

JUŻ ZNASZ SWÓJ CEL.
TERAZ DOWIEDZ SIĘ, JAK GO OSIĄGNĄĆ!

#1
Biznesowy
bestseller
„The Wall Street
Journal”

4DX, czyli 4 Dyscypliny realizacji



CHRIS McCHESNEY

SEAN COVEY

BESTSELLEROWY AUTOR „NEW YORK TIMESA”

JIM HULING

onepress
POWER

PRZEDMOWA: CLAYTON CHRISTENSEN

Tytuł oryginału: The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals

Tłumaczenie: Małgorzata Andrzejczak, Bartosz Oczko

ISBN: 978-83-283-5717-4

Copyright © 2012 by FranklinCovey Co

FREE PRESS and colophon are trademarks of Simon & Schuster, Inc

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/4dxczy>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Przedmowa	17
Strategia i wykonanie	21
List	23
Prawdziwy problem z realizacją	25
Część 1. 4 Dyscypliny realizacji	45
Dyscyplina 1. Koncentruj się na celach kluczowych	47
Dyscyplina 2. Działaj według wskaźników kierunkowych	69
Dyscyplina 3. Odwołuj się do motywującej tablicy wyników	93
Dyscyplina 4. Utrzymuj rytm współodpowiedzialności	107
Część 2. Wdrażanie 4DX w zespole	137
Czego się spodziewać	139
Wdrażanie Dyscypliny 1. Koncentruj się na celach kluczowych	155
Wdrażanie Dyscypliny 2. Działaj według wskaźników kierunkowych	173
Wdrażanie Dyscypliny 3. Odwołuj się do motywującej tablicy wyników	193
Wdrażanie Dyscypliny 4. Utrzymuj rytm współodpowiedzialności	209
Automatyzacja 4DX	233

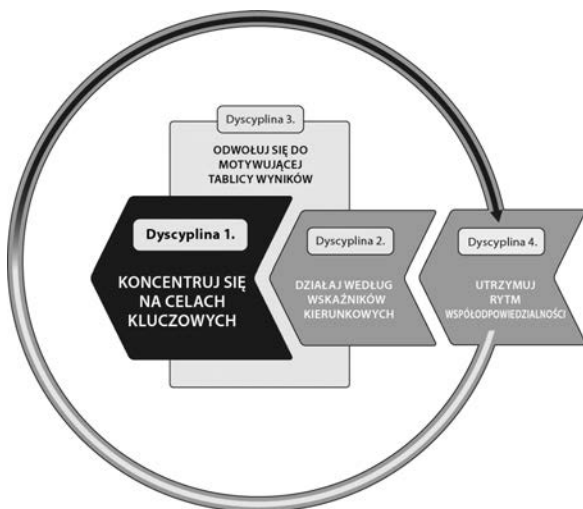
Część 3. Wdrażanie 4DX w organizacji	245
Najlepsze rozwiązania od najlepszych	247
Koncentrowanie organizacji na celach kluczowych	277
Wdrażanie 4DX w organizacji	293
Najczęściej zadawane pytania dotyczące 4DX	307
4DX w życiu osobistym	333
Zatem co dalej?	341
Słowniczek	345
Podziękowania	353
O autorach	357
Zasoby 4DX od FranklinCovey	363

Dyscyplina 1.

Koncentruj się na celach kluczowych

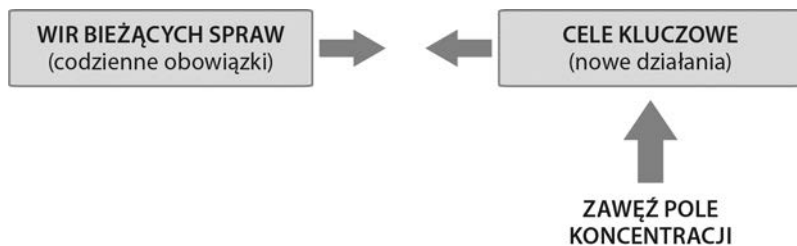
Pierwsza Dyscyplina dotyczy *koncentracji* wysiłku na jednym lub dwóch celach, które mają zasadnicze znaczenie dla organizacji, zamiast wkładania niedostatecznego wysiłku na rzecz osiągnięcia kilkunastu pomniejszych celów.

Realizacja rozpoczyna się od koncentracji. Bez niej pozostałe trzy Dyscypliny nie będą pomocne.



Dlaczego prawie wszystkim liderom z takim trudem przychodzi koncentrowanie się na najważniejszych kwestiach? Nie dlatego, że uważają, iż koncentracja nie jest im potrzebna. Każdego dnia współpracujemy z wieloma zespołami liderów na całym świecie i wszyscy oni, prawie bez wyjątku, stwierdzają, że potrzebują większej koncentracji. Pomimo dobrych chęci, nadal muszą radzić sobie z konkurującymi ze sobą priorytetami i przeprowadzić działania swoich zespołów w zbyt wielu kierunkach. Przede wszystkim chcemy Ci powiedzieć, że nie Ty jeden musisz mierzyć się z takimi trudnościami. Problemy liderów z koncentracją wysiłków stanowią problem na wielką skalę.

Chcemy również, abyś wiedział, że gdy mówimy o zawężeniu pola koncentracji w Dyscyplinie 1., nie chodzi nam o ograniczenie rozmiarów i złożoności wiru bieżących spraw, choć z czasem zwracanie uwagi na kluczowe cele, może mieć taki skutek. Wspomniany wir bieżących spraw obejmuje wszystkie pilne zajęcia, które są niezbędne do utrzymywania niezbędnej jakości codziennych działań. Koncentrowanie się na celach kluczowych oznacza zawężenie liczby celów, do których będziesz dążyć poza codziennymi wymaganiami wynikającymi z wiru bieżących spraw.



Dyscyplina 1. oznacza zawężenie pola koncentracji do kilku najważniejszych celów, aby osiągać je w zrównoważony sposób w samym środku wiru bieżących spraw

Krótko mówiąc, Dyscyplina 1. polega na skoncentrowaniu największych starań i wysiłków na jednym lub dwóch celach, które mają największe znaczenie, zamiast wkładać przeciętny wysiłek w zbyt dużą ich liczbę — rysunek na kolejnej stronie.

W przypadku, gdy zespół koncentruje się na dwóch, a nawet trzech celach, poza warunkami narzucanymi mu przez wir bieżących spraw, często jest w stanie je osiągnąć. Jednakże, jak pokazuje nasze doświadczenie,

Koncentruj się na celach kluczowych

LICZBA CELÓW (pomimo wiru bieżących spraw)	2 – 3	4 – 10	11 – 20
	↓	↓	↓
CELE ZREALIZOWANE	2 – 3	1 – 2	0

Szanse na osiągnięcie 2 lub 3 celów zgodnie z założeniami są wysokie, a im więcej celów starasz się osiągnąć w tym samym czasie, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że Ci się to uda

jeśli podejmuje się on realizacji czterech do dziesięciu celów — zespół osiągnie jedynie jeden albo dwa. Nastąpi regres! Jeśli pracownicy postawią sobie jedenaście do dwudziestu celów do zrealizowania (oprócz zadań czekających w wirze bieżących spraw), ich koncentracja ulegnie całkowitemu rozproszeniu. Musząc stawić czoła tak wielu celom, członkowie zespołu przestaną słuchać lidera, nie wspominając o realizacji zadań.

Dlaczego tak się dzieje?

