

PRAKTYCZNE

aspekty nowych projektów

Jako logistycy operacyjni rzadko fascynujemy się technikami sprzedażowymi, nie przepadamy za służbami handlowymi, wreszcie bardzo często uważamy, że to my naprawdę coś wytwarzamy, podczas gdy sprzedawcy są zbędni czy też wręcz szkodliwi.

Niestety, istnieje ryzyko, że możemy popełniać pewien błąd w logice myślenia, gdyż nie zdajemy sobie sprawy z tego, że sami także sprzedajemy. Prawda jest bowiem taka, że codziennie każdy z nas coś sprzedaje - usługi, produkty, wiedzę, umiejętności, pomysły, czas czy nawet nasze kontakty. Sprzedajemy, ponieważ otaczający świat jest tak właśnie zorganizowany. Sprzedajemy, nie zdając sobie często nawet z tego sprawy. I sprzedajemy nawet wtedy, kiedy mówimy, że nie jesteśmy handlowcami i że tego nie robimy.

Zastanawiałem się ostatnio nad niektórymi moimi doświadczeniami, starając się je ze sobą powiązać w jakiś logiczny sposób. Powody do tych rozważań były w moim przypadku bardzo praktyczne: przygotowuję dla firmy produkcyjnej plan rozwoju usług outsourcingowych w zakresie produkcji środków spożywczych, suplementów diety oraz kosmetyków. Kierunek działań wiąże się z potencjalnymi dużymi zmianami w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa – nawet można powiedzieć, że jest to w pewnym sensie rewolucja w firmie.

Długo więc zastanawiałem się, jak najpierw przygotować produkt (właściwy plan działania), potem ten produkt ładnie opakować (przygotować odpowiednią prezentację), a następnie sprzedać (czyli w efekcie uzyskać akceptację zarządu, a potem właścicieli na pełną realizację tego projektu). A potem pomyślałem, że być może dotyczy to wszelkich projektów, które staramy się realizować w życiu zawodowym.

Rozpocząłem te analizy od przyjrzenia się przypadkom, kiedy moje wcześniejsze projekty, propozycje wprowadzenia zmian, były oczywiście, dawały duże korzyści firmom, dla których wówczas pracowałem, czy też z którymi współpracowałem, jednak z różnych powodów nie trafiały na podatny grunt...

Przypadek pierwszy związany jest z sektorem usług kurierskich. Otóż na początku lat dziewięćdziesiątych przekonywałem najwyższe kierownictwo jednej z globalnych firm kurierskich co do sensu, a nawet konieczności wejścia na rynek z ogólnodostępną usługą przewozów krajowych.

Nie udało mi się wówczas przekonać mocodawców do tego pomysłu, chociaż głęboko wierzyłem, że ma to sens ekonomiczny, jak również że taki jest trend światowy: firmy kurierskie pójdą w kierunku logistyki, a firmy logistyczne będą zmierzały ku numerycznej dystrybucji drobniicy, a różnice między nimi będą się coraz bardziej zacierały. Ponadto byłem przekonany, a stały za tym największe ówczesne autorytety logistyczne, że wysoka rentowność mogą zagwarantować w dłuższym horyzoncie czasowym przede wszystkim unikalne usługi logistyczne.

Poświęciłem temu zagadnieniu wówczas dużo czasu, analizując kierunki rozwojowe logistyki w Europie. Udało mi się również dotrzeć do niezwykle interesujących opracowań naukowych. Stałem więc pewnego dnia przed najwyższym kierownictwem firmy oraz przed moimi kolegami i koleżankami. Przygotowałem interesującą prezentację, wykorzystałem zróżnicowane pomoce wizualne i... poniosłem klęskę. Mało tego, mój upór w twierdzeniu, że to, co proponuję, ma sens, że taka jest przyszłość firm kurierskich, wzbudził spore niezadowolenie. Otarłem się w oczach odbiorców mojego komunikatu o „koncernową herezję”. Ustyszałem opinie, że najwyraźniej nie rozumiem zasad, dominujących w tej firmie.

