

NOWE CZASY + NOWA EKONOMIA + NOWE KOMPETENCJE =
= NOWE SYTUACJE W ZARZĄDZANIU, CZYLI...

CZERPANIE SIŁY Z CHAOSU



Krzysztof Sarnecki

Nikt z nas nie przepada za zmianami, a większość z nas się ich obawia – szczególnie jeśli nas zaskakują. To swego rodzaju truizm, a jednocześnie doświadczenie, które w XXI wieku nabrało nieporównywalnej do poprzednich dziesięcioleci intensywności. Ekonomia chaosu. Znaleźliśmy się w sytuacji porównywalnej do podróżowania okrętem w takim sztormie, który... nigdy się nie kończy!



Czy w związku z tym załoga statku i jego zespół zarządzający (kapitan i oficerowie) powinni nabyć nowych, innych niż dotychczasowe, umiejętności? Czy powinni zacząć się inaczej zachowywać? Czy wreszcie powinni poznać i wdrożyć nowe narzędzia? Odpowiedź brzmi „tak” – z dwóch powodów. Ciągły sztorm wymaga zmiany strategii zarządzania i konkurowania, gdyż nie ma „starej normalności”, nie ma odpoczynku. Drugi powód jest jeszcze ważniejszy. Sam „sztorm” jest inny niż te, do których jesteśmy w jakiś sposób przyzwyczajeni. Ta nowość jest rzeczywiście BAR-DZO INNA. Nowe tempo, nowy sposób myślenia i komunikacji, nowe wartości i zasady współpracy, nowe priorytety. Sztorm jest inny, ponieważ oznacza on nie tylko zmianę „pogody” – czyli otoczenia. Wyobraźmy sobie, że w tym samym czasie zmieniło się bardzo nastawienie załogi (chcą więcej odpoczynku), jej system wartości (nie zależy im na pieniądzu tak jak poprzednio), dążenia (w porcie nie musi na nich czekać ich samochód – pojadą uberem) i sposób komunikowania się (zamiast po polsku porozumiewają się np. po bułgarsku). Skomplikowało się? To właśnie „New Real”...

Nowa rzeczywistość – nowe kompetencje

Jeśli tak, to jakie kompetencje stają się dzisiaj potrzebne, ba, nawet konieczne, aby choćby nadążać za rynkiem, nie mówiąc o wyprzedzaniu konkurencji? Przyjrzyjmy się tym wskazaniom, o których dzisiaj już wiadomo, które Ci „z czołówek” stosują już, aby w niej być – oczywiście te najważniejsze... Uwaga! Większość tematyki wymienianej w poniższej liście była omawiana na łamach Transport Managera. Niektóre zagadnienia po raz pierwszy w Polsce... Objętość artykułu musiałaby być prawie taka, jak całe czasopismo, gdybym chciał każdy z nich wyjaśniać czy choćby krótko opisać. Dlatego celem tej listy jest zwrócenie uwagi na obszary dzisiejszych wyzwań – abyś, drogi Czytelniku – odpowiedział sobie na pytanie: „Jeśli nie znam tematu, narzędzi, nie mam wiedzy w danym obszarze, to co chcę zrobić, aby nie pozostawać w tyle, aby tę wiedzę zdobyć?” Praktycznie od pierwszego wydania Transport Managera prawie w każdym wydaniu publikowałem artykuł na omawiane

tematy – był to zawsze pierwszy artykuł w danym wydaniu. Od kilku lat Transport Manager – wraz firmą Quest Change Manager prowadzi warsztaty, w których wzięli udział właściciele i inni przedstawiciele ponad dwustu firm z branży TSL.

Dla większej przejrzystości ująłem je w podpunktach, aby artykuł ten mógł służyć, jako „checklista” w samolocie, który powinien wystartować „w NOWĄ RZECZYWISTOŚĆ”...

Kompetencje zarządcze

1. Zaakceptowanie zmienności, jako „nowej rzeczywistości”.

Brzmi trywialnie – ZAAKCEPTOWANIE – a właśnie to pojęcie jest kluczowe, aby dokonywała się realna, konieczna zmiana w myśleniu dzisiejszego, nowoczesnego menedżera. Wypieranie obserwowanych zmian jest naturalną obroną każdego z nas. To podświadoma obrona – reakcja naszego mózgu, który – z obawy przed nowym – krzyczy: jakoś to będzie! I faktycznie – będzie! Jakoś... Stąd zrozumienie fundamentów zjawiska CHAOSU pozwala wejść na ścieżkę nie tylko akceptacji tego, co się teraz dzieje, ale także na spadek negatywnych emocji i poczucie „ekscytacji” tym, co nowe, ciekawe i ... konieczne”. (Polecam wydanie Transport Managera nr 20 z kwietnia/maja 2016 r. (tytuł z okładki: „Witamy w rzeczywistości CHAOSU”). Akceptacja to rodzaj podjęcia decyzji typu: „Moje dziecko ma już 19 lat – to człowiek spragniony i potrzebujący niezależności – nie mogę traktować go jak dwunastolatka”. Wprowadzenie się w taki stan umysłu będzie generował dalsze decyzje wynikające ze stwierdzenia/pytania: A jeśli tak, to co muszę zmienić w moim myśleniu i postępowaniu?

