

## **Dlaczego umiejętności zespołowe i wpływu są wymagane do pracy przy projektach Six Sigma?**

Doświadczenie w pomaganiu firmom we wdrażaniu Six Sigma doprowadziło nas do nieuniknionego wniosku:

\* Posiadanie doskonałych umiejętności technicznych i najlepszego rozwiązania technicznego nie wystarcza do pomyślnego zakończenia projektów Six Sigma.

\* Przez „pomyślne zakończenie” rozumiemy:

- Właściciel procesu zaakceptował i wdrożył ulepszenie
- Projekt przeszedł fazę kontroli
- Projekt zrealizował przewidywane zyski finansowe i / lub efektywnościowe
- Projekt został ukończony w rozsądnym terminie, przy minimalnym negatywnym wpływie na zespół

To nie jest tak proste, jak się wydaje.

\* Poprosiliśmy doświadczonych ekspertów Six Sigma o opisanie problemów nietechnicznych, które utrudniają pomyślne zakończenie ich projektów.

- Przygotowanie członków zespołu do udziału w spotkaniach
- Utrzymanie tempa w zespole i utrzymanie skupienia zespołu
- Pobieranie danych od ludzi
- Uzyskanie współpracy i wsparcia ze strony różnych zainteresowanych stron
- Przekonanie właścicieli procesów do zatwierdzenia zmiany

Opisując swoją zdolność do radzenia sobie z tymi wyzwaniami, eksperci Six Sigma powiedzieli ,że uważają te problemy za trudniejsze niż te z obszaru technicznego (np. DMAIC lub statystyki), które czują się mniej dobrze przygotowane do radzenia sobie z problemami

Nie możesz wymusić współpracy i wsparcia, a sam nie możesz wykonać całego projektu, więc co możesz zrobić?

Możesz rozwijać umiejętności, które pomogą Ci z powodzeniem

- \* prowadzić lub uczestniczyć w zespołach projektowych
- \* wpływać na innych, których pomocy potrzebujesz

Listy kontrolne, arkusze robocze i inne pomoce do pracy w tym podręczniku mają na celu pomóc Ci to osiągnąć. Tak jak zapoznasz się z procesem DMAIC i (jeśli jesteś Czarnym pasem lub Zielonym pasem) narzędziami statystycznymi, tak samo należy postępować z narzędziami w tym przewodniku. Zobacz, co jest dostępne i co jest odpowiednie, i bądź gotowy do użycia odpowiedniego narzędzia we właściwym czasie.

Co się stanie, jeśli liderzy Twojej organizacji nie robią wszystkiego, co uważasz za konieczne, aby uczynić inicjatywę Six Sigma sukcesem?

To, co robią starsi liderzy, ma ogromny wpływ na sukces Six Sigma, ale prawdopodobnie masz niewielką kontrolę nad tymi przywódcami. Ten przewodnik kieszonkowy skupia się na obszarach, które są pod twoją kontrolą. Jeśli zastosujesz się do wskazówek przewodnika, jak sprawić, by Twój zespół był skuteczny i na bieżąco - zajmując się interesariuszami projektu, zmaksymalizujesz swoje szanse na sukces

### **Rola lidera zespołu projektowego**

Lider zespołu (który może być Czarnym Pasem lub ktoś blisko współpracujący z BB lub MBB) ponosi ogólną odpowiedzialność za upewnienie się, że praca zespołu zostanie wykonana. Obowiązki te zaczynają się przed spotkaniem zespołu i kontynuowane po rozwiązaniu zespołu.

#### Przed

Lider zespołu uruchamia zespół. Narzędzie 1-1 określa, co powinien zrobić lider zespołu, aby przygotować się do pierwszego spotkania. W przypadku niektórych projektów lider zespołu może zostać poproszony o wybranie lub rekomendację członków zespołu projektowego. Narzędzie 1-2 zawiera zasady i wytyczne dotyczące wyboru członków zespołu.

Lista kontrolna lidera zespołu: Co robić przed pierwszym spotkaniem zespołu projektowego Six Sigma

Narzędzie 1-1.

### **Projekt karty wstępnej z mistrzem / sponsorem obejmuje**

- \* Opis Projektu
- \* Zakres
- \* Cele i środki (wskaźniki)
- \* Oczekiwane wyniki biznesowe
- \* Członkowie drużyny
- \* Wymagane wsparcie
- \* Oczekiwane korzyści dla klientów
  
- \* Jeśli chcesz, wybierz członków zespołu
- \* Kontakt i powitanie członka zespołu
- \* Projekt wstępnego porządku obrad pierwszego posiedzenia
- \* Wyślij wstępną kartę i wstępny program do komentarza; włączyć sugestie przed spotkaniem
- \* Stwórz zespół logistyczny
- \* Wybierz lodołamacz na spotkanie
- \* Ustal relację i oczekiwania z właścicielem procesu
- \* Wykonaj analizę interesariuszy na wybranych przez Ciebie członkach zespołu

\* Rozpocznij tworzenie listy osób spoza zespołu, których pomocy potrzebujesz

Wytyczne dla liderów zespołów: jak wybrać właściwych członków zespołu projektowego

Narzędzie 1-2.

### **Kluczowa zasada**

Liderzy zespołów muszą dopilnować, aby praca została wykonana, nie jest ich obowiązkiem, aby faktycznie wykonać całą pracę nad projektem. Głównym powodem posiadania zespołu projektowego jest to, że każdy członek wnosi do projektu coś ważnego, więc praca może zostać podzielona między członków wnoszących wkład

Wytyczne

\* Zastanów się nad połączeniem osób, które:

- posiadać szczegółową wiedzę o procesie docelowym

- posiadać umiejętności techniczne wymagane do ukończenia projektu

- może pomóc w budowaniu zaangażowania i zaangażowania w projekt i jego wyniki dzięki zaangażowaniu od samego początku

\* Określ główne działania projektu i upewnij się, że masz odpowiednich ludzi do ich obsługi

\* Spójrz na grupę roboczą docelowego procesu i upewnij się, że znajdują się w pobliżu pracy i reprezentowani

\* Zastanów się nad grupą wsparcia (HR, IT, marketing itp.), której zakup będzie ostatecznie potrzebny

\* Upewnij się, że Finanse są zaangażowane, nawet jeśli nie w główny zespół

\* Obejmują członków, którzy mogą reprezentować wewnętrznych i zewnętrznych klientów i dostawców

### Podczas

Lider zespołu utrzymuje zespół na dobrej drodze, działa jako główny punkt kontaktu z resztą organizacji i pracuje nad zdobyciem zaangażowania interesariuszy w projekt.

Narzędzia 1-3 i 1-4 dają pomysły na plan pierwszego spotkania zespołu i kilka przełomowych pomysłów na rozpoczęcie spotkania.

### **Przykładowa agenda: Pierwsze spotkanie zespołu projektowego Six Sigma**

#### Narzędzie 1-3

#### **Uczestnicy [lista]**

**Data:**

**Czas:**

**Miejsce:**

**Cel spotkania: Zespół projektowy z [nazwa projektu Six Sigma]**

#### **Elementy agendy:**

\* Powitanie

\* Wprowadzenie

- \* Omówienie celów członków zespołu, oczekiwań, potencjalnego wkładu, pożądanej roli zespołu, obaw, karty projektu, przygotowania do następnego spotkania
- \* Ustaw porządek obrad i czas na następne spotkanie
- \* Oceń spotkanie
- \* Zamknięcie

### **Przełamanie lodów na spotkaniu zespołu**

#### Narzędzie 1-4.

Słynne nowości: Poproś członków, aby podzielili się swoją pierwszą pracą, pierwszym samochodem, pierwszą randką itp. Jest to łatwe zadanie, które pomaga ludziom, którzy nie są zaznajomieni, poznać się

Szczytowe doświadczenie: poproś członków o opisanie najlepszego wglądu w najlepszy komplement, najlepszy projekt pracy itp. Pomaga to zespołowi z celem elastycznym skoncentrować się na tym, jak czuje się na szczycie swojej formy

Urodziny: Niech uczestnicy wstają i ustawiają się w porządku według urodzin każdej osoby. To sprawia, że ludzie poruszają się i rozmawiają ze sobą w bardzo nieszkodliwy sposób. Alternatywnie, ypu może poprosić grupę o zrobienie tego bez mówienia

Gra z pytaniami: Zadaj pytanie, a pierwszy participant po lewej stronie musi odpowiedzieć pytaniem i tak dalej, po pokoju. Wyszedłeś, jeśli twoja odpowiedź nie jest pytaniem. To zazwyczaj sprawia, że ludzie się śmieją i przerywają napięcie

Po

Kierownik zespołu zapewnia, że praca zespołu jest udokumentowana, przekazuje projekt właścicielowi procesu i podsumowuje Sponsora projektu / Mistrza

#### Sprawdzenie autentyczności

Jeden Black Belt, z którym pracowaliśmy, otrzymał zadanie zmniejszenia czasu procesu zatwierdzania kredytu hipotecznego z ponad miesiąca do 24 godzin. Wiedziała, że zadanie jest możliwe, ponieważ kilku konkurentów już zatwierdzało pożyczki w ciągu 24 godzin, a inne oddziały własnego banku były bliskie osiągnięcia tego celu. Przed pierwszym spotkaniem zebrała się i zorganizowała wszystkie najlepsze praktyki, jakie mogła znaleźć.

Zespół, do którego została przydzielona, składał się z przedstawicieli zajmujących się przetwarzaniem i gwarantowaniem pożyczek, więc na pierwszym spotkaniu przypisała wdrożenie każdej z najlepszych praktyk do odpowiedniego członka zespołu. Członkowie zespołu wydawali się współpracować i nikt nie sprzeciwił się ich przydzieleniu, więc Czarny Pas był zaskoczony, że do czasu, gdy zespół spotkał się ponownie, poczyniono niewielki lub żaden postęp, a wzór utrzymywał się przez następne kilka spotkań.

Postanowiła zawiesić projekt na jedno spotkanie i omówić, dlaczego sprawy nie układają się tak dobrze. Członkowie zespołu początkowo byli cicho, ale wkrótce zaczęły pojawiać się problemy. Nie było pisemnej karty dla zespołu, więc członkowie zespołu nie byli pewni, czy mają pomóc w zaprojektowaniu nowego procesu, czy po prostu zrobić to, co im powiedział Czarny Pas. Niektórzy z nich nigdy nawet jej nie spotkali i nie byli pewni, jaką moc ma w organizacji. Wszyscy członkowie zespołu wiedzieli, że największe opóźnienia w procesie zatwierdzania nastąpiły, ponieważ pracownicy działu sprzedaży nie zawsze otrzymywali całą dokumentację z góry, ale w zespole nie było nikogo ze sprzedaży. Wreszcie kilku członków przyznało, że obawiali się, że wyeliminują swoje własne zadania, jeśli poprawią proces.

Czarny Pas zwrócił się do sponsora projektu z prośbą o wzięcie udziału w spotkaniu i wspólnie opracowali kartę zespołu, w której przedstawiono korzyści dla wszystkich w zakresie poprawy czasu zatwierdzania. Sponsor był w stanie zapewnić zespół, że ilość sprzedaży jest duża, a chociaż niektóre miejsca pracy mogą ulec zmianie, wszyscy nadal będą potrzebni. Do zespołu dodano przedstawicieli sprzedaży, obsługi klienta i MIS. Zespół ostatecznie osiągnął swój cel, ale ponad miesiąc został utracony, ponieważ lider zespołu nie poświęcił czasu na skorzystanie z listy kontrolnej lidera zespołu: co zrobić przed spotkaniem zespołu projektowego Six Sigma i przykładowej agendy: najpierw Spotkanie zespołu projektowego Six Sigma.

### **Rola członka zespołu projektowego**

Członkowie zespołu są odpowiedzialni za dopilnowanie, aby praca zespołu została wykonana. Obowiązki te zaczynają się przed zebraniem zespołu i trwają po jego rozwiązaniu.

### Przed

Członkowie przychodzą na spotkanie przygotowane. Narzędzie 2-1 określa, co członkowie zespołu powinni zrobić, aby przygotować się na pierwsze spotkanie.

Lista kontrolna członka zespołu: Co zrobić przed pierwszym spotkaniem zespołu Six Sigma Project

#### Narzędzie 2-1

- \* Jeśli usłyszysz o projekcie w twojej okolicy i chcesz się zaangażować, nie czekaj, aż zostaniesz zapytany, wolontariuszu!
- \* Jeśli wybrano yoyu do uczestnictwa w zespole projektowym i nie wiesz dlaczego, nie czekaj na pierwsze spotkanie, aby się dowiedzieć. Zapytać!
- \* Jeśli nie spotkałeś lidera zespołu, postaraj się zawrzeć umowę przed spotkaniem
- \* Jeśli nie widziałeś projektu porządku obrad lub karty zespołu, ak lider zespołu, jeśli on / ona je ma
- \* Jeśli masz pomysły na porządek obrad lub komentarze do projektu, prześlij je do lidera zespołu przed pierwszym spotkaniem
- \* Omów z szefem zobowiązania czasowe projektu i potencjalne konflikty z „regularną pracą”
- \* Przed spotkaniem zanotuj, co możesz wnieść do zespołu, rolę, w którą grasz, swoje gole i oczekiwania związane z tym projektem oraz wszelkie obawy, które możesz mieć. Bądź gotowy, aby udostępnić te informacje zespołowi

\* Przyjdź z otwartym umysłem i pozytywnym nastawieniem, co pomoże zespołowi na dobry początek i sprawi, że będzie to lepsze doświadczenie dla ciebie i wszystkich innych.

Podczas...

Członkowie zespołu uczestniczą w spotkaniach, wnoszą wiedzę / wiedzę specjalistyczną, wykonują zadania i pomagają uzyskać zaangażowanie organizacyjne w projekt.

Po

Członkowie mogą kontynuować pracę nad procesem w ulepszonej formie i mogą zostać poproszeni o pomoc lidera zespołu w rozmowie z sponsorem / mistrzem projektu. Członkowie zespołu są wybierani ze względu na różnorodne umiejętności i wiedzę, które wnoszą do danego zadania. Podczas gdy ważne jest, aby każdy członek wyraźnie rozumiał swoją rolę w zespole, role mają tendencję do zmiany i stają się mniej sztywne w miarę postępu zespołu. Skuteczne funkcjonowanie zespołu jest obowiązkiem każdego członka zespołu, a nie tylko lidera zespołu lub Czarnego Pasa.

Sprawdzenie autentyczności

Pewnego dnia podczas lunchu słuchaliśmy, jak przyjaciel narzeka, że został poproszony o przyjęcie do zespołu Six Sigma i że musiał zmienić harmonogram pracy, aby wziąć udział w spotkaniu rozpoczynającym projekt w następnym tygodniu. Gaworzenie było beztrioskie, ale stało się jasne, że nie podobało mu się, że został poproszony o podjęcie dodatkowej pracy, gdy miał już więcej do zrobienia. Kiedy zapytaliśmy o szczegóły dotyczące projektu i dlaczego Czarny Pas, który przewodził zespołowi, mógł chcieć, by do niego dołączył, dowiedzieliśmy się, że nie ma żadnej z tych informacji. Nie wiedział też, z jakim zaangażowaniem związany jest czas ... choć był pewien, że będzie to ogromna niedogodność. Nasza sugestia „Dlaczego nie rozmawiasz z Czarnym Pasem i nie zdobędziesz więcej informacji?” Nie wydaje się być nauką o rakietach, ale szczerze mówiąc, nie przyszła jej do głowy.

Następnego dnia nasz przyjaciel był w stanie wyśledzić Czarny Pas i omówić projekt. Z projektu karty zespołu dowiedział się, że zespół będzie pracował nad problemami z procesem fakturowania klienta.

Jak się okazało, nasz przyjaciel był zainteresowany tym, aby proces ten działał dobrze. Nadzorował grupę zajmującą się bezpośrednio reklamacjami klientów ... z których wiele wiąże się z problemami z fakturami. Co więcej, wcześniej pracował w dziale należności w firmie, która miała prawie bezbłędny proces fakturowania.

Podczas rozmowy z Czarnym Pasem stało się jasne dla naszego przyjaciela, że może on odegrać podwójną rolę w zespole: jako przedstawiciel Głosu Klienta i jako źródło pomysłów na najlepsze praktyki fakturowania. On i Czarny Pas również negocjowali, ile czasu nasz przyjaciel będzie musiał poświęcić zespołowi. Nasz przyjaciel poszedł do swojego szefa z dobrą sprawą do rozładowania części swojej pracy. Dołączył do zespołu i był w stanie wnieść znaczący wkład w sukces projektu.

Gdyby nasz przyjaciel skorzystał z Listy kontrolnej członka zespołu: Co zrobić przed pierwszym spotkaniem zespołu Six Sigma Project, nie czekałby biernie na wyjaśnienie swojego zaangażowania. Zwróciłby się do lidera zespołu, aby dowiedzieć się, czego się od niego oczekuje, aby mógł wydzielić rolę, która ma sens.

### **Co robić podczas pierwszego spotkania zespołu Six Sigma Project**

Kluczowe zasady

To, co dzieje się na pierwszym spotkaniu zespołu projektowego, określa scenę, jak zespół radzi sobie w całym projekcie DMAIC ... a wszyscy członkowie zespołu są odpowiedzialni za dobry start zespołu.

Poświęcenie czasu na pozyskanie „Głosu zespołu” przed rozpoczęciem zadań w projekcie jest dobrym sposobem na uniknięcie największego błędu pierwszego spotkania zespołu Six Sigma i osiągnięcie tych ważnych celów:

Określenie, kto w zespole może (i chciałby) wykonywać różne zadania projektowe, co zwiększa prawdopodobieństwo, że członkowie faktycznie wykonają te zadania.

Dopasowywanie osobistych i biznesowych celów członków do celów zespołu, co sprawia, że członkowie częściej angażują się w pracę zespołu, a tym samym pojawiają się na spotkaniach i pełnych zadaniach.

Zmniejszenie liczby członków musi ponownie sformułować i przywrócić poświadczenia podczas kolejnych spotkań zespołu, co oszczędza czas spotkania.

Dając członkom możliwość wzajemnego poznania się, co buduje zaufanie, kluczową cechą skutecznych zespołów.

Lista kontrolna lidera zespołu: Prowadzenie pierwszego spotkania zespołu Six Sigma Project

Narzędzie 3-1.,

- \* Krótko witaj członków na spotkaniu
- \* Przełam mody ,co pozwala członkom dowiedzieć się o sobie czegoś osobistego i nadaje relaksujący ton spotkaniu
- \* Postępuj zgodnie z bardziej formalnymi przedstawieniami i bardzo krótkim opisem projektu
- \* Poproś członków o podzielenie się ich golami, oczekiwaniami, kwalifikacjami, doświadczeniem, potencjalną rolą i wkładem w projekt, pytaniami i wątpliwościami. (Udostępni również swoje). Narysuj je na flipcharcie. Jeśli ludzie zastanawiają się nad tym, jak chcieliby zachować zespół (tj. „normami”), zapisz je również ... ale nie zmuszaj
- \* Zajmuj się wszelkimi pytaniami, obawami itp., Jakie mogą mieć członkowie; nagraj innych na „parkingu”, aby popracować później
- \* Przejrzyj kartę projektu i dąż do porozumienia na wysokim szczeblu
- \* Przeprowadź burzę mózgów na liście interesariuszy projektu, tj. Tych, na których projekt będzie miał wpływ i których zaangażowania i wsparcia będziesz potrzebować. Będziesz pracował nad analizowaniem interesariuszy i planowaniem uzyskania ich wsparcia na następnym spotkaniu zespołu
- \* Lista czynności z tego spotkania, w tym kto i kiedy
- \* Ustaw porządek obrad i czas następnego spotkania
- \* Poproś o opinię na temat tego spotkania; dziękuję wszystkim i blisko.

Lista kontrolna członka zespołu: Udział w pierwszym spotkaniu zespołu projektu Six Sigma

Narzędzie 3-2.

- \* Weź udział w przełamywaniu lodów; poświęć trochę czasu, aby dowiedzieć się czegoś o swoich członkach zespołu
- \* Podziel się swoimi celami, oczekiwaniami, kwalifikacjami, doświadczeniem, potencjalną rolą i wkładem do projektu, pytaniami i obawami dotyczącymi projektu. Jeśli masz pomysły na to, jak chcesz

zachować zespół (tj. Jego „normy”), możesz również o nich wspomnieć ... ale nie nalegaj, aby wszyscy się na to zgodzili

\* Upewnij się, że twoje pytania i obawy są rozpatrywane na spotkaniu lub są śledzone na „parkingu, do którego należy się odnieść później

\* Weź udział w przeglądzie karty przeglądu projektu i przekaz swoją uczciwą opinię i pomysły

\* Pomóż przeprowadzić burzę mózgów na liście podmiotów odpowiedzialnych za projekt, tj. Tych, na których projekt będzie miał wpływ, i których zaangażowania i wsparcia będziesz potrzebować. Zespół będzie pracował nad analizą podmiotów zainteresowanych i planuje uzyskać ich wsparcie na następnym spotkaniu zespołu

\* Zgłaszaj się na ochotnika do akcji z tego spotkania, stosownie do przypadku

\* Wprowadź datę / godzinę następnego spotkania w swoim kalendarzu

\* Przekaż opinię na temat tego spotkania

### **Six Sigma Professionals**

Największy błąd podczas pierwszego spotkania Six Sigma Professionals

Podczas pierwszego spotkania zespołu liderzy zwykle chcą od razu przystąpić do pracy nad zadaniami projektowymi. Czasami liderzy zespołów, którzy mogą być gotowi poświęcić czas na budowanie zespołu, są naciskani przez członków, aby „dalej się z tym pogodzić”. W rezultacie mało czasu spędza dając członkom szansę na wzajemne poznanie się, zbudowanie zaufania, oczekiwanie głosu / cele, ustalanie mandatów, omawianie pożądanych ról, zgłaszanie obaw itp. Takie podejście jest postrzegane jako strata czasu, a nie konieczny etap rozgrzewki w tworzeniu wysokowydajnego zespołu. Kiedy zespół zaczyna mieć później problemy, wszyscy są sfrustrowani i wszystko może się zatrzymać.

Dlaczego to się dzieje?

Łatwo jest zobaczyć, co się stanie, jeśli nie wykonasz pracy związanej z zadaniem na spotkaniu: nadal musisz to zrobić i możesz zacząć opóźniać się w harmonogramie projektu. Dzieje się to natychmiast, a połączenie jest oczywiste. Ponieważ jest tak wiele do zrobienia i nikt nie chce tracić czasu, potrzeba odejścia, odejścia, odejścia staje się przytłaczająca. Kto ma czas na te „drażliwe” rzeczy, prawda?

