



Niekonwencjonalny
Poradnik dla krytycznie myślącego lidera

DZIEWIĘĆ KŁAMSTW O PRACY

MARCUS BUCKINGHAM
ASHLEY GOODALL

mt biznes

Spis treści

Wprowadzenie

Kłamstwo 1. Dla ludzi ma znaczenie to, w jakiej firmie pracują

Kłamstwo 2. Najlepszy plan prowadzi do sukcesu

Kłamstwo 3. Najlepsze firmy kaskadują cele

Kłamstwo 4. Najlepsi są pracownicy wszechstronni

Kłamstwo 5. Ludzie potrzebują informacji zwrotnej na swój temat

Kłamstwo 6. Ludzie potrafią wiarygodnie oceniać innych

Kłamstwo 7. Ludzie mają potencjał

Kłamstwo 8. Najważniejsza jest równowaga między pracą a życiem prywatnym

Kłamstwo 9. Przywództwo to coś konkretnego i namacalnego

Prawdy

Dodatek A. Globalne badanie zaangażowania przeprowadzone przez ADPRI

Dodatek B. Siedem rzeczy, które wiemy na pewno w Cisco

Podziękowania

O autorach

Kłamstwo 2. Najlepszy plan prowadzi do sukcesu

W połowie 1940 roku armie Hitlera dotarły na zachodni kraniec Europy i zatrzymały się na wybrzeżu Francji. Jedyną przeszkodą, która mogła im uniemożliwić podbój Wysp Brytyjskich, było angielskie lotnictwo – Royal Air Force. Choć jego dowództwo zdołało latem zwiększyć liczbę dostępnych myśliwców, nadal było ich za mało. Powszechnie akceptowany w tamtych czasach model obrony powietrznej musiał uwzględniać ograniczenie w postaci niemożności określenia, gdzie nastąpi kolejny atak, i polegał na odbywaniu przez obrońców – w tym przypadku pilotów spitfire'ów i hurricane'ów – lotów patrolowych w nadziei na wypatrzenie wroga. Ze względu na długość linii angielskiego wybrzeża oraz liczbę myśliwców i pilotów potrzebnych do nieustannego patrolowania była to jednak misja niemożliwa do zrealizowania. Jedyną sensowną alternatywą było zgadywanie, gdzie może dojść do kolejnego ataku, ale jego efekty były mizerne – za dobry wynik uznawano wykrycie wroga podczas połowy zrealizowanych wypadów. W historii prowadzenia wojny powietrznej zawsze tak było, stąd panujące wówczas przekonanie, że „bombowiec zawsze się prześlizgnie”.

Jeżeli lotnictwo miało ocalić kraj, potrzebowało mnożnika siły – czegoś, co umożliwiłoby wielokrotnie efektywniejsze wykorzystanie ograniczonej liczby samolotów i pilotów. Mnożnikiem tym okazał się pewien niezwykle pokój.

Oto co byś zobaczył, gdybyś w nim się znalazł: na całej powierzchni jednej ze ścian wisiało 26 białych tablic, każda z numerem dywizjonu u góry i rzędami lampek w czterech kolorach na dole. Lampki oznaczały każdy lot każdego dywizjonu. Dywizjon liczył 12 samolotów i dzielił się na cztery klucze po trzy maszyny, a zapalona lampka natychmiast informowała o statusie każdego klucza: czy jest gotowy do akcji, przebywa w powietrzu, walczy z wrogiem, wraca do bazy po paliwo itd. Dodatkowo widoczna była informacja o czasie przebywania klucza w powietrzu.

Na tablicach widoczne też były wydawane rozkazy, zatem obserwator znał dokładny status wszystkich czterech kluczy każdego z 26 dywizjonów – inaczej mówiąc, miał do dyspozycji 104 konkretne informacje.

Pod każdą z tablic widniały dwie liczby: liczba samolotów oraz liczba pilotów dostępnych w danym dniu w każdym z dywizjonów – to kolejne 52 informacje. Jeszcze niżej na tej samej ścianie umieszczono wyświetlacze pokazujące wysokość rozmieszczenia balonów zaporowych oraz prognozę pogody na dany dzień – to w sumie pięć informacji.