Ciągły sztorm wymaga zmiany strategii zarządzania i konkurowania, gdyż nie ma „starej normalności”, nie ma odpoczynku.

DRAWING
STRENGTH
FROM CHAOS



None of us is fond of changes, and most of us are afraid of them - especially if they are unexpected. It is a kind of truism, and experience, at the same time, which, in the 21st century, has gained intensity incomparable to previous decades. Chaos economy. We are in a situation comparable to travelling a ship during such a storm that... never ends! Is this the reason for the ship's crew and the management team (captain and officers) to acquire new skills other than their current skills? Should they behave differently?



2. Rozumienie zmian pokoleniowych i wdrożenie nowej komunikacji.

Tak jak we wstępie – nie tylko pogoda się zmieniła, ale elementem „sztormu” są zmia-



Sztorm, w którym trzeba prowadzić firmę, jest obecnie inny, ponieważ oznacza on nie tylko zmianę „pogody” – czyli otoczenia.

ny u załogi i u ludzi w porcie oraz na innych okrętach. Pokolenia Y i Z po prostu myśla i postępują inaczej niż pokolenia od „prawie czterdziestolatków” i tych starszych. Baaardzo inaczej. Podwyżka związana z wkładaniem większego wysiłku w pracę lub poświęcenia większej ilości czasu w pracy nie interesuje ich. Minimalizm to coś zupełnie nieznanego starszemu pokoleniu X czy babyboomerom. Najmłodsi nie mają w domu telewizora, za to zdobywają informacje „natychmiast” od nieznanych kolegów i koleżanek rozrzuconych po całym świecie dzięki „facebookom, twitterom i innym nośnikom” – pewnie połowy z nich statystyczny czytelnik tego pisma nie zna...

3. Zmiana myślenia z linearnego na nielinearne.

Wiedza „Jak opanować nawał pracy w czasie, gdy jedna zmiana goni drugą?” to klucz do skuteczności i wydajności. Wychowaliśmy się w świecie (mowa o Europie) zdominowanym przez myślenie liniowe – linearne. Jedna doktryna, jeden król, jedna „jedyna prawda” – dzięki takiej edukacji i narzuconemu postrzeganiu świata można było kontrolować masy – bo mało kto był w stanie „utrzymać się na jednej linii” – więc była podstawa do zarzucenia herezji czy karania za niesubordynację. Niestety (lub „stety”) świat nie jest linearny, jest bardzo złożony, zawsze był środowiskiem chaosu, a teraz nieopanowany przyrost informacji oraz przyspieszenie ich przepływu jest nie do ukrycia. Stąd pojęcie chaosu zadomowiło się już w naszym języku codzienności. Jak go opanować? Przede wszystkim zdać sobie sprawę, że czym większy jest chaos, tym bardziej należy się koncentrować na kilku wybranych obszarach.



Świat zawsze był środowiskiem chaosu, a teraz nieopanowany przyrost informacji oraz przyspieszenie ich przepływu jest nie do ukrycia.

Dla bezpieczeństwa – nie na jednym, ale na „rozrzuconych” kilku, których „ogarnię-

cie” daje największe szanse „utrzymania się” na powierzchni w czasie... sztormu. To rozproszenie to już nielinearność. I tu pojawia się wiedza, np. w komunikacji – gdzie nielinearność pozwala na niwelowanie konfliktów i tarć związanych z ciągłymi zmianami; w planowaniu – gdzie musi być ono już dzisiaj zamienione na prognozowanie scenariuszy (ułożonych „nielinearnie”); czy też w budowaniu zespołów, które w dobie ciągłych zmian nie mogą być hierarchiczne oraz muszą działać „zwinnie” – które to pojęcie nie oznacza zwinności rozumianej popularnie... Warto tu dodać, że kultury Dalekiego i Bliskiego Wschodu, Afryka i Ameryka Południowa wychowały się w nielinearności, więc są lepiej dostosowane do konkurencji w naszych czasach.

