

# KSIĄŻKI ONEPRESS

[kontakt →](#)

Tytuł: Jak osiągnąć sukces w interesach

Autor: Ron Sewell

ISBN: 83-7197-848-0

Ten praktyczny przewodnik zawiera mnóstwo porad i technik sprawdzonych przez menedżerów firm, działających na konkurencyjnym rynku. Dzięki temu, pomaga kierownikom i podległym im zespołom. Ten fascynujący przewodnik, zawierający wiele przykładów okraszonych zabawnymi anegdotami i cytatami guru biznesu stawia przed czytelnikiem wyzwanie, by przełamał standardy działań i sam przejął inicjatywę. Książka spełnia rolę podręcznika, w którym znajdują się wszystkie nurtujące Cię kwestie związane z prowadzeniem własnego interesu. Dzięki lekturze tej książki masz szansę zdecydowanie przełamać dotychczasowe przyzwyczajenia i skierować Twój biznes na właściwy tor.

Ron Sewell przez ostatnie trzydzieści lat pracował jako trener. Szkolił głównie kierowników wykonawczych wyższego szczebla w dużych i małych firmach, działających na całym świecie. Jest członkiem Institute of Management Consultants i the Chartered Association of Certified Accountants oraz sekretarzem i członkiem Institute of the Motor Industry.

Dzięki tej książce:

- Dowiesz się w jaki sposób zdobyć całkowite oddanie swoich pracowników
- Nauczysz się w jaki sposób wykorzystywać zdobytą wiedzę w praktyce
- Stworzysz środowisko pracy, które będzie motywować podległe zespoły

[fragment →](#)
[spis treści →](#)
[kup książkę →](#)


# Spis treści

<b>Od Autora</b>	<b>7</b>
<b>Wstęp</b>	<b>9</b>
Najważniejsza książka, jaką kiedykolwiek przeczytasz.....	9
Przecież musi istnieć prostszy sposób.....	10
Korzyści wynikające z pracy w grupie.....	13
Sukces.....	22
Zmiana sposobu myślenia.....	24
Wymiar strategiczny.....	24
<b>Rozdział 1. Kierowanie</b>	<b>27</b>
Reengineering dla kierowników.....	28
Wielkie wyzwanie.....	29
Od zarządzania do kierowania.....	29
Ideologia wyzwolenia.....	32
<b>Rozdział 2. Efektywni naśladowcy i misjonarze</b>	<b>37</b>
Wyzwanie dla liderów.....	37
Misjonarze.....	38
Zespoły.....	39
Oddanie.....	39
Wartości.....	39
<b>Rozdział 3. Wizja</b>	<b>41</b>
Czym jest wizja?.....	41
Podstawowy obowiązek lidera.....	41
Badania amerykańskie.....	42
Ambicje do podziału.....	43
Proces.....	43
Pytania, które warto zadać.....	44
„Żywe” narzędzie kierownicze.....	44
Przykłady.....	47

## 4 | Jak osiągnąć sukces w interesach

<b>Rozdział 4. Nadrzędne ideologie</b>	<b>51</b>
Udziałowcy.....	51
Intelekt jako atut.....	56
Samozatrudnianie.....	56
Tworzenie wartości.....	56
Konkluzja.....	59
<b>Rozdział 5. Nadrzędne strategie</b>	<b>61</b>
Wygrana.....	61
Zaangażowanie i zrozumienie.....	61
Wyzwanie.....	62
Zrozumienie otoczenia.....	62
Określenie środowiska.....	63
Analiza twoich wytycznych.....	64
Taktyka, wytyczne, strategia.....	65
Długoterminowe ustalenia.....	65
Innowacje.....	66
Definiowanie strategii.....	67
Posiadanie strategii.....	67
Osiąganie dobrej pozycji konkurencyjnej.....	68
Optymalizacja wartości.....	68
Pracownik najlepszym ekspertem.....	69
Osiągnąć status „najlepszego”.....	69
Poprzez strategię do celu.....	70
Od zamierzeń strategicznych do nadrzędnych celów firmy.....	70
Konkretne rezultaty.....	71
<b>Rozdział 6. Wiedza kolektywna</b>	<b>75</b>
Bezcenne aktywa.....	75
Ideologia.....	75
Osiem istotnych kwestii.....	76
Dlaczego warto się starać?.....	84
<b>Rozdział 7. Struktury i systemy gwarantujące sukces</b>	<b>87</b>
Ewolucja zamiast rewolucji.....	87
Realizacja wytycznych = wygrana.....	87
Zagrożenie na skalę światową.....	88
Istota organizacji.....	88
„Nie wypinaj się na klienta!”.....	89
Pierwszoliniowi innowatorzy.....	90
Zachęcaj do innowacji.....	90
Lepiej oszczędzać, niż mieć kiepską reputację.....	91
W czym się specjalizujesz?.....	92
Praca z dala od firmy.....	95
Brak granic.....	96