Na środku ściany wisiał niezwykle wyglądający zegar, którego tarczę podzielono na pięciominutowe przedziały w trzech naprzemiennie występujących kolorach: czerwonym, żółtym i niebieskim. Jego przeznaczenie było związane z ogromną mapą umieszczoną na stole zajmującym prawie całą powierzchnię pomieszczenia. Mapa w dużej skali przedstawiała znaczną część brytyjskiego wybrzeża, kanał La Manche i północne wybrzeże Francji. Wokół stołu uwijało się kilka kobiet ze słuchawkami na uszach i grabkami krupierskimi w rękach. Na środku mapy umieszczono pewną liczbę drewnianych klocków oznaczonych liczbami oraz dodatkowymi numerkami przyklejonymi do patyczków o rozmiarze wykałaczki.

Każdy klocek oznaczał grupę samolotów – wrogich, przyjaznych albo niezidentyfikowanych. Jeżeli maszyny znajdowały się nad Francją albo nad wodą, o ich lokalizacji informowały dwa systemy radarowe, noszące wspólne miano Chain Home i składające się z 40 stacji rozmieszczonych wzdłuż wybrzeża. O lokalizacji samolotów znajdujących się nad brytyjskim lądem informowały raporty telefoniczne przekazywane przez 30 tysięcy funkcjonariuszy Royal Observer Corps, rozmieszczonych na tysiącu posterunków obserwacyjnych (bowiem radary były nakierowane wyłącznie na morze). Informacje o położeniu samolotów oraz o tym, czy są to maszyny wroga, czy nie (źródłem tego rozróżnienia był jeszcze inny system), były przekazywane kobietom pracującym przy mapie – planszecistkom, które przesuwają klocki w odpowiednie miejsca i oznaczały je numerycznymi

identyfikatorami, a także informacją o liczbie samolotów w grupie, wysokości lotu, charakterze grupy (wrog czy przyjaciel) oraz – w przypadku wrogów – umieszczonym na patyczku numerem dywizjonu wysłanego do walki. Wszystko to było dodatkowo oznaczone kolorami korespondującymi z tarczą niezwyklego zegara, więc każdy mógł się łatwo zorientować, na ile aktualne są poszczególne informacje.

Inaczej mówiąc, na mapie widoczne były napływające co minutę tysiące sygnałów z systemu radarowego, tysiące sygnałów z systemu identyfikującego nieprzyjaciół, a także liczone w milionach na dobę raporty obserwatorów. Wszystkie te dane trafiały do pokoju w ciągu 40 sekund od ich uzyskania.

Przeznaczeniem pomieszczenia było gromadzenie i łączenie ze sobą tych wszystkich informacji w czasie rzeczywistym oraz prezentowanie ich w takiej postaci, żeby obecni w nim dowódcy mogli podejmować decyzje o wysłaniu samolotów do walki z wrogiem. Pokój ten (obecnie nazywany bunkrem dowodzenia bitwą o Anglię) oraz jego wyposażenie, a także sieć podobnych pomieszczeń w innych częściach kraju oraz liczne systemy wywiadowcze dostarczające do nich informacje składały się na system Dowdinga, nazwany tak na cześć jego twórcy, dowódcy RAF Hugh Dowdinga.

Wynalazek ten przesądził o wyniku bitwy o Anglię. Był mnożnikiem siły, za pomocą którego zwiększono wskaźnik przejęć wrogich samolotów z przedwojennego poziomu wynoszącego 30–50 procent do średniego poziomu 90 procent, a często wręcz 100 procent. Inaczej mówiąc, system Dowdinga *dwukrotnie zwiększył* efektywność obrony powietrznej. W żadnym razie nie był to system planowania, przetwarzający powoli przestarzałe, uogólnione informacje. Działał błyskawicznie na podstawie aktualnych, nieobrobionych, szczegółowych danych. Mnożnikiem siły Royal Air Force był *system wywiadowczy*.

