musiała zacząć pracować jako sprzątaczką – czego szczerze nienawi-

dziła. Ale najważniejsze było to, że już w wieku dziesięciu lat obiecałem mojemu tacie, że pewnego dnia zostanę (teraz będziesz się śmiać) gubernatorem Pensylwanii, a potem prezydentem Stanów Zjednoczonych i naprawię cały przemysł amerykański. Co ja sobie wówczas myślałem? Zналиśmy jedynie ludzi takich jak moi rodzice – robotników. Chciałem się wybić tak wysoko, aby być w stanie wpłynąć na sytuację ekonomiczną rodzin podobnych do naszej.

Jeśli czytałeś książkę *Nigdy nie jedź sam*, to wiesz już, że z pomocą wielu niesamowitych dobroczyńców udało mi się trafić na Yale. Jeśli dorastasz w rodzinie, w której nikt nie studiował, to nie ma mowy o żadnym nepotyzmie, no chyba że mówimy o tym swoistym rodzaju nepotyzmu, który sam sobie „zbudujesz” poprzez całą sieć opiekunów i darczyńców. Jest to zasada, którą starałem się przedstawić wiele lat później w książce *Leading Without Authority (Przywództwo bez formalnej władzy)*. Pokazywałem w niej, w jaki sposób liderzy, niekorzystający z formalnych narzędzi władzy, które może zapewniać im struktura organizacyjna firmy, są w stanie osiągać niezwykle rezultaty, przełamując granice silosów. W czasie studiów na Yale kandydowałem na urząd polityczny – do rady miejskiej w New Haven w Connecticut. Moją historię zainteresował się dziennikarz z „New York Timesa” i po ukazaniu się artykułu na ten temat zaczęli kontaktować się ze mną wpływowi i zamożni ludzie z Pensylwanii, mówiąc: „Wróć do nas, kiedy skończysz Yale. Chcemy, żebyś działał tutaj”. Tak też zrobiłem. Natychmiast po studiach zrealizowałem dwie rzeczy. W latach osiemdziesiątych wyznacznikiem sukcesu była praca na Wall Street, ale ja zostałem jedynym absolwentem Yale, który zdecydował się skorzystać z oferty firmy

z branży chemicznej, przejętej później przez koncern General Motors. Zostałem liderem TQM i znalazłem okręg wyborczy, w którym, jak wówczas sądziłem, miałem szansę wygrać.

Wtedy jednak stało się coś, co istotnie zaważyło na moim życiu. Zakochałem się w koledze z mojego studenckiego bractwa. Założyłem się, że nie spodziewałbyś się czegoś takiego... podobnie jak i ja – wychowany w wierze chrześcijańskiej chłopak z robotniczej Pensylwanii. To oznaczało, że był to koniec moich aspiracji politycznych. W tamtych czasach nawet Liberace był hetero. Oczywiście żartuję, ale przyznanie się do swojej orientacji seksualnej było wówczas dla mnie naprawdę trudnym doświadczeniem. Nie było żadnych gotowych wzorów, które mógłbym naśladować, a nie miałem odwagi być pierwszym.

Miałem jednak przed sobą pewne perspektywy.

Moja praca w firmie przynosiła rezultaty. Polityka nie była jedynym sposobem realizowania przeze mnie misji uratowania amerykańskiego sektora wytwórczego. Może uda mi się osiągnąć ten sam efekt poprzez pracę u podstaw w jednej z amerykańskich korporacji? Może trzymając się poza polityką, mógłbym pozostać sobą? Dlatego zdecydowałem się kontynuować edukację w Harvard Business School. Kto sfinansował tak wysokie czesne? Oczywiście moi mentorzy i dobroczyńcy – ci sami, którzy byli gotowi zainwestować w moją karierę polityczną. Ludzie, którym naprawdę służysz całym sobą, będą przy tobie nawet, kiedy staniesz przed nowymi bardzo trudnymi wyzwaniem. Uważam, że służba innym jest prawdziwą podstawą relacji – i ten fakt dostrzeżesz zarówno w tej książce, jak i w swoim życiu.