Kilka lat później zarządzałem oddziałem brytyjskiej firmy logistycznej BOC Distribution Services w Polsce. Głównym klientem firmy była sieć handlowa Marks & Spencer, która skłonna była w tamtym czasie płacić naprawdę wysokie stawki za usługi logistyczne. Zarząd BOC DS oczekiwał, że wszyscy klienci będą płacili podobnie wysokie stawki, a wszelkie operacje będą równie rentowne.

Tutaj również przekonywałem osoby, odpowiedzialne za funkcjonowanie firmy na świecie, do zmiany swoich przekonań, do zrewidowania oczekiwań co do rentowności oraz aktywnego wyjścia do szerszego grona klientów. I również nie byłem w stanie przekonać, pomimo posiadania konkretnych, rzeczowych argumentów, do zmiany kierunku działania. Również pojawiły się opinie, że widocznie nie rozumiem do końca strategii firmy.

Jednocześnie zaproponowane i konsekwentnie wdrożone zmiany doprowadziły do znacznej poprawy obsługi klienta. Jednakże pion sprzedażowy był bardzo niezadowolony z kierunku przeprowadzanych zmian. Pojawiły się opinie, że to są działania zbyt radykalne, biorąc pod uwagę rynek usług dystrybucyjnych w ramach tego konkretnego sektora w Polsce.

Padła propozycja uruchomienia całego systemu połączeń krajowych, łączącego wszystkie oddziały firmy, a poprzez to zagwarantowanie serwisu 24-godzinnego w zakresie krajowych usług kurierskich.



Hydrostatic drive

Nowa generacja wózków spalinowych

infolinia: 801 300 801
www.jungheinrich.com.pl
info@jungheinrich.com.pl

JUNGHEINRICH
To się opłaca

Idąc dalej w rozważaniach, zastanawiałem się, czy moje doświadczenia związane są tylko z funkcjonowaniem firm logistycznych? Otóż nie. Również pracując w firmie handlowej, spotkałem się z podobną sytuacją: wskazałem obszary ogromnych oszczędności, idące w miliony złotych rocznie.

Wiem, że wielu z nas, logistyków, przeżyło podobne frustracje, a sytuacje podobne do opisanych na wstępie, pojawiają się zarówno w ramach organizacji firm dystrybucyjnych, jak i w przypadku firm produkcyjnych czy usługowych.

Tutaj drobna dygresja. Czyż bowiem nie jest faktem odwieczna "wojna" sprzedaży z logistyką? Czy nie pojawiają się wówczas wzajemne zarzuty o braku zrozumienia? Czy nie są przytaczane argumenty, sugerujące postępowanie niezgodne ze strategią firmy?

Idąc dalej, trzeba też przyjąć, że w ocenie pewnych zachowań (głównie grupowych) nie należy zapominać o gwałtownych przemianach na rynkach zarówno światowych, jak i lokalnych. Gwałtowność tych zmian jest coraz większym wyzwaniem dla nas wszystkich. Czasami nawet pojedyncze wydarzenie potrafi w jednej chwili przewrócić do góry nogami obowiązujący porządek.

Fantastycznym przykładem takiego wydarzenia, wręcz klasykiem marketingowym, jest sześćdziesięcioszekundowa reklama „1984” firmy Apple. Film, prezentujący komputer Macintosh, albo raczej rewolucję, którą on wywoła(ł), pokazany został tylko raz w ogólnokrajowej telewizji amerykańskiej, a miało to miejsce podczas finałowych zawodów o Super Bowl właśnie w 1984 roku.