Kluczową zasadą w przypadku Dyscypliny 1. jest fakt, że ludzie są genetycznie przystosowani do *doskonalego* wykonywania jedynie jednej rzeczy na raz. Pewnie myślisz teraz z dumą, że Tobie świetnie idzie działanie wielozadaniowe i że możesz wykonywać wiele czynności w tym samym czasie. Ale żeby osiągnąć cel kluczowy, musisz włożyć w to dodatkowy wysiłek. Steve Jobs zarządzał ogromną spółką i mógłby z rozmachem wprowadzić na rynek znacznie więcej produktów, jednak zdecydował, że skoncentruje się na kilku produktach stanowiących „cele kluczowe”. Jego koncentracja na celach uchodzi dziś za wręcz legendarną. Tak jak osiągnane przez niego wyniki. Badania naukowe potwierdzają, że ludzki mózg może w danym momencie w pełni skoncentrować się tylko na jednej rzeczy. Nie można w pełni skupić się na prowadzeniu samochodu, równocześnie rozmawiając przez telefon komórkowy, czy jedząc kanapkę. Podobnie nie można skupić się równocześnie na wielu kluczowych kwestiach biznesowych.

Earl Miller, neurobiolog z MIT, powiedział: „Gdy staramy się skoncentrować na dwóch zadaniach jednocześnie, następuje przeciążenie mocy obliczeniowych mózgu... Dzieje się tak w szczególności, gdy ludzie próbują wykonywać podobne zadania w tym samym czasie, np. pisząc e-mail

i rozmawiając przez telefon, starają się wykorzystywać ten sam obszar mózgu. Starając się przetworzyć zbyt wiele informacji jednocześnie, mózg zwyczajnie traci swoją wydajność”¹. Skoro zasada ta sprawdza się w przypadku wykonywania pospolitych czynności, takich jak przetwarzanie e-maili i rozmów telefonicznych, pomyśl o znaczeniu utraty koncentracji na celach, które mogłyby odmienić Twoją firmę.

Kora przedczołowa, określana jako furtka do mózgu, nie radzi sobie z codziennym przeciążeniem danymi, gdyż została ukonstytuowana tak, aby sekwencyjnie zajmować się niewielkimi ich ilościami.

W naszej kulturze wielozadaniowości, według prof. Clifforda Nassi z Uniwersytetu Stanforda: „połączenia nerwowe wykorzystywane przy pobieżnym czytaniu oraz wielozadaniowości rozszerzają się i wzmacniają, niestety w tym samym czasie te stosowane do czytania z pełnym zrozumieniem i głębszej analizy z zachowaniem silnej koncentracji, słabną”.

Jaki jest tego skutek? „Osoby nawykowo wielozadaniowe poświęcają swoje zasoby na realizację wielu zadań kosztem realizacji najważniejszego celu. Są ofiarami poczucia nieistotności”. (W niniejszej książce nazywamy *zasadnicze zadanie* celem kluczowym — ang. *Wildly Important Goal* — WIG).

„Poprawianie zdolności w zakresie wielozadaniowości hamuje rozwój naszych zdolności analitycznych i zmniejsza kreatywność... im więcej zadań wykonujemy... tym mniej się zastanawiamy i tym mniej rzeczy jesteśmy w stanie przemyśleć, a co za tym idzie, wyciągamy mniej wniosków” — powiedział Jordan Grafman z amerykańskiego Narodowego Instytutu Zaburzeń Neurologicznych i Udarów Mózgu².

Oczywiście nie musimy przeciążać naszych mózgów. Można skłonić mózg do silnej koncentracji na jednym *celu kluczowym* w danej chwili i równocześnie być świadomym pozostałych priorytetów. Nie ma chyba lepszej ilustracji tej zasady niż wieża kontroli lotów na lotnisku.

Ponad sto samolotów naraz może podchodzić do lądowania, startować lub kołować, i wszystkie są równie ważne, w szczególności jeśli jesteś w jednym z nich! Jednak dla kontrolera ruchu lotniczego tylko jeden samolot jest w danym momencie *kluczowy* — ten, który właśnie ląduje.

¹ Cyt. za: John Naish, *Is Multitasking Bad for Your Brain?*, „Mail Online”, 11 sierpnia 2009, <http://www.dailymail.co.uk/health/article-1205669/Is-multi-tasking-bad-brain-Experts-reveal-hidden-perils-juggling-jobs.html>.

² Cyt. za: Don Tapscott, *Grown Up Digital*, McGraw-Hill, Nowy Jork 2009, str. 108 – 109.

Koncentruj się na celach kluczowych

Kontroler widzi wszystkie pozostałe samoloty na radarze. Kontroluje ich położenie, ale w danej chwili jego cały talent i wiedza skoncentrowane są jedynie na jednym locie. Jeśli nie posadzi samolotu bezpiecznie na ziemi, to wszystkie jego inne osiągnięcia będą nic niewarte. W danej chwili pomaga więc w lądowaniu *tylko jednemu samolotowi*.

Dokładnie tak samo jest z kluczowymi celami. Są one celami, które musisz osiągnąć w pełni pośród otaczających cię codziennych spraw. Aby osiągnąć sukces, musisz chcieć podejmować trudne decyzje, dzięki którym oddzielisz cele kluczowe od pozostałych, które określasz jedynie jako ważne. Następnie musisz podejść do takiego celu kluczowego z koncentracją i starannością, aż zostanie osiągnięty, zgodnie z obietnicą, w zaplanowany sposób.

Nie oznacza to, że masz porzucić wszystkie pozostałe ważne cele. Nadal będą widoczne, ale nie będą *natychmiast* wymagać najwyższej staranności i wysiłków. (Niektóre cele być może nigdy nie zasłużą na twoją staranność i wysiłek — niektóre z nich tak naprawdę nigdy nie powinny być zając twojej uwagi!).

Ludzie, którzy próbują realizować wiele celów jednocześnie, zazwyczaj ze wszystkimi z nich radzą sobie słabo. Możesz ignorować zasadę koncentracji, ale koncentracja nie zignoruje ciebie. Możesz też zwiększyć siłę działania tej zasady, aby osiągać twoje cele kluczowe jeden po drugim.

MYŚLENIE KONWENCJONALNE	ZASADA 4DX
Wszystkie nasze cele określamy jako najważniejsze. Umieemy z powodzeniem wykonywać wiele zadań jednocześnie i osiągać pięć, dziesięć czy też piętnaście celów. Musimy jedynie ciężiej i dłużej pracować...	Wiele naszych celów jest ważnych, ale jedynie jeden lub dwa są kluczowe. Nazywamy je celami kluczowymi (ang. <i>Wildly Important Goals</i>). Są to cele, które musimy zrealizować. Nasze największe wysiłki możemy poświęcić jedynie jednemu lub dwóm kluczowym celom w danej chwili

Wyzwanie dla liderów

Należy więc zadać sobie ważne pytanie: dlaczego takie znaczenie przykłada się do zwiększania, a nie do zmniejszania liczby celów? Jeśli rozumiesz konieczność koncentracji, dlaczego jest Ci tak trudno rzeczywiście się na niej opierać?

Jako lider możesz powiedzieć, że to dlatego, że zawsze widzisz kilkanaście rzeczy, które wymagają poprawy i kilkanaście nowych szans, które chciałbyś wykorzystać. Co więcej, wokół Ciebie są inni ludzie (i ich zadania), których zobowiązania wobec pracodawcy mogą stanowić dodatkowe ograniczenie w realizacji Twoich celów, w szczególności jeśli zajmują wysokie stanowiska.