O wiele trudniej jest zobaczyć, co się stanie, gdy nie poświęcisz czasu na zbudowanie zespołu. Czasami efekt nie jest widoczny przez jakiś czas. I większość ludzi nie rozpoznaje związku między nie spędzaniem czasu na budowaniu zespołu a późniejszymi problemami z tym zespołem, takimi jak ludzie nie biorący udziału w spotkaniach, niezrealizowane zadania, czas tracony na bezsensowne dyskusje, niezdolność do podejmowania decyzji, ludzie źle się zachowujący, itp.

Co możesz zrobić, aby uniknąć tego problemu?

Jest mało prawdopodobne, że będziesz w stanie zrobić własny DOE, aby udowodnić przyczynę i skutek, więc uwierz nam na słowo: badania wykazały, że czas poświęcony na budowanie zespołu przekłada się



na efektywność zespołu. Oprzyj się pokusie, by na pierwszym spotkaniu naciskać na wiele pracy związanej z zadaniami. Zamiast tego skoncentruj się na zdobywaniu „Głosu zespołu” i ustanowieniu podstaw, których będziesz potrzebować, aby pomyślnie ukończyć projekt Six Sigma. Pamiętaj: jeśli chodzi o tworzenie udanego zespołu, to „zapłać mi teraz lub zapłać później”!

#### Sprawdzenie autentyczności

Jedno z najlepszych pierwszych spotkań zespołu Six Sigma, jakie kiedykolwiek widzieliśmy, odbyło się w firmie mającej poważne kłopoty finansowe. Zespół był pod ogromną presją, aby wyeliminować koszty z procesu, i wszyscy byli świadomi, że niektóre stanowiska zostaną wyeliminowane, a ludzie zostaną przeniesieni do pracy, która bardziej skupia się na bieżących „pożarach” finansowych firmy.

Lider zespołu wykorzystał listę kontrolną Lidera zespołu: Prowadzenie pierwszego spotkania zespołu Six Sigma Project, zaplanował pół dnia na pierwsze spotkanie i rozpoczął go lunchem. Nie było budżetu, więc lunch był pyszny i odbywał się w pokoju wspólnym mieszkania lidera zespołu. Służył jako świetny lodołamacz, pozwalając ludziom rozmawiać przy nieformalnym posiłku, z dala od napięcia w biurze. Po krótkim przeglądzie statutu zespołu lider zespołu poprosił wszystkich, aby wyobrazili sobie, jak wyglądałoby ich życie zawodowe, gdyby projekt był sukcesem, a następnie podzielili się swoimi pomysłami z grupą. Niektóre odpowiedzi obejmowały spekulacje na temat zwolnienia (możliwość) lub przeniesienia na inne stanowiska po projekcie (najbardziej prawdopodobny rezultat). Mówienie o tych potencjalnych wydarzeniach otwarcie złagodziło napięcie, a kilku członków dostrzegło nawet pozytywne aspekty podejmowania nowych wyzwań. Ludzie zaczęli dyskutować o swoich umiejętnościach i doświadczeniach, biorąc pod uwagę zarówno potrzeby zespołu projektowego, jak i ewentualne zmiany pracy po projekcie.

Po omówieniu własnej potencjalnej przyszłości członkowie mogli zastanowić się, w jaki sposób ich praca projektowa wpłynie na innych w organizacji. Przygotowali wstępną listę osób, których wsparcia będą potrzebować, aby projekt się powiódł i jak ludzie ci mogą zareagować na projekt.

Do końca spotkania zespół nie miał planu projektu z kamieniami milowymi i terminami. Mieli oni zaangażowanie członków w projekt i siebie nawzajem oraz rozpoczęcie planu interesariuszy. Dotarli do tego punktu nie tylko dlatego, że lider zespołu wykorzystał listę kontrolną lidera zespołu, ale także dlatego, że członkowie postępowali zgodnie z działaniami sugerowanymi na liście kontrolnej członków zespołu. Gdyby lider próbował wymusić szczegółowe planowanie projektu lub gdyby zespół opierał się podążaniu za jego przewodnikiem w omawianiu ich celów, oczekiwań itp., Wynik byłby prawdopodobnie zupełnie inny.

#### **Jak ustalić cele, role i procedury zespołu projektowego**

Aby być skutecznym, zespoły projektowe Six Sigma muszą ustalić jasne i uzgodnione cele, role i procedury.

Co robić:

Piramida celów, ról i procedur mówi, że aby stworzyć skuteczny zespół, należy zacząć od szczytu i zejść niżej

Po pierwsze, upewnij się, że wszyscy rozumieją i zgadzają się co do celu, jaki zespół stara się osiągnąć. Pracę nad tym rozpocząłeś już podczas pierwszego spotkania zespołu, kiedy omawiałeś kartę projektu.

Następnie upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu mają do odegrania rolę w osiągnięciu celu. Poczyniłeś postępy na pierwszym spotkaniu zespołu, gdy członkowie zespołu dyskutowali, w jaki sposób mogą przyczynić się do projektu.

Na koniec ustal procedury, które pomogą zespołowi wykonać pracę. Niektóre z nich mogły pojawić się na twoim pierwszym spotkaniu, ale musisz je teraz sformalizować.

Więcej informacji można znaleźć w wytycznych w Narzędziach 4-1 do 4-4 (strony 23-26).

### **Piramida celów, ról i procedur**

Wytyczne: Ustalanie celów zespołu projektowego

Narzędzie 4-1.

Cele

Kluczowa zasada

Jeśli zespół nie rozumie i nie zgadza się ze swoimi celami, nie może być skuteczny, nawet jeśli role są jasne, istnieją dobre procedury pracy, a członkowie zespołu lubią się.

Wytyczne

\* Wspólna wizja: Upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu mają taką samą wizję tego, co stanie się do końca projektu

\* Jasność: Upewnij się, że cele zespołu są jasne i jednoznaczne dla wszystkich członków

\* Rozwiązywanie konfliktów: identyfikuj i rozwiąż cele członków, które są sprzeczne z celami zespołu. Taki konflikt może się zdarzyć, gdy członkowie próbują zminimalizować dodatkową pracę, wolą status quo od celów zespołu, uważają cele za nieistotne lub uważają, że osiągnięcie celów będzie miało na nich negatywny wpływ

\* Zaangażowanie: Upewnij się, że członkowie zespołu czują, że „posiadają” cele, angażując ich w ustalanie celów

Wytyczne: Ustanowienie ról zespołu projektowego

Narzędzie 4-2.

Role

Kluczowa zasada

Jeśli rola nie jest jednoznaczna, zespół nie może być skuteczny, nawet jeśli członkowie rozumieją cele i zgadzają się z nimi, to dobre procedury pracy, a członkowie zespołu lubią się

Wytyczne

\* Przejrzystość: Upewnij się, że członkowie zespołu akceptują swoje role, dokładnie wiedzą, co inni członkowie poza nimi, i wiedzą, co mogą, oprócz innych członków

\* Rozwiązywanie konfliktów: identyfikuj i rozwiąż konflikty, które członkowie sądzą o swoich rolach. Taki konflikt może się zdarzyć, gdy członkowie zespołu poczują, że spełnienie oczekiwań zespołu będzie trudne lub niemożliwe, lub gdy poczują konflikt między innymi obowiązkami a rolą w zespole

\* Role do rozważenia: lider zespołu, moderator spotkania, chronometrażysta, pisarz, rejestrator i członek

Wytyczne: Ustanowienie procedur zespołu projektowego

Narzędzie 4-3.

### **Procedury**

Kluczowa zasada:

Jeśli zespół nie ma dobrych procedur pracy, nie może być skuteczny, nawet jeśli członkowie rozumieją cele i się z nimi zgadzają, role są jasne, a członkowie zespołu lubią się

Wytyczne

\* Zarządzanie spotkaniami: Ustal metody przygotowywania, prowadzenia i monitorowania spotkań zespołów projektowych

\* Zarządzanie konfliktami: Ustal sposób skutecznego radzenia sobie z konfliktami między członkami zespołu

\* Podejmowanie decyzji: Ustal najskuteczniejszy sposób podejmowania przez zespół decyzji wysokiej jakości

\* DMAIC: Upewnij się, że wszyscy członkowie znają DMAIC jako metodę wykonywania rzeczywistej pracy nad projektem

Wytyczne: Ustanowienie zespołu projektowego Relacje interpersonalne

Narzędzie 4-4.

### **Relacje interpersonalne**

Kluczowa zasada:

Relacje międzyludzkie rzadko są podstawową przyczyną problemów w zespole; zwykle taki problem wynika z niedostatecznego uwzględnienia celów, ról i procedur

Wytyczne

\* Postępuj zgodnie z powyższymi wytycznymi dotyczącymi celów, ról i procedur

\* Postępuj zgodnie z wytycznymi dotyczącymi pierwszego spotkania zespołu w sposób, który daje uczestnikom szansę na zajęcie miejsca w zespole

Sprawdzenie autentyczności

Pod koniec ostatniej części opisaliśmy zespół projektowy, którego zadaniem jest redukcja kosztów, co może skutkować eliminacją niektórych miejsc pracy i tworzeniem nowych miejsc pracy. Zespół zaczął od wyobrażenia sobie, jaka byłaby firma, gdyby zespół odniósł sukces. Członkowie zostali również poproszeni o wyobrażenie sobie, jak wyglądałoby ich życie zawodowe. Nic dziwnego, że członkowie wyrazili poważny konflikt między celami zespołu a celami osobistymi.

Spędzili kilka godzin rozmawiając o tym, jak rozwiązać konflikt, badając, co mogliby zrobić, gdyby ich obecne miejsca pracy zostały wyeliminowane i musieli wziąć na siebie nowe obowiązki. Wielu członków zespołu spędzało wiele lat na bieżącej pracy i uważało się za ekspertów, więc trudno było im

wyobrazić sobie rozpoczęcie pracy na nowym stanowisku. W końcu wszyscy członkowie zespołu poczuli się komfortowo z możliwością i uznali sukces zespołu za najlepszą nadzieję na zapewnienie przyszłości. Kilku członków było nawet podekscytowanych perspektywą podjęcia nowych obowiązków. Jest to doskonały przykład zespołu postępującego zgodnie z Wytycznymi: Ustalanie celów zespołu projektowego.

Ujawnienie tego, co każdy członek chciał osiągnąć w wyniku projektu, doprowadziło do interesujących dyskusji na temat ról, które każdy z nich mógłby odegrać. Lider zespołu, którego pozycja prawdopodobnie nie ulegnie zmianie, postanowił przyjąć mniej istotną rolę i pozwolić członkom, którzy mieli nadzieję na przyjęcie nowych ról, być bardziej widoczni dzięki wyższemu kierownictwu.

Inny członek, bawiąc się pomysłem utworzenia działu szkoleń, podjął się zaprojektowania i przeprowadzenia szkolenia. Zespół wykonał dobrą robotę, przestrzegając Wytycznych: Utworzenie ról zespołu projektowego.

Ponieważ członkowie zespołu tak wiele się ujawnili, ich procedury były nieco inne niż w poprzednich zespołach. Spotkali się poza witryną i zgodzili się na ścisły kod prywatności dotyczący danych osobowych udostępnianych na spotkaniu. Jeden członek poświęcił kilka minut na laptopie podczas spotkania, a zespół przejrzał minuty, zanim zostały udostępnione poza zespołem. Wreszcie, zgodzili się wykorzystać konsensus, aby podjąć wszelkie decyzje, które mogą doprowadzić do wyeliminowania miejsc pracy. Zadanie wciąż było trudne, ale przestrzeganie Wytycznych: ustanowienie procedur zespołu projektowego pozwoliło zespołowi odnieść sukces.

### **Jak zorganizować skuteczne spotkanie zespołu projektowego?**

Co robić:

Poświęć trochę czasu na zaplanowanie spotkania (patrz Narzędzia 5-1, 5-2, 5-3).

#### **Lista kontrolna: Planowanie spotkania zespołu projektowego**

Narzędzie 5-1.

- \* Wyjaśnij cel spotkania
- \* Postępuj zgodnie z arkuszem roboczym w Narzędziu 5-2 i wytycznymi w Narzędziu 5-3, aby przygotować skuteczny program
- \* Poproś o wkład w porządek obrad i dokonaj odpowiednich zmian
- \* Określ, kto powinien uczestniczyć w spotkaniu i czy są oni dostępni w wyznaczonym terminie

#### **Z wyprzedzeniem powiadamiaj uczestników o tych aspektach spotkania:**

- data, godzina i długość
- cel, powód
- Lokalizacja
- porządek obrad
- uczestnicy
- jak się przygotować / co zabrać

**Przygotuj wcześniej salę konferencyjną:**

- wystarczająca ilość miejsc
- flipchart
- markery
- taśmy maskujące

**Przykładowy arkusz roboczy agendy: spotkanie projektowe**

Narzędzie 5-2.

Uczestnicy: lista

Data:

Czas:

Miejsce :

Cel spotkania: Rozpoczęcie projektu [nazwa projektu Six Sigma]

Elementy agendy:

- \* Uwagi wstępne
- \* Przegląd agendy
- \* Zrezygnuj z przedmiotów akcji z ostatniego spotkania
- \* Nowa pozycja A
- \* Nowa pozycja B
- \* Itd.
- \* Lista elementów akcji (kto, co, kiedy) z tego spotkania
- \* Ustaw porządek obrad i czas następnego spotkania
- \* Oceń spotkanie i zamknij

**Wytyczne dotyczące agendy**

Narzędzie 5-3.

- \* Uwzględnij cel spotkania
- \* Przydziel czas na wprowadzenie uczestników
- \* Odłóż czas na przejrzanie i zmianę programu
- \* Ułóż elementy porządku w porządku i przydziel czas na elementy

- \* Dołącz elementy działań z ostatniego spotkania, które zostaną omówione na tym jednym; wymień elementy, na które zgodził się zespół, i podaj, kto był za nie odpowiedzialny
- \* Przydziel odpowiednio czas na „odejście” od ostatniego spotkania
- \* Uwzględnij czas na ustalenie agendy i logistyki na następne spotkanie
- \* Ostatnim punktem agendy powinna być ocena spotkania

### **Lista kontrolna: Prowadzenie spotkania zespołu projektowego**

Narzędzie 5-4.

- \* Zamieść porządek obrad na flipcharcie, na którym uczestnicy mogą się do niego odwoływać podczas spotkania
- \* Użyj flipchartu, aby utrzymać koncentrację grupy i stworzyć jeden, uzgodniony rekord
- \* Utwórz „listę boczną” dla elementów dyskusji, które nie zostaną uwzględnione w programie

Rozdaj każdy punkt porządku obrad na jeden z następujących sposobów:

- podjąć decyzję
- delegatem do dalszych badań
- umieścić punkt w porządku obrad następnego spotkania
- podjąć kwestię porządku obrad

Prowadź porządek dnia:

- uwzględnione kluczowe punkty
- podjęte decyzje
- przedmioty akcji
- osoby odpowiedzialne za każdy element działania
- data zakończenia działań

Wskazówki dotyczące flipchartu:

- używaj własnych słów mówcy
- pisz czytelnie
- podsumowuj długie pomysły
- strony z numerami i postami

## **Lista kontrolna: Działania następcze po spotkaniu zespołu projektowego**

Narzędzie 5-5.

Twórz i rozpowszechniaj krótkie zapisy pisemne, które obejmują:

- \* data spotkania, cel, uczestnicy
- \* kluczowe punkty objęte
- \* decyzja podjęta
- \* przedmioty akcji
- \* osoby odpowiedzialne za każdy element działania
- \* data zakończenia działań
- \* Zidentyfikuj, jak uwzględnić opinie uczestników na temat poprawy następnego spotkania ... zrób to

Sprawdzenie autentyczności

Za każdym razem, gdy uczymy zarządzania spotkaniami w „Warsztatach umiejętności pracy zespołowej i wpływu”, czujemy, że powinniśmy przeprosić za powiedzenie ludziom tego, co już wiedzą. Kto nie słyszał, że powinieneś mieć plan? Prowadzić listę zadań? Zapisać decyzje?

Następnie dzielimy klasę na zespoły i prosimy ich o pracę nad zadaniem związanym z Six Sigma, które ma znaczenie w ich organizacji (na przykład, jak przyciągnąć i zatrzymać Czarne Pasy). Mimo że zespoły wiedzą, że są nagrywane na wideo (w celach instruktażowych), i chociaż właśnie zakończyliśmy dyskusję na temat potrzeby zarządzania spotkaniami, zespoły udają się na następne spotkanie bez planu i nikt niczego nie zapisuje.

Spędzają pierwszą połowę następnego spotkania, próbując przypomnieć sobie, na co zgodzili się podczas ostatniego spotkania. Zazwyczaj przynajmniej na warsztatach ludzie są skłonni spróbować tych technik, gdy zobaczą, jak nieefektywne są ich spotkania. Ku naszemu zdziwieniu uczestnicy rutynowo oceniają tę sekcję jako bardzo cenną. Ludzie często proszą o dodatkowe kopie listy kontrolnej: Prowadzenie spotkania zespołu projektowego, aby wykorzystać je w spotkaniach zespołu projektowego Six Sigma oraz ich organizacjach rodziców / nauczycieli, zarządach mieszkań i komitetach sąsiedzkich. Skarżą się na pozostawienie zebrania zespołu niepewnych, czy podjęto decyzje, ponieważ grupa może przejść do porządku obrad (nawet jeśli istnieje porządek obrad) bez wyraźnego rezygnowania z bieżącego punktu porządku obrad.

Proste listy kontrolne do planowania, uruchamiania i monitorowania po opisanym tutaj spotkaniu zespołu projektowego oszczędzają niekończące się godziny, ale zespoły często nie potrafią z nich skorzystać. Widzieliśmy najlepsze wyniki, gdy lider zespołu (lub inny członek zespołu) żartuje z trzymania się struktury, aż stanie się drugą naturą dla całej grupy.

### **Jak podejmować decyzje w zespole projektowym**

Co robić:

1. Wybierz i zastosuj najbardziej efektywne pod względem czasowym podejście do podejmowania decyzji, które spełni również wymagania w zakresie jakości technicznej i akceptacji (patrz Narzędzie 6-1).

2. Korzystając z podejścia grupowego, wybierz narzędzia decyzyjne, które najlepiej pasują do sytuacji (patrz Narzędzie 6-2).

3. Oprzyj się pokusie nadużywania konsensusu (patrz Narzędzie 6-3).

Lista kontrolna: Wybór metody podejmowania decyzji

Narzędzie 6-1.

Jednostronny: jedna osoba podejmuje decyzję, działając samodzielnie

- \* Decyzję należy podjąć bardzo szybko
- \* Osoba podejmująca decyzję ma odpowiednią wiedzę specjalistyczną, aby podjąć decyzję wysokiej jakości
- \* Istnieje niewielka potrzeba akceptacji tej decyzji przez innych

Konsultacyjny: jedna osoba podejmuje decyzję po konsultacji z innymi

- \* Jest wystarczająco dużo czasu, aby skonsultować się z innymi w sprawie decyzji
- \* Konsultowane są właściwe osoby, posiadające odpowiednią wiedzę fachową do podjęcia wysokiej jakości decyzji
- \* Sensowne jest konsultowanie się z innymi, ponieważ wymagana jest ich akceptacja tej decyzji

Grupa: Cały zespół podejmuje decyzję jest wymagana

- \* Jest wystarczająco dużo czasu, aby uzyskać perspektywę każdego
- \* Zespół składa się z osób posiadających odpowiednią wiedzę specjalistyczną, aby podjąć decyzję wysokiej jakości
- \* Sensowne jest zaangażowanie wszystkich, ponieważ zespół musi zaakceptować tę decyzję

Lista kontrolna: Wybór grupowych narzędzi decyzyjnych

Narzędzie 6-2.

Głosowanie: Zespół decyduje poprzez pokaz rąk; zasady większości

- \* Decyzję należy podjąć szybko
- \* Zespół jest pewien, że problem jest na tyle niewielki, że ludzie raczej nie odczują urazy, a zespół nie zostanie spolaryzowany

Ankieta: Zespół deklaruje swoją opinię poprzez podniesienie ręki, ale nie podejmuje się żadnej decyzji

- \* Chcesz się dowiedzieć, jak daleko zespół dzieli się od porozumienia
- \* Chcesz sprawdzić możliwe porozumienie bez ryzyka spolaryzowania zespołu



Głosowanie wielokrotne: członek zespołu Eac może głosować na kilka pomysłów

- \* Próbujesz zawęzić dużą liczbę potencjalnych rozwiązań
- \* Martwisz się spolaryzowaniem zespołu i chcesz, aby wszyscy członkowie czuli, że mogą zdobyć przynajmniej część swoich punktów

Uwagi: Podejmowanie decyzji zespołu projektowego poprzez konsensus

Narzędzie 6-3.

Kluczowa zasada

Właściwie stosowane konsensus jest podejściem decyzyjnym, które może skutkować podejmowaniem wysokiej jakości decyzji, które cały zespół wspiera i pracuje nad ich wdrożeniem. Niewłaściwe użycie może być ogromną stratą czasu i źródłem frustracji

Przykłady decyzji, dla których odpowiedni jest konsensus:

- \* Ustalanie celów projektu
- \* Wybór rozwiązania usprawniającego proces
- \* Wybór czasu na spotkanie zespołu

Przykłady decyzji, w przypadku których konsensus jest nieodpowiedni:

- \* Ustalenie, czy użyć testu t do analizy danych procesowych
- \* Decydowanie, które dane linii produkcyjnej należy zebrać
- \* Wybór sposobu / miejsca wydrukowania raportu z dokumentacji projektu

Wskazówki dotyczące osiągnięcia consesus:

- \* Nie sprzedawaj swojego pomysłu ... zadawaj pytania
- \* Szukaj sposobów rozwiązania problemów wszystkich ... poszukaj okazji do wygrania / wygrania
- \* Szukaj podstawowych problemów: co jest ważne dla drugiej osoby
- \* Słuchaj z otwartym umysłem
- \* Spróbuj przekonać drugą stronę, aby upewnić się, że naprawdę to rozumiesz
- \* Nie pozwól, aby jakikolwiek członek dominował
- \* Jeśli się nie zgadzasz, trzymaj się dyskusji

Sprawdzenie autentyczności

Adam, lider zespołu projektowego, którego znamy od lat, jest tak bardzo zaniepokojony jasnym stylem decyzyjnym, z jakim jego zespół Six Sigma będzie korzystał przy różnych problemach, że sporządza wykres. To pozwala zespołowi zobaczyć, jakie decyzje zamierza sam podjąć, które zostaną przekazane, które będą konsultacyjne i z kim będą konsultowane, a które musi podjąć grupa. Korzysta z listy kontrolnej: Wybieranie podejścia decyzyjnego z grupą i rejestruje preferencje każdego członka zespołu dotyczące podejścia do określonego elementu decyzji.