Kiedy zrozumiemy specyfikę systemu wywiadowczego oraz to, co odróżnia go od systemu planowania – dokładne, zbierane na bieżąco dane, szybko rozpowszechniane i prezentowane z najdrobniejszymi szczegółami, tak aby członkowie zespołu mogli wychwytywać prawidłowości i reagować na nie, samodzielnie podejmując decyzje – zaczniemy je zauważać dosłownie wszędzie. Bunkier dowodzenia bitwą o Anglię był protoplastą dzisiejszych centrów dowodzenia, które, nawiasem mówiąc, nie zawsze oznaczają obiekty wojskowe. Wystarczy pomyśleć o słynnym centrum dowodzenia kampanią prezydencką Billa Clintona podczas pierwszych wyborów albo o centrach dowodzenia wykorzystywanych podczas zarządzania projektami lub rozwiązywania sytuacji kryzysowych. Na myśl przychodzi też Centrum Kontroli Lotów NASA w Houston albo nawet reżyserka w studiu telewizyjnym. Czymś w rodzaju ośrodków dowodzenia są też działające w Cisco jednostki o nazwie Security Operations Center, których zadaniem jest monitorowanie działania sieci należących do klientów oraz natychmiastowe reagowanie na problemy.

Wszystkie wymienione ośrodki dowodzenia mają jedną cechę wspólną: rozpowszechniają informacje wewnątrz organizacji najszybciej, jak się da, umożliwiając natychmiastową i adekwatną reakcję na zachodzące zdarzenia. Opierają się na podstawowym założeniu, że ludzie są mądrzy i jeśli dostaną dokładne, aktualne, wiarygodne dane dotyczące realnego świata, który przed nimi się rozpościera, bez wątplenia podejmą słuszne decyzje. To nieprawda, że najlepszy plan prowadzi do zwycięstwa. Prowadzi do niego *najlepszy wywiad*.

Po pierwsze, przekazuj podwładnym tyle informacji, ile tylko możesz. Pomyśl o wszystkich źródłach, które masz do dyspozycji, i postaraj się, żeby zespół miał natychmiastowy dostęp do jak największej ich liczby.

W systemach planistycznych informacje są dostępne tylko dla tych, którzy muszą je znać. W systemach wywiadowczych jest inaczej – jak największa ilość informacji jest uwalniana najszybciej, jak się da. Nie bój się, że zespół nie zrozumie danych albo nie będzie umiał ich wykorzystać.

Jeżeli uważasz, że jakieś informacje umożliwią twoim ludziom lepsze zrozumienie realnego świata w czasie rzeczywistym, podziel się nimi. Zachęcaj zespół do podobnego postępowania. Pomóż

podwładnym zrozumieć, że częste dzielenie się z innymi posiadaną wiedzą o świecie jest niezwykle ważne. Dbaj o to, żeby zespół przez cały czas był zanurzony w aktualnych informacjach.

Po drugie, uważnie obserwuj swoich ludzi, żeby się dowiedzieć, które informacje uważają za najbardziej użyteczne. Nie zajmuj się upraszczaniem danych, ułatwianiem ich zrozumienia, starannym ich prezentowaniem ani układaniem z nich spójnych historii. Obecnie największym wyzwaniem związanym z korzystaniem z danych nie jest nadawanie im sensu – większość ludzi przez cały czas zmaga się ze złożonością świata i całkiem dobrze umie dochodzić do tego, co musi wiedzieć i gdzie może znaleźć odpowiednie informacje. **Największym problemem jest zapewnienie dokładności danych – odseparowanie sygnału od szumu.** To znacznie trudniejsze zadanie, a jego prawidłowe wykonanie ma dużą wartość dla zespołu. **Przykładaj więc dużą wagę do dokładności informacji, orientuj się, co twoi ludzie muszą wiedzieć i stopniowo zwiększaj liczbę, zakres i szybkość przekazywania dokładnie takich danych.**

Po trzecie, uwierz, że twoi ludzie sami zrozumieją dane. W systemach planistycznych odbiera się ludziom pracującym na linii frontu możliwość interpretacji danych, powierzając to zadanie wyselekcjonowanej grupie analityków, którzy doszukują się w nich ukrytych wzorców i na ich podstawie tworzą plan przekazywany następnie na linię frontu. W systemach wywiadowczych jest na odwrót, ponieważ opierają się one na inteligencji i zdolnościach interpretacyjnych ludzi wykonujących na co dzień bieżące zadania. **To nie ty masz nadawać sens danym, mają to robić twoi podwładni.**

Fragment pochodzi z książki „Dziewięć kłamstw o pracy”.

Dziękujemy Wydawnictwu MT Biznes za udostępnienie materiału.

Więcej o książce znajdziecie tutaj: <https://www.kobietybiznesu.pl/dziewiec-klamstw-o-pracy/>