Jakkolwiek fascynująca jest sama historia wspomnianego filmu (napisanego przez najlepszego wówczas specjalistę do reklamy, Lee Clowa, wyreżyserowanego przez zdobywcę Oscara, Ridleya Scotta, a w swej treści nawiązującego do kultowej powieści George'a Orwella „1984”), to jednak piorunujący efekt tej reklamy zmienił w zasadniczy sposób rynek komputerowy. Komputery Macintosh w ciągu kilku dni zniknęły ze sklepów, a czas oczekiwania na zamówiony produkt sięgał kilku miesięcy. Ówczesny gigant, rządzący na rynku potentat w dziedzinie komputerów, został zapędzony w kozi róg.

Zastanawiające jest to, czy nie było wówczas nikogo w całej firmie IBM, która wówczas rządziła rynkiem komputerowym i która skupiała przecież najlepszych specjalistów branży komputerowej, kto przewidziałby taki scenariusz? A może po prostu problemem było to, że jeśli był ktoś, kto przewidywał taki kierunek rozwoju rynku czy też proponował podobne rozwiązanie wewnątrz firmy, to traktowany był jako osoba nie rozumiejąca strategii przedsiębiorstwa?

Spójrzmy przy okazji na inne przypadki. Stawki stały się praktycznie tematem numer 1 wszelkich procesów kontraktacji. O co więc w tych wszystkich przypadkach chodzi? Przeprowadzając analizę różnych przypadków podejmowania błędnych decyzji, psycholog Irving Janis w 1972 roku wprowadził do obiegu pojęcie syndromu grupowego myślenia albo „gromadomyślenia” (ang. groupthink). Stwierdził on, że syn-

Firmy kurierskie kupują obecnie firmy lokalne w poszczególnych krajach, uzupełniając zakres usług o kurierski serwis krajowy oraz o usługi czysto logistyczne, często już nawet wychodząc naprzeciw potrzebie oferowania usług w zakresie lekkiej produkcji.

drom myślenia grupowego jest procesem zachodzącym w różnorodnych grupach i prowadzi do obniżenia zdolności myślenia krytycznego.

W wyniku narzuconej autocenzury członkowie grupy drastycznie obniżają swoje zdolności intelektualne. Myślenie grupowe może również doprowadzić do zupełnej utraty przez grupę poczucia rzeczywistości, przeceniania własnej siły i możliwości działania. Syndrom ten często może oznaczać izolację grupy od otoczenia i zamknięcie się we własnym świecie.

Nie mówiąc już o występowaniu w wielu przypadkach (firmach lub komórkach wewnątrz firmy) zjawiska, które można określić mianem kapitanozji (nazwa pochodzi od katastrofalnych i tragicznych w skutkach błędów kapitanów samolotów, których nikt z załogi nie ośmielił się skorygować).

Czyż nie brzmi to dziwnie znajomo? I mimo że zjawisko to jest w ostatecznym rozrachunku bardzo niekorzystne, to jednak wielu z pracowników, menadżerów, dyrektorów i członków zarządu w takich działaniach uczestniczy, a próby zmiany sytuacji zagrażają strefie osobistego komfortu, więc są blokowane, bojkotowane czy też krytykowane. Oczywiście pojawiają się słowa krytyki w odniesieniu do samej koncepcji syndromu myślenia grupowego. Zastanówmy się wobec tego nad listą cech myślenia grupowego, przedstawioną przez Philipa Zimbardo.

Pierwszą cechą jest złudzenie całkowitego bezpieczeństwa, które prowadzi do nadmiernego optymizmu i zachęca do podejmowania skrajnego ryzyka. W opisaną historię firmy IBM osoby decyzyjne z całą pewnością miały poczucie całkowitego bezpieczeństwa. Chyba w całej wcześniejszej historii nowoczesnego biznesu nie zdarzyła się sytuacja, gdy jedno, z pozoru niewiele znaczące wydarzenie mogło tak radykalnie zmienić zachowania konsumentów.

