

Czego menedżerowie i liderzy biznesu mogą nauczyć się od mistrzów sportu, scenarzystów czy komandosów GROMu? Dlaczego coraz więcej firm, planując rozwój swoich pracowników, wykracza poza tradycyjnie rozumiany biznes i metody szkoleniowe? Jakich ważnych wzorców poszukują?

Artykuł powstał w oparciu o materiał źródłowy, pochodzący z miesięczników *Harvard Business Review Polska*, a dokładnie: HBR październik 2003 – Sławomir Petelicki, „Sztuka gry o najwyższą stawkę”; HBR listopad 2003 – Jim Loehr, Tony Schwarz, „Sukces wymaga energii”; HBR grudzień 2003 – Robert Mekke, „Sztuka angażowania umysłu i emocji”; HBR luty 2004 – Jan Blecharz, „Prawdziwy mistrz wygrywa więcej niż jeden raz”. Z powyższego materiału źródłowego pochodzą również wszystkie przytoczone w niniejszym artykule cytaty.



Jego uczniowie są autorami i producentami przebojów jak „Brokovich”, „Bezsenna”, „Nixon”. Łącznie zdobył nagrodę Emmy. Autorem jest Robert McKee – najslawniejszy dziej poważany nauczyciel. McKee współpracuje z wytwórcami i Paramount jako konsultant przy produkcji filmowej i telewizyjnej. Jednak, to nie koniec jego aktywności zawodowej. Od lat Robert McKee szkoli bowiem biznesmenów (m.in. zespół kreatywny Microsoftu), ucząc ich, w jaki sposób opowiadać w biznesie zajmujące historie.

rami scenariuszy, reżyserami takich kasowych „Forrest Gump”, „Erin w Seattle” czy byli 18 Oscarów i 109 ich sukcesu jest Robert w Hollywood i najbarcieli scenopisarstwa. twórcami Disney, Pixar

przy produkcji filmowej i telewizyjnej. Jednak, to nie koniec jego aktywności zawodowej. Od lat Robert McKee szkoli bowiem biznesmenów (m.in. zespół kreatywny Microsoftu), ucząc ich, w jaki sposób opowiadać w biznesie zajmujące historie.

Napuzzone epistoły

Ktoś może zapytać – po co komu opowiadanie historii w świecie ekonomii i pieniądza?

Właśnie po to, aby przestać postrzegać biznes jako świat obracający się wyłącznie wokół pieniądza. Bo biznes i firmy, to Klienci – żywi ludzie. Tacy, którzy mają swoje pragnienia, emocje, uczucia... To również przełożeni, pracownicy i współpracownicy, ich potrzeby, motywacje, aspiracje. „Żeby dogłębnie zaangażować ludzi, musisz opowiedzieć im historię” – twierdzi McKee. Cytowany tu najlepszy, hollywoodzki scenarzysta uważa, iż zdecydowanie zbyt często zdarza się, że komunikując się z Klientami czy podwładnymi, popadamy w firmową sztampę. Ta sztampla to slajdy w PowerPoincie, lakoniczne notatki służbowe lub napuzszone epistoły przygotowane przez dział komunikacji czy marketingu. Nic dziwnego, że takie argumenty spotykają się z obojętnością, cynizmem czy wręcz wrogością. Konwencjonalna retoryka jest wytworem typowo intelektualnym. To dane statystyczne i suche fakty. I nawet jeśli uda się przekonać ludzi przez ich podanie oraz przez zacytowanie autorytetów, jest to sukces tylko na płaszczyźnie intelektualnej. Sam rozsądek nie ma bowiem siły sprawczej, by inspirować ludzi do działania.

Recepta na skuteczność

W dobie coraz większej konkurencji gorączkowo poszukuje się recepty na skuteczność. Penetracje te wykraczają coraz dalej poza biznes i sięgają wszędzie tam, gdzie ludzie uzyskują wysokie rezultaty swojego działania.