Struktura pozioma, nie pionowa.....	97
Procesy a nie czynności.....	99
Praca zespołowa a nie indywidualna.....	101
Upewnij się, że posiadasz odpowiednie umiejętności, żeby wygrać.....	105
System zwiększania wartości.....	107
Dylemat organizacyjny.....	110
Tworzenie kultury sukcesu — odpowiednia architektura środowiska.....	113
Wygrana oznacza zmianę.....	114
Kierownictwo po raz kolejny.....	115
Główna składowa — czas.....	115
Rola centrali.....	116
Konkluzja.....	116
Myśl o oszczędnościach.....	116
<b>Rozdział 8. Budowa organizacji sukcesu</b>	<b>119</b>
Działania strategiczne.....	119
Postawy — podstawa sukcesu.....	120
Kompetencje i zdolności.....	122
Zatrudnianie najlepszych.....	124
Motywacja poprzez wprowadzenie do pracy.....	127
Regularne przypominanie o wynikach.....	128
Awans dla odpowiednich ludzi.....	131
Degradacja.....	133
Postęp niezależny od awansu.....	133
Budowanie integracji poprzez zmniejszanie liczby szczebli w organizacji.....	135
Budowa zespołu.....	136
<b>Rozdział 9. Rozwijanie zespołów</b>	<b>139</b>
Za mało, za późno.....	139
Podnoszenie swojej wartości poprzez współzawodnictwo.....	140
Budowanie kompetencji.....	141
Budowanie pewności siebie.....	142
Poszerzamy nasze możliwości rozwoju.....	144
Spójność.....	146
Budowa uczącej się organizacji.....	148
Jeszcze raz kierownictwo.....	149
<b>Rozdział 10. Wynik, który motywuje i prowadzi do sukcesu</b>	<b>153</b>
Teorie motywacji.....	153
Motywacja to emocje.....	155
Żądza wygranej.....	158
Budowa zespołów sukcesu.....	162
Nagradzanie za osiągnięcie sukcesu.....	165
Konkluzja.....	168

<b>Rozdział 11. Komunikuj, żeby osiągnąć nadzwyczajne wyniki</b>	<b>171</b>
Najważniejszy obowiązek lidera .....	171
Komunikowanie wizji .....	172
Tworzenie kultury sukcesu .....	180
Kreowanie wizerunku organizacji .....	185
Przełamanie różnic kulturowych .....	186
Konkluzja: komunikuj, komunikuj, komunikuj... ..	189
<b>Rozdział 12. Zasady osiągania wyjątkowych wyników</b>	<b>191</b>
Dlaczego? .....	191
Zalety wynikające z posiadania zestawu zasad .....	193
Sześć ostrzeżeń .....	193
Hewlett Packard.....	196
ICL.....	197
Firma Sewells International.....	197
Konkluzja .....	198
„Weź się do pracy i walcz” .....	199
<b>Dodatek A Zestaw zasad i wartości firmy Hewlett Packard</b>	<b>201</b>
Hewlett Packard — Sposób HP.....	201
<b>Dodatek B Zestaw zasad i wartości firmy ICL</b>	<b>205</b>
Sposób ICL.....	205
<b>Dodatek C Zestaw zasad firmy Sewell</b>	<b>215</b>
Kultura.....	215
Koleżeński zestaw zasad .....	216
Budowa organizacji .....	225
<b>Bibliografia</b>	<b>231</b>
<b>Skorowidz</b>	<b>233</b>