Jednakże prawdziwym winowajcą, za sprawą którego pojawia się wiele problemów, częściej niż z powodu wymienionych czynników, jesteś Ty sam. Cytując starą kreskówkę *Pogo*: „Spotkaliśmy wroga i jesteśmy nim my sami”.

Mimo tego, że intencje, które popychają Cię do coraz bardziej intensywnego wysiłku, są dobre, to tak naprawdę Twoim największym wrogiem jesteś Ty sam. Już samo uświadomienie sobie tego jest dobrym punktem wyjścia. Przyjrzyjmy się więc kilku możliwym przyczynom.

Jednym z powodów, dla których motywujesz swój zespół do zbyt wytężonej pracy jest fakt, że jako lider, starasz się być ambitny i kreatywny. Jesteś dokładnie taką osobą, jaką firmy starają się promować. Kłopot w tym, że kreatywni i ambitni ludzie zawsze chcą robić więcej, a nie mniej. Jeśli w tym opisie widzisz siebie, jesteś skazany na łamanie pierwszej zasady realizacji.

Kolejną przyczyną skłaniania swoich pracowników do realizacji zbyt wielu celów, jest chęć zwiększenia swoich szans na osiągnięcie sukcesu. Innymi słowy, jeśli Twój zespół będzie starał się realizować wszystkie cele, prawdopodobnie któryś z tych celów uda się osiągnąć. Z tego względu, jeśli nie uda Ci się zrealizować wszystkich określonych celów, nikt nie będzie podważał poziomu zaangażowania i wysiłków Twojego zespołu. Mimo tego, że wiesz, że więcej nie znaczy lepiej, to jednak więcej *wygląda* lepiej, szczególnie w oczach Twojego przełożonego. Zamiast wziąć odpowiedzialność za realizację mniejszej liczby celów, wolisz skupić się na zwiększaniu wysiłków wkładanych w osiągnięcie tego wszystkiego, co przyjąłeś na siebie.

Jednakże największym wyzwaniem, jakiemu trzeba stawić czoła, zawężając liczbę realizowanych celów, jest konieczność odłożenia wielu dobrych pomysłów. 4DX może wręcz oznaczać „zamrażanie” wspaniałych pomysłów, przynajmniej na jakiś czas. Nie ma chyba nic, co byłoby bardziej niezgodne z intuicją lidera, niż odmówienie realizacji dobrego pomysłu, a za razem nic bardziej nie osłabia koncentracji niż zgadzanie się na wszystko.

Koncentruj się na celach kluczowych

Sprawę znacznie utrudnia fakt, że te dobre pomysły nie pojawiają się w tym samym momencie, opakowane w eleganckie pudełko, z którego można łatwo wybrać te najlepsze. Przeciwnie, dobre pomysły pojawiają się pojedynczo, co jakiś czas. A najczęściej pojedyncze pomysły są tak dobre, że prawie niemożliwym staje się odmówienie ich realizacji. Wpadamy więc w pułapkę, którą sami na siebie zastawiliśmy.

Uważamy, że wszyscy liderzy, stojący w obliczu takich wyzwań, powinni powiesić w widocznym miejscu na ścianie swojego biura następujący cytat:



Skupienie się jedynie na jednym lub dwóch celach kluczowych jest w tym kontekście sprawą najwyższej rangi. Zasada ta jest niezgodna z intuicją, ale trzeba się do niej stosować.

Zanim firma Apple została przez wielu analityków rynku w Stanach Zjednoczonych nazwana spółką dziesięciolecia³, Tim Cook, dyrektor ds. operacyjnych (COO — obecnie dyrektor generalny), zwrócił się do akcjonariuszy spółki w następujący sposób:

„Jesteśmy najbardziej skoncentrowaną spółką, jaką znam lub o jakiej czytałem, lub o której wiem. Codziennie musimy odmawiać realizacji dobrych pomysłów. Mówimy »nie« wielu wspaniałym pomysłom, aby utrzymać

³ *Brand of the Decade: Apple*, „AdWeek Media”, 2010, <http://www.bestofthe2000s.com/brand-of-the-decade.html>; *Marketer of the Decade: Apple*, „Advertising Age”, 18 października 2010; Adam Lashinsky, *The Decade of Steve*, „Fortune”, 23 listopada 2009, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2009/11/23/toc.html.

liczbę celów, na których się skupiamy, na tak niskim poziomie, abyśmy mogli poświęcić możliwie dużo energii na ich realizację. Na tym stole, przy którym dzisiaj siedzimy, prawdopodobnie zmieściłyby się wszystkie produkty, jakie produkuje nasza firma, a jednak przychody Apple w zeszłym roku wyniosły 40 miliardów dolarów”⁴.

Determinacja Apple w odrzucaniu dobrych pomysłów miała zgubny wpływ na ich konkurentów. Współpracowaliśmy kiedyś z producentem, którego produkt stanowił bezpośrednią konkurencję dla iPhone’a. Gdy spotkaliśmy się z liderem odpowiedzialnym za tworzenie nowego interfejsu, który miał konkurować z iPhone’em (co powiedziałbyś na takie wyzwanie?), był bardzo zniechęcony i wypowiadając następujące słowa, kręcił głową: „To naprawdę nie jest fair”. Produkcja na rynek krajowy i z przeznaczeniem na eksport, obejmuje ponad czterdzieści modeli. A oni wypuszczają na rynek tylko jedno urządzenie”.

W związku z tym, co powiedzieliśmy wyżej — nic dodać, nic ująć.

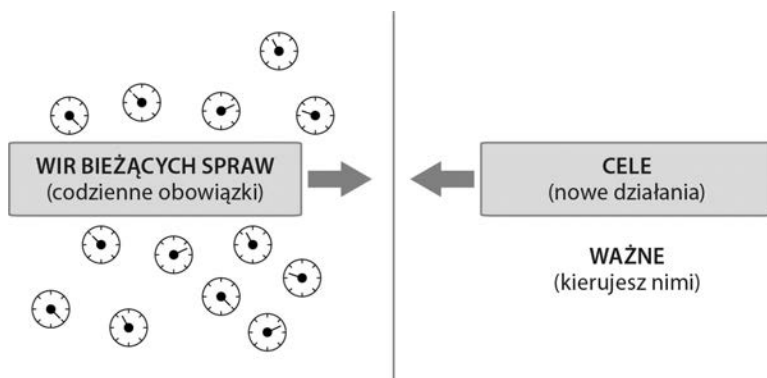
Jak stwierdził Stephen R. Covey: „Musisz zdecydować, co jest Twoim priorytetem i mieć odwagę, by uprzejmie, z uśmiechem i bez przeproszania, mówić »nie« tym, którzy podsuwają inne pomysły. Sposobem na to jest bezkompromisowe wzbudzenie w sobie zapału dla swojego głównego celu”.

Gdy zrozumiesz znaczenie porzucania dobrych pomysłów, na rzecz zachowania maksymalnej koncentracji zespołu, unikniesz pierwszej z dwóch pułapek. Jednakże druga pułapka związana z koncentracją polegająca na podejmowaniu prób zmiany wszystkich bieżących spraw w cele kluczowe, jest nawet częstsza. Jeśli zaczniesz zmieniać wszystkie zadania w wirze bieżących spraw w cele kluczowe, będzie to oznaczało, że wpadłeś w tę pułapkę.

W wirze tym znajduje się pełen przekrój wszelkich spraw związanych z utrzymywaniem organizacji przy życiu. Zostały one zilustrowane poniżej w formie małych tarcz pomiarowych. Całkowicie normalne jest, że Twój zespół poświęca 80 procent swojego czasu i energii na pracę w wirze bieżących spraw. Utrzymywanie spółki na powierzchni powinno być najważniejszym zadaniem, ale jeśli pracownicy poświęcają 100 procent swojej energii na uzyskiwanie optymalnych wyników na wszystkich tarczach, mogą stracić swoją koncentrację w odniesieniu do tej najważniejszej.

