Idealny menedżer – „Wszystko o czymś, coś o wszystkim”

Zarządzanie | Artykuły / Łukasz Kuciński, wykładowca studiów MBA w WSB w Bydgoszczy i Toruniu

Lekarze pierwszego kontaktu, lekarze rodzinni, lekarze specjaliści. Pacjent ma możliwość wyboru. Kiedyś moja znajoma udała się do ortopedy z silnym bólem kolana. Ortopeda ją przyjął, ale po chwili rozmowy powiedział, że specjalizuje się w stopach i jeżeli chciałaby, żeby obejrzał ją specjalista od kolan, to on skieruje ją do innego ortopedy. Przy obecnym stanie medycyny nie ma już lekarzy, którzy znają się na ogólnym zdrowiu pacjenta i potrafią zdiagnozować wszystkie choroby i podjąć ich leczenie. Podobnie nie ma prawników, którzy w porównywalny sposób znają się na prawie cywilnym, prawie pracy, prawie karnym. Nie istnieją nauczyciele znający się na wszystkich przedmiotach, którzy mogą poprowadzić lekcje ze wszystkiego i będą one równie dobre i interesujące.

TREŚĆ ARTYKUŁU:

Lekarze pierwszego kontaktu, lekarze rodzinni, lekarze specjaliści. Pacjent ma możliwość wyboru. Kiedyś moja znajoma udała się do ortopedy z silnym bólem kolana. Ortopeda ją przyjął, ale po chwili rozmowy powiedział, że specjalizuje się w stopach i jeżeli chciałaby, żeby obejrzał ją specjalista od kolan, to on skieruje ją do innego ortopedy. Przy obecnym stanie medycyny nie ma już lekarzy, którzy znają się na ogólnym zdrowiu pacjenta i potrafią zdiagnozować wszystkie choroby i podjąć ich leczenie. Podobnie nie ma prawników, którzy w porównywalny sposób znają się na prawie cywilnym, prawie pracy, prawie karnym. Nie istnieją nauczyciele znający się na wszystkich przedmiotach, którzy mogą poprowadzić lekcje ze wszystkiego i będą one równie dobre i interesujące.

Nowoczesne narzędzia informacyjne, różnorodne kanały dystrybucji informacji powodują, że wiedza jest wszędzie i można do niej dotrzeć w bardzo krótkim czasie. Już wieki temu istnieli ludzie wiedzący więcej. W średniowieczu byli nazywani polihistorami, w XV wieku i później ludźmi renesansu, czyli ludźmi wszechstronnie wykształconymi i posiadającymi rozległą wiedzę z zakresu filozofii, muzyki, matematyki, geologii, teologii, astronomii, prawa, anatomii, a do tego często będący uznanymi poetami, muzykami, literatami lub wynalazcami, jak na przykład: Leonado da Vinci, Mikołaj Kopernik, Galileusz, Isaac Newton, Benjamin Franklin czy Johann Wolfgang Goethe.



Porównując ilość wiedzy przeciętnego człowieka renesansu oraz człowieka współczesnego możemy poczuć się zaskoczeni. Ci uczeni, rozlegle wykształceni na znakomitych uczelniach w

całym świecie, posiadali wiedzę porównywalną z uczniami drugiej klasy gimnazjum. Obecnie rozmiar cyfrowego wszechświata (wiedzy w formie cyfrowej) sięga około 40 bilionów gigabajtów i bardzo szybko staje się większy niż miejsce na serwerach, które mogłyby pomieścić taki ogrom informacji. Co zatem można powiedzieć o umyśle ludzkim, dla którego nauczenie się na pamięć wiersza jest już nie lada wyzwaniem. W czasach renesansu, czyli w wieku XV i XVI, ilość wiedzy w obiegu była znacznie mniejsza. To, co wtedy było czymś niewiarygodnym, dzisiaj jest standardową miarą rozwoju cywilizacji. Co więcej, toczy się właśnie debata o zmianie systemu edukacji, bo ilość wiedzy na poszczególnych etapach edukacji wydaje się niezadawalająca – nie wystarcza, aby wkroczyć w dorosłe życie i aby nie musieć dokonywać ciągle wyboru, czego się nauczyć, żeby jakkolwiek dawać sobie radę.