## Rozdział 3.

# Wizja

Ilekczo w czasie seminariów pada hasło typu: „wizja”, „misja” czy „znaczenie”, zawsze spotykam się z drwiącymi komentarzami ze strony słuchaczy dotyczącymi umieszczania w firmach motywujących napisów oprawionych w ramki. Jest to według seminarzystów pozbawione sensu. Sformułowanie wizji jest jednak niezwykle istotne w procesie budowania *firmy wizjonerskiej* (opisaliśmy ją w trakcie rozważań na temat kierownictwa), czyli firmy, która poprzez budowanie **wizjonerskiej organizacji** całkowicie koncentruje się na osiągnięciu długoterminowych sukcesów. Powróćmy więc na chwilę do zagadnienia kierownictwa i przytoczmy kolejną wypowiedź Jacka Welcha z General Electric:

*Pracownicy, którzy popierają cele swoich szefów, nie potrzebują nadzoru.*

Jeśli pracownicy nie potrzebują nadzoru, to my kierownicy możemy przejąć funkcje liderów zamiast grzęznąć w obowiązkach związanych z zarządzaniem. Pozbywamy się w ten sposób wielu szczebli kierowniczych, koordynatorskich i kontrolerskich, a zyskujemy trenerów i pomocników. W niektórych organizacjach doszło do redukcji liczby szczebli kierowniczych z 14 do zaledwie 4. Pomyślmy więc, co zrobić, by zainspirować podwładnych do popierania naszych celów.

## Czym jest wizja?

Definicja wizji według Warrena Bennisa [8] jest następująca:

Wizja powinna określać przyszłość organizacji. Powinna dotyczyć naszych serc i ducha; to określenie tego wszystkiego, co wraz z firmą chcemy wykreować. To coś bardzo wartościowego, definiującego cel pracy.

Ale przypomnijmy sobie przypadek Ralpa Stayera, dobrego, ojcowskiego szefa, który mimo swego zaangażowania w sprawy podwładnych, nie zdobył oddania pracowników.

## Podstawowy obowiązek lidera

Sir Peter Thompson opowiada [9] o czasach, gdy NFC zostało sprywatyzowane. Kierownicy wyższego szczebla zebrali się, by odbyć długą rozmowę z głównodowodzącymi z najlepszych firm w Wielkiej Brytanii. Sir Peter i jego koledzy doszli do wniosku, że wyznaczniki sukcesów tych kierowników były następujące:

Dokładnie wiedzieli, w jakim kierunku chcą rozwijać swoje firmy. Mieli bardzo wiele determinacji, żeby zrealizować swoje plany. Niektórzy z nich może nie potrafili zawojować świata, ale mieli bardzo jasno sformułowaną wizję ich biznesu i jasno określone zasady.

Konkluzja ta została oparta na badaniu DTI [10], po którym sir Peter poszerzył swój komentarz o następującą kwestię:

Dalekosiężna wizja firmy może być sformułowana tylko i wyłącznie przez lidera. A jeśli zyska ona całkowite poparcie, to znaczy, że lider się sprawdził. Odnosił sukces, bo udało mu się doprowadzić do stanu, gdy wszyscy „grają w tej samej orkiestrze”. Najważniejsze dla lidera jest jednak poznanie zapotrzebowania na wizję i zdobycie akceptacji jako ten, który formułuje i wdraża wizję w życie. Strategia wynika z wizji i jest jedynie sposobem jej realizacji. Najważniejszym zadaniem lidera jest więc doprowadzenie treści wizji do perfekcji.