⁴ Dan Frommer, *Apple COO Tim Cook*, „Business Insider”, 23 lutego 2010, <http://www.businessinsider.com/live-apple-coo-tim-cook-at-the-goldman-tech-conference-2010-2>

Koncentruj się na celach kluczowych

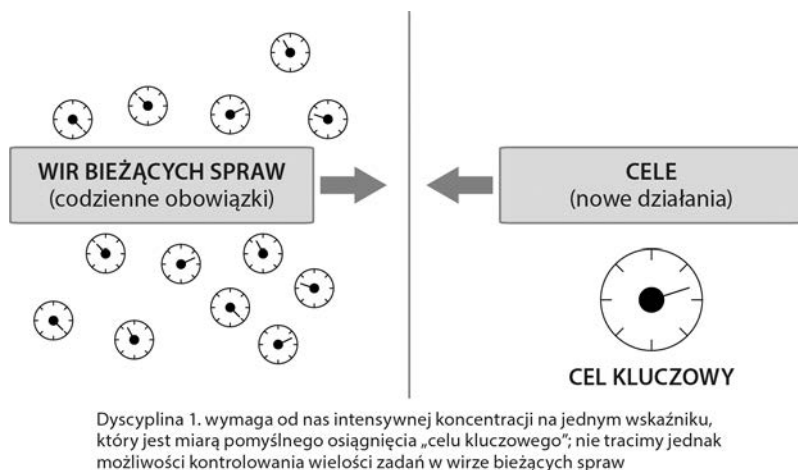


W organizacyjnym wirze bieżących spraw pracownicy muszą obserwować liczne wskaźniki związane z finansami, zadowoleniem klientów, cyklami życia produktów i tak dalej. Nowy cel kluczowy może zagubić się w tej wielości zadań

Stosowanie takiego samego nacisku w odniesieniu do wszystkich tarcz pomiarowych jest jak robienie dziur w kartce papieru, gdy z taką samą siłą naciskamy na niego wszystkimi palcami. Nie można poświęcać równej uwagi wszystkim tarczom, gdy chcemy spowodować zmianę w ludzkim zachowaniu. Aby wskazówki na wielu tarczach zmieniły położenie, należy dokonać ogromnej liczby zmian w postawie pracowników. Skupienie się na jednym, kluczowym celu jest jak przebicie kartki papieru jednym palcem — cała Twoja siła została wykorzystana do zrobienia tego jednego otworu.

Jeśli nie możesz osiągnąć swojego celu przy pomocy strategii „za jednym pociągnięciem pióra”, osiągnięcie sukcesu będzie wymagało od członków Twojego zespołu zmiany ich zachowania. Jednak musisz pamiętać, że równoczesna zmiana wielu zachowań jest niemożliwa, niezależnie od tego, czy tego od nich wymagasz, czy też nie. Próby znaczącej poprawy wszystkich wskaźników związanych z pracą w wirze bieżących spraw pochłona cały Twój czas i nie przyniosą zadowalających efektów.

Co więc możesz zrobić, zanim nauczysz się omijać te dwie pułapki — nieumiejętność odrzucania dobrych pomysłów i uznawanie wszystkiego w wirze bieżących spraw za cel? Musisz skoncentrować się na jednym lub dwóch celach kluczowych i konsekwentnie poświęcać na ich realizację czas i energię zespołu. Innymi słowy, jeśli chcesz osiągnąć wysoką koncentrację i zmaksymalizować wydajność członków zespołu, muszą oni na de wszystko zaakceptować cel kluczowy, *na którym będą mogli się skupić*.



Identyfikowanie celów kluczowych

Cel kluczowy jest tym, który może całkowicie odmienić aktualną sytuację, aktualny obraz działalności. Jako że jest to Twój strategiczny punkt krytyczny, jesteś w stanie poświęcić mu nieproporcjonalną ilość energii — 20 procent tej energii, której nie wykorzystujesz w wirze bieżących spraw. Jednak jak zdecydować, które cele powinny stać się celami kluczowymi?

Czasem wybór celu kluczowego jest oczywisty, ale niekiedy może być problematyczny. Jeśli będziesz starał się wybrać swój cel kluczowy, zadając sobie pytanie, co jest najważniejsze, Twój umysł może się zapętlić. Dlaczego? Ponieważ pilne zadania o wysokim priorytecie w wirze bieżących spraw zawsze konkurują ze sobą o pierwsze miejsce, a wybór każdego z nich można bardzo dobrze uargumentować.

W celu zobrazowania tego problemu, wyobraź sobie taką rozmowę zespołu menedżerów w zakładzie produkcyjnym: „Mówię wam, jakość jest najważniejsza i to ona powinna być naszym celem kluczowym!” — mówi jedna z osób. „Nie zapominaj jednak, że to dzięki naszej produkcji zachowujemy płynność finansową” — odpowiada druga. „Przepraszam, ale nie zgadzam się z wami” — dodaje trzecia. „Najważniejsze jest bezpieczeństwo.

Czy wasz pracownik został kiedykolwiek poważnie ranny w wypadku? Jeśli tak, to nie wątpię, że się mną zgodzicie”.

Wynikiem tej rozmowy były frustracja, zamęt oraz nieunikniona (i paradoksalna) utrata koncentracji.

Podstawowym błędem popełnionym w tej konwersacji było to, że wszyscy liderzy zadawali sobie nieprawidłowe pytanie.

Podczas określania kluczowych celów, nie pytaj: „Co jest najważniejsze?”. Zamiast tego zacznij pytać: „Zmiana którego z obszarów naszej działalności miałaby największy wpływ na sytuację firmy, gdyby wyniki w pozostałych obszarach nie uległy zmianie?”. To pytanie zmienia sposób, w jaki myślimy i pozwala na wyraźne określenie punktu skupienia, który całkowicie zmienia aktualny obraz.

Należy pamiętać, że 80 procent energii Twojego zespołu będzie nadal przeznaczone na funkcjonowanie w wirze bieżących spraw. Dlatego nie obawiaj się, że przez wskazanie jednego lub dwóch celów jako kluczowych Twój zespół zignoruje wszystkie inne. W chwili, gdy przestaniesz się zamartwiać, że będziesz miał zaległości, ruszysz do przodu z realizacją swoich celów kluczowych. Zgodnie z tym, co głosi Dyscyplina 1., będziesz mógł skoncentrować się na celach kluczowych.

Twój cel kluczowy będzie się wywodził z jednego z dwóch źródeł: albo z wiru bieżących spraw, albo z otoczenia zewnętrznego organizacji.

Wśród spraw związanych z wirum bieżących spraw może to być coś, co jest tak niesprawne, że nie można już dłużej zwlekać z naprawą tego; równie dobrze może to być istotny element wyjątkowej propozycji wartości, który dotychczas był pomijany. Dobrymi przykładami tego zjawiska są: przedłużający się czas zakończenia projektu, brak kontroli nad kosztami lub niezadowolająca obsługa klienta. Jednakże może to być również obszar, w którym zespół już radzi sobie dobrze i w efekcie dokończenie kolejnych starań mogłoby skutkować znaczącą pozytywną zmianą. Na przykład podniesienie poziomu zadowolenia pacjentów z 85. do 95. percentyla, może znacząco zwiększyć przychody szpitala.