Prorocze założenia

Co prawda już wcześniej pojawiały się pomysły, że taki kierunek zmian jest całkowicie możliwy i łatwy do przewidzenia, ale chyba zostało to w ramach wspomnianej organizacji zignorowane, potraktowane z przymrużeniem oka. Być może bestsellerowa książka znanego futurologa Alвина Tofflera „Trzecia fala”, opublikowana po raz pierwszy w 1980 roku, może wydawać się nieco nieaktualna, to jednak nawet dzisiaj nie sposób oprzeć się zdziwieniu, skąd on o tym wszystkim wiedział i w ja-

Inny psycholog, Philip Zimbardo, określił osiem podstawowych cech grupowego myślenia:

- złudzenie całkowitego bezpieczeństwa, które prowadzi do nadmiernego optymizmu i zachęca do podejmowania skrajnego ryzyka;
- zbiorowe racjonalizowanie działań grupy, co pozwala tej grupie odrzucać wszelkie dane, sprzeczne z jej decyzją;
- niepodważalna wiara w immanentną, przyrodzoną moralność grupy, co prowadzi tę grupę do ignorowania etycznych czy moralnych następstw decyzji;
- stereotypowe poglądy na wroga – jako słabego, złego (co wyklucza rokowania) i/lub głupiego;
- silny nacisk wewnętrzny na członków grupy, aby dostosowali się do norm grupowych i nie różnili się w poglądach;
- indywidualna autocenzura myśli i idei, które odbiegają od wspólnych poglądów grupy;
- złudzenie jednomyślności decyzji, powstałe po części jako rezultat nacisków, skłaniających do konformizmu, o których wspomniano powyżej;
- pojawienie się samowznaczych "strażników umysłu" (mindguards) – członków grupy, którzy tłumią niedogodną informację i ganią wszystkich, których poglądy odbiegają od wspólnych poglądów grupy.

Nie sposób również nie zauważyć w wielu organizacjach, w których funkcjonujemy, presji członków grupy na to, by zgodzić się ze stanowiskiem przywódcy lub wręcz by izolować przywódcę od poglądów niezgodnych z panującymi w grupie.

ki sposób udało mu się te zmiany przewidzieć. Wspominam Alвина Tofflera dlatego, że jednym z głównych obszarów jego zainteresowań była technologia, w tym rozwój rynku komputerów czy też szerzej – informatyki.

Wizją autora było między innymi to, że w nowym społeczeństwie fabryka przestanie być głównym ośrodkiem życia społecznego, a dzięki komputerom nie trzeba będzie jeździć do pracy, tylko można będzie pracować w domu o dogodnej dla każdego porze. Natomiast komunikacja na odległość zastąpi transport.

Nie sposób ponadto oprzeć się wrażeniu, że Toffler przewidział już wówczas powstanie internetu oraz telefonii komórkowej. Może późniejsi pomysłodawcy rewolucyjnych rozwiązań po prostu tylko wykorzystali w kreatywny sposób pomysły, opisane w „Trzeciej fali”?

Drugi aspekt złudzenia bezpieczeństwa jest równie groźny jak pierwszy. Poczucie własnej siły, wrażenie nieomyślności, skłaniające do podejmowania skrajnego ryzyka, mogą doprowadzić do osobistej porażki, bankructwa przedsiębiorstwa, a nawet do skutków sięgających dalej, do wojen na skalę międzynarodową.

Opisane na początku przykłady zbiorowego racjonalizowania działań grupy pozwoliły odrzucić wszelkie dane, sprzeczne z jej kierunkiem myślenia. Skutek w przypadku wspomnianej firmy kurierskiej? To nie ona przejęła w końcowym rozrachunku inne firmy kurierskie czy też

Alvin Toffler przewidział również zjawisko powstawania nowych wspólnot, dzięki pojawieniu się komputerów oraz nowych środków komunikacji.



działań grupy pozwoliły odrzucić wszelkie dane, sprzeczne z jej kierunkiem myślenia. Skutek w przypadku wspomnianej firmy kurierskiej? To nie ona przejęła w końcowym rozrachunku inne firmy kurierskie czy też logistyczne, ale... sama została przejęta i wchłonięta. Pozostała tylko nazwa. Czy więc nie można mieć wrażenia, że jest to przypadek ludzko przypominający opisaną sytuację z IBM i Apple, z tym że chyba jednak bez happy endu?