## Badania amerykańskie

Autorzy książki. *Leaders* [8], Warren Bennis i Burt Nanus przed napisaniem tej pozycji przebadali 90 najlepszych biznesmenów Ameryki. Z przeprowadzonego eksperymentu wynika, że podstawową, wspólną dla wszystkich poddanych badaniu przedsiębiorców cechą było doprowadzenie do koncentracji uwagi pracowników poprzez jasne zdefiniowanie i przedstawienie wizji. Autorzy wyjaśniają, że:

Wizje stworzone przez tych, jakże różnych, liderów dawały pracownikom wiarę w siebie, dzięki której byli przekonani, że są w stanie zrealizować wizję.

Autorzy wymieniają następujące cechy jako podstawowe dla każdego kierownika odnoszącego sukces:

- Rozwija wizję przyszłości firmy.
- Przekłada wizję na konkretne działania, które należy kolejno zrealizować.
- Jest głęboko zaangażowany w sprawę, pobudzając działania niezbędne do realizacji wizji.
- Stale mówi o wizji, przez co idea ta przenika wszystkie szczeble organizacji, determinując jej działanie, rozwijając ją intensywniej niż zwykle.

Zgodnie ze słowami panów Bennis i Nanusa [8].

Jeśli w ogóle można mówić o iskierce geniuszu w funkcji lidera, to leży ona w owej szczególnej zdolności do tworzenia jasno sformułowanej wizji przyszłości. Wizja rodzi się z różnych czynników, sygnałów, prognoz i alternatyw. Dzięki liderowi jest ona prosta, zrozumiała, interesująca i pobudza do działania.

Profesor Jonathan Brown, doświadczony kierownik uważa, że wielu głównych kierowników wykonawczych potrafi sformułować wizję, ale nie potrafi zidentyfikować konkretnych działań potrzebnych do jej realizacji. Jak wykazałem wcześniej, konwencjonalni kierownicy są zbyt skoncentrowani na osiągnięciu wyniku końcowego. Powinni natomiast dogłębnie zastanowić się nad sposobami uzyskiwania tego wyniku.

## Ambicje do podziału

Na jednym z moich wykładów przemawiał Sumantra Ghoshal. Użył wtedy terminu „ambicja do podziału”, idealnie podsumowującego istotę spraw, jakie omawiamy. Kwestią do rozwiązania pozostaje jednak sposób, w jaki zdobędziemy liczne grono, z którym będziemy dzielić nasze ambicje. I nie chodzi tu o wywieszenie na ścianie biura napisu o motywującej treści, ale o aktywne zarządzanie.

Sumantra zastanawiał się, jak stworzyć:

- **szansę** na indywidualne a nie rutynowe wykonywanie pracy;
- **potrzebę**, która zwalczy wyniki niespełniające norm;
- **jedność zespołu** złączonego wspólnym celem;
- **poczucie odpowiedzialności osobistej** z samodyscypliną wynikającą z zaangażowania;
- **tożsamość**, która nadaje sens wszelkim staraniom.

Sumantra streścił zadania kierowników sprawujących władzę wykonawczą w jednym zdaniu:

*Podstawowym zadaniem lidera jest wyzwolenie w pracownikach ducha, który sprawia, że możliwe są: inicjatywa, kreatywność i nowatorstwo.*

Spełnienie powyższego nie jest możliwe w sytuacji, gdy prowadzenie biznesu oparte jest tylko i wyłącznie na kierowaniu. Gwarancją spełnienia warunku postawionego przez Sumantrę jest rozpoczęcie wszystkiego od nowa i nauczenie się bycia liderem.

## Proces

Pragnę podkreślić, że tematy, jakie tu poruszamy, nie powinny być rozumiane dosłownie. Nie określamy bowiem ścisłych zasad postępowania, od których nie wolno odstępować, ale budujemy aktywny proces kierowania.