Jeśli chodzi o cele wywodzące się spoza wiru bieżących spraw, wybór dotyczy raczej przyjęcia nowej strategii. Wprowadzanie na rynek nowego produktu lub usługi w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej nad innymi graczami albo zagospodarowania obiecującego segmentu na rynku,

może stanowić cel kluczowy, który całkowicie zmieni obraz organizacji. Należy pamiętać, że taki rodzaj celu będzie wymagać znacznie bardziej doniosłych zmian zachowania, gdyż stanie się swego rodzaju *novum* dla Twojego zespołu.

Jednak niezależnie od tego, czy cel kluczowy wywodzi się z wiru bieżących spraw czy też z otoczenia zewnętrznego, Twoim prawdziwym wyzwaniem jest nie tylko jego osiągnięcie, lecz również sprawienie, że większa efektywność i wyższe wyniki uzyskane w trakcie realizacji celu kluczowego zostaną w naturalny sposób utrzymane przez Twój zespół. Podsumowując, zrealizowany cel kluczowy odmienia na stałe wir bieżących spraw. Dzieje się tak za każdym razem. Wir nie jest już tak chaotyczny, przewlekle problemy zostają rozwiązane, a wyniki ulegają poprawie. W istocie, wir ten staje się znacznie bardziej wydajny. W konsekwencji tego Twój zespół może starać się osiągać kolejny cel kluczowy, opierając się na mocniejszych podstawach.

Czasem wybór celu kluczowego nie wiąże się z wyborem jednego tylko obszaru działalności, na którym powinniśmy się skoncentrować, ponieważ zależy nam na najlepszych wynikach w jego zakresie — niekiedy cel kluczowy leży u podstaw misji organizacji i wyznacza sens jej istnienia.

Pracowaliśmy kiedyś z nowym prezesem dużej sieci komisów, którego nurtowały te zagadnienia. Jego poprzednik pozostawił spółkę w dobrej kondycji finansowej i operacyjnej, unowocześnił procesy marketingowe i reklamowe, poprawił wygląd sklepów i procedury księgowe. Gdy przeszliśmy do rozmowy na temat celów kluczowych, niektórzy z jego podwładnych uważali, że należy kontynuować te działania. Inni chcieli skupić się bardziej na zatrudnianiu większej liczby osób niepełnosprawnych. Jeszcze inni uważali, że podstawowym celem kluczowym powinien być rozwój spółki. Tak duży rozrzut propozycji był zaskakujący.

Aby pomóc zespołowi w wypracowaniu wspólnego stanowiska, nowy lider poprosił wszystkich, by zastanowili się nad misją organizacji: „Promowanie samowystarczalności wśród osób niepełnosprawnych i wykluczonych społecznie. Czy to możliwe, że gdy spółka osiągnęła już silną pozycję finansową i operacyjną, obszar, w którym chciałaby osiągnąć najlepsze wyniki, mógłby być bardziej bezpośrednio związany z jej misją?”

Z tych przemyśleń stopniowo wyłonił się cel kluczowy, którego nigdy wcześniej nie rozważano: „Pomóc niepełnosprawnym znaleźć pracę poza naszą organizacją, dzięki której będą mogli się utrzymać”. Choć spółka nie mogła zatrudnić wszystkich niepełnosprawnych mieszkających w okolicy, to miała potencjał operacyjny umożliwiający wyszkolenie tysięcy takich osób w handlu detalicznym i udzielenie im pomocy w znalezieniu lepszej pracy, aby mogły stać się niezależne od pomocy innych. Nowa miara sukcesu? „Zwiększenie liczby osób niepełnosprawnych zatrudnionych w stabilnych miejscach pracy”.

Cel kluczowy zmienił organizację. Pomogła ona tysiącom pracowników osiągnąć samodzielność i odnaleźć utracone poczucie własnej wartości, utrzymując dotychczasowe wyniki finansowe i operacyjne, które umożliwiły realizację tej misji.

Skupienie w organizacji

Dotychczas mówiliśmy wiele na temat zawężania obszaru skupienia w celu zwiększenia koncentracji w odniesieniu do Ciebie samego i Twojego zespołu. Temat ten sam w sobie jawi się jako wielkie wyzwanie. Zwiększenie koncentracji w całej organizacji lub w większej jej części stanowi jednak jeszcze większe wyzwanie. Mimo że dowiesz się o tym więcej w na stronie 277., chcielibyśmy, abyś zdobył lepsze zrozumienie zasad stosowania Dyscypliny 1. w organizacji, zanim przejdziesz do Dyscypliny 2.

Zasada 1. Żaden zespół nie koncentruje się na więcej niż dwóch celach kluczowych jednocześnie. Ta zasada działa jak regulator prędkości w lokomotywie. Gdy zaangażujesz się mocno w 4 Dyscypliny realizacji, w całej organizacji możesz znaleźć dziesiątki lub wręcz setki celów kluczowych, jednak najważniejsze jest, by nie obciążać nadmiernie żadnego lidera, zespołu czy pracownika zatrudnionego na samodzielnym stanowisku. Wszak muszą oni stale sobie radzić z nieustającym napływem zadań z wiru bieżących spraw. Pamiętaj o tej zasadzie, gdy będziesz studiował kolejne trzy. Jeśli naruszysz tę zasadę, stracisz skupienie w skali całej organizacji.

Zasada nr 2. Bitwy, które będziesz toczyć, muszą prowadzić do wygrania wojny. Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z konfliktem zbrojnym, walką z głodem, rakiem czy biedą, istnieje jasny związek między bitwami a wojnami. Jedynym powodem, dla którego walczymy w bitwach, jest chęć wygrania wojny. Jedynym uzasadnieniem dla kluczowych celów na niższych poziomach organizacji jest chęć uzyskania, dzięki ich wsparciu, pomocy w osiąganiu kluczowych celów na wyższych poziomach. Nie wystarczy, by cele kluczowe na niższych poziomach organizacji wspierały cele kluczowe na jej wyższych poziomach lub były z nimi powiązane. Cele kluczowe na niższych poziomach organizacji muszą *gwarantować* osiągnięcie celów kluczowych na jej wyższych poziomach.



Na przykład dostawca finansowych usług internetowych, z którym pracowaliśmy, wiedział, jak zwiększyć przychody ze 160 do 200 milionów USD do końca roku obrachunkowego w celu spełnienia oczekiwań inwestorów. Zespół ds. sprzedaży zewnętrznej zobowiązał się do zapewnienia 8 milionów USD nowych przychodów, a dział ds. kluczowych klientów — do zdobycia kolejnych 32 milionów USD.

A co z innym dużym działem — zespołem inżynierskim? Jaką rolę odegrał on w realizacji tych celów kluczowych dotyczących przychodów? Czy odegrał w ogóle jakąś rolę? Początkowo czuł się wykluczony z realizacji celu kluczowego.

Po dokładnych analizach, jego członkowie określili, że najistotniejszym celem kluczowym na niższych poziomach organizacji, który mogliby dla siebie przyjąć, jest poprawa sytuacji w zakresie ciągłości i niezawodności świadczonych usług. Było to jedno z głównych kryteriów, które brali pod uwagę klienci przy wyborze dostawcy — być może nawet najważniejsze. Okazało się, że ta grupa musiała toczyć najważniejszą bitwę w celu osiągnięcia celów kluczowych, co utorowało drogę również pozostałym działom.