Adam rozpoczął tę praktykę po kilku trudnych spotkaniach projektowych, w których wydawało się, że nic się nie robi. W końcu jego zespół postanowił go oświecić, dlaczego wszystko się utknęło, i powiedział mu, że ich nie słucha. Adam był oszołomiony. Zawsze był dumny z uważnego słuchania przedstawionych dowodów przed podjęciem decyzji.

Problem polegał na tym, że Adam podejmował decyzje konsultacyjne (słuchając każdego argumentu, a następnie sam podejmując decyzję), podczas gdy jego zespół myślał, że podejmują decyzje konsensusowe. (Zobacz uwagi: podejmowanie decyzji zespołu projektowego poprzez konsensus). W rezultacie zespół był zdezorientowany tym, co zostało postanowione, a co było nadal przedmiotem dyskusji, i zaczęli się denerwować tym, co wydawało się być postawą Adama .

Po udzieleniu Adamowi informacji zwrotnej na temat jego podejścia do podejmowania decyzji, zespół przejrzał listy kontrolne dotyczące niektórych z ich oczekujących i ostatecznych decyzji. Jak się okazało, styl konsultacyjny był całkowicie odpowiedni dla większości decyzji podejmowanych przez Adama, a zespół był szczęśliwy, że działał w ten sposób, gdy strategia decyzyjna była jasna. Podejście Adama pozwoliło zespołowi poświęcić mniej czasu na mniej krytyczne decyzje i wzmocniło znaczenie umożliwienia dużo czasu na te decyzje, dla których potrzebny był prawdziwy konsensus.

### **Trzy sposoby radzenia sobie z konfliktem zespołu projektowego i kiedy każdy z nich działa najlepiej**

#### Co robić:

Zapoznaj się z narzędziem 7-1 i wybierz najbardziej odpowiednie podejście do sytuacji konfliktu.

#### **Lista kontrolna: Podejścia do zarządzania konfliktami**

Narzędzie 7-1.

Nie rób tego:

Wiedząc, że nie wszystkie kwestie są warte dyskusji, zignoruj konflikt, postopne radzenie sobie z nim lub po prostu zgódź się z tym.

- \* To nie jest problem: temat konfliktu nie jest wystarczająco ważny ani centralny, aby być wartym czasu
- \* Temperatury są zbyt wysokie, aby umożliwić rozsądną dyskusję
- \* Jesteś przekonany, że wybuchnie bez żadnych negatywnych skutków
- \* Uznanie problemu lub próba jego rozwiązania spowoduje więcej szkody niż pożytku
- \* Istnieje niewielka lub żadna szansa na osiągnięcie satysfakcjonującego porozumienia

\* Lepiej jest osiągnąć rozdzielną, jeśli czekasz na upływ czasu, więcej informacji będzie dostępnych lub wystąpi inne zdarzenie

### **Biorąc pod uwagę**

Pozwól drugiej osobie po swojemu:

- \* Problem oznacza znacznie więcej dla drugiej osoby niż dla ciebie
- \* Solidarność zespołu jest ważniejsza niż sama kwestia
- \* Relacja interpersonalna jest ważniejsza niż sama kwestia
- \* Nie masz szans na zwycięstwo
- \* Jeśli chcesz pokazać dobrą wolę
- \* Jesteś gotów przyznać się do tego, aby później druga osoba nie wróciła do przychylności w sprawie, która znaczy dla ciebie więcej
- \* Przyszło ci do głowy, że możesz się mylić, więc być może lepiej nie robić tego dalej

### **Wytrzymać:**

Sprawdź problem, wymień perspektywy i staraj się znaleźć rozwiązanie, które zapewni wszystkim to, czego chcą (kompromis) lub które w pełni zaspokoi obawy wszystkich stron (konsensus)

- \* Problem jest ważny
- \* Zaangażowanie w rozwiązanie jest bardzo ważne
- \* Wiesz, że masz rację
- \* Różne perspektywy prawdopodobnie doprowadzą do rozwiązania wyższej jakości
- \* Proces pracy nad konfliktem poprawi zrozumienie lub wydajność zespołu
- \* Konieczność rozwiązania problemu przeważa nad wszelkimi potencjalnymi trudnościami, jakie może powodować proces rozwiązywania problemu

2. Jeśli masz do czynienia z konfliktem interpersonalnym („Wygląda na to, że nie obchodzi Cię, co stanie się z moim działem”... „Zawsze bierzesz ją po swojej stronie”... „Czy nigdy nie możesz się zamknąć?”) , zamiast konfliktu związanego z zadaniami (tzn. członkowie nie zgadzają się co do elementów projektu), możesz mieć problem z celami, rolami lub procedurami.

3. Oprzyj się pokusie, by zadowolić się kompromisem, gdy konsensus jest możliwy i odpowiedni

### **Uwagi na temat rozwiązywania konfliktów między zespołami poprzez kompromisy a poszukiwanie konsensusu**

Kluczowa zasada:

Widzenie konsensusu charakteryzuje się prezentowaniem własnych obaw, a także słuchaniem i szanowaniem obaw drugiej osoby. Szukając konsensusu, starasz się rozwiązać swój konflikt w sposób, który zaspokoi obawy obu stron. Im więcej czeków masz w sekcji „Trzymaj się” listy kontrolnej:

Podejście do zarządzania konfliktami, tym bardziej prawdopodobne jest, że problem sprawia, że warto starać się zaspokoić obawy obu stron.

Jest to w przeciwieństwie do kompromisów, w których rezygnujesz z czegoś, aby coś uzyskać. Podczas gdy kompromis może wydawać się uczciwy wobec stron w konflikcie, zwykle jedna lub obie strony musiały zrezygnować z czegoś, co uważały za ważne. Kompromis może być najkorzystniejszym sposobem rozwiązania konfliktu, jeśli jedna lub więcej stron może odhaczyć elementy w sekcji „Nie zajmuj się tym” lub w sekcji „Oddaj” listy kontrolnej: Podejście do zarządzania konfliktami.

Sprawdzenie autentyczności

Zespoły projektowe Six Sigma często zmagają się z różnicą między kompromisem a stylem konsensusu w radzeniu sobie z konfliktem w zespole. Kompromis może zwykle dość szybko rozwiązać konflikt, ale gdy problem jest bardzo ważny dla projektu, utrzymanie konsensusu jest warte dodatkowego czasu i wysiłku.

Przykład konfliktu, dla którego odpowiedni jest konsensus

Zespół Six Sigma opracował dwa procesy mające na celu skrócenie czasu oczekiwania klientów w banku. Każdy proces miał kilku zwolenników w zespole, a debata stała się dość gorąca. Zespół postanowił wypróbować każdy proces w różnych branżach i porównać wyniki (kompromis).

Ostatecznie żaden z tych procesów nie był całkiem poprawny, a zespół ostatecznie zebrał najlepsze elementy z każdego (konsensus). Gdyby członkowie zespołu nadal pracowali nad wspólnym rozwiązaniem, zamiast po prostu opowiadać się za własnym faworytem, lepsze rozwiązanie mogłoby zostać osiągnięte bez czasu i kosztów konkursu.

Przykład konfliktu, w przypadku którego kompromis jest odpowiedni

Zespół Six Sigma, złożony z przedstawicieli dwóch zakładów, opracował nową technologię tabliczki dotykowej do zbierania danych kart kontrolnych na liniach produkcyjnych. Zespół miał budżet na zakup ekranów dotykowych dla czterech linii. Oczywiście członkowie każdej fabryki chcieli tych pierwszych ekranów we własnej fabryce i wybuchł głośny spór o to, kto bardziej na nich zasługiwał. Zdecydowali, że uczciwe jest umieszczenie dwóch nowych ekranów w każdym zakładzie.

### **Jak radzić sobie z trudnymi członkami zespołu projektowego**

Nawet w zespołach, które osiągają dobre wyniki, jeden lub więcej członków może zakłócać postępy zespołu ... lub po prostu powodować, że bycie w zespole jest nieprzyjemnym doświadczeniem. Spójrz na listę kontrolną w Narzędziu 8-1 i sprawdź, czy możesz zidentyfikować zachowanie trudnego członka zespołu.

Lista kontrolna: Radzenie sobie z trudnymi członkami zespołu - jak rozpoznać, co robić

Narzędzie 8-1.

Weteran: był tam, zrobił to

Negatywy: Nie jest otwarty na zmiany

Zalety: Ma odpowiednią historię

\* Potwierdź i skorzystaj z doświadczenia

- \* Zwięźle streszczaj komentarze i przejdź dalej
- \* Przypisywanie przyczyniającej się roli lub odpowiedzialności
- \* Zadzwoń do innych osób o różnym doświadczeniu

Idealista: wszystko musi być doskonałe

Negatywy: niepraktyczne

Pozytywne: Ma wizję

- \* Skoncentruj się na wspólnych celach
- \* Zapytaj, w jaki sposób można wspierać cele
- \* Zapytaj o praktyczne pomysły
- \* Poproś innych, aby wykorzystali pomysły

Ból szyi: każdy temat wiąże się z kłótnią; wszystko jest ważną produkcją

Negatywy: powoduje konflikt, zdejmuje zespół z zadania

Pozytywne: gra adwokata diabła

- \* Odwołaj się do porządku obrad
- \* Podsumuj pozycję i przejdź dalej
- \* Porozmawiaj o tym, jak czuje się zespół
- \* Oferta wymiany

Rambler: mówi non-stop, zmienia temat

Negatywy: wymaga czasu; grupa traci koncentrację

Pozytywne: może złagodzić napięcie w grupie

- \* Potwierdź i wykorzystaj doświadczenie
- \* Podaj informacje o wpływie na grupę
- \* Przerwać
- \* Unikaj kontaktu wzrokowego i dzwoń do innych

Legalista: wszystko musi być wykonane dokładnie według zasad

Negatywy: sztywne

Zalety: Egzekwuje producentów

- \* Poproś o pomoc
- \* Zapytaj: „Co jeśli nie ...?”
- \* Używaj pytań otwartych
- \* Użyj burzy mózgów, aby wygenerować różne pomysły

Mediator: próbuje rozwiązać wszystkie konflikty drużynowe

Negatywy: mogą zapobiec produktywnemu konfliktowi: rzadko dzielą się własnymi pomysłami

Zalety: Zarządza konfliktem drużynowym

- \* Zachęcaj do konsensusu
- \* Zapytaj o jego / jej opinię
- \* Używaj pytań otwartych
- \* Ustaw czas na dyskusję i zachęć do alternatywnych poglądów

Władca mocy: ciągłe próby przejęcia władzy lub zdobycia pozycji władzy

Negatywy: Koncentruje się na autopromocji ze szkodą dla zespołu

Zalety: Chcesz sukcesu

- \* Omów skutki zachowania
- \* Przekształć i skoncentruj się na celu
- \* Pozwól innym się wnieść
- \* Uznaj wkład zespołowy

Typ cichy: rzadko przyczynia się

Negatywy: grupa nie korzysta z danych wejściowych; trudno wiedzieć, czy jest zaangażowany w decyzje zespołu

Pozytywne: wymusza procedury

- \* Kontroluj członków, którzy dominują
- \* Poproś każdego członka o spisanie pomysłów
- \* Użyj otwartych pytań, aby zachęcić do uczestnictwa
- \* Wykonaj rundę i poproś każdego członka o wkład

Członek zwolniony: wydaje się, że nie interesuje go postępowanie zespołu

Negatywy: Tworzy „ujemną energię” w zespole

Zalety: może być sprawdzianem rzeczywistości

- \* Zidentyfikuj możliwe czynniki motywujące
- \* Zapytaj o sugestie
- \* Potwierdź wpływ; nie ignoruj
- \* Daj namacalne zadanie

Wściekły byk: wykazuje gniew i wrogość

Negatywy: zespoły zbaczają z kursu; osobisty atak może powodować podziały i denerwować członków

Zalety: Konflikt może być produktywny

- \* Stosuj metody zarządzania konfliktami
- \* Podkreśl wspólne cele
- \* Adres źródłowa przyczyna gniewu
- \* Chroń członków „docelowych”

Członek mający za mało czasu: nigdy nie ma wystarczająco dużo czasu na spotkania zespołu lub zadania; 'musi iść'

Negatywy: mogą prowadzić do pochopnych decyzji lub uniemożliwić zespołowi poświęcenie czasu potrzebnego na wpisowe członka

Zalety: mogą pomóc utrzymać zespół w porządku obrad

- \* Negocjuj kontrakt czasowy
- \* Rozpocznij i zakończ spotkania na czas
- \* Dokonaj pomiaru czasu członka
- \* Ustal, czy członek potrzebuje pomocy w negocjowaniu czasu pracy zespołu z szefem

The Big Kahuna: operuje „ponad” zespołem; zbyt wiele innych ważnych rzeczy do zrobienia

Negatywy: może hamować zespół: nie obsługuje obciążenia

Zalety: Daje drużynie siłę i rangę

- \* Bądź realistyczny potencjalny wkład
- \* Negocjuj konkretne zadania
- \* Spraw, aby członkowie pracowali w niepełnym wymiarze godzin vs.
- \* Najpierw zajmij się jego / jej przedmiotami

3. Rozpoznaj pozytywną stronę zachowania i korzystaj z niej.
4. Wypróbuj sugerowane metody radzenia sobie z negatywnymi aspektami zachowania członka zespołu.
5. Jeśli chcesz coś zrobić z zachowaniem podczas spotkania zespołu, zapoznaj się z narzędziem 8-2, aby dowiedzieć się, jak najlepiej postępować.

Model radzenia sobie z zachowaniem zakłócającym podczas spotkania zespołu

Narzędzie 8-2.

Zignoruj lub unikaj

Nawiąż kontakt wzrokowy

Wstań

Idź w połowie drogi do osoby

Podejdź do osoby i nawiąż kontakt wzrokowy

Zaangażuj osobę w dyskusję

Uwzględnij destrukcyjne zachowanie i przekieruj w pozytywnym kierunku

Porozmawiaj z osobą na przerwie

Porozmawiaj z osobą na spotkaniu i zaangażuj zespół

Radzenie sobie z zachowaniem zakłócającym podczas spotkania zespołu

Zaczynaj od technik na górze listy - są one mniej konfrontacyjne. W razie potrzeby przeglądaj listę

Przypomina nam się członkini zespołu o imieniu Debby, która była częścią bardzo głośnego i opiniotwórczego zespołu Six Sigma. Ilekroć dyskusja zaczynała się rozgrzewać, co często bywało, Debby próbowała wygładzić konflikt. Debby zaczęła być pomocna, ponieważ zwykle potrafiła streścić punkty po każdej stronie argumentu, ale jej naleganie na utrzymanie pokoju za wszelką cenę oznaczało, że nie dyskutowano o spornych kwestiach.

Podczas jednego z takich odcinków lider zespołu interweniował, przypominając członkom, że zgodzili się przestrzegać konsensusowej strategii decyzyjnej w tym konkretnym temacie, a to oznaczało, że rolą wszystkich było utrzymanie się do momentu znalezienia rozwiązania, które wszyscy mogliby poprzeć. Grupa wydawała się jasno określać swoje cele, role i procedury, ale gdy tylko głosy zaczęły się podnosić, Debby wskoczyła do gładkich potarganych piór i zakończyła dyskusję.

Lider zespołu wykorzystał listę kontrolną: Radzenie sobie z trudnymi członkami zespołu - jak rozpoznać, co robić. Wydawało się, że Mediator stosuje się do Debby, więc lider zespołu podjął skoordynowany wysiłek, aby Debby wyraziła swoją opinię, zamiast martwić się o poziom napięcia w pokoju. Debby



próbowała, ale na kolejnych spotkaniach jej wysiłki, by powstrzymać wszelkie oznaki konfliktu, stawały się coraz bardziej bezproduktywne.

Lider zespołu postanowił wykorzystać Model do radzenia sobie z zachowaniem zakłócającym podczas spotkania zespołu, aby poradzić sobie z problemem. Zaczął od próby przyciągnięcia uwagi Debby i zaczął prosić ją, by pozwoliła innym zakończyć myśli. W końcu postanowił porozmawiać z Debby podczas następnej przerwy. Debby przyznała, że konflikt i podniesione głosy sprawiły, że poczuła się wyjątkowo nieswojo i po prostu nie mogła przestać próbować tworzyć harmonii. Lider zespołu poprosił Debby o zgodę na zaangażowanie grupy. Zgodzili się, że ilekroć ktoś w grupie poczuje, że dyskusja staje się zbyt gorąca, mogą powiedzieć „Zmień”, a kombatanci zatrzymają się i będą sprzeczać się z przeciwną stroną. To zwykle powodowało, że grupa koncentrowała się na kwestiach, a nie na uczuciach, i pozwalała nawet Debby uczestniczyć w bardziej ożywionych - i produktywnych - dyskusjach.

### **Jak dowiedzieć się, co jest nie tak, gdy zespół nie działa dobrze lub traci impet**

Dzieje się tak z większością zespołów: w pewnym momencie wydaje się, że zespół nie działa tak dobrze, jak powinien. Możesz mieć dokuczliwe podejrzenie, że wszystko może być bardziej wydajne ... lub może być bardzo oczywiste, że praca po prostu się nie kończy. Czasami pierwszą rzeczą, którą zauważasz, jest to, że ludzie nie przychodzą już na spotkania zespołu ... lub że przychodzą, ale nie wydają się mieć energii na projekt. Być może początkowe podekscytowanie minęło, ustalono inne priorytety lub wprowadzono frustrację ogromem zadania.

Jak temu zapobiec:

Postępuj zgodnie z sugestiami tego przewodnika dotyczącymi pierwszego spotkania; ustalanie celów, ról i procedur zespołu; efektywne spotkania; podejmować decyzje; itp.

Poświęć czas na regularne ocenianie pracy zespołu, identyfikowanie problemów i wprowadzanie niezbędnych poprawek. (Pomyśl o tym jako o fazie kontroli zespołu, w której monitorujesz wydajność, aby się nie pogorszyć).

Nie wszystkim można jednak zapobiec, więc co powinieneś zrobić, gdy napotkasz trudności? Musisz działać szybko, aby dowiedzieć się, co się dzieje, a następnie zrobić wszystko, co konieczne, aby zespół wrócił na właściwe tory.

Co robić:

Skorzystaj z powiązanych wyjaśnień (narzędzie 9-1), aby zidentyfikować możliwą pierwotną przyczynę problemów zespołu.

Narzędzie 9-1.

### **Obszar problemu: relacje interpersonalne**

Członkowie zespołu wydają się nie dogadywać. Mogą występować kłótnie, konflikty, konflikty, odmowa współpracy itp.

### **Gdzie szukać możliwej przyczyny:**

Zacznij od spojrzenia na kolejny wyższy poziom piramidy, czyli na procedury zespołowe. Czy istnieją odpowiednie procedury? Czy członkowie wyrazili na to zgodę? Czy są egzekwowani? Jeśli procedury są w porządku, sprawdź jeszcze jeden poziom „w rolach członków / Czy są one jasno zdefiniowane? Zgoda? Wolny od konfliktu? Jeśli role są w porządku, spójrz na cele zespołu. Czy są jasne? Chciwość? Wolny od konfliktu?

#### **Obszar problemu: procedury**

Członkowie nie postępują zgodnie z procedurami, rudy się o nie kłócą lub nie; wydaje się, że wiedzą, czym są

#### **Gdzie szukać możliwej przyczyny:**

Zacznij od spojrzenia na gniazdo - wyższy poziom piramidy: na role członka. Czy są jasno określone? Zgoda? Wolny od konfliktu? Jeśli role są w porządku, spójrz na cele zespołu. Czy są jasne? Zgoda? Wolny od konfliktu?

#### **Obszar problemu: Role**

Członkowie zespołu nie wypełniają obowiązków związanych ze swoimi rolami, kłócą się o nie lub wydają się mieć sprzeczności

#### **Gdzie szukać możliwej przyczyny**

Zacznij od spojrzenia na wyższy poziom gniazda piramidy: na cele zespołu. Czy są jasne? Zgoda? Wolny od konfliktu?

2. Jeśli chcesz precyzyjniej wskazać problem, poproś cały zespół projektowy o wypełnienie ankiety dotyczącej skuteczności zespołu projektowego. Spójrz na indywidualne wyniki i zbiorowe wyniki zespołu, aby zidentyfikować obszary, którymi musisz się zająć.

#### **Badanie skuteczności zespołu projektowego**

Narzędzie 9-2.