Można by się spierać, czy w sytuacji gdy komunikacja w firmie jest bardzo dobra, wszyscy dokładnie znają wytyczne. Rzeczywistość jednak nigdy tak nie wygląda. Kiedyś prowadziłem warsztat dla kierowników mających pod sobą liczną grupę wykonawców. Kwestia tworzenia wizji wywołała ogromny spór. Musieliśmy przerwać spotkanie, by ochłonać. Zaskakujący jest fakt, że w owej grupie znajdowali się członkowie zarządu od lat ze sobą współpracujący, przekonani, że w stu procentach zgadzają się z poglądami swoich kolegów. (Jak się później okaże, poziom komunikacji w wielu firmach nie jest wystarczający, by doszło do wspólnego tworzenia wizji).

Gdy firma NFC miała zostać sprywatyzowana sir Peter Thompson dopilnował, by ta wiadomość dotarła do każdego pracownika w firmie. Odbywały się niedzielne spotkania, na których każdy mógł wyrazić swoją opinię na ten temat. Frekwencja była bardzo



wysoka. Również Jack Welch podkreśla, że w GE podczas przeprowadzanych kursów kierownictwa przynajmniej jedna sesja jest poświęcona misji. Dane roczne firmy mówią o 5000 uczestników. Jack Welch deklaruje:

*Chcemy zdobyć 300 000 ludzi mających różne wytyczne co do kariery, różne podejście do roli rodziny, odmienne oczekiwania finansowe. Tylko wtedy jest możliwe zaangażowanie ich w realizowanie wizji firmy.*

Dodaje też:

*Dobry lider kreuje wizję, ogłasza wizję, głęboko w nią wierzy i nieugięcie dąży do jej realizacji.*

## Pytania, które warto zadać

Według Warrena Bennis [8] istnieje pięć pytań, jakie należy sobie zadać przed przystąpieniem do formułowania wizji. Brzmiały one następująco:

- Jakie cechy naszej firmy są unikatowe?
- Jakie wartości będą priorytetami w następnej dekadzie?
- Co mnie samego skłoniłoby do zaangażowania się w realizację tej wizji?
- Jakie potrzeby rynkowe może i powinna spełnić nasza firma?
- I najważniejsze, jakie sukcesy, przedsięwzięcia mojej firmy sprawiłyby, że byłbym oddany, zadowolony i dumny z własnego wkładu w te osiągnięcia?

Podsumowując, istotą osiągnięcia sukcesu w biznesie jest przeprowadzenie racjonalnej analizy sposobów osiągnięcia pozycji konkurencyjnej (szczególnie w przypadku stałych lub spadających obrotów). Tak więc kluczowe znaczenie dla sukcesu ma aktualna wiedza na temat czynników sukcesu gospodarczego.

Jak zostanie krótko omówione, niezbędne jest stworzenie strategii i ideologii firmy. Ustalenie i wdrożenie owej strategii i ideologii jest możliwe jednak tylko wtedy, gdy wszyscy pracownicy je popierają i są skłonni zaangażować się w ich realizację.

## „Żywe” narzędzie kierownicze

Johns&Johnson należy do grupy największych firm. Również ta korporacja przeszła stadium przekazywania wizji pracownikom za pomocą rozwieszanych na tablicach, zwykle ignorowanych informacji. W firmie wizje nazywano credo. Za kadencji Jima Burtę zwołano naradę głównych kierowników i przedstawiono im następującą kwestię do rozstrzygnięcia: „Musimy podjąć decyzję dotyczącą naszego credo. Jeśli nie zamierzamy postępować zgodnie z ustalonymi wytycznymi, należy zlikwidować wszystkie

rozwieszane w firmie hasła nawiązujące do wizji. Jeśli natomiast pragniemy zmienić credo, należy to zrobić natychmiast. Albo będziemy konsekwentnie postępować zgodnie z wizją, albo się jej pozbędziemy”. Wszystko, co tworzymy, powinno być swego rodzaju „żywym narzędziem”, bazą poddawaną dyskusji i badaniom sprawdzającym akceptację owego narzędzia wśród pracowników. Twór ten powinien powstać w wyniku procesu indukcyjnego, stosowanego przy wyborze pracowników do awansu. Służy to sprawdzeniu, czy potencjalni kandydaci są świadomi, że promocja wizji jest jednym z ich podstawowych obowiązków. Przyjrzyjmy się bliżej credo firmy Johnson&Johnson.