Twój Core Business – „Wszystko o czymś"

Wyzwaniem stojącym przed każdym z menedżerów jest ustawienie priorytetów odnośnie wiedzy, którą dysponują. Mówi się, że nie trzeba wiedzieć, jak się produkuje pralki, żeby potrafić je sprzedawać. Nie trzeba przecież być lekarzem farmaceutą, aby prowadzić aptekę albo zdobywcą złotego medalu w sprincie na olimpiadzie, aby być producentem doskonałych butów do biegania.

Jednak obowiązuje nas mistrzostwo w tym, co powoduje, że wykonujemy swoją pracę z doskonałymi wynikami. Jeżeli jesteś menedżerem działu logistyki, to znasz się na logistyce. Jeżeli zajmujesz się zarządzaniem produkcją, to znasz produkt od podszewki i wiesz wszystko, co dotyczy jego wytwarzania począwszy od projektu poprzez skład i potrzebne materiały, narzędzia do jego produkcji aż do kontroli jakości. Jeżeli zajmujesz się marketingiem lub sprzedażą, to nie masz innego wyjścia, jak ciągle szukać nowych informacji w tym zakresie i śledzić rynek w poszukiwaniu efektywnych rozwiązań podnoszących wyniki sprzedażowe, narzędzi stymulujących sprzedaż i pomagających kontrolować wyniki, systemów motywacyjnych i programów lojalnościowych, które pomogą jeszcze bardziej podnosić motywację zarówno handlowców, jak i klientów.

Sprzedaż to przecież matematyka. Trzeba wiedzieć, co i jak policzyć, żeby uzyskać rzetelne informacje, a często przecież handlowcy i ich menedżerowie nie wiedzą, że marża, narzut i zysk to trzy zupełnie inne rzeczy. Często słyszę od menedżerów, że ich firma produkuje coś, co oni sprzedają z 300% marżą, co jest absolutnie niemożliwe.

Jeżeli jesteś menedżerem to Twoim Core Business'em jest zarządzanie. W ramach podejścia "wiedzieć wszystko o czymś" powinieneś wiedzieć wszystko o kierowaniu ludźmi. Zarządzanie to niezwykle złożony i zarazem skomplikowany proces, obejmujący planowanie, organizowanie, podejmowanie kluczowych decyzji i pilnowanie realizacji planów. Lecz jednym z najważniejszych zadań menedżera jest motywowanie pracowników do wydajnej pracy, ponieważ zarządzanie to osiąganie jak najlepszych wyników dzięki pracy innych ludzi. Im ich motywacja jest na wyższym poziomie, tym lepsze efekty. Z pracownika zdemotywowanego, niezadowolonego, źle odbierającego panującą w miejscu pracy atmosferę, zmęczonego, przepracowanego lub po prostu chorego nie będzie pożytku.

Spiętrzanie się zadań, zmniejszająca się liczba pracowników, ograniczenia kosztów pracy powodują przepracowanie. Ludzie wymagają coraz większego wsparcia. Z czasem również coraz więcej pracowników będzie pochodziło z pokolenia „Y" oraz „Z". To wymaga od menedżera zmiany podejścia do motywacji i wsparcia, bo potrzeby tych ludzi zmieniają się z czasem. Trzeba to uważnie obserwować i dostosowywać styl zarzadzania do oczekiwań pracowników. Z drugiej zaś strony ze względu na niż demograficzny średni wiek pracowników będzie się zwiększał, więc należy się liczyć z tym, że pracownicy w naszych firmach będą się starzeć. Nie sądzę też, żeby ludzie odchodzili na emeryturę w wieku 60/65 lat. Będą pracować dłużej, bo z

emerytury 1200 zł nikt nie będzie chciał żyć.

U naszych niemieckich sąsiadów bardzo rozwija się oddzielny system zarządzania motywacją pracowników przez utrzymywanie ich przy dobrym zdrowiu: „Betriebliches Gesundheitsmanagement". W Polsce istnieje już coraz silniejszy nurt wspierający utrzymywanie pracowników w dobrej kondycji, ale póki co nie jest on zbyt popularny, mimo że istnieją nawet kierunki studiów w tym temacie.