Gdy wybrany zostaje cel kluczowy na wyższych poziomach organizacji, niezwykle istotne jest pytanie, które teraz należy sobie postawić. Zamiast

pytać: „Ile najwięcej rzeczy możemy zrobić, aby wygrać tę wojnę?”, co jest częstym błędem skutkującym powstaniem długiej listy spraw do wykonania, należy zapytać: „Jaka jest najmniejsza liczba bitew, w których musimy zwyciężyć, aby wygrać całą wojnę?”. Odpowiedź na to pytanie określa, które cele kluczowe na niższych poziomach organizacji (oraz jaka ich liczba) będą niezbędne, by osiągnąć cele kluczowe na wyższych jej poziomach. Gdy zaczniesz wybierać bitwy o pierwszorzędnym znaczeniu, mając na celu wygranie wojny, wtedy rozpoczniesz zarówno wyjaśnianie, jak i upraszczanie swojej strategii. Proces ten zostanie szczegółowo omówiony na stronie 160.

Zasada 3. Liderzy mogą zawetować propozycje, ale nie powinni ich narzucać. Realizacja celów na najwyższym poziomie nigdy nie dojdzie do skutku, jeśli strategia będzie tworzona wyłącznie przez liderów najwyższego szczebla w organizacji i przedstawiana jako fakt dokonany podległym menedżerom i zespołom. Bez konsultacji z nimi nie da się osiągnąć wysokiego poziomu zaangażowania, którego wymaga realizacja wyznaczonych celów. Liderzy wyższego szczebla bez wątpienia są w stanie określić cele kluczowe dla wyższych poziomów organizacji, jednak muszą również pozwolić podległym im menedżerom, aby i oni zdefiniowali cele kluczowe *dla swoich zespołów*. Działanie takie nie tylko zwiększa wiedzę tych menedżerów, lecz również tworzy większe poczucie współodpowiedzialności i zaangażowania. Innymi słowy, pracownicy bardziej angażują się w cel, który sami wybrali i który wspiera znaczący cel organizacyjny. Liderzy mogą wtedy wykorzystać swoje prawo do weta, jeśli wybrane bitwy, w ich ocenie, nie przyniosą zwycięstwa w całej wojnie.

Wdrażanie Dyscypliny 1. pozwala organizacji w szybki sposób przełożyć szeroko zdefiniowaną strategię na jasno określone cele kluczowe na każdym poziomie działalności. To nie jest wyłącznie proces odgórnego czy oddolnego planowania. Poprzez ten proces, wybór nadrzędnych celów kluczowych przez wyższych rangą liderów zapewnia przejrzystość (proces odgórny), a pozwalanie podległym menedżerom i zespołom na wybór ich własnych celów kluczowych (proces oddolny) skutkuje większym zaangażowaniem. W tym procesie cała organizacja skupia się na najważniejszych celach, biorąc wspólnie odpowiedzialność za osiągnięcie zakładanych wyników.

Zasada 4. Wszystkie cele kluczowe muszą być określone w formie: od X do Y do kiedy. Każdy cel kluczowy, na każdym etapie, musi obejmować

jasno sprecyzowany wynik oraz datę, do której ten wynik musi zostać osiągnięty. Na przykład, celem kluczowym zorientowanym na przyszłość może być: „Wzrost rocznego przychodu z nowych produktów z 15 do 21 procent do 31 grudnia”. Ten sposób określania celu *od X do Y do kiedy* pokazuje, na jakim etapie znajdujesz się dzisiaj, co chcesz osiągnąć oraz termin na osiągnięcie tego celu. Format ten może wydawać się zwodniczo prosty, lecz wielu liderów ma problem z przedstawianiem koncepcji strategicznych przy jego użyciu. Jednak kiedy już to robią, zarówno oni, jak i zespoły, którymi kierują, zyskują ogromną jasność w działaniu.

Zazwyczaj jednak celom brakuje właśnie takiej jasności. Wciąż spotykamy takie cele, których nikt nie może osiągnąć, ponieważ nie określono w nich konkretnego wyniku. Nie jest więc możliwe, aby zweryfikować, czy cel został osiągnięty, ani określić, na jakim etapie realizacji planu firma znajduje się w danej chwili. Oto niektóre z tak mgliście zdefiniowanych celów:

- W dużej globalnej firmie zajmującej się handlem detalicznym: „Poprawić gospodarkę magazynową”.
- W brytyjskim domu wydawniczym: „Rozwinąć i wzmocnić relacje z nowymi i istniejącymi klientami”.
- W australijskim urzędzie zajmującym się turystyką: „Wpłynąć na efektywny rozwój pracowników zajmujących się turystyką w Queensland”.
- W europejskiej firmie inwestycyjnej: „Pomyślnie wpisać portfel naszych produktów w strategię cyklu życia produktu”.
- W międzynarodowej spółce rolniczej: „Zidentyfikować, zrekrutować i zatrzymać najlepszych pracowników”.

Tym celom brakuje kryteriów pomiaru, które powiedzą zespołowi, kiedy wyznaczony cel zostanie osiągnięty. „Poprawić gospodarkę magazynową?” — o ile? „Wzmocnić relacje z nowymi klientami” — jak zmierzyć to wzmocnienie? „Pomyślnie wpisać portfel naszych produktów w strategię cyklu życia produktu” — skąd będziemy wiedzieć, że tego dokonaliśmy?

Wydajne wskaźniki wynikowe wyglądają tak:

- „Poprawić gospodarkę magazynową poprzez zwiększenie cykli obrotu zapasami w ciągu roku z ośmiu do dziesięciu do 31 grudnia”.

Koncentruj się na celach kluczowych

- „Podnieść wynik (wyrażony w punktach) naszych relacji z klientami z czterdziestu do siedemdziesięciu na skali lojalności w przeciągu dwóch lat”.
- „Przenieść 40 procent naszych klientów ze stałych kategorii inwestycji do kategorii opierających się na cyklu życia w ciągu pięciu lat”.
- „Wdrożyć nowy system CRM na poziomie 85 procent sprawności w ocenie jakości funkcjonowania do końca roku obrachunkowego”.

Jeśli mamy do czynienia z celem kluczowym, powinniśmy być w stanie powiedzieć, czy go osiągnęliśmy czy też nie. Format *od X do Y do kiedy* to umożliwia.

Ustalając konkretny wynik działania, często słyszy się pytanie: „W jakim okresie powinna mieć miejsce realizacja celu kluczowego?”. Odpowiadamy: „To zależy”. Ponieważ zespoły i organizacje często myślą o swoich wynikach i mierzą je według roku kalendarzowego lub obrachunkowego, roczne ramy czasowe mogą być dobrym punktem wyjścia dla celu kluczowego. Należy jednak pamiętać, że cele kluczowe nie są strategią. Cel kluczowy to cel taktyczny z określonym czasem realizacji. Widzieliśmy już cele kluczowe, których osiągnięcie zajmuje dwa lata oraz takie, które zajmują sześć miesięcy. Czas realizacji celu kluczowego określonego dla projektu, takiego jak: „Stworzyć nową stronę internetową w ramach wyznaczonego budżetu do 1 lipca”, będzie zazwyczaj taki sam jak czas realizacji samego projektu. Kieruj się własną oceną. Pamiętaj jednak, że cel kluczowy powinien mieścić się w ramach czasowych, które wynikają z łączenia potrzeby stworzenia porywającej wizji z potrzebą określenia osiągalnych celów.