## **Credo Johnson&Johnson**

Pracujemy na rzecz lekarzy, pielęgniarek, pacjentów, matek, rodzin i wszystkich tych, którzy stosują nasze produkty i korzystają z naszych usług. By sprostać potrzebom naszych klientów staramy się zapewnić wysoką jakość produktów i usług. W tym celu stale dążymy do redukcji kosztów, a tym samym utrzymania niewygórowanych cen. Obsługa klienta ma być szybka i dostosowana do konkretnych potrzeb. Staramy się, by nasi dostawcy i dystrybutorzy mieli szansę uzyskania uczciwych zysków.

Odpowiadamy przed naszymi pracownikami, mężczyznami i kobietami, którzy pracują dla nas na całym świecie. Każdą zatrudnioną osobę rozpatrujemy w kategoriach indywidualnych. Szanujemy jej godność i doceniamy jej zasługi. Pracownikom pragniemy zapewnić poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy. Wynagrodzenie ma być uczciwe i adekwatne, a warunki pracy higieniczne, spokojne i bezpieczne. Pragniemy pomóc naszym pracownikom w sprostaniu obowiązkom rodzinnym. Zatrudnieni muszą mieć prawo i swobodę w formułowaniu sugestii zmian i zażaleń. Praca ma dawać równe szanse zatrudnienia, rozwoju i specjalizacji tym osobom, które mają odpowiednie kwalifikacje. Chcemy zapewnić kompetentne kierownictwo, którego działania mają być sprawiedliwe i etyczne.

Odpowiadamy przed społecznością, w której żyjemy i pracujemy, a także przed społeczeństwem całego świata. Pragniemy być wzorowymi mieszkańcami — wspierać dobre idee, działalność charytatywną i wzmacniać budżet państwa poprzez płacone podatki. Chcemy wspierać reformy obywatelskie, lepszą opiekę zdrowotną oraz edukację. Troszczymy się o stan mienia publicznego, z jakiego mamy zaszczyt korzystać, chroniąc środowisko naturalne.

Odpowiadamy przed naszymi udziałowcami. Biznes musi przynosić stały dochód. Dlatego naszym zadaniem jest sprawdzanie nowych pomysłów. Musimy przeprowadzać badania, wprowadzać innowacje i uczyć się na błędach. Dbamy o zakup nowego sprzętu, maszyn ułatwiających pracę i wprowadzanie nowych produktów. Tworzymy rezerwy na wypadek wystąpienia kryzysu. Dzięki takim działaniom zapewniamy udziałowcom uzyskanie dobrego zysku.

## Światowe badanie dotyczące credo

Firma Johnson&Johnson wykorzystała wyniki światowego badania dotyczącego efektów wynikających z wprowadzenia credo. Kwestionariusz, jaki przeprowadzono, miał odzwierciedlać opinie i pomysły pracowników dotyczące ich firmy i pracy.

Firma stworzyła „podręcznik tworzenia credo” służący do prowadzenia obrad nad tą ideą. Obrady takie trwają jeden dzień, co wystarcza na przedyskutowanie w grupach kwestii credo i przygotowanie rozwiązań zgłoszonych problemów. Spotkanie takie rozpoczyna pokaz wideo. Następnie prezes firmy, dyrektor wykonawczy lub szef działu prezentuje zestawienie problemów dotyczących credo. Kolejnym punktem jest podzielenie uczestników spotkania na dwie grupy dyskusyjne, których zadaniem jest omówienie podanych kwestii i przygotowanie informacji zwrotnej przekazanej później prowadzącemu spotkanie, który określa kwestie do rozpatrzenia. Definiując credo, w najprostszym sposób można je określić narzędziem pracowniczym. Pragnę wyrazić swoją wdzięczność firmie Johnson&Johnson za udostępnienie mi informacji dotyczących pracy nad credo firmy.