BEATA WITASZEK

Opowiadanie historii pozwala na dodawanie do idei uczuć. Właśnie dlatego taka forma przekazu sprawdza się najlepiej w sytuacjach sprzedaży, rozmów ze współpracownikami „na co dzień i od święta”, przekazywania ważkich idei. I właśnie dlatego menedżerowie i przywódcy powinni je konstruować i opowiadać – twierdzi Robert McKee. Na swoich warsztatach McKee uczy, jak takie opowiadanie powinno przebiegać w praktyce. Pokazuje, kiedy i w jakich sytuacjach warto nadawać opowieści dramaturgii i kiedy warto wplatać weń wątki osobiste. Daje przykłady, w jakich okolicznościach należy mówić o słabościach, np. swojej oferty, a w jakich akcentować wyłącznie jej mocne strony. Warsztaty Roberta McKee cieszą się coraz większą popularnością wśród menedżerów, marketingowców i wszystkich, dla których słowo jest podstawowym narzędziem pracy. Jest to przykład nowego trendu w biznesie i w edukacji kadry menedżerskiej, który pokazuje, iż już nie tylko uznane autorytety w danych branżach i dziedzinach są cenione jako te, które mogą swoim doświadczeniem zainspirować innych do bardziej efektywnych działań. Równie cenne jest spojrzenie na swoje dotychczasowe funkcjonowanie okiem ekspertów innego rodzaju, spoza biznesu, co sprzyja wychodzeniu z utartych schematów myślowych i spojrzenia na daną sytuację z innej, świeżej perspektywy.

Działą Navarony

Jednak sukces menedżerów w organizacji nie zależy wyłącznie od tego jak pięknie, gładko i przekonująco potrafią oni mówić do swoich ludzi i Klientów. Według Sławomira Petelickiego, twórcy i pierwszego dowódcy GROMu:

Tajemnica powodzenia w biznesie nie polega na tworzeniu i stosowaniu innowacyjnych technik zarządzania, lecz na spójnym i konsekwentnym stosowaniu technik zarządzania, które od lat są znane w biznesie i w... wojsku.

Czego mogą zatem nauczyć się menedżerowie śledzący poczynania tej elitarnej jednostki do zadań specjalnych? Przede wszystkim zupełnie innego, niż potocznie funkcjonuje w biznesie, spojrzenia na przywództwo. „Każdy zespół ma swojego szefa. W wojsku nazywa się go dowódcą, w biznesie menedżerem. Pomimo różnic w nazewnictwie, zadania szefa w obu sferach życia są podobne. Każdego dnia musi on swoim przykładem inspirować podwładnych. Może to robić na wiele różnych sposobów pod warunkiem, że sposoby te wypływają w naturalny sposób z jego osobowości, a więc mogą być postrzegane jako prawdziwe i szczerze” – twierdzi Petelicki. Jakie to sposoby? Eks-dowódca elitarnej jednostki do zadań specjalnych wymienia następujące: bądź blisko swoich podwładnych i ułatwaj ludziom dostęp do siebie, często pytaj o zdanie po to, by podwładni czuli się zaangażowani w pracę i czuli, iż wnoszą w nią znaczący wkład, dbaj o rozwój swoich podwładnych, bądź konsekwentny, ustalaj zasady i dbaj, by były one przez wszystkich respektowane. Podobnie jak w wojsku, powodzenie wielu przedsięwzięć w biznesie zależy od stworzenia silnego i samodzielnego zespołu bojowego. Zespołu, który w sposób elastyczny, ale i zdecydowany szybko osiągnie cel przy jak najmniejszym ryzyku. Stworzenie takiego zespołu, a następnie odpowiednie nim zarządzanie jest najważniejszym zadaniem menedżera.

W filmie K-19 przywódca obejmujący dowództwo na radzieckim okręcie wojennym wypowiada te słowa: „Beze mnie jesteście na tym okręcie niczym. I bez Was ja jestem na tym okręcie niczym”. Niestety w biznesie często na pewnym etapie funkcjonowania zapomina się, że sukces firmy zawsze jest dzięki jej ludziom: Klientom, menedżerom pośrednich szczebli i tym wszystkim wykonującym swą mrawczą pracę u podstaw.

Komandosi GROMu opowiadający liderom biznesu o powodzeniach swoich misji i sposobach swojego funkcjonowania, przywracają właściwe spojrzenie na te sprawy. Uczą wzajemnej odpowiedzialności. Pokazują, jak ważne w zespole jest zaufanie. Ukazują, co może dla zaangażowania poszczególnych członków zespołu zdziałać świadomość, że przynależy się do elit i robi coś wyjątkowego. Pokazują na konkretnych przykładach z funkcjonowania swojej jednostki, jak w sposób spójny i konsekwentny egzekwować ustalone normy działania i jak konsekwencja ta przyczynia się do sukcesu całego zespołu.

W biznesie jak w ringu

Wypowiadając się o biznesie menedżerowie często używają terminologii wojennej. Mówią o atakowaniu konkurentów, obronie przed ich zakusami, zwalczaniu przeciwnika jego własną bronią. Równie często jak metafory wojenne stosowane jest jednak w biznesie również słownictwo wywodzące się ze świata sportu. Mówi się, że biznes jest GRĄ, w której są wygrani i przegrani. Podaje się analogie, że w biznesie, podobnie jak w sporcie, potrzebna jest orientacja na wyniki i dążenie do doskonałości.