4. System Zarządzania Czasem i zarządzanie priorytetami.

To wiedza magiczna dla Europejczyków. „Jakoś to będzie”, „przecież jestem inteligentny/a”, „zawsze dawaliśmy sobie radę” i „tylko ogarnę bieżącą”, a wtedy zajmę się sprawami najważniejszymi” – to hasła definiujące w dozwolonym uogólnieniu naszą europejską kulturę. Nasza świadomość porządkowania przeszłości zawężona jest do pojęcia „posegregowania zadań według hierarchii ważności” – a to działanie jałowe i powodujące jedynie jeszcze większe zamieszanie i frustrację, a u wielu właścicieli firm – depresję. Poznanie i wdrożenie zasad opisanych przez System Zarządzania Czasem, a przede wszystkim oparcie się o tzw. Macierz Czasu (Time Matrix) to fundament, punkt wyjściowy do opanowania „bałaganu”.

5. Zarządzanie partycypacyjne z definitywnym rozproszeniem decyzyjności.

To temat zarządczy, którego podwaliną jest uświadomienie sobie, że w środowisku ciągłych zmian i intensywnego napływu różnorodnych informacji członkowie zespołu muszą przejąć role decyzyjne. Dlatego rozwój wiedzy podopiecznych, zaakceptowanie błędu jako stałego parametru codzienności pozwalającego na rozwój, pokora menedżera w akcepto-



Gospodarki zachodnioeuropejskie toną w obecnie otaczającym je chaosie, bo są jak statki zakotwiczone podczas sztormu.

waniu „innej niż jego” ścieżki realizacji zadań, ba! strategii – to punkt wyjściowy do skuteczności i konkurencyjności. Bez tego elementu utoniemy w biznesie jak statek na kotwicy w czasie sztormu. To jeden z powodów „tonięcia” gospodarek zachodnioeuropejskich...

6. Nauka zupełnie nowej filozofii sprzedaży, z marketingiem nastawionym na pozycjonowanie.

Jeśli nie wiesz, na czym polega sprzedaż transformacyjna, w której budowanie relacji i rozpoznanie potrzeb klienta niewiele daje oraz – jeśli nie rozumiesz, dlaczego pisanie ofert dla klienta, to dzisiaj średniowiecze – nie dziw się, że Twoja firma będzie wpadać (w najlepszym wypadku) w stagnację. Oto kluczowe dzisiaj pojęcia – obszary wiedzy: pięcioetapowy proces sprzedaży, systemowe algorytmy komunikacji w obliczu obiekcji klienta, nielinearność w teście komunikacji, lejek sprzedaży, System Zarządzania Czasem, budowanie „dashboardsów” dla zarządzających sprzedażą, cyfryzacja przepływu informacji, więc wynikająca z tego możliwość automatycznej, inteligentnej analityki, nielinearność w sprzedaży i V Generacja Sprzedaży™. Jeśli nie wiesz, o czym mowa – najwyższy czas, aby się dowiedzieć. Wszystkie te pojęcia zostały przedstawione i szczegółowo opisane na łamach Transport Managera na przestrzeni kilku lat.

7. Zdobyć i wdrożenie wiedzy oraz zbudowanie narzędzi marketingu „nowych mediów”.

To temat „kosmiczny” dla wielu właścicieli firm. To jednocześnie temat, który jest linią demarkacyjną pomiędzy światem dzisiejszego biznesu a wczorajszego. Strona internetowa to już pojęcie prawie archaiczne – jeśli traktowane fundamentalnie. Social media, wielorakie pozycjonowanie w Internecie, blogi, Facebook, Twitter – to obszary zmieniające

się tak dynamicznie, że oparcie się na wiedzy sprzed dwóch lat to już pozostawanie „w przeszłości”. Kluczem dzisiaj – w związku z tym – jest zrozumienie, że „samemu tego nie ogarniesz”, właścicieli firmy. Wymogiem „tu i teraz” jest dostęp do tej wiedzy poprzez outsourcing lub zatrudnienie tych, którzy „to” potrafią. Między innymi dlatego kluczowe jest rozumienie myślenia pokoleń Y i Z. Inaczej się nie dogadasz...

8. Ciągłe wdrażanie cyfryzacji, zautomatyzowanej analityki i systemowości.

Sztuczna inteligencja, algorytmy analizy danych, systemowość (nie mylić z systematyką) rozwiązań stało się dzisiaj wymogiem takim, jak w latach 90. komputer, a 10 lat temu smartphone. Bez informacji statystycznej Twoje konkurowanie jest pójściem z maczugą na armię uzbrojoną w karabiny maszynowe. Wszystko jedno, czy prowadzisz dużą czy małą firmę. Aby korzystać z tej wiedzy – nie musisz być specjalistą – ale musisz mieć świadomość, że ona jest konieczna, więc trzeba ją pozyskać z zewnątrz.