Doświadczenie pracy zespołowej w Deloitte i Starwood

Dzięki studiom na Harvardzie podjąłem pracę w Deloitte, gdzie stałem się najmłodszym w historii firmy partnerem i globalnym dyrektorem ds. marketingu. Moja kariera przebiegała w błyskawicznym tempie i to właśnie dlatego poproszono mnie o napisanie książki *Nigdy nie jedź sam*, w której miałem podzielić się wiedzą na temat osiągnięcia szybkiego sukcesu dzięki lepszemu zarządzaniu relacjami. W Deloitte rozpocząłem badania mające na celu opracowanie nowych metod transformacji pracy (wychodzących poza TQM) i to tam poznałem mentorów takich jak Michael Hammer, z którymi mogłem pracować nad wprowadzeniem i zarządzaniem zmianą. Te doświadczenia jedynie rozwinęły moje zainteresowanie tym, co nazywam „łamaniem kodu pracy”. Połączyłem siły z grupą dyrektorów wyższego szczebla z różnych firm w Chicago, zakładając z nimi fundację Lincoln Foundation for Business Excellence i ustanawiając nagrodę przeznaczoną dla organizacji wprowadzających skuteczne nowe metody pracy. Ostatecznie, podekscytowany możliwością wdrażania swoich pomysłów w życie, odszedłem z Deloitte i dołączyłem do Starwood Hotels jako dyrektor ds. marketingu i szef globalnej sprzedaży. Praca w tej firmie to była zupełnie inna para kaloszy. W Deloitte byliśmy zgranym zespołem dążącym wspólnie ku jednemu celowi. Chcieliśmy dorównać takim tuzom branży jak Accenture i McKinsey, ale w tamtym okresie byliśmy ostatnią z „wielkiej ósemki” globalnych firm doradczych, nie tylko pod względem rozpoznawalności marki, ale także według innych wskaźników. Byliśmy silnym

zespołem zjednoczonym wspólną misją. W Starwood łączyła nas chęć przeobrażenia branży hotelarskiej, ale z całą pewnością nie stanowiliśmy spójnej drużyny. W ciągu pięciu lat Starwood miało czterech prezesów i pomimo prób wprowadzenia zakrojonych na szeroką skalę innowacji, takich jak nasz wielokrotnie nagradzany program lojalnościowy SPG, Hotel W i wynalazek materaca z poduszką „Heavenly Bed”, wciąż pozostawaliśmy daleko za naszymi potężnymi konkurentami, między innymi Hiltonem i Marriottem, a nasze koszty ogólne (na przykład globalnej sprzedaży i call center) w przeliczeniu na obiekt były znacznie wyższe. Członkowie naszego zespołu mieli wszystkie potrzebne informacje; mieliśmy dobrych kierowników hoteli, genialnych specjalistów od zarządzania nieruchomościami i finansami, kreatywnych ludzi w marketingu, ale nigdy jako grupa nie osiągnęliśmy takiego poziomu bezpieczeństwa psychicznego i współpracy, aby móc połączyć wszystkie te zalety i wygrać. W 2016 roku Starwood został przejęty przez Marriott nie ze względu na świetny i rojący się biznes, ale dlatego, że w naszym programie lojalnościowym dla gości pozostała jeszcze pewna wartość. Przejęcie nie oznaczało dużego wzmocnienia Marriotta. Najważniejsze dla mnie było jednak to, że bezpośrednio zetknąłem się wówczas z tym, co dziś nazywam drużyną. Doświadczenie pracy w zespole było tak różnorodne – wspinałem w Deloitte, rozczarowujące w Starwood – że postanowiłem założyć własny instytut badawczy i zająć się prowadzeniem coachingu dla firm, by zgłębić tajniki zespołów.

W tamtym okresie, w pierwszych latach dwudziestego pierwszego wieku, moje poglądy były kształtowane przez dwie rzeczy. Pierwsza to doniosłe dzieło Patricka Lencio-

niego zatytułowane *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*. Druga to badanie Instytutu Gallupa dotyczące poziomu zaangażowania pracowników i skorelowania tego wskaźnika z wynikami firmy. Zastosowana przez Gallupa przełomowa metodologia badawcza Q12 otworzyła oczy całemu światu HR, dowodząc, że kultura może mieć bezpośrednie przełożenie na biznes. Ale ja dostrzegłem, że jakościowe badania ankietowe skupiały się na indywidualnym pracowniku i przedsiębiorstwie, a nie na zespole, w którym według mnie odbywa się rzeczywista praca, i to na poprawie jego funkcjonowania należy się skupić. Z pewnością wniosek, że pracownik ma w pracy najlepszego przyjaciela (jeden z wczesnych wyników badań Q12 Gallupa), co pociągnie za sobą wzrost jego zaangażowania, był przełomowym odkryciem. Jednocześnie równie istotną kwestią – i perspektywą patrzenia – jest to, czy pracownik czuje wsparcie zespołu. Jako lider lub kolega z zespołu chciałem zobaczyć swoisty „pulpit kontrolny”, na którym mógłbym obserwować parametry pokazujące nastawienie i wyniki moich współpracowników, oraz poznać katalog praktyk, które pozwoliłyby nam wspólnie się rozwijać. Często zbyt szybko przechodzimy od spojrzenia na osobę i postać lidera do poziomu całego przedsiębiorstwa i w efekcie brakuje nam miejsca na krytyczną analizę zespołu. Chciałem posiadać zestaw wskaźników pokazujących, jak radzą sobie nasze zespoły, i móc porównywać je z wysoko wydajnymi zespołami w firmie i poza nią. Skontaktowałem się z jednym z ówczesnych liderów Gallupa, który odgrywał kluczową rolę w rozwijaniu oraz badaniu zaangażowania pracowników, i zaproponowałem, żebyśmy opracowali skuteczne narzędzie diagnostyczne wydajności zespołu. I stworzyliśmy