Odpowiednie podejście do prewencyjnego zapobiegania chorobom pracowników, również na tle psychicznym, spowodowanych nadmiernym stresem, wypalenie to tematy najwyższej wagi. Co roku tysiące pracowników w każdym kraju opuszcza swoje stanowiska pracy z tego powodu. Poprzez właściwą dietę, ruch i efektywny relaks podczas pracy można zapobiegać wypaleniu i wielu chorobom. Od 2013 roku w Niemczech przepisy zobowiązują pracodawców do podjęcia wszelkich kroków zapobiegawczych, aby utrzymywać ludzi w dobrym zdrowiu i kondycji. Stąd relax roomy, kanapy i hamaki do wypoczynku, przyjazne stołówki, stała opieka lekarska, nauka technik relaksacyjnych, 10–minutowy sen lub drzemka sprzyjają regeneracji sił itp.

Ponieważ sposobów uszczęśliwiania pracowników i jednoczesnego wyciskania z nich siódmych potów jest wiele, każdy z nas musi eksplorować ten temat, aby trzymać rękę na pulsie nowych rozwiązań. Do tego służą szkolenia, studia podyplomowe, studia MBA, książki, konferencje, warsztaty Design Thinking itp. Ponieważ właśnie za wyniki Ci płacą, stawaj się mistrzem w tej dziedzinie.

Wiedza nie boli – „Coś o wszystkim"

Im więcej wiesz, tym elastyczniej możesz podchodzić do swoich obowiązków. Obszerna wiedza pozwala unikać również wielu nieporozumień, manipulacji ze strony pracowników, współpracowników, innych menedżerów i przełożonych, wymówek, usprawiedliwień. Jeżeli wiesz coś na tematy wspierające Twój Core Business w zakresie sprzedaży, takie jak: logistyka – planowanie produkcji, procesy wytwarzania, magazynowanie, transport, dystrybucja, utylizacja, jeżeli znasz się w jakimś zakresie na marketingu: badanie rynku, analiza konkurencji, planowanie strategii marketingowych, narzędzia dystrybucji informacji, kanały marketingowe, marketing nowoczesny, przygotowywanie materiałów reklamowych i wspierających sprzedaż (POS), to łatwiej będzie ci zsynchronizować działania sprzedażowe i marketingowe oraz szybciej porozumiesz się z menedżerem marketingu. A co ważniejsze, nie dasz sobie wmówić, że za spadek sprzedaży odpowiedzialni są wyłącznie Twoi handlowcy.

Psychologia, edukacja, coaching, wystąpienia publiczne, rachunkowość i księgowość, PR, rekrutacja, funkcjonowanie, prawa związków zawodowych i w ogóle kwestie prawa pracy, prawa cywilnego i prawa autorskiego, pozyskiwanie funduszy unijnych lub innych zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa to dziedziny, o których byłoby dobrze mieć pojęcie. Nikt nie wymaga od Ciebie znajomości tych tematów, ale dla własnego dobra i w Twoim własnym interesie dobrze jest wiedzieć coś o tym wszystkim.

Kiedy otworzyłem swoją firmę okazało się, że tej wiedzy mi brakuje i wszyscy mogą mi wmówić wszystko, co chcą. Nie znasz się, nie potrafisz się obronić. To tak, jak z wiedzą o samochodach. Jeżeli nie wiesz, jakie komplikacje może spowodować zerwanie się paska rozrządu, nie będziesz potrafić oceniać, czy wycena naprawy na wartość przewyższającą kilka tysięcy złotych jest uzasadniona czy nie. Jeżeli jednak wiesz, jak to sprawdzić, z kim to skonsultować, nie podejmiesz pochopnej i kosztochłonnej decyzji. Szeroka wiedza zapobiega również wielu kłopotom a nawet tragediom, gdyż w porę potrafimy przewidzieć wydarzenia i znaleźć środki zaradcze. Cała gra toczy się o Twoją satysfakcję i dobre samopoczucie oraz, co najważniejsze, o możliwość jak najlepszego wykonywania swoich obowiązków, bo unikanie kłopotów i być może zaoszczędzone w ten

sposób pieniądze pozwolą Ci skoncentrować się na zupełnie innych i ważniejszych rzeczach, co może znacząco podnieść efektywność Twoją i Twoich ludzi lub rozwiązać kilka innych napotkanych problemów.