9. Przyjęcie filozofii ciągłego rozwoju wiedzy jako podstawowego standardu.

Ten punkt, po przeczytaniu wcześniejszych, staje się truizmem, prawda? Niestety, w naszej kulturze europejskiej linearność i ukryte w niej marzenie o stałości i przewidywalności tego co będzie, wciąż zbiera krwawe biznesowo żniwo. Trzeba zaakceptować fakt, że pojęcia „continuous improvement” (ang. ciągły rozwój, także w swobodnym tłumaczeniu ciągła nauka) czy filozofia Kaizen z jej elementem codziennego szukania ulepszeń i rozwoju ma taką samą rolę dzisiaj jak buty, gdy wychodzisz z domu – muszą być – i już!

Kompetencje pracownicze

Poniższa lista w sporej ilości obszarów pokrywa się z tematami już omówionymi – i chyba jest to oczywiste. Dlatego poniżej zaakcentuję jedynie to co inne, dodatkowe lub o innym profilu...



Twoi pracownicy powinni poczuć się w nielinearności.

1. Zaakceptowanie zmienności, jako „nowej rzeczywistości”.

Ekonomia chaosu – ogromna zmienność – kojarzy się podopiecznemu z brakiem bezpieczeństwa. Dlatego też podstawą przygotowania kadry pracowniczej do wyzwań codzienności są dwie kwestie: uświadomienie im, że zmienność jest po prostu codziennością i nie będzie inaczej (chaos, brak barier przepływu informacji, globalizacja) oraz zbudowanie w nich poczucia bezpieczeństwa w oparciu o przygotowanie ich do zmiany stanowiska w oparciu o rozwój kompetencji. Innymi słowy, jeżeli pracownik zapytany zostanie „Co się będzie działo z Tobą za dwa lata w tej firmie?”, to jego odpowiedź będzie brzmiała: „Nie wiem, być może będę robił coś zupełnie innego, ale się nie obawiam, gdyż firma już dzisiaj rozwija moją wiedzę i umiejętności, przygotowując mnie do ewentualnej zmiany.”

2. Nauka myślenia oraz narzędzi wdrażających myślenie i działanie nielinearne

Ten punkt został omówiony w części dla menedżerów. Jedyny „dodatek” ode mnie to wskazanie, aby bardzo silnie zaaplikować wiedzę i trening w tym temacie do już istniejącej pracy – tak, aby podopieczni „poczuli” siłę nielinearności. Wiedza bez aplikacji jest sztuką dla sztuki.

3. Wdrożenie nowej komunikacji.

Ten obszar kompetencji czyni cuda już dzisiaj, kiedy wdrażany jest wśród wszystkich pracowników firmy – od prezesa do pracownika liniowego. „Mechanizm Akceptacji” i „Komunikacja Nieantagonizująca” wraz z komunikacją ekstrakcyjną to komunikacja nowoczesna i pozwalająca w świecie chaosu niwelować ogromny proces tarć i konfliktów, a co jeszcze ważniejsze, podnosi wysoko skuteczność sprzedażową, negocjacyjną i menedżerską.

4. Rozumienie filozofii współpracy transformacyjnej z klientami.

Różnica między sprzedażą neandertalską (sprzedażą rozwiązań) a sprzedażą transformacyjną, to różnica między myśleniem śre-

dniowiecznym a nowoczesnym. Niestety – te pierwsze dwa typy dominują w Europie. A może nie

„niestety”? Bo przecież daje to przewagę tym, którzy są pierwsi? Myślenie kategorią transformacyjną, czyli szukanie odpowiedzi na pytanie: „Jak przestać być kosztem dla klienta?” To fundament nowoczesnej sprzedaży. Polska edukuje się w tym temacie bardzo dynamicznie, jest liderem Europy. W Transport Managerze ten obszar opisany został w kilku artykułach...

5. Uświadomienie sobie konieczności ciągłego rozwoju wiedzy i umiejętności.

Tu racjonalizacja jest też prosta. Wynika... z tego, co powyżej. Jednocześnie Zarządy firm są odpowiedzialne za wdrażanie kultury ciągłego rozwoju kompetencji. Zwłaszcza, że w dzisiejszych czasach to jeden z głównych czynników wzmacniających motywację podopiecznych do pozostania w firmie... A jakie to ważne, każdy dzisiaj wie!

Myślenie transformacyjne to szukanie odpowiedzi na pytanie: „Jak przestać być kosztem dla klienta”.

AUTOR



Krzysztof Sarnecki

Prezes Quest Change Managers – zawodowy negocjator, konsultant strategiczny, ekspert w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Praktyk, biznesman, założyciel i prezes Academy of Business & Career Development w Chicago (z ponad 20-letnim doświadczeniem zarządczym), konsultant, trener i coach kilkunastu tysięcy członków zarządów i menedżerów, pracujący z wieloma czołowymi firmami w Polsce i za granicą w dziedzinie transformacji, nowoczesnego zarządzania oraz nowoczesnej sprzedaży w ekonomii chaosu. Twórca pierwszej nielinearnej V Generacji Sprzedaży. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz absolwent programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois.