je. To był główny element, którego dotychczas brakowało w arsenale narzędzi mierzących wydajność w firmie. Narzędzie to przedstawię w rozdziale 2, ale będę wracał do niego również w kolejnych rozdziałach. Taka była geneza powstania Greenlight Research Institute, instytutu badawczego zajmującego się projektowaniem praktycznych interwencji, które w naszym wewnętrznym języku nazywamy „praktykami pracy zespołowej zapewniającymi wysoki zwrot”. Łączymy wnioski płynące z badań takich firm jak Oxford, Wharton, Massachusetts Institute of Technology (MIT) i Harvard Business School z obserwacjami prowadzonymi w świecie rzeczywistym oraz z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem „laboratoryjnym” w coachingu najlepszych zespołów świata. Jesteś świadomy, że książka *Nigdy nie jedź sam* odniosła taki sukces, ponieważ podawała liczne proste i skuteczne praktyki – wystarczyło je tylko zastosować. Ta książka ma tę samą formułę: zawiera ponad trzydzieści praktyk pracy zespołowej do wypróbowania.

Wprowadzenie do drużyny

Przez wiele dziesięcioleci koncentrowaliśmy się na roli lidera. Ale najlepsze zespoły świata nie wygrywają wyłącznie dzięki skutecznemu przywództwu. Wygrywają, bo są dobre jako *drużyna*. Dobry lider zapewnia informacje zwrotne. Świetny lider sprawia, że członkowie zespołu przekazują sobie nawzajem informacje zwrotne. Dobry lider pociąga członków zespołu do odpowiedzialności; świetny lider sprawia, że czują się oni odpowiedzialni przed sobą nawzajem. Dobry lider podtrzymuje silną energię zespołu;

świetny lider sprawia, że członkowie zespołu dbają o dobrą energię swoich kolegów. Pozytywna atmosfera w zespole to odpowiedzialność zespołu, nie lidera. Po usunięciu lidera z powyższych stwierdzeń uzyskamy zespół, którego członkowie przekazują sobie nawzajem opinię zwrotną. Świetny zespół, który sam siebie czyni odpowiedzialnym. Świetny zespół, który dba o energię wszystkich swoich członków. W tej książce przedstawię dane, na podstawie których doszliśmy do naszych wniosków na temat pracy zespołowej – trzy tysiące ocen diagnostycznych przeprowadzonych w ciągu dwudziestu lat praktykowania coachingu.

Dlaczego drużyna ma znaczenie

Mamy ogromne oczekiwania wobec lidera, lecz za mało uwagi poświęcamy członkom zespołu i ich obowiązkom wobec siebie nawzajem. To błąd prowadzący do utraty miliardów dolarów wartości dla akcjonariuszy, które można uzyskać z synergii talentów w zespołach i między nimi. Kiedy mówimy o zespole, nie odnosimy się tylko do wykresu organizacyjnego – mamy na myśli rzeczywistą grupę ludzi pracujących wspólnie nad osiągnięciem tego, co należy zrobić. Praca – rzeczywista praca – odbywa się właśnie na poziomie zespołu i w sieciach zespołów. Doskonalenie zespołów i roli członka zespołu – zrozumienie tego, co oznacza być świetnym członkiem drużyny – jest obecnie jedną z najmniej analizowanych i w związku z tym niedostatecznie wykorzystywanych możliwości poprawy wyników biznesowych. Z naszych badań wynika, że jednym

z największych problemów, wpływających na ograniczenie wartości dla akcjonariuszy, jest pewien szkodliwy nawyk większości członków zespołu: unikanie konfliktów. Nasza praca w Instytucie, niniejsza książka i zawarte w niej praktyki dotyczą właśnie tego: pracy drużynowej.