#### **Punktacja**

##### **Cele**

A. Wspólna wizja; my w zespole mamy jasny obraz rodzaju kanału, który chcemy doprowadzić do pracy nad tym projektem SixSigma. Każdy ma na myśli ten sam obraz (wynik 1–7):

B. Jasność celów: Wszyscy nie rozumiemy celów i celów projektu Six Sigma. Gole są wystarczająco jasne i specyficzne, aby można je było stosować przy ustalaniu priorytetów i podejmowaniu decyzji. Kiedy pojawiają się pytania dotyczące celów, omawiamy je i wyjaśniamy (Wynik 1–7)

C. Konflikt Golas: Jesteśmy zgodni co do tego, jakie powinny być cele i cele projektu. W przypadku konfliktu między celami zespołu a celami biznesowymi lub osobistymi badamy i rozwiązujemy te różnice (wynik 1–7):

D. Zaangażowanie w cel: Kiedy ustalamy cele dla naszego zespołu projektowego lub gdy inni (np. Mistrz projektu) ustalają dla nas realistyczne cele, sami siebie nawzajem i energicznie realizujemy. gdy prezenter ma nierealne cele. otwarcie określamy nasze stanowisko i staramy się negocjować nowe cele (wynik 1–7):

### **Punktacja**

#### **Role**

A. wyjaśnienie ról; W każdym miejscu wiemy, co powinniśmy robić my i inni w zespole. Obowiązki są jasno określone. Ilekroć tere jest zamieszane, szybko omawiamy i rozwiązujemy sytuację (wynik 1–7):

B. Konflikt ról: Role, wymagania i oczekiwania związane z członkostwem w zespole projektowym nie są sprzeczne z rolami naszego projektu ns -Sixsigma. W większości przypadków możliwe jest spełnienie oczekiwań zarówno członków zespołu, jak i osób niebędących członkami (wynik 1–7):

#### **Procedury**

A. DMAIC: Zespół postępuje zgodnie z metodą DMAIC, jeśli chodzi o samą projekcję i problemy, które pojawiają się w zespole. Ostrożnie definiujemy problem, identyfikujemy przyczyny, szukamy alternatywnych rozwiązań, zachęcamy wszystkich do kontynuowania naszych pomysłów, które są oceniane pod względem merytorycznym. Wszyscy uczestniczą w rozwiązywaniu problemów: takie sesje nie są zdominowane przez jednego lub dwóch asertywnych członków (wynik1–7):

B. Podejmowanie decyzji: metody podejmowania decyzji pasują do decyzji, którą należy podjąć. Członkowie zespołu i osoby niebędące członkami biorą udział w podejmowaniu decyzji, gdy ich wkład jest niezbędny do podjęcia decyzji o jakości lub gdy ich zrozumienie i akceptacja decyzji jest ważna. Czas, który spędzamy na podejmowaniu decyzji, jest dobrze wykorzystywany, a nie marnowany. Podejmujemy i wdrażamy niezbędne decyzje, zamiast pozostawiać je w zawieszeniu (ocena 1-7):

C. Zarządzanie spotkaniami: Nasze spotkania są zaplanowane i dobrze zarządzane. Definiujemy i badamy problemy i osiągamy zamknięcie. Przekazujemy informacje sprawnie i skutecznie. nasze spotkania trwają i kończą się mniej więcej zgodnie z harmonogramem pn, zaangażowani są odpowiedni ludzie, a my wychodzimy z poczuciem osiągnięcia i dobrze spędzonym czasem (wynik 1-7) :

D. Zarządzanie konfliktem: gdy powstaje nieporozumienie w sprawie konfliktu. gdy wygładzanie uczuć ma sens, robimy to. kiedy ktoś jest właściwy do przejęcia władzy i podjęcia decyzji, tak się dzieje. kiedy potrzebny jest kompromis, wszyscy dajemy i bierzemy trochę. gdy konflikt jest ważny, upewniamy się, że strony, które się nie zgadzają, szczegółowo przedstawiają swoje stanowiska, uważnie słuchamy i staramy się dojść do rozwiązania, które ma sens dla wszystkich (ocena 1-7)

#### **Relacje bezosobowe**

A. Wsparcie: Członkowie zespołu zachęcają się do wzięcia odpowiedzialności za wyniki. Kiedy wszystko idzie źle, ludzie starają się sobie pomóc. Naprawdę współpracujemy w tym zespole (wynik 1-7) :

B. Rozpoznanie: Wszyscy w zespole zdają sobie sprawę, że projekt nie mógłby zostać zrealizowany bez współpracy i wkładu wszystkich innych. wszyscy jesteśmy traktowani jako ważna część zespołu. Kiedy przywołujemy pomysły lub problemy, ludzie zwracają uwagę. Wszyscy mamy poczucie, że nasz wkład w projekt jest ważny (ocena 1-7):

C. Zaufanie: ludzie w zespole projektowym ufają każdej osobie, że wykona swój uczciwy udział, dotrzyma terminów i wykona pracę wysokiej jakości (ocena 1-7):

### **Siatka punktacji ankiet**

Narzędzie 9-3.

Cele:

A. Wspólna wizja {średni wynik}:

B. jasność celów {średni wynik}:

C. Konflikt goli {średni wynik}:

D. Zaangażowanie w cel {średni wynik}:

Role:

A. Rola Clarity {średni wynik}:

B. Konflikt ról {średni wynik}:

Procedury:

A.DMAIC {średni wynik}:

B. Podejmowanie decyzji {średni wynik}:

C. Zarządzanie spotkaniami {średnia ocena}:

D. Zarządzanie konfliktami {średni wynik}:

Relacje interpersonalne:

A. Wsparcie {średni wynik}:

B. Uznanie {średni wynik}:

C. Zaufanie {średni wynik}:

3. Postępuj zgodnie ze wskazówkami w Narzędziu 9-4, aby rozwiązać podstawowe przyczyny problemów.

### **Wytyczne: Rozwiązywanie problemów zespołu projektowego**

Narzędzie 9-4.

Jeśli uważasz, że przyczyną są ...

Cele ... zrób to:

\* Wyjaśnij, zdefiniuj i / lub renegotuj cele zespołu

Role ... wykonaj następujące czynności:

\* Wyjaśnij, zdefiniuj i / lub renegotuj cele członków

Procedury ... zrób to

- \* Upewnij się, że zespół opracował - i stosuje - procedury prowadzenia spotkań, podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów itp.
- \* Jeśli procedury eisting nie działają lub członkowie nie obsługują tem, być może trzeba będzie poprosić zespół o zdefiniowanie nowych.
- \* Upewnij się, że zespół śledzi DMAIC, aby zrealizować swoje zadania projektowe

4. Spójrz na listę kontrolną w Narzędziu 9-5, aby upewnić się, że nie martwisz się niepotrzebnie.

Lista kontrolna: Unikanie niepotrzebnego martwienia się o problemy zespołu projektowego  
Narzędzie 9-5.

Problemy:

- \* Zespół nie może się zorganizować wokół tego zadania
- \* Członkowie są zbyt uprzejmi
- \* Członkowie opowiadający wiele historii

Kiedy się martwić:

Typowy dla drużyny, która dopiero zaczyna lub która ma nowych członków. Daj członkom czas na wzajemne poznanie się, ustalenie mandatów itp. Nie próbuj wymuszać pracy zadaniowej na pierwszym spotkaniu zespołu. Zaczynij się martwić, jeśli takie zachowanie będzie się utrzymywać po kilku spotkaniach

Problemy:

- \* Kłócenie się, obronność
- \* Członek ignoruje podstawowe zasady drużyny
- \* Dużo klaunów, żartów, nieokreślonego autorytetu itp.
- \* Praca się nie kończy

Kiedy się martwić:

Typowe dla drużyny, która właśnie się rozpoczyna. Gdy członkowie czują się komfortowo z tobą, zaczynają działać. To jak bycie nastolatkiem. Nadszedł czas, aby skoncentrować się na ustalaniu celów, ról i procedur. Zaczynij się martwić, jeśli to zachowanie nie rozwiąże się w ciągu kilku spotkań

5. Jeśli to możliwe, wykonaj tę analizę i dyskusję jako zespół.

Punktacja ankiety:

Dla każdego elementu skuteczności zespołu (takiego jak Cele) zsumuj wyniki wszystkich członków zespołu i podziel przez liczbę członków zespołu, aby uzyskać średni wynik (1-7). Wprowadź te informacje do siatki punktacji w Narzędziu 9-3.

Spójrz na różnice w wynikach: czy niektórzy członkowie zespołu zdobywają przedmioty na górnej granicy skali, a inni na niskim?

Aby dowiedzieć się, co robić, zapoznaj się z wytycznymi w Narzędziu 9-4.

Gdzie skoncentrować uwagę

Spójrz natychmiast na:

Obszary ze średnią oceną = 1-3

Obszary o dużej zmienności wyników członków zespołu

Zastanów się dalej:

Obszary ze średnią oceną = 4-5

Adres ostatni lub wcale:

Obszary ze średnią oceną = 6 lub więcej

Pamiętaj, że mniej ważne jest, aby spojrzeć na całkowity wynik ankiety, niż na wyniki dla poszczególnych obszarów ... zarówno wyniki bezwzględne, jak i różnice w postrzeganiu członków zespołu. Na tym poziomie można znaleźć prawdziwe problemy - i podjąć działania, które naprawdę pomogą.

Sprawdzenie autentyczności

Zespół Six Sigma, którego zadaniem jest poprawa wydajności pierwszego przejścia na farmaceutycznych liniach napełniania, pracował przez dwa miesiące. W pierwszych tygodniach zrobili wielki postęp, ale na początku trzeciego miesiąca wszystko zaczęło się rozpadać. Ludzie zaczęli spóźniać się na spotkania, nie wykonywać swoich zadań, a czasem wcale się nie pojawiać. Wydawało się, że nikt się nie dogaduje. Kierownik zespołu, John, odniósł się do wytycznych w Wykorzystaniu piramidy celów, ról i procedur do zidentyfikowania przyczyny problemów zespołu projektowego. Spojrzał na problem z „relacjami międzyludzkimi”, ponieważ członkowie zespołu się nie dogadywali. Postępując zgodnie z wytycznymi, spojrzął na poziom piramidy, aby sprawdzić, czy przyczyną problemu mogą być procedury, które stosowali. John musiał przyznać, że zaniedbali się, jeśli chodzi o realizację planu, a lista zadań nie była aktualizowana przez trzy tygodnie. Postanowił zrobić lepiej, ale został odsunięty na bok przez kolejną pilną prośbę o ponowne sporządzenie miesięcznego raportu na najbliższe posiedzenie zarządu. Jego szef powiedział mu: „Twój zespół będzie musiał tylko poczekać. Jeśli nie udowodnimy przed zarządem, że możemy osiągnąć wyniki w tym kwartale, zamierzają zamknąć fabrykę.” Nie wydawało się, że John odwołał następne spotkanie, ponieważ wszyscy otrzymywali tę samą wiadomość od własnego szefa. W końcu John wymyślił powietrze i zdał sobie sprawę, że jego zespół spóźnił się o kilka tygodni. Kolejne spojrzenie na piramidę przekonało go, że podstawowa przyczyna ich trudności była nadal wyższa niż procedury. Wszyscy członkowie zespołu mieli trudności z konfliktem między rolami w zespole a ich regularnymi zadaniami, a cele zespołu wydawały się być w konflikcie ze zmieniającymi się celami firmy. John postanowił skorzystać z badania efektywności zespołu projektowego z zespołem, aby potwierdzić, że właśnie to przeszkadzało w ich skuteczności. Wyniki ankiety potwierdziły jego podejrzenie. John był wtedy w stanie siedzieć z zespołem i sponsorem oraz pracować nad

wyjaśnieniem i ukierunkowaniem celów zespołu, aby było jasne, w jaki sposób mogą one przyczynić się do potrzeb zakładu. Z nowym poczuciem celu zespół wrócił do pracy.

## **„Polityki” Projektów SixSigma: Planowanie uzyskania wsparcia i współpracy od osób spoza zespołu**

### Przegląd

Co by się stało, gdyby w fazie pomiaru DMAIC nie zidentyfikowałeś potrzebnych danych, nie stworzyłeś planu gromadzenia danych, a następnie wdrożyłeś ten plan? Co się stanie, jeśli poprosisz przypadkowe osoby o podanie danych, które według nich mogą być przydatne? To nie byłoby skuteczne podejście, prawda?

Nie inaczej jest z uzyskaniem wsparcia i współpracy dla twojego projektu. Nie możesz po prostu beczkować i mieć nadzieję na najlepsze. Kluczem do uzyskania wsparcia i współpracy od osób spoza zespołu jest wcześniejsze przemyślenie tego, czego potrzebujesz i od kogo ... a następnie zaplanowanie, jak to uzyskać.

Takie podejście nazywamy zarządzaniem interesariuszami i składa się z trzech etapów:

- \* Określ „interesariuszy” swojego projektu.
- \* Przeanalizuj je.
- \* Utwórz plan, aby uzyskać ich wsparcie.

Krok 1. Zidentyfikuj interesariuszy projektu

### **Definicja**

Interesariuszami są dowolne osoby lub grupy, które mają „udział” (lub udział w twoim interesie) w twoim projekcie.

- \* Wpływają na nie - lub mogą wpłynąć na wynik - twojego projektu Six Sigma.
- \* Każde z was może stracić lub zyskać coś w wyniku tego, co robi drugi.
- \* Możesz dostarczyć im coś, czego potrzebują lub odwrotnie.
- \* Możesz sobie nawzajem ułatwić lub utrudnić sobie życie.

Co robić:

1. Użyj arkusza roboczego pokazanego w Narzędziu 10-1, aby wymienić interesariuszy.

### **Arkusz roboczy: Identyfikacja interesariuszy projektu**

Narzędzie 10-1.

2. Użyj listy kontrolnej: Potencjalni interesariusze projektu (narzędzie 10-2), aby zidentyfikować „oczywistych” i „nie tak oczywistych” interesariuszy. Wymień je w arkuszu.

Lista kontrolna: potencjalni interesariusze projektu

Narzędzie 10-2.

Nazwa interesariusza / grupy:

\*Czego potrzebuję od tego interesariusza:

\*Interesy interesariuszy:

\*Jak interesariusz może skorzystać z mojego projektu:

\*W jaki sposób interesariusz może być zraniony / niewygodny przez mój projekt:

\*Możliwa do uzyskania odpowiedź od interesariuszy: Jeśli opór, dlaczego ?:

\*Jak duża różnica między tym, czego potrzebuję, a prawdopodobną odpowiedzią:

\*Kluczowe znaczenie „dźwigni”:

\*Potrzeby komunikacyjne interesariuszy:

\*Szczegóły / historia wszelkich konfliktów z interesariuszami (w tym konfliktu w zespole projektowym):

\*Inne istotne informacje na temat tego interesariusza lub sytuacji:

3. Pomyśl o wszystkich głównych działaniach swojego projektu.

\* Zidentyfikuj osoby (osoby lub grupy), których dotyczy każde działanie, i dodaj je do swojej listy arkuszy.

\* Zidentyfikuj osoby, które mogą mieć wpływ na powodzenie każdego działania, i dodaj je do swojej listy.

4. Dla każdego interesariusza projektu zastanów się, czy szef tej osoby lub bezpośrednie raporty są również interesariuszami; dodaj odpowiednio do listy.

Uwaga na temat narzędzia 10-2: Zalecamy, aby zespoły projektowe współpracowały przy tworzeniu planu interesariuszy projektu, aby uzyskać wsparcie od osób spoza zespołu. Zobacz rozdział 1, w którym znajdują się sugestie, w jaki sposób lider zespołu może korzystać z planowania interesariuszy, aby pomóc członkom zespołu projektowego poczuć zaangażowanie w zespół.

Krok 2 : Przeanalizuj interesariuszy projektu

Im więcej wiesz o interesariuszach swojego projektu, tym łatwiej jest znaleźć sposób na uzyskanie ich wsparcia i współpracy. Postępuj zgodnie z tym sprawdzonym procesem, aby lepiej zrozumieć swoich kluczowych interesariuszy.

Co robić:

1. Zawęż listę interesariuszy projektu do kluczowych graczy, których chcesz dalej analizować. Rozważ uwzględnienie:

\* interesariusze o dużym wpływie, którzy są potencjalnymi (lub znanymi) opornikami ... i którzy mogą wykołować Twój projekt

\* wpływowi interesariusze, których postawy nie znasz ... i którzy mogą cię oślepić

\* interesariusze, którzy są potencjalnymi (lub znanymi) kibicami (szczególnie ci, którzy mają duży wpływ, ale także inni) ... osoby te mogą pomóc w zachęcaniu innych interesariuszy



2. Skorzystaj z arkusza pokazanego w Narzędziu 10-3 (strona 86), aby przeanalizować każdego z kluczowych interesariuszy. Poniżej wyjaśniono elementy arkusza roboczego. Pomocne informacje na temat niektórych przedmiotów można znaleźć w innych rozdziałach tego podręcznika.

### **Arkusz: Analiza interesariuszy projektu**

#### **Narzędzie 10-3.**

Nazwa interesariusza / grupy:

Czego potrzebuję od tego interesariusza:

Interesy interesariuszy:

Jak interesariusz może skorzystać z projektu mój:

W jaki sposób interesariusz może być zraniony / niewygodny przez mój projekt:

Prawdopodobna odpowiedź interesariusza: Jeśli opór, dlaczego?

Jak duża różnica między tym, czego potrzebuję i prawdopodobną odpowiedzią:

Kluczowe znaczenie „dźwigni”:

Potrzeby komunikacyjne interesariuszy:

Szczegóły / historia wszelkich konfliktów z interesariuszami (w tym konfliktu w zespole projektowym):

Inne istotne informacje na temat tego interesariusza lub sytuacji:

#### Objaśnienie elementów arkusza roboczego

Czego potrzebuję od tego interesariusza: zasoby, informacje, pozwolenie, czas, powstrzymanie się od sabotażu, aktywne wsparcie itp.

Interesy interesariuszy: materialne i niematerialne interesy oraz to, jak mogą się one różnić od deklarowanej pozycji danej osoby.

Jakie korzyści może czerpać interesariusz: Co osoba może postrzegać jako potencjalny zysk z rezultatu / działań projektu lub interesy, które mogą być zaspokojone.

W jaki sposób interesariusz może zostać zraniony / niewygodny: Co osoba może postrzegać jako potencjalną stratę lub nieprzyjemny wynik z rezultatu projektu lub działań ... lub interesów, które mogą być zagrożone.

Prawdopodobna odpowiedź od interesariusza: Czy uważasz, że dana osoba będzie wspierać, oporna lub neutralna, i co Twoim zdaniem może faktycznie zrobić. Opieraj swoje przypuszczenia na tym, co wiesz o przyczynach oporu (patrz rozdział 16) i sytuacji konkretnej osoby.

Rozmiar luki dla tego interesariusza: Luka między prawdopodobną reakcją tej osoby a tym, czego potrzebujesz. Pomaga to w ustalaniu priorytetów dla interesariuszy, tak abyś spędzał swój czas tak skutecznie, jak to możliwe.

Kluczowe „dźwignie” wpływu: kluczowe elementy, które pomogą ci wpłynąć na tę osobę, takie jak wszelkie jej zainteresowania, które twój projekt pomaga zrealizować, wspólne wartości, które pomogą wygładzić drogę itp.

Potrzeby komunikacyjne zainteresowanych stron: preferowany przez osobę sposób komunikowania się (więcej informacji na ten temat znajduje się w rozdziale 12).

Szczegóły / historia konfliktu z interesariuszem: wszelkie przeszłe (lub przewidywane) konflikty z tą osobą, jej styl konfliktu, destrukcyjne zachowanie, które wykazał, wszelkie obszary, w których Twój projekt może kolidować z celem tej osoby lub rolą organizacyjną.

Inne istotne informacje o tym interesariuszu: Wszystko, co wiesz o osobie, które może być pomocne, w tym kim są jego / jej sprzymierzeńcy i czy masz związek z którymkolwiek z nich. (Wskazówka: sprawdź, czy któryś z twoich sympatyków jest sprzymierzeńcem tych, którzy się opierają; mogą ci pomóc.)

#### Przydatny dodatek do analizy interesariuszy projektu

Teraz, gdy wiesz trochę więcej o swoich kluczowych interesariuszach, warto wrócić do początkowej listy i stworzyć wizualną mapę kluczowych osób. Mapa może pomóc na pierwszy rzut oka zobaczyć status interesariuszy: czy popierają twój projekt, czy nie, i jaki wpływ mogą wywrzeć na projekt (lub na nich). Możesz aktualizować mapę, gdy zdobędziesz więcej informacji i gdy uda ci się zmienić ludzi z oporu w zwolenników.

Identyfikacja interesariuszy projektu z mapą

Co robić:

Korzystając z formularza takiego jak w Narzędziu 10-4, umieść słowa identyfikujące Twój projekt na środku mapy.

Arkusz: Identyfikacja interesariuszy projektu z mapą

Narzędzie 10-4.

\* Weź pod uwagę stopień wpływu działań twojego projektu na interesariuszy i stopień wpływu interesariuszy na sukces twojego projektu. Wskaż poziom wpływu interesariuszy (w obu kierunkach), umieszczając osoby o dużym uderzeniu bliżej środka mapy, a te o niskim wpływie dalej.

\* Narysuj kręgi wokół interesariuszy, którzy wydają się wspierać Twój projekt, kwadraty wokół tych, którzy mogą się oprzeć i nic wokół tych, o których postawie nic nie wiesz.

Narzędzie 10-4 jest przykładem listy interesariuszy projektu z mapą.

#### Jak interpretować przykład

Ray, Brown, Jones i kontrahenci są prawdopodobnymi zwolennikami, podczas gdy Smith, Boyd i urzędnicy Departamentu Billingów są prawdopodobnymi przeciwnikami. Postawy Lee i Doe są nieznane.

Jones, Boyd, Lee, Doe i urzędnicy mają największy wpływ na projekt lub projekt ma na nich największy wpływ. Ray, Brown, Smith i kontrahenci mają mniejszy wpływ lub nie są tak dotknięci.

Gdyby to byli interesariusze projektu, prawdopodobnie chciałbyś zacząć od:

\* planuje zdobyć wsparcie urzędników i Boyda

\* zbieranie dodatkowych informacji o tym, jak Lee i Doe czują się w związku z projektem

\* pozyskanie pomocy od kibiców, zaczynając od Jonesa

### Krok 3: Utwórz plan interesariuszy projektu

Posiadanie planu interesariuszy projektu gwarantuje, że podejmiesz część wpływową swojego projektu z taką samą organizacją i uwagą, jaką poświęcasz krokom DMAIC. Czas zainwestowany wcześniej w planowanie interesariuszy może zaoszczędzić niezliczone godziny radzenia sobie z oporem, ponawianiem pracy, brakującymi celami itp.

Co robić:

Skorzystaj z arkusza w Narzędziu 10-5 (strona 91), aby stworzyć plan dla kluczowych interesariuszy, które przeanalizowałeś w kroku 2. Poniżej wyjaśniono elementy arkusza. Pomocne informacje na temat niektórych przedmiotów można znaleźć w innych rozdziałach tego podręcznika.

Arkusz: Planowanie interesariuszy projektu

Narzędzie 10-5.

Nazwa interesariusza / grupy:

Szczegółowy cel wpływu:

Jak zwiększyć (lub zmienić ramy) korzyści dla tego interesariusza:

Jak zmniejszyć (lub zmienić ramy) „kosztów” lub niedogodności dla tego interesariusza:

Jak poradzić sobie z bieżącym lub przewidywanym konfliktem z tym udziałowcem:

Zaplanuj bezpośredni wpływ:

Zaplanuj wpływ pośredni:

Uwzględnienie wdrożenia (w tym podejście czasowe i komunikacyjne):

## 2. Wdrażaj plan, monitoruj postępy i regularnie aktualizuj informacje.

Objaśnienie elementów arkusza roboczego

Wpływ na cel: szczegółowo opisz dokładnie, co chcesz, aby dana osoba zrobiła, i opisz, co się stanie, jeśli uda ci się wpłynąć na nią / nią.