Dlatego trzeba mieć oczy dookoła głowy, ciągle śledzić wszystkie procesy, które zachodzą w firmie i przyglądać się, w jaki sposób to wszystko usprawnić, zgłaszając innym menedżerom lub współpracownikom pomysły. Niestety większość menedżerów, których znam, koncentruje się tylko na tym, za co bezpośrednio odpowiadają, wychodząc z założenia, że skoro inni biorą pieniądze za swoje obszary, to niech oni podejmują odpowiedzialne decyzje. Jednak dla tzw. Świadomości Biznesu lepiej jest wiedzieć jak najwięcej w każdym zakresie, w którym działa firma, zachowując oczywiście koncentrację na Twoim Core.

Zapamiętaj – idealny menedżer wie WSZYSTKO o czymś i COŚ o wszystkim, co dzieje się w jego firmie.

Mądre firmy wspierają swoich menedżerów wdrażając programy wymiany stanowisk. Znam firmy w Polsce, w których pracownicy wszystkich działów rotują na dzień lub dwa w miesiącu do innych działów. Każdy menedżer czy pracownik działu HR ma obowiązek przepracowania w każdym miesiącu jednego dnia w jednym ze sklepów lub w magazynie firmy. Prezes wybiera się w trasę z handlowcami, a pracownicy marketingu stają się sprzedawcami, aby raz na jakiś czas mieć kontakt z „żywym" klientem i innymi sprzedawcami.

Sam kiedyś byłem autorem wdrażania nowego dyrektora sprzedaży w jednej z firm, który po zrekrutowaniu został skierowany na podrzędne stanowisko w produkcji, a następnie co tydzień zmieniał miejsce, żeby po trzech miesiącach „awansować" na dyrektora. Wszystko przeprowadzane było w tajemnicy. W ten sposób dokładnie poznał wszystkie procesy firmowe w każdym dziale i większość pracowników. Wiedział dokładnie, co kto robi i jakie ma do tej pracy nastawienie. To doskonałe rozwiązanie.

W niektórych firmach prowadzi się na stanowiska kierownicze wyłącznie rekrutację wewnętrzną, wychodząc z założenia, że pracownicy mają więcej wiedzy o firmie i warto z tego skorzystać, a nie zatrudniać osoby z zewnątrz. Aby zostać dyrektorem trzeba przez rok lub dwa lata pracować w placówkach zewnętrznych, na przykład sklepach, na terenie całej Polski, żeby dokładnie poznać specyfikę funkcjonowania w rożnych warunkach i różnych miejscach. Taki system posiadają LIDL lub IKEA. Kandydaci wysyłani są na wielkie tournee po Polsce i po kilkunastu lub kilkudziesięciu miesiącach dostają przydział na konkretne stanowisko kierownicze. Wtedy naprawdę wiedzą coś o wszystkim. I to duże COŚ.

Rozważcie, czy to nie byłby dobry pomysł dla Waszych firm. To się sprawdza. A poza tym daje ogromną siłę, moc i elastyczność w zarządzaniu w każdych, nawet najtrudniejszych warunkach.

Innym doskonałym sposobem jest praca metodą projektów, do których dobiera się osoby z różnych działów. Grupa wspólnie wypracowuje rozwiązania problemów firmowych, jednocześnie dzieląc się wiedzą z innych obszarów.

Jeszcze lepszą metodą jest Design Thinking, w którym do pracy kreatywnej dobiera się nie tylko pracowników z firmy, lecz również ekspertów zewnętrznych, którzy wnoszą do procesu „świeże powietrze" i dostarczają wielu informacji, których nie ma w firmie. To doskonała metoda kreowania nowych kierunków dla firmy i radzenia sobie z bieżącymi wyzwaniami.

Miej zatem oczy dookoła głowy i zwracaj uwagę na wszystko, co może być Ci pomocne w drodze do celu.

--

Łukasz Kuciński – właściciel firmy szkoleniowej Biznes Plus, prezes zarządu AMS PRESTIGE sp. z o.o.,

wykładowca na kierunku Akademia Menedżera Sprzedaży, wykładowca na studiach MBA.

lukasz.kucinski@biznesplus.pl