Wiara w moralność grupy

Kolejną cechą syndromu myślenia grupowego jest niepodważalna wiara w immanentną, przyrodzoną moralność grupy, co prowadzi tę grupę do ignorowania etycznych czy moralnych następstw decyzji. Czyż od razu nie nasuwa się na myśl przykład Enronu?

Tego ostatniego przypadku osobiście doświadczyłem całkiem niedawno ze strony jednego z graczy rynkowych w branży dystrybucji drobnicy, a w jednym z wcześniejszych moich artykułów opisałem mechanizm powstawania niektórych firm dystrybucyjnych w Polsce, bazujących w głównej mierze na ignorowaniu etyczno-moralnych następstw decyzji oraz swoich działań. A mówiąc wprost – niektóre firmy wręcz zbudowały swoją pozycję rynkową poprzez świadome wykorzystywanie gorszej pozycji negocjacyjnej oraz braku środków mniejszego podmiotu w celu dochodzenia swoich racji.

W wielu firmach obecny jest nacisk wewnętrzny na członków grupy, aby dostosowali się do norm grupowych i nie różnili się w poglądach. Czasami przybiera to formę kultury organizacyjnej firmy, czasami bezwzględne eliminowanie z grupy osób, mających inne przekonania. Jakkolwiek instytucja „adwokata diabła” rozumiana jest jako potrzebna czy wręcz niezbędna w trakcie analizy lub już później przy realizacji projektu, to jednak wiele przedsiębiorstw najpierw eliminuje wszelkie „krnąbrne” jednostki, pozostawiając jedynie „lojalnych” członków społeczności, a potem – nie posiadając w swoich szeregach wartościowych krytyków – popełnia kosztowne błędy, wpływające nierzadko na „być albo nie być” firmy.

Strach przed wyrzuceniem z grupy

Wielu potencjalnych krytyków, obawiając się, że zyska miano „odszczępińców”, wprowadza indywidualną autocenzurę myśli i idei, które odbiegają od wspólnych poglądów grupy, i stają się „poprawni politycznie”. Co ciekawe, w efekcie powstaje złudzenie jednomyślności decyzji, co potwierdza w oczach całej grupy przekonanie, że przecież wszyscy nie mogą się mylić.

Tutaj nasuwa się przykład współpracy firmy handlowej z agencją reklamową. W wyniku briefu firmy handlowej agencja przedstawiła koncepcję działań, zgodną z kierunkiem nakreślonym przez zleceniodawcę. Zarząd zaś firmy handlowej bezkrytycznie przyjął to jako potwierdzenie słuszności obranego przez siebie kierunku działań. Niemożliwe? Bez sensu? Ależ na prawdę przyjrzyjmy się wielu przykładom podobnych działań, dziejących się na naszych oczach.

No i odpowiedzmy sobie na pytanie, czy my sami nie ulegamy często takiej presji grupy? A właściwie to pewnie lepiej byłoby zapytać: jak często ulegamy naciskowi grupy, żeby myśleć w ten sam sposób, niezależnie od naszych przekonań czy też od pierwotnego postrzegania przez nas różnych zjawisk oraz sytuacji?

Syndrom myślenia grupowego jest wszechobecny w naszym życiu zawodowym. Pojawia się więc pytanie: jak sobie z tym poradzić? Dlaczego jednym się udaje, a innym nie?

Zastanawiałem się nad tym, jakie mogą być oczekiwania osoby czytającej ten artykuł. Niektórzy mogą się spodziewać, że podam uniwersalne narzędzia, służące radzeniu sobie z problemami na pograniczu logistyki i innych obszarów firmy czy też „receptę na sukces”. Pewnie byłoby wspaniale, jednakże nie jestem przekonany, czy istnieje jedno, optymalne, ideal-

ne rozwiązanie. A nawet chyba się zgodzimy, że takiego jednego klucza do rozwiązania wszystkich problemów nie ma.