Jak zwiększyć korzyści dla interesariuszy: Zidentyfikuj wszystko, co Ty - lub inna osoba, na którą masz wpływ - możesz zrobić, aby zapewnić, że ta osoba odnosi korzyści z wyniku projektu lub działań. Pomyśl, jak możesz zmienić postrzeganie osoby, jeśli dostrzegasz korzyść, ale ona nie. Jeśli dana osoba już odczuwa korzyść, zastanów się, jak możesz wzmocnić to postrzeganie.

Jak ograniczyć koszty lub niedogodności dla interesariuszy: Zidentyfikuj wszystko, co Ty lub ktoś, z kim masz wpływ, możesz zrobić, aby zmniejszyć negatywne skutki projektu dla tej osoby. Zastanów się, jak możesz zmienić wygląd tej osoby, jeśli dostrzeże ona koszty / niedogodności, ale nie wierzysz, że tak się stanie.

Jak radzić sobie z konfliktem z zainteresowanymi stronami: Zapisz swoje przemyślenia na temat dobrego podejścia do rozwiązywania konfliktu, biorąc pod uwagę to, co wiesz o swoim własnym i stylach konfliktu tej osoby. Jeśli konflikt powoduje destrukcyjne zachowanie zespołu, zastanów się, jakie kroki

możesz podjąć, aby sobie z nim poradzić (zobacz rozdział 8, aby uzyskać więcej informacji) i zastanów się, czy możesz zmniejszyć konflikt, uwzględniając role lub cele zespołu.

**Zaplanuj bezpośredni wpływ:** Określ swoje główne i zapasowe strategie wpływu. Pomyśl o tym, jak powinieneś komunikować się z tą osobą podczas prób wpływania

**Zaplanuj wpływ pośredni:** jeśli nie jesteś najlepszą osobą, aby to zrobić, zastanów się, z kim możesz się skontaktować lub spróbować wpłynąć na tę osobę w twoim miejscu. Być może jednym z kibiców, których zidentyfikowałeś wcześniej? Zastanów się, czy masz dostęp do jakichkolwiek materiałów, informacji, spotkań, partnerów branżowych itp., które mogą sprawić, że osoba będzie bardziej przychylna Twojemu projektowi. Jeśli interesariuszem jest dział lub grupa, spróbuj zidentyfikować znajomego lub osobę kontaktową w tej grupie, która może służyć jako nieformalny link.

**Uwagi dotyczące implementacji:** określ kroki, które podejmiesz, kiedy je podejmiesz i czy cokolwiek innego musi się zdarzyć najpierw. Określ metodę komunikacji (osobista, telefon, e-mail), której możesz i powinieneś użyć.

### **Kluczowe zasady**

Im szerzej myślisz o tym, co stanowi twój wszechświat interesariuszy, tym lepszy będzie twój plan. Szerokie myślenie pozwala zminimalizować szansę na oślepienie przez opór ze strony „pominiętego” interesariusza. Liczy się postrzeganie; zainteresowane strony mogą dostrzec, że projekt negatywnie na nie wpłynie, nawet jeśli tak nie jest. Rozważając, co może być ważne dla ludzi, postaw się w ich sytuacji i nie trywializuj ich obaw. (Często mówi się, że uważamy, że ludzie „reagują nadmiernie”, ilekroć reagują bardziej niż my!). Nie zawsze musisz wpływać bezpośrednio na ludzi. Decyzja między bezpośrednim lub pośrednim podejściem będzie zależeć od takich elementów, jak pozycja w organizacji, czas, historia z osobą, na którą próbujesz wpłynąć, oraz inne alternatywy, które możesz mieć. Jeśli wydaje się to zbyt trudne, aby zrobić to dla wszystkich kluczowych interesariuszy, zacznij od jednej osoby i zobacz, co się stanie.

### **Sprawdzenie autentyczności**

Nie zawsze łatwo jest zidentyfikować wszystkich interesariuszy projektu Six Sigma. Kiedyś współpracowaliśmy z zespołem projektowym, który zidentyfikował konsolidację wszystkich raportów miesięcznych w jednym raporcie jako ulepszenie. Zespół szybko zidentyfikował bardziej oczywistych interesariuszy: MIS, asystentów administracyjnych, którzy dostarczyli surowe dane, odbiorców raportu. Jednak gdy zespół pracował nad listą kontrolną: Potencjalni interesariusze projektu, zaczęli dostrzegać prawdziwe problemy. Asystenci administracyjni mogli dostarczyć surowe dane, ale ich nie utworzyli. Podobnie, odbiorcami różnych raportów niekoniecznie byli ludzie, którzy ich używali. Dużo wysiłku wymagało ustalenie, kto faktycznie wygenerował i wykorzystał dane.

Zespół stwierdził również, że każdy z działów ma swój własny format raportów. Członkowie zespołu początkowo zakładali, że powodem tego była po prostu duma z autorstwa. Ale w trakcie korzystania z arkusza roboczego: Analiza interesariuszy projektu doszli do wniosku, że szefowie działów z władzą budżetową mieli bardzo wyraźny interes w uzyskaniu kredytu na przychody i / lub braku obciążenia wydatkami. To właśnie zainteresowanie sprawiło, że departamenty dostosowały raporty do formularzy, które pomogłyby im to zrobić w szybki i łatwy sposób. Gdyby nie zauważyli tej troski, zespół skoncentrowałby się na sposobach zmuszenia szefów departamentów do rezygnacji z dumy z autorstwa. Zamiast tego wskazali w swoim arkuszu: Planowanie interesariuszy projektu Potrzeba zapewnienia, że zainteresowane strony nadal będą w stanie monitorować przychody i wydatki.

Na początku zespół zidentyfikował dyrektora finansowego, sponsora zespołu, jako silnego zwolennika projektu. Jednak w miarę postępu projektu stało się jasne, że wystąpiły poważne problemy ze sposobem, w jaki liczby zostały zebrane z różnych raportów i że dochody zostały znacznie zawyżone. Odkrycie zespołu może być zawstydzone lub gorzej, więc musieli ponownie ocenić siłę wsparcia, jakiej mogliby oczekiwać od dyrektora finansowego. Gdyby zespół po prostu posunął się naprzód, wysoce prawdopodobne było, że dyrektor finansowy nie będzie ich nadal wspierać ... i byłiby ślepi na coś, co wyglądało na zmianę zdania. Ale przeglądając różne arkusze, zespół był w stanie zidentyfikować potencjalną zmianę poziomu wsparcia tego interesariusza i odpowiednio dostosować swoje podejście.

### **Pięć sposobów wpływania na ludzi do współpracy przy projekcie Six Sigma**

Podczas pracy nad ukończeniem projektu Six Sigma będziesz musiał wpływać na wiele osób, aby nawiązać współpracę w ramach swojego projektu, a to samo podejście nie działa ze wszystkimi. Musisz więc zapoznać się z różnymi podejściami (lub strategiami) dotyczącymi wpływu i wiedzieć, jak wybierać spośród nich.

Definicja:

Wpływ odnosi się do wykorzystania energii osobistej do wywierania wpływu, przekierowywania lub zmiany wyniku konkretnej sytuacji.

Kluczowa zasada:

Strategie wpływu padają na kontinuum (patrz poniżej), z jednym końcem, który popycha ludzi do działania, a drugim, który ich pociąga (tj. Tworzy sytuację, w której ludzie chcą coś zrobić).

To, co sprawia, że jedna strategia wpływu jest bardziej odpowiednia od drugiej, to połączenie:

\* sytuacja

\* Ty i Twoja zdolność do wywierania wpływu

\* osoba, na którą próbujesz wpłynąć

Kliknij aby rozszerzyć

Co robić:

Przeczytaj listę kontrolną: Wpływanie na strategię (narzędzie 11-1), biorąc pod uwagę, czy dotyczą one twojej sytuacji. Zaznacz pole obok tych, które to robią.

Lista kontrolna: strategię wpływu

Narzędzie 11-1.

Wymowny

\* Mam władzę nad tą osobą - bezpośrednio lub za pośrednictwem sponsora - i mogę sugerować, aby coś zrobiła

\* Wierzę, że dana osoba jest gotowa się zastosować

\* Mogę upewnić się, że osoba spełnia

Zastanawiałem się nad możliwymi krótko- i długoterminowymi konsekwencjami tego podejścia i nadal uważam, że jest to właściwe

- \* Osoba postrzega topis jako problem i nie obraża się

#### Przekonywanie

- \* Mam informacje, których ta osoba nie ma

- \* Informacje, które posiadam, są przekonujące i jestem przekonany, że mogę je przedstawić w przekonujący sposób

- \* Mam wystarczającą wiedzę lub wiarygodność, aby peron uwierzył w te informacje, jeśli pochodzą ode mnie

- \* Osoba jest otwarta i obiektywna w odniesieniu do tych kwestii w ogóle

- \* Osoba jest otwarta i obiektywna w odniesieniu do wiadomości o tym problemie ode mnie

- \* Jestem pewien, że nie używam tego podejścia, bo czuję się komfortowo dzięki faktom / danym / logice

#### Negocjacje

- \* Druga osoba i ja wierzymy, że każdy z nas może lepiej zaspokoić swoje interesy, wypracowując porozumienie niż każde z nas, działając samodzielnie

- \* Mam rzeczy wartościowe dla drugiej osoby, którą chcę wymienić na wat, którego potrzebuję

- \* Uważam, że osoba podziela przekonanie, że mam coś pożytecznego do wymiany

- \* Wydaje mi się, że zidentyfikowałem główne zainteresowania tej osoby dotyczące tej kwestii

- \* Czuję się swobodnie negocjując z osobą bez względu na jej styl i stanowisko w tej sprawie

- \* Ufam osobie, że dotrzyma zarówno litery, jak i ducha każdej umowy

#### Zaangażowanie

- \* Jestem szczerze skłonny pozwolić tej osobie uczestniczyć i mieć pewien wpływ na projekt

- \* Osoba ma informacje, wiedzę lub umiejętności, które poprawią jakość projektu

- \* Jest to właściwy czas, aby zaangażować osobę; nie będzie to postrzegane jako „za mało, za późno”

- \* Cenię sobie dodatkowy czas potrzebny na zaangażowanie danej osoby

- \* Osoba ma powody, by sądzić, że jej zaangażowanie przyczyni się do zmian i doprowadzi do pozytywnego wyniku z jej strony

- \* Osoba chce ze mną pracować

- \* Zastanawiałem się, czy zaangażowanie tej osoby może spowodować uszczerbek na zdrowiu innych osób.

Pociągający:

- \* Zmiana, której szukam, jest związana z wizją, wartościami lub zestawem zasad, którymi dzielimy się z drugą osobą
- \* Osoba odradza mnie jako osobę, która postępuje właściwie, nawet jeśli wiąże się to z osobistymi kosztami
- \* Jestem przekonany, że mogę zgodnie z prawdą i przekonująco przekazać tę wiadomość osobie
- \* Dzielimy tę samą wizję / wartości / zasady / cele, a ten projekt jest częścią wysiłków na rzecz ich osiągnięcia
- \* Apel ode mnie niesie ciężar tej osoby
- \* Zdaję sobie sprawę, że to, o co proszę, wymaga poświęcenia i szanuję (i dzielę się) gotowość drugiej osoby do poświęcenia dla dobra organizacji jako całości

. Przeanalizuj swoje odpowiedzi:

- \* Spójrz na strategię z największą liczbą kontroli.
- \* Zastanów się, czy wszystkie czeki są równe, czy też w tej sytuacji niektóre przedmioty mają większą wagę; jeśli niektórzy zasługują na większą wagę, przydziel im dodatkowe kontrole.
- \* Sortuj strategię według rang (na podstawie wagi) i własnego osądu (czy strategia wydaje się mieć sens?).

Użyj tego rankingu jako wskazówki, która pomoże Ci wybrać odpowiednią strategię wpływu dla tej osoby.

Lista kontrolna: czy Twoje dane są przekonujące?

Narzędzie 11-2.

- \* Istotne: przedstawiasz dane, na których temat dba osoba i które mogą coś zrobić
- \* Przyjazny dla użytkownika: Prezentujesz dane w wielu formach, ze zdjęciami tam, gdzie to możliwe, w języku tat znanym osobie
- \* Łatwa weryfikacja: pozwalasz teraz osobie, skąd pochodzą dane i jak / przez kogo zostały zebrane. (Jeszcze lepiej: osoba była zaangażowana w proces zbierania)
- \* Selektywne: aby osoba nie została przytłoczona, powstrzymałeś się przed koniecznością uwzględnienia wszystkich posiadanych danych, ale przygotowałeś informacje o kopii zapasowej na wypadek, gdyby było to konieczne
- \* W kontekście: Wyjaśniłeś osobie, w jaki sposób te dane pasują do tego, co on już wie, i przedstawiłeś punkty porównawcze, jeśli są dostępne i właściwe

### **Największy wpływowy błąd Profesjonalistów Six Sigma**

Kiedy przychodzi czas wpływać na ludzi, specjaliści Six Sigma za każdym razem sięgają po tę samą strategię: perswazję. W wielu przypadkach jest to dobre podejście i działa całkiem dobrze. Ale

specjaliści Six Sigma często to robią, nawet jeśli druga osoba ma już dane lub już je wzięta pod uwagę lub nie jest otwarta na ich słuchanie. W takich sytuacjach perswazja po prostu nie działa.

### **Dlaczego to się dzieje?**

Ludzie stosują podejście wpływowe, które wydaje im się logiczne i działało dobrze w przeszłości. Jako osoba z doświadczeniem w Six Sigma i koncentrująca się na decyzjach opartych na danych, możesz łatwo wyciągnąć wniosek, że korzystanie z danych jest najlepszym sposobem wpływania na kogoś. Kiedy to nie działa, możesz pomyśleć, że to dlatego, że nie masz wystarczającej ilości danych, więc poszukaj więcej i spróbuj ponownie ... i jeszcze raz ...

### **Co możesz zrobić, aby uniknąć tej tendencji?**

Uznaj, że ludzie biorą pod uwagę wiele czynników podczas podejmowania decyzji i często musisz wyjść poza dane - nawet jeśli może się to wydawać zdradą zasad Six Sigma! Zapoznaj się z pięcioma strategiami wpływu i kiedy są one odpowiednie. Skorzystaj z listy kontrolnej, aby wybrać podejście. Wypróbuj inne strategie i przekonaj się, że tak się stanie. Nie pozwól, aby Twój preferowany styl przeszkadzał w robieniu tego, co będzie najlepsze dla tej osoby w tej sytuacji.

### **Więcej na temat negocjacji**

Możesz skutecznie negocjować tylko wtedy, gdy potrafisz zidentyfikować własne interesy i interesy osoby, której współpracy potrzebujesz. Brzmi prosto, ale powszechnym błędem jest mylenie interesów z pozycjami.

Zainteresowania są sprawami, na których dba człowiek - wszelkie obawy dotyczące problemu, wszelkie podstawowe potrzeby. Mogą być materialne (takie jak pieniądze lub zasoby) lub niematerialne (takie jak władza lub reputacja). Zobacz Narzędzie 11-3, aby uzyskać wskazówki, jak zidentyfikować interesy interesariuszy twojego projektu.

Lista kontrolna: Określanie zainteresowań interesariuszy projektu

Narzędzie 11-3.

Czy zrobiłeś te kroki?

\* Tam, gdzie ma to sens, po prostu zapytałeś drugą osobę (uwaga: wysłała to pozytywny sygnał: tzn. Uważasz, że interesy tej osoby są ważne)

\* Sprawdziłeś z innymi, którzy znają tę osobę lepiej lub są w lepszej sytuacji, aby zapytać o zainteresowania

\* Wnioskowałeś na temat tego, co jest ważne dla danej osoby, na podstawie jej pozycji, celów działania, zachowań publicznych lub komentarzy itp.

\* Wyobraziłeś sobie, że jesteś w pozycji drugiej osoby i sporządziłeś listę rzeczy, które byłyby dla Ciebie ważne, gdybyś był tą osobą

Czy rozważałeś te możliwe interesy?

\* Pożądaną, aby utrzymać pracę

\* Pieniądze



- \* Zasoby
- \* Potrzeba udowodnienia wartości organizacji
- \* Reputacja
- \* Inne opinie
- \* Moc
- \* Kontrola zdarzeń lub odłotów
- \* Uczciwość
- \* Oszczędzanie twarzy
- \* Obawy o związek
- \* Ustawienie precedensu

Z drugiej strony pozycja dotyczy sytuacji. Przykłady:

- \* Potrzebujesz pomocy pracownika liniowego w gromadzeniu danych o poziomie błędów. Stanowisko kierownika zakładu może być takie, że żadne zasoby nie są dostępne. Interesem menedżera może być to, że chce zachować kontrolę lub być postrzegany jako kompetentny (ale uważa, że tak się nie stanie, jeśli da ci dostęp do danych).
- \* Chcesz, aby członek zespołu uczestniczył w większej liczbie spotkań projektowych. Jej pozycja może być taka, że nie ma czasu. Jej zainteresowaniem może być to, że chce uzyskać kredyt lub być kojarzona tylko z sukcesem (i nie jest pewna, czy ten projekt się powiedzie, czy też dostanie jakąkolwiek nagrodę, jeśli tak się stanie).

#### Co robić, gdy negocjujesz

1. Zidentyfikuj problem: o czym negocjujesz.
2. Określ interesy własne i drugiej osoby (wskazówki znajdują się w Narzędziu 11-3).
3. Skoncentruj się na zainteresowaniach, a nie na pozycjach. Zastanów się, co masz do zaoferowania drugiej osobie (tj. Jak możesz zaspokoić jej / jej zainteresowania) i jak sprawić, by Twoja oferta była atrakcyjna dla tej osoby. Pomyśl o tym, co on lub ona zaspokoi twoje zainteresowania; nie bój się pytać o to, czego chcesz lub sugerować transakcje.
4. Jeśli przeszkadza ci styl drugiej osoby, nie pozwól, aby przeszkadzała w negocjacjach. Celem jest zaspokojenie interesów obu stron, a nie bycie najlepszymi przyjaciółmi.
5. Generuj alternatywy, omawiaj je, oceniaj, wybieraj i wdrażaj.
6. Powtórz w razie potrzeby!

#### Sprawdzenie autentyczności

Wcześniej opisaliśmy zespół, który stwierdził potrzebę skonsolidowania wszystkich raportów miesięcznych w jednym raporcie. W trakcie projektu zespół odkrył, że różne działy uznają ten sam przychód, co powoduje, że dyrektor finansowy znacznie zawyża zarobki firmy. Chociaż stanowisko dyrektora finansowego w stosunku do zespołu nie zmieniło się od początku do końca projektu - nadal otwarcie go popierał - jego zainteresowania naturalnie się zmieniły.

Zespół wykorzystał listę kontrolną: Określenie zainteresowań interesariuszy projektu, aby pomóc im określić, jakie mogą być podstawowe interesy dyrektora finansowego. Jego pierwotne zainteresowania polegały na skróceniu zarówno czasu, jak i wysiłku wymaganego do analizy raportów miesięcznych oraz potencjalnego błędu wynikającego z posiadania różnych raportów dla każdego działu. W miarę postępów zespołu, a ich analiza ujawniła nieoczekiwany problem zawyżonych zarobków, zainteresowania dyrektora finansowego zmieniły się, tak że nie był postrzegany jako odpowiedzialny za zawyżenie, a wreszcie utrzymanie swojej pracy. Po przeanalizowaniu tego, co wiedzieli o CFO i przeprowadzeniu poufnej dyskusji z Master Black Belt (wieloletnim kolegą CFO), zespół doszedł do wniosku, że potrzeba, by CFO była postrzegana jako kompetentna i wartościowa dla organizacji, była bardziej zainteresowana niż potrzeba ratowania twarzy.

Następnie zespół wykorzystał listę kontrolną: Wpływanie strategii, aby określić odpowiednią strategię uzyskania wsparcia dyrektora finansowego. Zdecydowali się na strategię polegającą na prośbieniu dyrektora finansowego o znacznie bardziej bezpośrednie zaangażowanie w odkrywanie zakresu problemu oraz komunikowanie organizacji problemów i rozwiązań. Dyrektor finansowy odpowiedział na prośbę zespołu, a projekt był w stanie kontynuować.

Jak komunikować się z ludźmi, których pomocy potrzebujesz

Jeśli chcesz uzyskać wsparcie i współpracę przy projekcie Six Sigma, musisz wiedzieć, jak się komunikować o projekcie i swoich potrzebach. Kluczem jest rozmowa z ludźmi, których potrzebujesz, w sposób, który jest dla nich najbardziej atrakcyjny, niekoniecznie to, co jest dla ciebie najwygodniejsze. Aby to zrobić, musisz dowiedzieć się, jak wolą się komunikować, a następnie dostosować swój styl do swojego.

Co robić:

Wybierz osoby, których potrzebujesz, i zastanów się, co o nich wiesz, w tym sposób, w jaki się komunikują, jak działają, czy zajmują stanowiska w organizacji.

Skorzystaj z listy kontrolnej w Narzędziu 12-1, aby dowiedzieć się, w jaki sposób należy komunikować się z każdą wybraną osobą na podstawie tego, co wiesz o każdej z nich.

Lista kontrolna: Dopasowywanie komunikacji do osoby, której potrzebujesz pomocy

Narzędzie 12-1.

Jeśli znasz osobę ...

Grupa odbiorców 1

- \* Mówi szybko
- \* Przerwania
- \* Kończy zdania innych
- \* Odcina ludzi
- \* Pośpiesza głośnik
- \* Czyta z wyprzedzeniem

- \* Działa niecierpliwie
- \* Spójrz na zegarek / zegar
- \* Jest przekroczony
- \* Opuszcza / kończy mielenie wcześnie
- \* Poproś o plan działania z harmonogramem
- \* Ma niewielki apetyt na szczegóły
- \* Ma bardzo wysokie stanowisko kierownicze

#### Powinieneś...

- \* Sprawdź na początku: ilość dostępnego czasu
- \* Mieć plan spotkania
- \* Najpierw przenieś dolną linię i główne punkty podtrzymujące L zachowaj szczegóły w razie potrzeby, ale nie wymuszaj
- \* Wydziel swoje pomysły na małą liczbę punktów pomocniczych
- \* Wystąpienie „przemówieniem do windy” (1-minutowe podsumowanie punktów), wraz z wersjami 5- i 10-minutowymi
- \* Używaj diagramów / zdjęć, które przedstawiają sytuację jednym spojrzeniem
- \* Upewnij się, że masz plan: nie tylko przedstawiaj problem
- \* Opuszczając pocztę głosową, zaplanuj, co powiesz, nie przekraczaj 30 sekund
- \* Zachowaj zwięzłość / zwięzłość wiadomości e-mail

#### Jeśli znasz osobę ...

Grupa odbiorców 2

- \* Opowiada historie
- \* Angażuje się w uprzejmości
- \* Wykazuje zainteresowanie ludźmi zaangażowanymi w sytuację
- \* Toleruje dygresję
- \* Ma stanowisko, które obejmuje problemy ludzi

#### Powinieneś...

- \* Mów w swoim tempie
- \* Najpierw zrób mały tlak; zawierają uprzejmości w e-mailu i poczcie głosowej
- \* Upewnij się, że masz szczegółowe informacje na temat zaangażowanych osób, w tym ich wpływ

\* Zaplanuj wystarczająco dużo czasu, aby pozwolić na elementy spoza porządku obrad

Jeśli znasz osobę ...