Gra o najwyższą stawkę

W roku 1958 nowo powstała Narodowa Agencja Aeronautyki i Przestrzeni Kosmicznej (NASA) miała wiele bardzo ważnych celów do realizacji, takich jak ten: „Poszerzenie ludzkiej wiedzy na temat zjawisk zachodzących w atmosferze i przestrzeni kosmicznej”. Brzmiało to jak wiele innych celów, o których słyszymy dzisiaj w biznesie: „Stać się światowej klasy...” lub „Poprowadzić branżę w kierunku...”. Mimo że liderzy w NASA mieli

swoje sposoby na badanie stopnia realizacji tego celu, brakowało im przejrzystości w dokładnym określeniu linii końcowej. Brakowało im również wyników, które w tym czasie osiągał Związek Radziecki.

Jednak w roku 1961 prezydent John F. Kennedy wstrząsnął NASA w posadach, stawiając przed nią cel: „Zorganizować lądowanie człowieka na Księżycu i sprowadzić go bezpiecznie na Ziemię przed końcem tego dziesięciolecia”. Nagle NASA stanęła przed niezwykłym, nowym wyzwaniem, czyli „wojną”, którą prowadziła przez kolejnych dziesięć lat. Wyzwanie to zostało sformułowane dokładnie tak, jak powinien być formułowany cel kluczowy: „X” to bycie na Ziemi, „Y” to podróż na Księżyc i z powrotem, a „kiedy” to 31 grudnia 1969 r.

Szybkie spojrzenie na poniższą tabelę⁵ pokazuje, czym różnią się typowo sformułowane cele od prawdziwego celu kluczowego.

CELE NASA W ROKU 1958	CELE NASA OD ROKU 1961
1. Poszerzenie ludzkiej wiedzy na temat zjawisk zachodzących w atmosferze i przestrzeni kosmicznej. 2. Poprawa użyteczności, osiągnięć, prędkości, bezpieczeństwa i wydajności pojazdów lotniczych i kosmicznych. 3. Tworzenie i działanie pojazdów umożliwiających przenoszenie narzędzi, sprzętu, zasobów i organizmów żywych w przestrzeni kosmicznej. 4. Prowadzenie długoterminowych badań dotyczących potencjalnych korzyści, które będzie można czerpać z realizacji działań lotniczych i kosmicznych na rzecz osiągnięcia celów pokojowych i naukowych, oraz potencjalnych okazji i problemów, jakie się w związku z tym pojawią. 5. Utrzymanie roli Stanów Zjednoczonych jako lidera w dziedzinie nauki i technologii związanych z dziedzinami związanymi z lotnictwem i przestrzenią kosmiczną, oraz w ich zastosowaniu do prowadzenia pokojowych działań w atmosferze okołozemskiej, jak i poza nią. 6. Udostępnianie agencjom bezpośrednio zajmującym się obroną narodową wyników odkryć, które mają wartość badawczą lub znaczenie wojskowe oraz dostarczanie przez takie agencje, na rzecz cywilnej agencji stworzonej w celu kierowania i kontrolowania niewojсковych działań lotniczych i kosmicznych, informacji dotyczących odkryć, które stanowią wartość badawczą lub mają znaczenie dla takiej agencji. 7. Współpraca Stanów Zjednoczonych z innymi krajami i grupami krajów w obszarach określonych niniejszą ustawą oraz pokojowe wykorzystywanie wyników badań. 8. Najwydajniejsze wykorzystanie zasobów naukowych i inżynierskich Stanów Zjednoczonych, w ścisłej współpracy ze wszystkimi zainteresowanymi agencjami Stanów Zjednoczonych w celu uniknięcia zbędnego dublowania wysiłków, wykorzystania obiektów i sprzętu.	<i>„Uważam, że nasz naród powinien zaangażować się w osiągnięcie celu, jakim jest zorganizowanie lądowania na Księżycu i sprowadzenie załogi bezpiecznie na Ziemię przed końcem tego dziesięciolecia”</i> — John F. Kennedy

⁵ Cyt. za: Steven J. Dick, *Why We Explore*, http://www.nasa.gov/exploration/whyweexplore/Why_We_29.html.

Koncentruj się na celach kluczowych

Rozważmy cele z roku 1958:

- Czy są one jasne i mierzalne?
- Ile ich jest?
- Czy którykolwiek ma określoną linię końcową?

Jakie wyniki osiągała NASA, mając takie cele? Związek Radziecki wysyłał w kosmos pierwsze satelity i astronautów, podczas gdy Stany Zjednoczone nadal testowały rakiety na kosmodromach.

Porównajcie teraz cele z roku 1958 z celem z roku 1961 — jednym, jasnym i mierzalnym celem kluczowym.

Ryzykując swoją reputację na arenie międzynarodowej, NASA musiała określić kilka kluczowych bitew, które pozwolą jej wygrać tę wojnę.

Ostatecznie wybrano trzy kluczowe bitwy, którymi było odnalezienie najbardziej efektywnych rozwiązań problemów związanych z: nawigacją, napędem i podtrzymywaniem życia. Nawigacja stanowiła ogromne wyzwanie, polegające na wyniesieniu statku kosmicznego poprzez atmosferę z prędkością osiemnastu mil na sekundę w konkretne miejsce na Księżycu, który również porusza się dość szybko na swojej eliptycznej orbicie wokół Ziemi. Napęd był równie wielkim wyzwaniem, gdyż rakieta obciążona modulem księżycowym była tak ciężka, że nigdy wcześniej nie udało się osiągnąć prędkości wystarczającej do pokonania przyciągania grawitacyjnego Ziemi. Podtrzymywanie życia było najbardziej kluczowym z celów, gdyż wymagało stworzenia kapsuły i lądownika, które utrzymałyby astronautów przy życiu w czasie podróży na Księżyc i z powrotem oraz w czasie ich pobytu na powierzchni naszego satelity.



Przemowa prezydenta Kennedy'ego zawierała również kolejny kluczowy aspekt Dyscypliny 1. (czyli rezygnację z realizacji dobrych pomysłów), wyrażony w decyzji prezydenta, że kraj nie zrealizuje wielu innych ważnych celów, aby tylko osiągnąć ten główny cel. Powiedział wtedy: „Nie-

*którzy mogliby zapytać: dlaczego Księżyc? Dlaczego to on ma być naszym celem? [...] Ten cel będzie służył zorganizowaniu wysiłków i sprawdzeniu naszych najlepszych umiejętności, gdyż jest to wyzwanie, które chcemy na siebie przyjąć, którego nie chcemy odkładać na później i dzięki któremu pragniemy zwyciężyć*⁶. W ten sposób skupił on koncentrację NASA na wyniku, którego osiągnięcie stało się jednym z najważniejszych przedsięwzięć w historii ludzkości.

Jak myślicie, co się stało z odpowiedzialnością NASA, gdy publicznie ogłoszono wyzwanie polegające na wysłaniu człowieka na Księżyc? Osiągnęła niebotyczne rozmiary. Staje się to tym bardziej zrozumiałe, gdy uświadomimy sobie, że statek kosmiczny, którym się posługiwano, wykorzystywał jedynie niewielką część mocy obliczeniowej, jaką posiadają współczesne smartfony. Co gorsza, inżynierowie i naukowcy nadal nie mieli technologii operacyjnej, by wygrać te trzy bitwy niezbędne do realizacji celu. Patrząc wstecz, można by powiedzieć, że nie było specjalnego uzasadnienia, aby ludzie pojawili się na Księżycu w roku 1969.

Ale teraz zastanówcie się nad innym pytaniem: gdy współodpowiedzialność osiągnęła niebotyczne rozmiary, co stało się z morale i zaangażowaniem? One również ogromnie się wzmocniły. Większość liderów uznałaby to za zaskakujące. Myślimy raczej, że gdy odpowiedzialność jest na najwyższym poziomie, presja z nią związana sprawia, że morale słabnie. Ale rzeczywistość jest całkiem inna — pełna koncentracja powoduje wzrost zarówno odpowiedzialności, jak i zaangażowania zespołu.