Rozwinęliśmy ogromny szacunek i podziw dla wielkich liderów. Jednak dziś nawet duże firmy przegrywają ze start-upami kierowanymi przez małe zespoły założycielskie – zwarte drużyny zakorzenione w swoich codziennych zachowaniach i praktykach, których członkowie angażują się we wspólną misję oraz wspierają siebie nawzajem. Z naszych badań, o których napiszemy więcej w kolejnym rozdziale, wynika, że to właśnie takie drużyny stanowią lwią część tych najbardziej przełomowych, najbardziej innowacyjnych piętnastu procent zespołów. Zbyt mało jest dyskusji na temat tego, w jaki sposób lider może zmieniać zachowania, procesy i narzędzia współpracy swojego zespołu z tych tradycyjnych na te współczesne, których wymaga dzisiejsze miejsce pracy.

Drużynowość to nowa praca zespołowa, odpowiadająca na aktualne wyzwania naszego niezwykle niestabilnego świata. Zmienność i rosnąca presja na wydajność wymagają ekstremalnej koncentracji na celu od wszystkich członków drużyny. Nie mamy czasu na stare procedury i skostniałe protokoły, które ewidentnie stanowią przeszkodę dla rozwoju. W mojej ostatniej książce *Competing in the New World of Work* (*Konkurencja w nowym świecie pracy*) przedstawiłem metodę zwaną radykalną adaptacją (ang. *radical adaptability*), polegającą na przyspieszeniu procesu zmian poprzez poczucie niepewności. Wszystko to oparte jest na wnioskach płynących z wy-

wiadów i obserwacji ponad dwóch tysięcy liderów. Radikalna adaptacja wymaga kultury zakorzenionej w przewidywaniu, inkluzji, zwinności i rezyliencji³ oraz zachowań i praktyk zespołu, które będą napędzać te procesy. Celem jest kultura zwinnej pracy i odważnych innowacji oraz szerszego, przyspieszonego współtworzenia. Dziesięć zmian niezbędnych do zbudowania takiego zespołu odpowiada potrzebom dzisiejszego świata pracy hybrydowej z zespołami połączonymi w sieć. Konieczności wobec zmieniających się warunków i zachowania zwinności w tym dynamicznie przeobrażającym się środowisku. Omawiane tu zmiany dotyczą kwestii, które dwie dekady temu zajmowały inne miejsce w agendzie – różnorodności, równości i integracji – lub jeszcze nie istniały, jak na przykład pojawienie się sztucznej inteligencji z jej potencjałem do przeobrażenia pracy zespołowej. Aby dokonać transformacji wyników biznesowych w dzisiejszym świecie, należy zbudować nową kulturę pracy, a to zawsze zaczyna się od jednostki.

Model drużynowości

Przejście od tradycyjnej pracy zespołowej do czegoś, co nazywamy drużynowością (ang. *teamship*) opiera się zasadniczo na dwóch mechanizmach:

1. **Zachowania wspólvzmacniające.** *Co-elevation*, czyli wzajemne wspieranie się; to rodzaj kontraktu zawartego przez grupę ludzi głęboko zaangażowanych nie tylko w realizację wspólnej misji, ale także we wzajemne wspieranie się w trakcie tego zadania.

To nie liderzy wygrywają, a zespoły, które potrafią wykorzystać potencjał współpracy w nowoczesny, przełomowy sposób

Tradycyjne modele przywództwa zawodzą, a firmy nadal koncentrujące się na jednostkach zamiast na sile zespołu tracą przewagę i możliwości rozwoju.

Keith Ferrazzi przedstawia 10 kluczowych zmian, które redefiniują sposób działania zespołów i pozwalają im osiągać maksymalną efektywność.

Nigdy nie zarządzaj sam to m.in.:

- przejście od hierarchii do poczucia wspólnej odpowiedzialności – tworzenie zespołów, w których każdy aktywnie dąży do realizacji wspólnych celów
- transformacja procesów decyzyjnych – wdrażanie zwinnych metod pracy, które eliminują zbędną biurokrację i przyspieszają realizację strategii
- przekształcenie spotkań w kluczowe narzędzie efektywności zamiast traktowania ich jako obowiązku
- budowanie kultury otwartości, która sprzyja konstruktywnej wymianie myśli i skutecznemu rozwiązywaniu problemów.

Poznaj rozwiązania, które zmieniły sposób funkcjonowania globalnych korporacji i innowacyjnych start-upów

Nie chodzi o doskonalenie przywództwa w tradycyjnym ujęciu. Chodzi o stworzenie systemu, w którym zespół osiąga wybitne wyniki dzięki nowym zasadom współpracy i odpowiedzialności.

Książka dostępna także jako **e-book**.

mtbiznes.pl

978-83-8231-619-3



9 788382 316193

MT25017
Cena 64,90 zł

Cena brutto z VAT