Grupa odbiorców 3

- \* Pyta o szczegóły, kopię zapasową, dowód
- \* Chce wiedzieć, gdzie / jak uzyskałeś informacje
- \* Wykorzystuje arkusze kalkulacyjne lub wykresy do organizowania / przekazywania informacji
- \* Zadaje wiele pytań
- \* Ma pozycję wymagającą analizy

Powinieneś...

- \* Przygotuj szczegóły; powiadom osobę natychmiast
- \* Użyj arkusza kalkulacyjnego, wykresów
- \* Rozważ zakres możliwych pytań oraz przygotuj odpowiedzi i dowody potwierdzające
- \* Zapytaj, czy dana osoba chce uzyskać szczegółowe informacje w celu sprawdzenia przed spotkaniem

3. Skorzystaj z listy kontrolnej w Narzędziu 12-2, aby upewnić się, że nie popełnisz podstawowego błędu przy użyciu niewłaściwego medium komunikacyjnego.

Lista kontrolna: Wybór właściwego medium komunikacyjnego

Narzędzie 12-2.

Jeśli znasz osobę ...

- \* Preferuje telefon / pocztę głosową ... i używa go nawet podczas wysyłania wiadomości e-mail
- \* Preferuje e-mail ... i używa go nawet po wyjściu z poczty głosowej
- \* Woli spotykać się osobiście ... i nalega na spotkanie, nawet jeśli zaproponujesz połączenie lub e-mail

Powinieneś...

- \* Zadzwoń zamiast e-maila
- \* Wyślij mu / jej e-mail zamiast dzwonić
- \* Spotkaj się z nim / nią zamiast dzwonić / wysłać e-maile

Zrozumienie, jak ktoś lubi się komunikować, a następnie dostosowanie się do tej osoby wyprowadza cię ze strefy komfortu i może początkowo wydawać się dziwne. Ale przekonasz się, że kiedy nauczysz się robić to dobrze, takie podejście może drastycznie zwiększyć Twoją zdolność do współpracy i wsparcia.

Przeglądając Narzędzie 12-1, zauważ, że grupy odbiorców nie wykluczają się wzajemnie. Osoba może przeszkadzać ludziom, opowiadać historie i zadawać wiele pytań. Ale te zachowania często łączą się ze sobą. Po prostu spróbuj uzyskać ogólne poczucie osoby.

#### Sprawdzenie autentyczności

Nasz kolega, Jan, siedział w kawiarni pewnego dnia, kiedy szefowa szefa jej szefa, Marie, usiadła naprzeciw niej, podała jej pół muffinki i powiedziała: „Cieszę się, że cię widzę. Powiedz mi, jak idzie twój projekt Six Sigma.” Pierwszym impulsem Jana było wyciągnięcie pakietu danych, który zespół właśnie zakończył, i wprowadzenie do fascynujących szczegółów ich analizy chi-kwadrat. Jan uwielbia wyzwanie przekształcania surowych danych w użyteczne informacje, a ona z łatwością mogła godzinami wyjaśniać analizę zespołu.

Na szczęście Jan przypomniał sobie listę kontrolną: Dopasowywanie komunikacji do osoby, której potrzebujesz pomocy, i zdał sobie sprawę, że wgłębianie się w analizę zespołu może nie być najlepszym podejściem z Marie. Chociaż nie znali się dobrze, Marie uśmiechała się i nawiązała pełny kontakt wzrokowy. Jan szybko przeanalizowała czasy, w których widziała Marie w akcji, i przypomniała sobie, że Marie była świetnym gawędziarzem i naprawdę dbała o ludzi. Tak więc Jan zaczął od opowiadania zabawnej historii o opuszczeniu pierwszego spotkania zespołu, ponieważ na autostradzie doszło do zalania marynatą. Następnie wspomniała o podeksycytowaniu zespołu przełomem, jaki dokonali na ostatnim spotkaniu, oraz o tym, jakie doświadczenie rozwojowe przyniósł projekt dla wszystkich członków. Ostatecznie rozmawiali o projekcie przez prawie godzinę, a Marie zgodziła się pomóc Janowi uzyskać bardzo potrzebne dane od szefa jej szefa.

#### **Jak być lepszym słuchaczem, aby ludzie chcieli Ci pomóc**

##### Przegląd

Dobre umiejętności słuchania mają kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu Six Sigma. Oczywiście obszary, w których w grę wchodzi umiejętności słuchania, to uczenie się o tym procesie i gromadzenie odpowiednich danych. Biedni słuchacze nie uzyskują właściwych informacji. Mniej oczywista - ale równie krytyczna - jest rola słuchania w uzyskiwaniu wsparcia i współpracy od interesariuszy. Konkretnie:

- \* Ludzie częściej współpracują, gdy czują, że ich słuchasz.
- \* Jeśli dobrze słuchasz, będziesz w stanie lepiej określić, czy naprawdę nawiądujesz współpracę, czy tylko „wargę”.

Stanie się lepszym słuchaczem nie jest operacją mózgu - chodzi przede wszystkim o to, by wiedzieć, co robić i (co ważniejsze) zobowiązać się do podjęcia wysiłku. Nie możemy pomóc Ci w podjęciu zobowiązania, ale możemy zaproponować kilka sposobów na ulepszenie. Zalecamy:

1. Włącz sygnały komunikacji niewerbalnej. \*

2. Skoncentruj się na głośniku.

Uwaga: Sugestie w części dotyczącej sygnałów niewerbalnych dotyczą interakcji, które odbywają się osobiście lub przez telefon. Chociaż w wiadomościach e-mail występują sygnały niewerbalne, większość ludzi jest tak słaba w przekazywaniu informacji w ten sposób, że interpretacja ich znaczenia jest często dość trudna.

### **Dostrój się do sygnałów niewerbalnych**

Badania pokazują, że w rozmowie uzyskujemy 7% znaczenia ze słów i 93% ze wskazówek niewerbalnych. Więc jeśli nie jesteś nastawiony na niewerbalne wskazówki komunikacyjne i co one mogą oznaczać, brakuje Ci większości tego, co się dzieje!

Wskazówki niewerbalne obejmują:

\* Aspekty mowy inne niż słowa: głośność, ton, prędkość, wysokość itp.

\*Gesty

\*Wyrazy twarzy

\* Ruchy gałek ocznych

\* Fizyczna bliskość / pozycja

\* Kontakt cielesny

Co robić:

1. Świadomie obserwuj / słuchaj komunikacji niewerbalnej mówcy.

2. Bądź świadomy, czy ogólny wzorzec jest pozytywny czy negatywny oraz czy słowa mówcy i komunikacja niewerbalna pasują do siebie (zobacz Narzędzie 13-1).

Lista kontrolna: czytanie sygnałów niewerbalnych

Narzędzie 13-1.

Pozytywne znaki

Widoczny

- \* Częsty kontakt wzrokowy
- \* Pochylając się do przodu
- \* Uśmiecha się
- \* Kiwając głową
- \* Przyjazny dotyk

Słyszalny

- \* Mówienie ciepłym / przyjaznym tonem
- \* Śmiać się
- \* Żarty (odpowiednio)
- \* Udzielanie informacji zwrotnych w celu wyrażenia zainteresowania lub zgody

Uwaga: Gdy słowa mówcy i komunikacja niewerbalna nie pasują do siebie, często jest to znak ujemny. Przynajmniej jest to wskazówka, że możesz chcieć dokładniej zbadać prawdziwe znaczenie głośnika

Znaki ujemne

Widoczny

- \* Mały / brak kontaktu wzrokowego
- \* Marszcząc brwi lub krzywiąc się
- \* Patrzenie beznamiętnie
- \* Przewracać oczami
- \* Przeprowadzka / powrót

Siedzenie daleko lub za barierą

- \* Udział w innych zadaniach
- \* Jabbing / wskazujący palec
- \* Zmienia kolor na czerwony

Słyszalny

- \* Mówienie głośniejszym głosem
- \* Mówi znacznie szybciej
- \* Zwiększenie wysokości głosu
- \* Milczenie lub rozmawianie w monosylabach
- \* Przerwanie
- \* Mówienie gniewnym tonem

3. Jeśli ogólny wzorzec wydaje się negatywny lub niewerbalne zachowania mówcy są sprzeczne z użytymi słowami, zastanów się, czy powinieneś podjąć działania, aby wyjaśnić, co znaczy mówca, przetestować zgodę lub zbadać myśli i odczucia mówcy na omawiany temat.

Kluczowe zasady:

Ogólny wzorzec niewerbalnych wskazówek liczy się bardziej niż jakikolwiek pojedynczy element, więc nie przesadzaj z interpretacją jednej wskazówki.

Wskazówki niewerbalne oznaczają różne rzeczy w różnych kulturach. Kategoryzacja pozycji w Narzędziu 13-1 dotyczy mówców z USA. Jeśli komunikujesz się z kimś z innej kultury, powinieneś dowiedzieć się wszystkiego, co możesz na temat sygnałów niewerbalnych w tej kulturze, zanim spróbujesz je zinterpretować.

//concentrate on the speaker 13

Skoncentruj się na mówcy

W środowisku biznesowym, w którym wielozadaniowość jest sposobem na życie, skupienie całej uwagi na rozmówcy może wydawać się niemożliwym luksusem. Ale jeśli chcesz nie tylko uzyskać potrzebne informacje, ale także zbudować wsparcie i współpracę dla swojego projektu, właśnie to musisz zrobić.

Co robić:

Postępuj zgodnie z sugestiami w Narzędziu 13-2, aby dowiedzieć się, co robić przed rozmową i podczas niej, aby utrzymać koncentrację na mówcy.

Lista kontrolna: Koncentracja na mówcy



## Narzędzie 13-2

### Przed rozmową

- \* Podejmij zdecydowaną decyzję, aby zachować otwarty umysł, wysłuchać osoby i nie przeszkadzać
  - \* Zidentyfikuj właściwy czas i miejsce na rozmowę oraz co zrobisz, jeśli mówca poruszy to w innych okolicznościach (czy zmienisz termin? Czy rozmowa mimo to?)
  - \* Zaplanuj z wyprzedzeniem, jak utrzymasz koncentrację podczas rozmów
- miałeś nieprzyjemne spotkania z gorącymi przyciskami mówcy, aby rozmowa mogła się rozgrzać

### Podczas rozmowy

- \* Stale monitoruj swój poziom koncentracji, a jeśli twoja uwaga zacznie wędrować, zmusz się, aby ponownie skupić się na głośniku. Jeśli coś przeoczysz, ugryź kulę i poproś mówcę o powtórzenie lub sformułowanie
- \* Okresowo powtarzaj główne punkty mówcy, zadawaj wyjaśnienia, a w przeciwnym razie sprawdź, czy rozumiesz, co się mówi
- \* Weź udział we własnej komunikacji niewerbalnej. Monitoruj swoje działania i głos, aby upewnić się, że wysyłasz odpowiednie sygnały (tj. Takie, które pasują do Twojego słowa i wrażenia z prawdziwego zdarzenia)
- \* Nie wyłączaj się, ponieważ głośnik jest „zbyt emocjonalny” lub wydaje się „przesadzać”. Zobowiązuje się do pozostawania w kontakcie i kontynuowania konwersacji
- \* Nie wykonuj jednocześnie wiadomości e-mail ani innych zadań, które zwracają uwagę mówcy

### Sprawdzenie autentyczności

Dobry przykład korzystania z Listy kontrolnej: Czytanie niewerbalnych wskazówek przyszedł, gdy sponsor zespołu Six Sigma udzielał informacji zwrotnych na temat szkolenia Six Sigma w samą porę, które Czarny Zespół właśnie dostarczył zespołowi projektowemu. Sponsor nie miał nic innego, jak świetny do powiedzenia na temat programu. Podkreśliła, że uczestnicy byli zaangażowani i że wszyscy opuścili program podekscytowani rozpoczęciem projektu. Pochwaliła umiejętności nauczania Czarnego Pasa i wspomniała, jak rzadko można było znaleźć kogoś dobrego zarówno pod względem technicznym, jak i szkoleniowym Six Sigma.

Mimo pozytywnych słów Czarny Pas zauważył jednak, że sponsor nie nawiązuje kontaktu wzrokowego i odchyła się z założonymi rękami. Wydawała się też mówić szybciej niż zwykle. Czarny Pas był zdziwiony i ostatecznie zapytał, czy coś może niepokoić sponsora. Sponsor zamilkł i oddalił się o kilka kroków, a potem w końcu przyznał, że finansowanie projektu zostało zmniejszone i czuła, że właśnie zmarnowała czas Czarnego Pasa i uczestników. Obaj byli w stanie przeprowadzić bardziej bezpośrednią rozmowę po tym, i zaplanowali rozmieszczenie niedawnych stażystów w innych zespołach. Ulga sponsora była oczywista i obaj uśmiechali się i śmiali pod koniec rozmowy.

Gdyby Czarny Pas nie zauważył „rozłączenia” między słowami sponsora a jej niewerbalnymi wskazówkami, opuściłby spotkanie na wysokim poziomie... tylko by być głęboko rozczarowanym, gdy ogłoszono brak funduszy na projekt. I próbowałby się dowiedzieć, co zrobić z ostatnimi stażystami. Zamiast tego, zanim stażyści usłyszeli, że ich pierwotny projekt został zakończony, dowiedzieli się już o swoich nowych zadaniach od Czarnego Pasa. Ich entuzjazm dla Six Sigma pozostawał wysoki i nadal byli w stanie wnieść wkład w organizację - choć nie w pierwotnym projekcie. Czarny pas wydawał się częścią rozwiązania problemu, a nie jego ofiarą.

Jak uniknąć pułapek wiadomości e-mail w projektach Six Sigma

Każda interakcja z innymi osobami w organizacji jest okazją do zwiększenia lub zmniejszenia wsparcia dla twojego projektu. Jeśli jesteś podobny do większości członków zespołu Six Sigma, e-mail jest jednym z głównych sposobów - jeśli nie podstawowym - interakcji z tymi, których potrzebujesz wsparcia. Musisz więc mieć pewność, że znasz pułapki komunikowania się za pomocą poczty e-mail ... i jak się upewnić, że nie wpadniesz w nie i nieumyślnie stworzysz opór zamiast wsparcia.

Co robić:

Skorzystaj z listy kontrolnej w Narzędziu 14-1, aby uniknąć typowych pułapek e-mail w projektach Six Sigma. Chociaż przeglądanie tej listy w przypadku każdego wysłanego e-maila może wydawać się kłopotliwe, celem jest uczynienie tego sposobu myślenia automatycznym. Wypróbuj kilka razy, a wkrótce nie będziesz musiał nawet patrzeć na listę ... a zwiększysz poziom wsparcia i współpracy dla twojego projektu.

Lista kontrolna: pułapki e-mail i ich unikanie

Narzędzie 14-1.

Nie wiem, kiedy użyć / nie używać poczty e-mail:

- \* Zastanów się nad alternatywnymi sposobami odpowiedzi i upewnij się, że e-mail jest odpowiedni
- \* Nie wysyłaj wiadomości e-mail, aby uniknąć odbiorcy lub jego reakcji na Twoją wiadomość
- \* Podążaj za tropem drugiej osoby; jeśli zwykle dzwoni lub oczekuje połączenia, nie używaj poczty e-mail
- \* Nie „cc” ludzi (takich jak czyjś szef), aby ukarać odbiorcę
- \* Nie wprowadzaj pomysłu, który mógłby spowodować, że odbiorca się oprze (np. Prośba o zasoby, o których wiesz, że odbiorca będzie przeszkadzał)
- \* Nie eskaluj trwającej wojny e-mailowej
- \* Jeśli coś cię zdenerwowało, poświęć trochę czasu na uspokojenie i (jeśli to konieczne) prośbę o wyjaśnienie, zamiast zakładać, że przestępstwo było umyślne; powstrzymaj się od strzelania z gniewu na e-mail
- \* W razie wątpliwości co do stosowności wysłanych wiadomości poproś kolegę o obiektywną opinię na temat tego, w jaki sposób odbiorca może zinterpretować Twoją wiadomość

Nie poświęć czasu na nawiązywanie relacji lub reklamę dotyku człowieka:

\* Zrób to, co możesz, aby ustanowić prawdziwą znajomość z osobą, która sprawi, że Twoje kontakty e-mail przebiegną płynnie

\* Spróbuj, jeśli to możliwe, spotkać się z odbiorcą osobiście lub telefonicznie

\* Uznaj, że ponieważ e-mail nie ma niewerbalnych wskazówek, ludzie mogą źle postrzegać wiadomości lub obrażać się na wiadomości. Spróbuj zmniejszyć tę możliwość, upewniając się, że ton jest ciepły lub przynajmniej neutralny

\* Użyj „proszę” i „dziękuję” (Tak, twoja matka miała rację!)

\* W stosownych przypadkach dołącz pozytywne komentarze na temat relacji roboczych z odbiorcą, odwołaj się do wspólnej pracy, uzupełnij dane osobowe itp.

\* Dołącz pozdrowienie i podpis (szczególnie w przypadku interakcji ze współpracownikami w krajach poza USA, gdzie często występuje wyższy poziom formalności)

Sprawdzenie autentyczności

Oto przykład e-maila, który widzieliśmy, który nie był bardzo skuteczny:

Nadal czekam na twoje dane na koniec miesiąca. Mój termin to piątek.

Jim, adresat tego e-maila, nie zgłosił się do nadawcy Beth ani nie znał jej dobrze. Z pewnością nie spodziewał się, że dostanie od niej coś, co wydawało się jej rozkazem. I czy ona nie rozpoznała, że ma swoją własną pracę i własne terminy? Nie trzeba dodawać, że Jim nie od razu zaczął działać po otrzymaniu tej wiadomości. Nie poprawił też jego wrażenia na temat Beth.

Tymczasem Beth nie mogła zrozumieć, dlaczego nie otrzymała szybkiej odpowiedzi od Jima. Wiedziała, że dostał e-mail, ponieważ dostała rachunek. Uderzyło ją, że być może Jim po prostu nie był graczem zespołowym. Beth nigdy nie przyszło do głowy, że być może jej krótka i pozornie wymagająca wiadomość e-mail mogła odegrać rolę w odpowiedzi Jima (to znaczy jego braku odpowiedzi).

Większość ludzi uważa, że dostaje za dużo wiadomości e-mail, a niektórzy twierdzą, że czytelnicy doceniają zwięzłe wiadomości e-mail. To może być prawda, ale nadal uważamy, że następujące wyniki byłyby bardziej prawdopodobne w przypadku Beth:

Cześć Jim

Dzięki, że wróciłeś do mnie tak szybko z danymi za ostatni kwartał. Chciałbym również uwzględnić dane z zeszłego miesiąca, kiedy przekazuję raport w ten piątek. Czy możesz przesać mi kopię raportu na koniec miesiąca do czwartku? Wiem, że prawdopodobnie zajmujesz się innymi sprawami, więc daj mi znać, jeśli mogę coś w tym pomóc.

Dzięki!

Beth

Co więcej, Beth mogła zatrzymać się w biurze Jima i poprosić o kopię osobiście. Gdyby Beth rozważyła Listę kontrolną: pułapki e-mailowe i unikanie ich przed wysłaniem wiadomości, prawdopodobnie mogłaby dostać to, czego potrzebowała, kiedy jej potrzebowała.

Jak zrobić skuteczną prezentację na temat projektu Six Sigma

## Przegląd

Podczas pracy nad projektem będziesz musiał wykonać szereg prezentacji na temat swoich postępów. Twój mistrz projektu może chcieć sprawdzić, czy prawidłowo przestrzegasz DMAIC i używasz odpowiednich narzędzi. Właściciel procesu może chcieć wiedzieć, jak przebiega teraz proces i jakie dane należy wykonać w celu wykonania kopii zapasowej. Komitet sterujący może chcieć wiedzieć, jakie ulepszenia rozważasz, a także ryzyko i koszty związane z każdym z nich.

Bez względu na to, czego szuka publiczność, najważniejsze jest to, że nie wystarczy, aby wykonać dobrą robotę w samym projekcie. Musisz także być w stanie przekazać informacje o swoim projekcie w sposób, który zapewni Ci oczekiwany wynik - czy będzie to zgoda na kontynuację projektu, wsparcie dla Twojego pomysłu na ulepszenie, zaliczenie do certyfikacji itp. Jak dobrze terazniejszość jest kluczem do Twojego sukcesu.

Kluczowe zasady:

Najważniejsze trzy rzeczy, które możesz zrobić:

Postępuj zgodnie ze skutecznymi technikami prezentacji na liście kontrolnej (narzędzie 15-1).

Lista kontrolna: skuteczna prezentacja projektu

Narzędzie 15-1.