Właśnie dlatego sekrety sukcesu światowych mistrzów sportu zawierają w sobie także ważne wskazówki dla menedżerów. Z tego też powodu również na polskim rynku dużym powodzeniem cieszą się szkolenia i konferencje, na których tak uznane autorytety jak Robert Korzeniowski, Otylia Jędrzejczak czy Agnieszka Rylik dzielą się swoimi doświadczeniami i metodami, które pomogły im odnieść sukces.

Międzynarodowe gwiazdy sportu akcentują, iż aby mieć dobre wyniki, nie wystarczą umiejętności techniczne. Równie ważna staje się dyspozycja psychiczna – to ona pozwala skoncentrować się na zadaniu i nie dać się zawaładnąć stresowi.

Nasuwa się tutaj porównanie z menedżerem znajdującym się w trudnej, obciążającej sytuacji, jaką są np. negocjacje biznesowe. Predyspozycje psychiczne, które są niezbędne u sportowca, warto też zatem kształcić u menedżera, gdyż obaj oni – choć wykonują różne zadania – muszą mierzyć się z nimi w podobny sposób.

Jednak do ciągłego pięcia się w górę – oprócz bystrego umysłu – potrzeba też siły fizycznej i emocjonalnej. Aby osiągnąć szczytową formę umysłu, ciała i ducha, menedżerowie muszą nauczyć się tego, co sportowcy światowej klasy wiedzą od dawna: odzyskiwanie energii jest równie ważne jak jej wydatkowanie. Wg Jima Loehra i Tony'ego Schwarza, prowadzących długoletnie badania nad wydolnością sportowców, do osiągnięcia stanu idealnej efektywności potrzebna jest zdolność mobilizowania energii na żądanie. Na podstawie obserwacji mechanizmów zachodzących w biznesie, badacze ci przyjęli również hipotezę, iż metody umożliwiające światowej klasy sportowcom osiągnięcie stanu idealnej efektywności w warunkach napięcia, są równie skuteczne w odniesieniu do zawodowej działalności menedżerów, a jeszcze ważniejsze w ich życiu osobistym.

Jim Loehr i Tony Schwartz postrzegają wysoką efektywność jako piramidę, której fundamentem jest dobre samopoczucie fizyczne. Nad nim znajduje się zdrowie emocjonalne, bystrość umysłu, zaś na samym szczycie świadomość sensu życia. Stan idealnej efektywności, czyli maksymalną wydajność w warunkach napięcia osiąga się, kiedy poziomy te ze sobą współdziałają. Ogniwo, które łączy poszczególne poziomy piramidy są rytuały, które sprzyjają tzw. oscylacji, czyli rytmicznemu wydatkowaniu i odzyskiwaniu energii. Na przykład wymagające dużego wysiłku ćwiczenia fizyczne mogą prowadzić do dobrego samopoczucia emocjonalnego, torując drogę do szczytowej sprawności umysłowej.

W zmieniającym się błyskawicznie środowisku biznesu systematyczne utrzymanie wysokiego poziomu wydajności jest z jednej strony coraz trudniejsze, z drugiej jednak, coraz bardziej niezbędne. Firmy nie mogą pozwolić sobie na to, aby zajmować się wyłącznie poznawczymi zdolnościami swoich pracowników, a pomijać ich stan fizyczny, emocjonalny i duchowy.

Kiedy ludzie czują się silni i odporni, pracują wydajniej, z większą pasją, przez dłuższy czas. Dodatkowo, gdy czują się zmotywowani i otrzymują dobre, pozytywne wzorce, ich energia pozostaje dłużej na wysokim poziomie.

Właśnie dlatego warto organizować spotkania, wykłady motywująco-inspirujące i szkolenia z osobami wybitnymi, autorytetami i ludźmi sukcesu. W dobie coraz większej konkurencji gorączkowo poszukuje się recepty na skuteczność. Jak widać na podstawie zaprezentowanych przykładów, penetracje te wykraczają coraz dalej poza biznes i sięgają wszędzie tam, gdzie ludzie uzyskują wysokie rezultaty swojego działania. Jest to jak najbardziej godna polecenia droga. ■

Autorka tekstu jest ekspertem Instytutu Kreatywności i Rozwoju Sp. z o.o. (www.ikr.pl), firmy, która zajmuje się działalnością szkoleniowo-doradczą, zarządzaniem, budowaniem silnego przywództwa, relacji z Klientem (sprzedaż, negocjacje, obsługa), zarządzaniem potencjałem ludzi w organizacjach (narzędzia HR), mistrzostwo osobiste (budowanie osobowości sukcesu, zarządzanie sobą w czasie, asertywność).