## Pytania wstępne w kwestionariuszu dotyczącym credo J&J

1. Jak **ogólnie** oceniasz swoją FIRME w kwestii wywiązywania się ze swoich OBOWIAZKÓW opisanych w CREDO?

1. Bardzo dobrze.
2. Dobrze.
3. Średnio.
4. Słabo.
5. Bardzo słabo.
6. Nie mam zdania.

<i>Twoja ocena</i>	<i>Bardzo dobra</i>	<i>Dobra</i>	<i>Średnia</i>	<i>Słaba</i>	<i>Bardzo słaba</i>	<i>Nie mam zdania</i>
W jakim stopniu twoja firma:						
2. Produkuje towary i usługi wysokiej jakości.	1	2	3	4	5	6
3. Stale dąży do zminimalizowania kosztów.	1	2	3	4	5	6
4. Utrzymuje rozsądne ceny.	1	2	3	4	5	6
5. Obsługuje sprawnie i szybko klientów.	1	2	3	4	5	6
6. Daje dostawcom i dystrybutorom szanse nawiązania kontaktów.	1	2	3	4	5	6

## Przełomowe obrady nad credo J&J

Wymienione poniżej pytania mogą okazać się pożyteczne w czasie obrad nad credo. Warto pamiętać jednak, że są to jedynie propozycje. Powinieneś rozpatrzyć wszystkie kwestie dotyczące wizji, jakie nasuną ci się na myśl.

1. Czy obecne credo jest rzetelnie przygotowanym przewodnikiem po bieżących zadaniach realizowanych w firmie? Może powinno być zmienione lub zmodyfikowane?
2. Jaki jest wydźwięk naszego credo?
  - W kwestii bieżących zadań firmy:
    - Jak jest wdrażane w naszej firmie?
    - W jaki sposób jest mierzona efektywność wdrażania credo?
  - Czy wydźwięk credo jest powszechnie rozumiany i akceptowany na wszystkich szczeblach organizacji?
  - Jaki sposób zakomunikowania credo jest najlepszy?
  - Jak możemy określić aktualny stopień zrozumienia i akceptacji credo wśród pracowników firmy?
  - Czy pracownicy akceptują kolejność priorytetów ustaloną w firmie?

## Przykłady

Omówiliśmy credo firmy Johnson&Johnson oraz wizję 2000 British Airways. To jednak nie wystarczy, by zrozumieć ideę wizji. Sam musisz przeanalizować credo, z jakimi spotykasz się w życiu codziennym.

Kiedyś na konferencji organizowanej przez NBS Bank of South Africa usłyszałem następujące słowa:

*Naszą wizją jest przekazywanie mocy decyzyjnej liderom oraz wszystkim innym podwładnym. W efekcie uzyskujemy wyśmienitą obsługę klienta. To z kolei owocuje wspaniałymi rezultatami końcowymi osiąganymi przez firmę.*

Można by się spierać, czy powyższa wizja spełnia kryteria postawione przez Warrena Bennis. Faktem jest jednak, że każdy z zagadniętych przeze mnie przedstawicieli Bank of South Africa był entuzjastycznie nastawiony do credo swojej firmy, zaangażowany w pracę dla banku i bardzo pochlebnie wyrażał się o kierownictwie swojej firmy. Dowodzi to słuszności powyższego stwierdzenia: wyśmienita obsługa klienta rzeczywiście rodzi się z oddania pracowników.

## British Airways

### Wizja 2000

*Wizja przyszłości British Airways przewiduje zawarcie światowego aliansu z działającymi obecnie, , czołowymi firmami. Przymierze to będzie się odznaczało obsługą najwyższej jakości, lojalnością wobec klienta oraz wspianymi wynikami finansowymi i operacyjnymi wykorzystanymi do stworzenia dodatkowych świadczeń dla wszystkich pracowników w ramach aliansu.*

Każdy pracownik bierze udział w przeprowadzaniu zmian niezbędnych do realizacji wizji. Credo British Airways odzwierciedla misję i cele firmy. Aby zrealizować taką wizję, należy spełnić następujące warunki:

- Skupiamy się na naszych wewnętrznych i zewnętrznych klientach, dbając o ich zadowolenie oraz lojalność wobec firmy.
- Wszyscy rozumiemy strategię naszej firmy i dokładnie wiemy, jaką każdy z nas odgrywa rolę w jej realizacji.
- Dbamy o rozwój pracy zespołowej w każdym z zadań, jakie spełniamy.
- Dbamy o dobry przepływ informacji w firmie, dzięki czemu pracownicy chętniej wyrażają swoją opinię.
- Staramy się budować oddanie wszystkich pracowników dla firmy poprzez stworzenie układu partnerskiego między podwładnymi i zwierzchnikami.
- Korzystamy z każdej nowej idei, jaką przedstawiają pracownicy, dzięki czemu w pełni wykorzystujemy indywidualny potencjał ludzki.
- Dzięki wysokiej kulturze osobistej pracowników oraz mocnej integracji jesteśmy firmą szanowaną na całym świecie.
- Staramy się wpoić w pracowników dążenie do ciągłego polepszania jakości naszych usług, by stało się to cechą charakterystyczną zatrudnionych w British Airways.

## Podstawowe warunki osiągnięcia sukcesu

Podsumuję nasze rozważania nad wizją konkluzją Warrena Bennis [8]:

Gdy organizacja zmierza w jasno określonym kierunku, by zrealizować konkretny cel i wykreować jasno sprecyzowaną przyszłość firmy, oraz *gdy image firmy jest szeroko propagowany*, pracownicy z łatwością odnajdą się w swoich obowiązkach zarówno tych związanych z firmą jak i tych wynikających z faktu bycia częścią społeczności.

Spełnienie powyższego warunku sprawia, że odpowiedni pracownicy przejmują moc decyzyjną, zyskując tym samym wyższy status. Podwładni rozumieją rolę swojej pracy i jej istotę dla poprawnego funkcjonowania całej organizacji. Nabierają szacunku do swojej pracy, gdyż nie pełnią już roli robotów automatycznie wykonujących zlecone zadania. Mają szansę działania jako istoty myślące, wpływające na realizację przyszłościowych przedsięwzięć.

Świadomość posiadania siły decyzyjnej pracownika oraz tego, że praca w firmie pozytywnie wpływa na społeczeństwo, znacznie zwiększa prawdopodobieństwo pracy w atmosferze entuzjazmu. W rezultacie zyskują obie strony: pracownik i firma.

Spełnienie powyższych warunków jest sposobem na wykorzystanie całego potencjału ludzkiego, a w konsekwencji osiągnięcie sukcesu przez firmę.

## **Ćwiczenia i projekty na przeprowadzenie burzy mózgów: 3**

### **Wizja, misja, znaczenie**

- Czy zgadzasz się z teorią głoszącą, że uzyskanie nadzwyczajnych wyników przez firmę jest ściśle zdeterminowane przez zapewnienie silnego poczucia istoty i wartości pracy współpracowników? Czy uważasz, że taki stan osiąga się przez wprowadzenie: „wizji” klarownej przyszłości firmy, „misji” wspomagającej osiąganie krótkoterminowych celów, które nadają wielkie „znaczenie” pracy wykonywanej przez wszystkich zatrudnionych? Jeśli tak — czy odczuwasz satysfakcję z uczestnictwa w realizacji wyżej opisanego procesu? Jeśli nie — jak inaczej osiągnąłbyś wyżej wymienione rezultaty? W jaki inny sposób zdobyłbyś zaangażowanie pracowników w prace nad wizją, misją i znaczeniem?
- Jeśli byłbyś na stanowisku głównego kierownika wykonawczego, w jaki sposób stworzyłbyś, z pomocą podwładnych i swoich „misjonarzy”, wizjonerską organizację?
- Czy zdecydowałbyś się ustanowić, tak jak zrobiła to firma Johnson&Johnson, cykliczne badania dotyczące credo oraz przełomowe obrady nad credo?