## Przed prezentacją

- \* Dowiedz się, kto będzie na widowni podczas prezentacji. Dowiedz się, co zdaniem odbiorców jest celem prezentacji, co z niej wynikają (informacje> uzasadnienie dla dodatkowych zasobów? Oszczędzanie do tej pory?)
- \* Wyjaśnij, co kryje się w tobie od samego początku (zgoda na kontynuację projektu? Więcej zasobów?) I odpowiednio go przedstaw
- \* Dowiedz się, ile masz czasu na prezentację
- \* Przećwicz prezentację i czas
- \* zastanów się, co zrobisz, jeśli twój czas zostanie skrócony, a masz tylko 5 minut, 10 minut itp
- \* Przygotuj „mowę windy” swoich głównych punktów
- \* Posiadaj odpowiednią liczbę listew przez dozwolony czas
- \* Zbuduj na czas na pytania i odpowiedzi
- \* Postaraj się ustalić, w jaki sposób członkowie publiczności lubią się komunikować
- \* Utwórz prezentację, która będzie odpowiednia (w kontenerze i stylu) dla audeince
- \* Jeśli otrzymałeś szablon, upewnij się, że prezentacja jest z nim zgodna

- \* Jeśli nie ma szablonu, utwórz prezentację zgodną z nim
- \* Jeśli nie ma szablonu, utwórz przebieg prezentacji obejmujący wszystkie najwyższe punkty, zanim przejdziesz do szczegółów
- \* Upewnij się, że slajdy są czytelne z daleka: dobry contrast, niezbyt zajęty, duży rozmiar czcionki
- \* Upewnij się, że slajd nie jest plikiem z żargonem Si Sigma (lub innym), który jest nieznanym publiczności
- \* Dołącz zrozumiałe zdjęcia / diagramy, itp. które jasno ilustrują twoje punkty. Nie powinny one wymagać długich eplanacji
- \* Przygotuj materiały drukowane dla tych, którzy ich potrzebują
- \* Sprawdź salę prezentacji i dokonaj wszelkich ustaleń dotyczących wyposażenia, ustawienia pokoju itp.
- \* Jeśli nie masz dużego doświadczenia w tworzeniu prezentacji, skorzystaj z pomocy kogoś, kto je posiada

Podczas prezentacji (przeczytaj przed prezentacją)

- \* Staw czoła publiczności, a nie slajdów
- \* Nawiąż odpowiedni kontakt wzrokowy
- \* Mów wyraźnie
- \* Nie chowaj się za podium
- \* Look / sound live - pokaż trochę pasji do tematu
- \* Uważaj na reakcje odbiorców. Uważaj na znaki, że chcą, abyś się ruszył lub że cię nie rozumieją
- \* W przypadku odbiorców, którzy nie są przesiąknięci żargonem Six Sigma, zminimalizuj użycie terminów i wyjaśnij warunki, których używasz
- \* W razie potrzeby zapoznaj się z notatkami, ale nie czytaj ze skryptu
- \* Nie czytaj slajdów publiczności
- \* Śledź czas i wiedz, ile jeszcze zostało

2. Poznaj swoich odbiorców i dostosuj sposób mówienia do ich stylu.

3. Nie popełniaj błędów przy użyciu żargonu Six Sigma, gdy nie jest to właściwe.

### **Co masz na myśli mówiąc, że nie powinienem używać żargonu Six Sigma?**

Jednym z celów Six Sigma jest sprawienie, aby wszyscy mówili tym samym językiem, tj. Językiem Six Sigma. Powinieneś więc dać przykład, używając go w jak największym stopniu, prawda?

Specjaliści z Six Sigma często popełniają błąd w tej dziedzinie, co powoduje, że otrzymują raczej mniej niż więcej wsparcia i współpracy dla swoich projektów.

Podczas gdy mówienie w języku Six Sigma jest godnym podziwu celem firmy, sposób, w jaki jest on faktycznie wdrażany, ma ogromne znaczenie. Jeśli chcesz uzyskać wsparcie i współpracę, musisz zacząć od spotkania z ludźmi na ich terenie i rozmawiania z nimi w ich własnym języku. Gdy zdobędziesz ich uwagę i zaufanie, możesz stopniowo wprowadzać nowy język - pod warunkiem, że uczynisz to w sposób pouczający, a nie protekcyjny. Jeśli sprawisz, że ludzie poczują się tak, jakby byli głupi lub nie należą do „elity”, to nie będą skłonni wspierać ciebie ani twojego projektu. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku komunikacji z ludźmi znającymi inne inicjatywy wysokiej jakości, ale nie z Six Sigma.

Mów więc w języku interesariuszy i wprowadzaj ich do „Six Sigma speak” powoli i taktownie. W ten sposób uzyskasz znacznie więcej wpisowego.

Sprawdzenie autentyczności

Współpracowaliśmy z zespołem Six Sigma nad projektem obejmującym zmiany na dużą skalę w złożonej organizacji. Zespół musiał przedstawić prezentację dyrektorowi generalnemu, który nie miał szczegółowego obrazu tej organizacji. Lider zespołu miał prezentację PowerPoint na 60 slajdach, ale lista kontrolna: Efektywna prezentacja projektu pomogła jej zrozumieć, że będzie musiała zwrócić jego uwagę w ciągu pierwszych pięciu minut, w przeciwnym razie zginie ... i prawdopodobnie się wyłączy lub (gorzej) ) zakończ spotkanie.

Wiedzieliśmy, że CEO był wizualnym myślicielem; za każdym razem, gdy mówił, zawsze miał pod ręką flipchart i rysował diagramy ilustrujące jego punkty. Doradziliśmy więc liderce zespołu, aby trzymała ślizgające się slajdy w swojej „tylnej kieszeni”. Pomogliśmy jej zaprojektować gigantyczny plakat z postaciami reprezentującymi różne części organizacji, obecnymi powiązaniem między nimi oraz prawdopodobnymi zmianami, które projekt mógłby wprowadzić tworzyć w tych powiązaniach. Chociaż plakat zawierał kilka słów, informacje były przede wszystkim wizualne.

Podczas prezentacji lider zespołu poświęcił kilka minut na zorientowanie dyrektora generalnego na plakacie i jego przedstawieniach. Następnie pozwoliła CEO kierować dyskusją. Prezentacja przebiegała w tempie CEO, w wybranej przez niego kolejności i na głębokości, którą dyktował. Slajdy PowerPoint nigdy nie wydostały się z tylnej kieszeni lidera zespołu. Prezes nie opuścił spotkania z dogłębną wiedzą na temat tego, nad czym zespół pracował. Odszedł z globalnym spojrzeniem na to, gdzie organizacja była i dokąd zmierza ... a kierownik zespołu odszedł z pełnym wsparciem dla projektu.

Co robić, gdy nie nawiązujesz współpracy

Przegląd

Sukces projektu Six Sigma zależy w dużej mierze od współpracy ludzi w zespole i całej organizacji. Co więc robisz, gdy nie możesz nawiązać współpracy, kiedy ludzie się opierają?

Powiedzmy sobie jasno: najlepszym sposobem radzenia sobie z oporem jest zapobieganie mu, co oznacza planowanie z wyprzedzeniem (patrz rozdział 10). Ale nie wszystkim można zapobiec, więc kiedy napotkasz coś, co uważasz za opór, zastosuj to ogólne podejście:

Naucz się rozpoznawać, czy tak naprawdę dzieje się opór (zobacz listę kontrolną w Narzędziu 16-1).

Lista kontrolna: Rozpoznawanie odporności na projekt Six Sigma

Narzędzie 16-1.

### **Spełnienie**

Opis:

Natychmiastowe porozumienie: bez zastrzeżeń, wątpliwości i pytań. Albo osoba traktuje cię jak wybawcę

**Słowa, które możesz usłyszeć:**

Nie potrzebuję nic więcej wiedzieć - po prostu zróbmy projekt. Założę się, że będziesz tu czynił cuda!

### **Unikanie**

Opis:

Obsługa warg na żądanie ypur, ale bez działań następczych. Twierdzenie, że problem został już rozwiązany lub nie może być. Cisza lub odpowiedzi na jedno słowo

**Słowa, które możesz usłyszeć:**

Chciałbym pomóc, ale to zbyt gorączkowe. Próbowaliśmy wszystkich rzeczy wysokiej jakości, ale to nie działało. To miejsce jest inne

### **Flooding**

Opis:

Przytłaczające szczegóły, w większości bez znaczenia dla problemu. Nie możesz tego wszystkiego zrozumieć

**Słowa, które możesz usłyszeć:**

Wszystko zaczęło się 10 lat temu. Mamy 15 lat raportów. Przepraszamy, nie są w żadnej kolejności ...

### **Intelektualizacja**

Opis:

Dyskusje teoretyczne, kiedy potrzebujesz działania

**Słowa, które możesz usłyszeć:**

Tak więc jestem zafascynowany DOE - czy możesz mi pokazać, jak to działa?

### **Napadający**

Opis:

Pytania na temat twojej współzależności, kwalifikacji, doświadczenia itp. Czasami: konfrontacja, gniew, wskazywanie palcami, konkurowanie itp.

**Słowa, które możesz usłyszeć:**

Co tak naprawdę wiesz? Popatrz. Używam tych wysokiej jakości narzędzi, odkąd byłeś w szkole średniej

**Odmowa**

Opis:

Zainteresowana strona może odmówić bezpośredniej współpracy z tobą

**Słowa, które możesz usłyszeć:**

Nie mam na to czasu! Niektórzy z nas mają prawdziwą pracę do wykonania

2. Zrozumieć możliwe powody, dla których ludzie będą się opierać Twojemu projektowi (patrz Narzędzie 16-2).

Lista kontrolna: Określanie powodów, dla których ludzie mogą się oprzeć Twojemu projektowi Six Sigma

Narzędzie 16-2.

Czy rozważyłeś te możliwe przyczyny oporu?

- \* Ssatsfation z sytuacją currenr; brak potrzeby zmiany (proces działa dobrze, lub obecne metody naprawią wszelkie problemy)
- \* Przekonanie, że SixSigma jest złym rozwiązaniem problemu organizacji
- \* Obawa o zasoby i czas wymagany dla SixSigma
- \* Strach przed postrzeganiem jako niekompetentny w wyniku gromadzenia danych
- \* Brak informacji lub zrozumienia na temat tego, co się dzieje
- \* Postrzeganie, że nie ma dla nich nic
- \* Strach przed statystykami
- \* Postrzeganie, że SixSigma zabierze zabawę / kreatywność / serce z pracy
- \* Strach przed utratą mocy lub statusu z powodu zmian w organizacji, ukierunkowania na proces itp.
- \* Obawa, że nie będzie już „ekspertem” ... zwłaszcza, jeśli poprzednia osoba ds. jakości nie była przeszkolona w SixSigma
- \* Nieufność lub wrogość na podstawie doświadczeń z poprzednich programów jakości
- \* Zmień przeciążenie z powodu zbyt wielu inicjatyw organizacyjnych lub braku poczucia, jak się one łączą
- \* Bezwładność, nawyk



\* Poczucie bycia przytłoczonym pracą i braku czasu na zajęcie się SixSigma

\* Dyskomfort związany z sugerowaniem, że poprzednie kierownictwo nie wykonało dobrej pracy z tym procesem

3. Naucz się i zastosuj kroki w celu zminimalizowania oporu (patrz Narzędzie 16-3).

Lista kontrolna: Zalecenia i rozkazy dotyczące radzenia sobie z odpornością na Twój projekt Six Sigma  
Narzędzie 16-3.

Zrób...

\* Zaczynaj od podania „opornikowi” wątpliwości. Zastanów się, czy on naprawdę opiera się Twojemu dobremu pomysłowi, czy po prostu rozsądnie reaguje na zły pomysł

\* Weź to, czego nauczyłeś się podczas sprawdzania tej części na temat powodów oporu i wypełnij listę kontrolną: Analiza interesariuszy projektu

\* Skorzystaj z arkusza roboczego: Planowanie interesariuszy projektu, aby opracować niewielki plan zajęcia się konkretnymi powodami oporu tej osoby i uzyskania współpracy

\* Bądź wrażliwy i taktowny, prezentując dane, które mogą zagrozić tej osobie (takie jak pierwotna przyczyna lub dane dotyczące wydajności)

\* Okazuj cierpliwość, szacunek i empatię

\* Pozostań w kontakcie. Nie dziw się emocjom tej osoby

\* Zachowaj skupienie i perspektywę, zrelaksuj się. Za pomocą arkuszy kalkulacyjnych po kolei przejdź przez ten problem krok po kroku, podobnie jak w przypadku zastosowania metody DMAIC

\* Przejrzyj sugestie, jak zapobiegać oporowi. Jeśli nie zastosowałeś się do tych sugestii, zacznij to robić teraz

Nie rób ...

\* Zmuszaj lub zmanipuluj ludzi do zgodności

\* Używaj perswazji, gdy nie jest to właściwe

\* Kontynuuj, jakby wszystko było w porządku

\* Załóżmy, że nie możesz nic zrobić i po prostu się poddać

\* Kłamstwo

### **Dlaczego ludzie nie mogą współpracować z twoim projektem?**

Ludzie mogą być niechętni do współpracy lub oporni z różnych powodów. Niektóre z tych powodów mogą wydawać się dla ciebie zrozumiałe, podczas gdy inne mogą wydawać się nie do przyjęcia, a nawet drobne. Zalecamy powstrzymanie się od dokonywania oceny wartości powodów. Zamiast tego powinieneś spróbować rozpoznać możliwe przyczyny oporu i zająć się nim najlepiej jak potrafisz. Użyj narzędzia 16-2 do zidentyfikowania przyczyn zachowań niechętnych do współpracy.

#### Uruchom pasek boczny

Przykład oporu i jego podstawowa przyczyna

## Zachowanie odporności

Podczas analizy pierwotnej przyczyny właściciel procesu kwestionuje ważność danych, twierdząc, że zebrałeś nieprawidłowe informacje, ponieważ nie wiesz, co robisz (atakujesz) lub że był to niezwykle miesiąc, więc dane są bez znaczenia (unikanie).

## Możliwy powód takiego zachowania

Główna przyczyna jest czymś, z czego właściciel procesu zdaje sobie sprawę, że powinien być zająć się dawno temu, i obawia się, że uznanie go teraz może sprawić, że będzie wyglądał na niekompetentnego. Ponieważ nie może tego przyznać, zamiast tego atakuje cię lub szuka sposobów na uniknięcie problemu.

## Ostrzeżenie

Jeśli naprawdę nie wiesz, co robisz lub dane pochodzą z niereprezentatywnego miesiąca, może to być zdrowy rozsądek, a nie opór!

Zakończ pasek boczny

## Co robić, gdy interesariusze opierają się Twojemu projektowi ... a czego nie robić

Narzędzie 16-3 zawiera wskazówki, jak skutecznie radzić sobie z zachowaniem oporowym ... i czego nie robić.

## Sprawdzenie autentyczności

Todd prowadził projekt Six Sigma, który wydawał się zostać zatrzymany w fazie Measure. Joe, członek zespołu odpowiedzialny za zbieranie danych od Jane, kierownik działu, po prostu nie mógł uzyskać od niej tego, czego potrzebował. Próbował różnych podejść, wykorzystując przypomnienia e-mail, wiadomości głosowe, próby spotkań twarzą w twarz. Nic nie działało. Menedżer złożył obietnice ... minęły tygodnie ... wciąż brak danych. W tym tempie, pomyślał Todd, projekt może potrwać rok lub dłużej! Następnie inna członkini zespołu, Sylvia, zasugerowała, aby przestali narzekać na brak danych i zamiast tego zastosowali zasady Six Sigma do problemu. „Mówimy, że próbowaliśmy wszystkiego”, powiedziała zespołowi, „ale czy nie musimy znać przyczyny tego problemu, zanim zidentyfikujemy rozwiązanie?” Nieco zawstydzony faktem, że sam o tym nie pomyślał, zasugerował Todd że zespół poświęca spotkanie szczegółowej analizie problemu.

Pierwsze pytanie zespołu: czy widzieli opór, czy po prostu dobre intencje poszły na marne? Korzystając z listy kontrolnej: Rozpoznawanie odporności na projekt Six Sigma, zespół zobaczył dwa rodzaje zachowań, które pasują do ich sytuacji. Kiedy Joe po raz pierwszy rozmawiał z Jane o tym, jakich danych będzie potrzebował zespół, ledwo wy dobył słowa, zanim powiedziała: „Hej, nie ma problemu! Wszystko, czego potrzebujesz - po prostu zapytaj i to jest twoje. Wiem, że Paski będą w stanie rozwiązać wszystkie nasze problemy.” Co dziwne, nie zadała Joe'emu ani jednego pytania - nawet tego, co planował zrobić z danymi. Ale kiedy Joe podał szczegółową listę tego, czego chciał, Jane jakoś nigdy nie mogła się do tego zabrać. Nie była też dostępna na rozmowy ani spotkania. Brzmiało to bardzo podobnie do zgodności, po której następowało unikanie. Zespół doszedł do wniosku, że rzeczywiście stawili czoła oporowi. Następnie zespół sprawdził listę kontrolną: Identyfikowanie powodów, dla których ludzie mogą się oprzeć Twojemu projektowi Six Sigma, aby pomóc im dowiedzieć się, dlaczego Jane może się opierać. Wyskoczyła na nich kwestia strachu przed byciem postrzeganym jako niekompetentny, podobnie jak obawa o to, że nie będzie „ekspertem”. Przypomnieli, że Jane była

częścią wysiłków firmy TQM pięć lat wcześniej. W rzeczywistości została przeszkolona w zakresie wielu tych samych narzędzi, których używali w Six Sigma, ale nie została przeszkolona jako Czarny Pas lub Zielony Pas. Kiedy inicjatywa TQM rozpadła się, Jane skończyła pracę na linii. Todd przypomniał sobie, że chciała wyjść z tej pracy, została zraniona i zirytowana tym, że została przekazana na stanowisko Pasa, ponieważ wolała tę rolę. Joe przypomniał uwagę Jane o „you Belts” rozwiązującą wszystkie problemy jej wydziału. Patrząc wstecz, brzmiało to mniej jak pokaz wiary, a raczej niechęć - z odrobiną strachu. W końcu, czy dział prowadzony przez byłego eksperta ds. Jakości nie powinien już rozwiązać własnych problemów z jakością? Uzbrojeni w tę nową perspektywę sytuacji z Jane, Todd i zespół byli w stanie stworzyć „plan interesariuszy”, który obejmowałby ukierunkowaną strategię wpływu i zestaw taktyk. W końcu zaczęli robić postępy w uzyskiwaniu najnowszych danych.

### **Przykładowe plany uzyskania scenariusza wpisowego:**

#### Przegląd

Jasmine Doe jest prezesem średniej wielkości firmy, która produkuje najnowocześniejsze komponenty dla branży edycji wideo. Firma ma program Six Sigma od nieco ponad roku, a zespół, który pracował nad projektem New Product to Market, odniósł ogromny sukces, zdobywając nawet trochę nacisku na ich wysiłki. Dzięki znacznemu skróceniu czasu potrzebnego na opracowanie ostatniego nowego produktu stało się oczywiste, że cykl marketingu nowego produktu nie nadąża. W firmie jest dużo energii do uruchomienia nowego zespołu Six Sigma w celu usprawnienia procesu marketingowego. Nawet przy mniej niż odpowiednim marketingu nowy produkt sprzedaje się lepiej niż oczekiwano. Jasmine robi wiele osobistych promocji z klientami. Dyskusje wciąż jednak są omijane przez skargi dotyczące systemu rozliczeniowego firmy. Faktury przychodzą z opóźnieniem, są trudne do zrozumienia i zawierają błędy, a nikt w domowym biurze wydaje się nie mieć odpowiedzi, gdy klienci narzekają. Jasmine postanowiła powołać zespół Six Sigma, aby usprawnić proces fakturowania przed, a może w tym samym czasie, co proces poprawy marketingu. Nie jest do końca pewna, czy projekt rozliczeniowy jest wart wysiłku zespołu Six Sigma, ale znosiła ją, słuchając skarg. Jasmine zwołała spotkanie z Artem Lee, kierownikiem działu rozliczeń, i Williamem Boydem, wiceprezesem MIS. Art zgodził się, że projekt byłby dobrym pomysłem, głównie dlatego, że sprawiłby, że urzędnicy z jego działu byli zadowoleni z projektu Six Sigma. Był jednak trochę zirytowany, że tak długo zajęło mu zdobycie zasobów Six Sigma dla jego działu. Posunął się nawet do tego, że zasugerował, że Jasmine pomogła spowodować problem z rachunkami, wstrzymując zasoby pomimo jego powtarzających się próśb. Na tym etapie spotkania sprawy się nieco napięły. Bill Boyd powiedział, że uważa, że projekt marketingowy jest o wiele ważniejszy dla firmy. (Jasmine potajemnie się zgadza, ponieważ tutaj leżą jej zainteresowania i umiejętności, ale część jej dostrzega potrzebę radzenia sobie z problemami z fakturowaniem.) I czuł się nieco defensywny, ponieważ pomógł stworzyć oryginalny proces fakturowania. Ale Bill niechętnie zgodził się pozwolić większości rządzić, o ile nikt nie próbował mu powiedzieć, jak uruchomić MIS (tak jak zrobił to Czarny Pas pracujący nad cyklem rozwoju nowego produktu w zeszłym roku). W wyniku dyskusji na spotkaniu Jasmine wyznaczyła Czarnego Pasa, Thomasa, do projektu Billing Improvement. Poniżej przedstawiono przykładowe plany uzyskania wpisowego do projektu Six Sigma w celu usprawnienia procesów rozliczeniowych. Dołączyliśmy plan dla Thomasa i zespołu projektowego do:

- \* Uzyskaj wpis od wyższej kadry zarządzającej (J. Doe, CEO)
- \* Uzyskaj wpis od kierownictwa średniego szczebla (W. Boyd, MIS VP)
- \* Uzyskaj wpis od pracowników liniowych (urzędników działu faktur)

Przykładowy arkusz identyfikacyjny interesariuszy projektu z mapą

## Przykładowa analiza interesariuszy wyższego kierownictwa

Narzędzie 17-1.