Gdy zespół zmienia kilkanaście swoich celów, które jego członkowie mają nadzieję osiągnąć, na jeden lub dwa cele, które muszą osiągnąć za wszelką cenę, to ich wpływ na morale jest zdumiewający. Wygląda to tak, jakby w głowie każdego członka zespołu istniał przełącznik uruchamiający funkcję: „Zaczynamy grę!”. Jeśli potrafisz go włączyć, położysz podwaliny pod niezwykle udaną realizację celu. Gdy prezydent Kennedy zdecydował o wysłaniu człowieka na Księżyc do końca dziesięciolecia, włączył właśnie taki przycisk.

Czy pamiętasz jeszcze, jak to jest być częścią zespołu, gdy włączony zostaje przycisk rozpoczęcia gry? To niezwykle doświadczenie. Mimo że

⁶ *Text of President John F. Kennedy's Rice Moon Speech, 12 września 1962, <http://er.jsc.nasa.gov/seb/ricetalk.htm>.*

Koncentruj się na celach kluczowych

nadal musisz radzić sobie z wirem bieżących spraw i ogromną liczbą wymagań z nim związanych, masz również konkretnie określony wynik, coś wyraźnego i ważnego, co możesz osiągnąć. Co ważniejsze, dzięki niemu każdy członek zespołu widzi, że jego wkład w realizację celów ma sens. Każdy chce mieć poczucie, że wygrywa i że bierze udział w osiągnięciu czegoś znaczącego. A gdy czasy są trudne, ludzie pragną tego poczucia jeszcze bardziej.

Gdy wiele lat temu rozpoczynaliśmy nasze działania, nie zamierzaliśmy koncentrować się na definiowaniu czy choćby dopracowywaniu strategii. Jednakże szybko nauczyliśmy się, że linia oddzielająca strategię od realizacji jest płynna. Zastosowanie pierwszej Dyscypliny doprecyzuje Twoją strategię bardziej, niż myślisz. Ale tak naprawdę przede wszystkim sprawi, że Twoja strategia stanie się wykonalna.

Pomyśl o tym zagadnieniu w następujący sposób. Nad Twoją głową unosi się bańka z myślami, a w niej znajdują się różne aspekty Twojej strategii, w tym możliwości, które chciałbyś wykorzystać, nowe pomysły i koncepcje, problemy, które — wiesz o tym dobrze — trzeba rozwiązać oraz wiele pytań o przedmiot działania i sposób ich realizacji. Ta bańka ma niezwykle skomplikowaną i chaotyczną zawartość. Różni się również całkowicie od baniek znajdujących się nad głowami innych liderów.

Dlatego właśnie Dyscyplina 1. wymaga przełożenia strategii z czystej koncepcji na cele, z niejasnego zamiaru na zbiór konkretnych rezultatów. Przedstawione powyżej cztery zasady wdrożenia Dyscypliny 1. stanowią dla całej organizacji ramy, dzięki którym mogą to zrobić z sukcesem (więcej przykładów i etapów procesów podano w częściach 2. i 3.).

Na koniec warto zaznaczyć, że te cztery zasady koncentracji są bezkompromisowe. Na pewnym etapie będziesz chciał je choć trochę nagiąć. Rozumiemy to. Często również chcielibyśmy to zrobić w naszej organizacji. Jednak jesteśmy już całkowicie pewni tego, że zasady warunkujące koncentrację są jak zasady siły ciężenia: nie interesuje ich Twoja opinia lub szczegółowy opis Twojej obecnej sytuacji. One po prostu przynoszą przewidywalne wyniki.

4DX, czyli 4 Dyscypliny realizacji

OD:
NIJASNY ZAMIAR



DO:
KONKRETNE WYNIKI



Zbyt wiele celów organizacyjnych jest niejasnych i nieściślych, co powoduje, że ludzie rozmyślają, „co” mają zrobić i „jak”. Dyscyplina 1. zapewnia jasne, pozbawione ryzyka błędu określenie linii końcowej celów, więc ludzie wiedzą dokładnie, jaka jest definicja sukcesu

Gdy się o tym pomyśli, okaże się, że zasada koncentracji na kilku ważnych celach jest zgodna ze zdrowym rozsądkiem, choć nie jest zgodna z częstą praktyką. W jednej z bajek Ezopa chłopiec wkłada rękę do dzbana pełnego orzechów. Złapał, ile tylko mógł utrzymać w dłoni, ale gdy chciał ją wyciągnąć, szyja dzbana okazała się zbyt wąska. Nie chcąc zrezygnować z łupu, ale nie mogąc również wyciągnąć ręki, chłopiec zaczął płakać i lamentować z powodu tego rozczarowania.

Tak jak ten chłopiec, możecie uznać rezygnację z dobrych celów za niemożliwą, dopóki nie zaczniecie działać na rzecz osiągnięcia ważniejszego celu. Jak mówił często Steve Jobs: „Jestem równie dumny z tego, czego nie zrobiliśmy, jak z tego, co zrobiliśmy”⁷. Dyscyplina 1. polega na określeniu tego najważniejszego celu i rzeczywiście *stanowi* prawdziwą próbę utrzymania Dyscypliny. W części 2. niniejszej książki przedstawimy więcej porad dotyczących procesu określania organizacyjnych celów kluczowych.

⁷ Cyt. za: Steve Jobs' Magic Kingdom, „Bloomberg Businessweek”, 6 lutego 2006, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_06/b3970001.htm.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Naturalną cechą ludzi jest chęć zwyciężania. Każdy chce wygrywać. Nic nie motywuje bardziej niż bycie częścią zespołu, który zna swój cel, dąży do niego i jest zdeterminowany, aby go osiągnąć. Dlaczego więc tak wiele wspaniałych i ambitnych planów nigdy nie doczekało się realizacji? Każdy menedżer zapewne pamięta inicjatywy, które mogły przynieść firmie fantastyczny sukces, ale rozmyły się w natłoku codziennej pracy i zniknęły w szalejącym wirze bieżących spraw. Aby osiągać wyjątkowe wyniki, trzeba doprowadzić zespół do zmiany zachowania i nauczyć się walczyć z natłokiem codziennych zadań, który w wielu organizacjach jest przeciwnikiem nie do pokonania.

Opisana w tej książce metodologia 4DX, czyli czterech dyscyplin realizacji, jest zestawem zasad, dzięki którym w samym środku wiru bieżących spraw zapewnisz realizację kluczowych celów strategicznych w swojej organizacji. Cztery dyscypliny realizacji wydają się banalne i łatwe do zrozumienia. Ich wdrożenie jednak może stanowić poważne wyzwanie. W książce dokładnie i przystępnie przedstawiono techniki wdrażania zasad 4DX: od wyczerpującego opisu ich specyfiki po praktyczne wskazówki. Znalazły się tu również informacje o możliwych błędach, ich konsekwencjach oraz sposobach minimalizowania ryzyka porażki we wdrożeniu.

Poznaj cztery dyscypliny osiągania celów:

- koncentracja na kluczowych celach
- działanie według wskaźników kierunkowych
- ciągle monitorowanie uzyskiwanych wyników
- utrzymywanie rytmu współodpowiedzialności

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness



FranklinCovey

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:



ISBN 978-83-283-5717-4



9 788328 357174

Cena: 49,00 zł