### **Nazwa interesariusza: Jasmine Doe / CEO**

Czego oczekuję od tego interesariusza:

- \* Poproś ją, aby przydzieliła zasoby do tego projektu
- \* Poproś ją o wsparcie / pozytywne rozmowy o tym projekcie, aby ludzie chcieli pomóc
- \* Spraw, by miała dobrą opinię o mnie jako profesjonalistce Six Sigma, dzięki czemu otrzymuję dobre recenzje i przyszłe zadania

### **Interesy interesariuszy:**

- \* Aby poprawić zadowolenie klienta z projektu
- \* Aby zwolnić zasoby do pracy nad projektem procesu marketingowego
- \* Aby uzyskać jak największy zwrot z każdego projektu Six Sigma
- \* Aby zatrzymać pracowników
- \* Aby zbudować entuzjazm dla Six Sigma w kompie
- \* Oczywiście, aby obniżyć koszty, ponieważ istnieje ciągła presja, aby to zrobić

### **Jak interesujący może skorzystać z mojego projektu:**

- \* Skargi klientów dotyczące fakturowania można zmniejszyć, a JAmine może wrócić do marketingu nowego produktu bez konieczności zwracania się przez klientów do problemów z fakturowaniem
- \* Zasoby zostaną uwolnione do pracy nad procesem marketingowym
- \* Dział rozliczeniowy ma dwukrotnie wyższą stopę obrotu niż w innych działach, przynajmniej częściowo z powodu frustracji i złych procesów
- \* Duży i widoczny sukces pomógłby zbudować entuzjazm dla Six Sigma
- \* Może obniżyć koszty

### **W jaki sposób interesariusz może być zraniony / niewygodny przez mój projekt:**

- \* Zasoby są napięte. Aby je dla mnie uwolnić, musiała odłożyć projekt procesu marketingowego i być może będzie musiała zdjąć ludzi z potterowych projektów
- \* Ulepszenie procesu fakturowania nie jest tak ekscytujące, jak niektóre inne projekty Six Sigma (tj. Jeden do procesu marketingowego), które mogłyby wykorzystać zasoby

Prawdopodobna odpowiedź interesariusza. Jeśli opór, dlaczego ?:

\* Nie wiem Była na płocie. Wiem, że wybrała ten projekt na jeden z procesów marketingowych, ale słyszała, że iw zrobiono to niechętnie

**Jak duża jest różnica między tym, czego potrzebuję, a prawdopodobną odpowiedzią? :**

\* Prawdopodobnie pewna luka. Wie, że procesy rozliczeniowe muszą zostać poddane przeglądowi, ale może nie być gotowa mówić tak głośno przy jej wsparciu, jak ją wymagam

**Kluczowy wpływ na „dźwignie”:**

- \* Niezadowolenie klienta z wydajności obecnych procesów rozliczeniowych, co odwróciło ich uwagę od nowego produktu
- \* Moja dobra reputacja w robieniu rzeczy
- \* Konieczność ograniczenia tuynover w dziale rozliczeń
- \* Redukcja kosztów

**Potrzeby komunikacyjne interesariuszy:**

\* Jasmine to „osoba”. Lubi słyszeć historię wyników. Słucha poczty głosowej, ale rzadko sprawdza pocztę

Szczegóły / historia wszelkich konfliktów z interesariuszami (w tym konfliktu w zespole projektowym):

\* Trochę się rozgrzało na spotkaniu, na którym zaproponowano ten projekt. Szef działu rozliczeń (Art Lee) był nieco obraźliwy, gdy zasugerował, że Jasmine już stworzyła problem z klientem, nie finansując wcześniej ulepszeń procesu

**Inne istotne informacje na temat tego interesariusza lub sytuacji:**

\* Jej umowa jest przedłużona. Jasmine obiecała zarządowi, że nowy produkt stanie się hitem, a skargi klientów dotyczące fakturowania mogą utrudnić jej spełnienie tej obietnicy

**Przykładowy plan interesariuszy wyższego kierownictwa**

Narzędzie 17-2.

**Określony cel wpływu:**

- \* Niech każe Artowi Lee dać mi Lindę jako pełnoetatowego członka zespołu i kolejne dwie osoby na pół etatu
- \* Poproś ją, aby podkreśliła ten projekt na spotkaniu zespołu wyższego szczebla w przyszłym tygodniu i pracowała nad tym, by Bill Smith znalazł się na pokładzie.
- \* Umieść mnie na projekcie marketingowym, kiedy skończę z tym

### **Jak zwiększyć (lub zmienić ramy) korzyści dla tego interesariusza:**

- \* Oszacuj potencjalne korzyści z tego projektu, w tym zmniejszenie liczby reklamacji klientów, mniejsze obroty w fakturowaniu i niższe koszty
- \* Podkreśl, że ten projekt, choć nie tak ekscytujący jak niektóre inne, a) pozwoli hr skoncentrować klientów na nowym produkcie bez rozproszenia problemów związanych z rozliczeniami, oraz b) będzie gwarancją wygranej, która będzie widoczna dla firmy

### **Jak poradzić sobie z konfliktem z tym interesariuszem:**

- \* Unikaj konfrontacji między Jasmine i Art
- \* Skoncentruj się na korzyściach płynących z ulepszonych procesów, a nie na objęciu naszych obecnych

### **Plan wpływów bezpośrednich:**

- \* Podaj ilościowo korzyści, zwłaszcza w zakresie oszczędności kosztów. Podaj jej dane, których potrzebuje, aby zaimponować Radzie
- \* Jeśli wesprze ten projekt, zaoferuj moją pomoc w projekcie marketingowym w następnym kwartale

### **Plan wpływów pośrednich ”**

- \* Poproś R. Jonesa, aby porozmawiał z nią o wspaniałym projekcie, który wspólnie zorganizowaliśmy w zeszłym roku
- \* Poproś urzędników ds. Fakturowania, aby poinformowali ją, o ile lepiej ten projekt będzie mógł wykonywać swoje zadania

### **Uwagi dotyczące wdrożenia (w tym podejście czasowe i komunikacyjne):**

- \* Upewnij się, że projekt jest zakończony, zanim zostanie sprawdzona jej umowa
- \* Skorzystaj z tego, że jej biuro znajduje się na podłodze ame, aby nieformalnie porozmawiać o projekcie

### **Przykładowa analiza interesariuszy średniego zarządzania**

Narzędzie 17-3.

**Nazwisko interesariusza: William Boyd / wiceprezes MIS**

### **Czego potrzebuję od tego interesariusza:**

- \* Zdobądź tę umowę, aby przypisać zasoby do projektu usprawnienia procesu rozliczeniowego

\* Potrzebujesz, aby porozmawiał o tym projekcie z CEO

#### **Zainteresowania Stakeholera:**

- \* Aby Llok był kompetentny i kontrolny - jeśli będą zmiany, chce siedzieć na miejscu kierowcy
- \* Aby zatrzymać część ludzi
- \* Aby Llok był dobry dla CEO ... chce pokazać, że „dodaje wartość”
- \* Do pracy nad najnowszą technologią i najbardziej widocznymi projektami
- \* Oczywiście, aby obniżyć koszty, ponieważ istnieje ciągła presja, aby to zrobić

#### **Jak interesujący może skorzystać z mojego projektu:**

- \* Jeśli proces ulegnie poprawie, jego dział nie będzie otrzymywać wszystkich powtarzających się próśb o zmiany i raportów, które otrzymują
- \* Ponieważ brakuje mu ludzi z powodu zawieszenia zatrudnienia, wszystko, co uwolniłoby niektórych z tych ludzi, przyniosłoby mu korzyść. Umieścił ich w nowym projekcie marketingowym, który jest bardzo widoczny (dobry dla mnie politycznie) i obejmuje nowe technologie (dobre dla jego ludzi, którzy znudzeni są utrzymywaniem systemu rozliczeniowego i zaczynają wysyłać swoje CV)
- \* Może obniżyć koszty

#### **W jaki sposób interesariusz może być zraniony / niewygodny przez mój projekt:**

- \* Mógł stracić twarz. Stworzył oryginalny system i skonfigurował proces fakturowania, jaki istnieje obecnie, więc wszystko, co sugeruje, że nie wykonał dobrej pracy, spowoduje, że będzie nieszczęśliwy
- \* Będzie musiał zatrudnić jeszcze więcej osób w systemie rozliczeniowym na krótki okres - być może przez następne sześć miesięcy - zanim będzie mógł przenieść się do nowego systemu marketingowego. To nie sprawi, że będą szczęśliwi - sześć miesięcy wydaje się wiecznością dla tych 20 0 osób z jego personelu

#### **Prawdopodobna odpowiedź interesariusza. Jeśli opór, dlaczego? :**

- \* Prawdopodobnie opór przed pomysłem, że coś jest nie tak z procesem rozliczeniowym, który pomógł stworzyć
- \* Nie będzie zadowolony z alokacji większej ilości zasobów do systemu wspierającego Tje niż absolutnie
- \* Mogę wspomnieć dyrektorowi generalnemu, co już powiedział R. Jonesowi: tat lepiej byłoby zrobić projekt w dziale HR, w którym zmiana adresu zajmuje im trzy miesiące. I CEO już jest na rozdrożu ...

#### **Jak duża jest różnica między tym, czego potrzebuję, a odpowiedzią na to pytanie? :**

- \* Wygląda na duży .. Potrzebuję go z całego serca i nie wygląda na to, żeby miał wielką reakcję ... przynajmniej na początku

### **Kluczowy wpływ na „dźwignie”:**

- \* Zainteresowanie Boyda zaangażowaniem się w system marketingowy
- \* Pragnienie Boyda, aby uzyskać większą siłę przebicia dzięki CEO
- \* Zainteresowanie pracowników Boyda pracą nad lepszym systemem i nieprzebywaniem niekończących się pytań / problemów związanych z rozliczeniami
- \* Redukcja kosztów

### **Potrzeby komunikacyjne interesariuszy:**

- \* To facet, który chce wiele szczegółów - im więcej arkuszy kalkulacyjnych Excel, tym lepiej. Zawsze prosi o dane, chce wiedzieć dokładnie, skąd je masz, nie interesuje się opiniami nie-ekspertów, lubi widzieć dobrze zaplanowany plan na wszystko. Zdecydowanie też facet od e-maila - myślę, że lubi widzieć przed sobą egzotyczne słowa, aby mógł rozróżnić pomysły!

### **Szczegóły / historia wszelkich konfliktów z interesariuszami (w tym konfliktu w zespole projektowym):**

- \* W zeszłym roku miałem złe doświadczenia z Czarnym Pasem, który przyszedł do pracy nad projektem w MIS - powiedział, że facet był wszechwiedzący

### **Inne istotne informacje na temat tego interesariusza lub sytuacji:**

- \* Mimo wszystkich swoich orientacji na dane, naprawdę troszczy się o swoich ludzi - spędza dużo czasu zastanawiając się, jak je odzyskać

### **Przykładowy plan interesariuszy średniego zarządzania**

Narzędzie 17-4.

### **Określony cel wpływu:**

- \* Potrzebuję, aby dał mi dwie osoby, które pomogą mi zebrać dane i przeprowadzić testy - oblicz 20% z nich przez następne dwa miesiące
- \* Potrzebuje, aby pozytywnie o tym powiedział CEO, który stoi na wysokości projektu

### **Jak zwiększyć (lub zmienić ramy) korzyści dla tego interesariusza:**

- \* Pomóż mu rozpoznać, że pomoże to uwolnić ludzi do pracy nad systemem marketingowym
- \* Zwróć uwagę, że uwolnienie ludzi do pracy nad systemem marketingowym pomoże mu utrzymać pracowników
- \* Poproś wiceprezesa ds. Marketingu o włączenie go w rozwój systemu marketingowego



- \* Zademonstruj potencjalną redukcję kosztów

**Jak zmniejszyć (lub zmienić ramy) „kosztów” lub niedogodności dla tego interesariusza:**

- \* Zaangażuj go z góry w rozwiązywanie problemów / rozwiązań, aby nie stracił twarzy
- \* Upewnij się, że jego ludzie są podekscytowani rozwiązywaniem problemów i uwolnieniem się do nowego projektu

**Jak poradzić sobie z konfliktem z tym interesariuszem:**

- \* Unikaj dyskusji na temat formy z Czarnego Pasa w zeszłym roku
- \* Upewnij się, że widzi, że rozumiem, co jest dla niego ważne

**Zaplanuj bezpośredni wpływ:**

- \* Spotkaj się z nim, aby zaangażować go na wczesnych etapach projektu, aby pomógł go wykadrować i zminimalizować utratę twarzy
- \* Daj mu tak powiedzieć w kwestii alokacji zasobów
- \* Współpracuj z nim, aby ustalić, jak najlepiej obniżyć koszty

**Zaplanuj wpływ pośredni:**

- \* Poproś R. Jonesa (wiceprezesa ds. Operacyjnych), aby porozmawiał z nim o projekcie, który zrealizowałem w Ops ... powiedz mu, że wiem, co robię. Zaangażuję go, potencjał poprawy i oszczędności kosztów będą świetne. Upewnij się, że Jones nie przedstawia mnie jako „wiem - wszystko”
- \* Poproś Ray, wiceprezesa ds. Marketingu, aby zaangażował Bouda w nowy marketing i porozmawiał z jego ludźmi, aby ich zwolnili
- \* Porozmawiaj z niektórymi osobami Boyda - tymi, z którymi się przyjaźniłem - potrzeba teraz trochę więcej czasu, aby otrzymywali mniej zapytań dotyczących systemu rozliczeniowego

**Uwagi dotyczące wdrożenia (w tym podejście czasowe i komunikacyjne):**

- \* Porozmawiaj z Boyem po tym, jak R.Jones i Ray mają okazję z nim porozmawiać
- \* Nie rozmawiaj z ludem Boyda, dopóki nie porozmawiam z nim, ponieważ może uznać, że idzie za jego plecami

**Analiza interesariuszy pracownika linii próbnej**

Narzędzie 17–5.

**Nazwa interesariusza: urzędnicy ds. fakturowania**

Czego potrzebuję od tego interesariusza:

- \* Chętni wolontariusze do pracy w zespole
- \* Inne do wypełnienia dla członków zespołu
- \* Entuzjazm dla projektu

**Interesy interesariuszy:**

- \* Aby zmniejszyć procent czasu spędzanego na rozpatrywaniu reklamacji i obejściu problemu z powodu złego procesu
- \* Aby przestać tracić ludzi (którzy nie zawsze są zastępowani)
- \* Aby Llok był dobry dla wyższego kierownictwa
- \* Aby zmniejszyć ich niepotrzebnie duże obciążenie pracą

**Jak interesariusz może skorzystać z mojego projektu:**

- \* Mniej nudna praca
- \* Widoczność dla wyższej kadry kierowniczej
- \* Mniej pracy - może dostać pieniądze w przyzwoitym czasie

**W jaki sposób interesariusz może być zraniony / niewygodny przez mój projekt:**

- \* Może stracić twarz, jeśli problemy z obecnym procesem będą postrzegane jako ich wina
- \* Większe obciążenie pracą w krótkim okresie, podczas gdy zespół pracuje

**Prawdopodobna odpowiedź interesariusza. Jeśli opór, dlaczego? :**

- \* Prawdopodobnie podekscytowany, jeśli są w zespole
- \* Może być odporny na zbieranie luzu podczas codziennej pracy

**Jak dużą różnicę między wat potrzebuję a prawdopodobną reakcją ?:**

- \* Niezbyt duże, ale muszą rozwiązać krótkoterminowe problemy z obciążeniem, nawet jeśli nie są zgłaszane na otwartym forum

### **Kluczowy wpływ na „dźwignie”:**

- \* Zmniejszenie liczby skarg klientów, z którymi będą musieli sobie poradzić
- \* Zmniejszenie obciążenia pracą
- \* Zainteresowanie byciem postrzeganym jako wartościowe dla organizacji
- \* Dodanie cennych umiejętności do ich CV

### **Potrzeby komunikacyjne interesariuszy:**

- \* Kto kiedykolwiek komunikuje się z tymi ludźmi? Im więcej wiesz, w wielu różnych formach, tym lepiej. Zwłaszcza tych, których nie ma w zespole. Naprawdę chcą się zaangażować

### **Szczegóły / historia wszelkich konfliktów z interesariuszami (w tym konfliktu w zespole projektowym):**

- \* W dziale był lot. Linda Connor naprawdę chce być w drużynie i uważa, że powinna zostać wybrana, ponieważ jest tutaj najdłuższa

### **Inne istotne informacje na temat tego interesariusza lub sytuacji:**

- \* Departament ma dwa etaty. Z zamrożeniem zatrudniania, to; jest mało prawdopodobne, że zostaną wymienione

### **Przykładowy plan interesariuszy dla pracowników liniowych**

Narzędzie 17–6.

### **Szczegółowy cel wpływu:**

- \* Poproś Lindę i dwóch innych o pracę w zespole
- \* Niech inni zasypią członków zespołu
- \* Gdy są w kawiarni wraz ze współpracownikami, niech mówią pozytywnie o tym projekcie, aby Six Sigma zaczęła zdobywać dobrą reputację

### **Jak zwiększyć (lub zmienić ramy) korzyści dla tego interesariusza:**

- \* Pokaż im, że projekt zmniejszy procent czasu poświęcanego na rozpatrywanie reklamacji
- \* Zdobądź je przed wyższym kierownictwem, jeśli przyjdzie czas na przedstawienie projektu

\* Poproś, aby porozmawiali z pracownikami działu kadr o tym, jak zmniejszyło się ich obciążenie po tym, jak wykonaliśmy projekt DMAIC dotyczący procesu rejestracji świadczeń

**Jak zmniejszyć (lub zmienić ramy) „kosztów” lub niedogodności dla tego interesariusza:**

\* Zwróć uwagę, że krótkoterminowy wzrost obciążenia pracą doprowadzi do długoterminowego zmniejszenia

\* Zapewnij tych z zespołu, że będzie forum, na którym można uzyskać ich opinie

**Jak poradzić sobie z konfliktem z tym interesariuszem:**

\* Porozmawiaj bezpośrednio z Artem o tym, jak pozwolić Lindzie być w zespole ... zobacz, co to za „handel: możemy zrobić

**Zaplanuj prawidłowy wpływ:**

\* spotkaj się z urzędnikami, aby szczegółowo przedstawić plany

\* Zapytaj o ich zaangażowanie i ustal harmonogram spotkań przy okrągłym stole ze wszystkimi

\* Zwróć uwagę, że dodatkowa praca, którą muszą wykonać, zwróci się w przyszłości, a jeśli chodzi o promocje i recenzje wydajności

**Zaplanuj wpływ pośredni:**

\* Wszyscy słuchają Lindy. Ważne jest, aby wziąć ją na pokład

\* Porozmawiaj ze sztuką o włączeniu celów projektu Six Sigma do celów wszystkich na ten rok

\* Poproś JAsmine, aby zatrzymał się i zapytał, czy projekt się rozwija

**Uwagi dotyczące wdrożenia (w tym podejście czasowe i komunikacyjne):**

\* Najpierw rozstrzygnij kwestię członkostwa Lindy w zespole

\* Zaplanuj comiesięczne aktualizacje z całym działem

Wniosek: końcowe przemyślenia na temat korzystania z tego podręcznika kieszonkowego

Przegląd

Oczekujemy, że czytelnicy tego Pocket Guide będą mieli jedną z dwóch reakcji na te narzędzia i podejścia:

1. Właśnie tego potrzebuję, aby moje projekty Six Sigma odniosły sukces!

2. Czy będę w stanie to zrobić? A nawet jeśli mogę, czy muszę? Zaangażowałem się w Six Sigma, ponieważ lubię korzystać z moich zdolności analitycznych. Czy nie wszyscy mogą być logiczni i racjonalni, abyśmy mogli zrealizować te projekty?

Chociaż mamy nadzieję, że miałeś pierwszą reakcję, wiemy, dlaczego możesz mieć drugą. Tak więc każdemu, kto ma te obawy, odpowiadamy:

1. Tak, możesz to zrobić. Chociaż korzystanie z narzędzi może początkowo nie być naturalne, podobnie jak wiele innych rzeczy, które później stają się drugą naturą. (Pomyśl o nauce jazdy.) I będziesz mieć kieszonkowy przewodnik, na którym możesz polegać.

2. Nie, nie musisz ... ale możesz chcieć z dwóch powodów:

\* Nie możesz zmuszać ani „logować” ludzi do wspierania twojego projektu. Chociaż siła może czasem wydawać się działać, ogólnie nie jest to skuteczne podejście ... ani nie poprawia to twojej reputacji w organizacji. Co więcej, gdy ludzie zastanawiają się, czy będą cię wspierać, nie polegają wyłącznie na logice (czasami wcale na niej nie polegają!).

\* Ćwiczenie metod opisanych w tej książce może pomóc w Twojej karierze. Ludzie z umiejętnościami technicznymi i zespołowymi / wpływowymi są znacznie bardziej promowani i zbywalni niż ci z jednym lub drugim.

Co powinieneś teraz zrobić?

Liderzy zespołów projektowych:

\* Przedstaw członkom swojego zespołu Pocket Guide i jego koncepcje oraz zachęć ich do zapoznania się z podejściami i narzędziami.

\* Powiedz zespołowi, którego chcesz przestrzec przewodnika, gdy zespół wykonuje swoje prace projektowe.

\* Poproś zespół o współpracę przy identyfikacji, analizie i planowaniu interesariuszy. Efektem będzie nie tylko lepszy plan (ponieważ będzie on oparty na wiedzy kilku osób), ale także umożliwi zespołowi współpracę.

\* Jeśli Twoja firma wybiera i / lub promuje Czarne Pasy przynajmniej częściowo na podstawie przydatności na przyszłe stanowiska kierownicze, poinformuj swojego menedżera o swoim nowym zespole i wpłyn na umiejętności.

\* Przedstaw koncepcje Pocket Guide każdemu, kto jest odpowiedzialny za rozwój Master Black Belt, Black Belt i Green Belt. Im więcej osób korzysta z narzędzi i podejścia przewodnika w swoich projektach, tym lepiej dla ogólnej inicjatywy Six Sigma.

Członkowie zespołu projektowego:

\* Jeśli lider zespołu projektowego przedstawi zespołowi Pocket Guide, współpracuj zgodnie z metodami i narzędziami.

\* Jeśli lider zespołu nie ma Przewodnika kieszonkowego, zapoznaj się z nim i zasugeruj, aby zespół zaczął korzystać z podejścia i narzędzi. Zrób to jeden na jednego (nie przed zespołem), a jeśli to możliwe, przed pierwszym spotkaniem zespołu. Możesz chcieć pokazać liderowi zespołu rozdziały na temat przygotowań do pierwszego spotkania zespołu i przeprowadzenia go.

\* Nawet jeśli zespół nie przyjmie poradnika kieszonkowego, użyj narzędzi do pracy nad projektem.

Wszystko:

\* Pomyśl o poprzednich projektach Six Sigma (lub innych), nad którymi pracowałeś. Zidentyfikuj, w jaki sposób projekt mógł przebiegać płynniej lub gdzie może mieć kłopoty. Pomyśl o tym, co mogło być pierwotną przyczyną problemów nietechnicznych napotkanych podczas tego projektu. Zastanów się, czy i jak możesz skorzystać z metod i narzędzi opisanych w tym przewodniku.

\* Pomyśl o swoim obecnym projekcie i jego postępach. Zidentyfikuj, które z narzędzi w Pocket Guide możesz teraz użyć, aby projekt przebiegał płynniej.

\* Jeśli chcesz wziąć udział w warsztatach, które szczegółowo uczą tych technik, skontaktuj się z Rath & Strong.

Ten przewodnik ma na celu zwiększenie możliwości pomyślnego ukończenia projektów Six Sigma. Niezależnie od tego, czy kierujesz zespołem projektowym, uczestniczysz w niepełnym wymiarze godzin, czy w razie potrzeby zapewniasz wiedzę merytoryczną, narzędzia w Pocket Guide pomogą Ci przyczynić się do sukcesu projektu.

Mamy nadzieję, że okażą się przydatne.