Pewnie również przyjemne byłoby, gdybyśmy rozważali, jakie korzyści mogą kryć się za zrozumieniem logiki funkcjonowania ludzi w ramach organizacji. Albo chociaż świadomość, że proponowane w tym materiale techniki współpracy w ramach własnej organizacji oraz w relacjach z klientami są najlepszymi lub jedynymi prawidłowymi, z jakimi przyszło lub przyjdzie nam się spotkać w naszej karierze zawodowej.

Wiedza ta niewątpliwie mogłaby zostać wykorzystana również przez nas w załatwianiu codziennych spraw. Bo przecież niektóre sytuacje życiowe, prywatne, a nawet towarzyskie potrafią być nie mniej złożone niż sytuacje biznesowe, często też można zauważyć duże podobieństwo, występujące pomiędzy nimi. Natomiast jeżeli udałoby się nam wspólnie odkryć chociażby niektóre praktyczne aspekty, pomagające funkcjonować w ramach organizacji, lub też w zakresie lepszej współpracy z klientami, to myślę, że czas poświęcony na ten artykuł nie byłby w rezultacie taką złą inwestycją.

Na wstępie opisałem kilka sytuacji, którym towarzyszyło podejmowanie błędnych decyzji. Można w tych przykładach doszukać się syndromu myślenia grupowego czy też czasami nawet kapitanoz. Pomyślałem więc, czy spotkałem się z sytuacjami przeciwnymi, kiedy ludzie działali w inny sposób, a i efekty końcowe były inne, dużo lepsze?

I muszę tutaj odpowiedzieć, że tak. Miałem przyjemność spotkać ludzi, którzy działali w zupełnie inny sposób, a ich dewizą były decyzje daleko odbiegające od popularnego „wszyscy tak robią, to znaczy, że tak jest najlepiej” (znanego również jako „me too”).

Zdarzały się też sytuacje, gdzie propozycje inne niż obowiązujące w grupie były z zainteresowaniem wysłuchiwane, a jeżeli nie było zbyt wielu zagrożeń lub te zagrożenia nie stanowiły o „być albo nie być” firmy, to podejmowano prawie natychmiast stosowne działania.

Jednym z gigantów takiego sposobu działania był założyciel oddziału firmy DHL w Polsce, Christoph Vicić. Myśląc o otwarciu, słuchający tego, co mają do powiedzenia inni, zakładający, że każdy może mieć coś wartościowego do zaoferowania, wreszcie pozwalający działać czy też wręcz oczekujący konkretnych działań, doprowadził do sytuacji, że firma DHL miała chyba 80 proc. udziałów w ówczesnym rynku międzynarodowych przesyłek kurierskich. Może trochę mniej, ale po prawie 20 latach obraz tak wyrazistej osobowości i jego osiągnięć chyba może być trochę wyidealizowany?

Na pewno mistrzem w sposobie działania pozostanie dla mnie ówczesny (połowa lat dziewięćdziesiątych) młody przedsiębiorca z Kielc, a obecnie jeden z liderów warszawskiej giełdy – Michał Sołowow. Odwaga w działaniu, poszukiwanie nowych rozwiązań, ciągłe uczenie się nowych rzeczy, praca z całym sztabem ludzi, którym poświęcał (i z pewnością w dalszym ciągu poświęca) dużo czasu, umiejętność przyznania racji swoim współpracownikom – wszystko to sprawiło, że odniósł sukces. I ludzie wokół niego skupieni również odnieśli sukces.

Trzeci przykład to sukces rynkowy hurtowni farmaceutycznej Torfarm. Duża w tym zasługa całego zarządu, który potrafił słuchać, wyciągać wnioski, a co najważniejsze, to że ze swojej słabości potrafił uczynić największy atut, najgroźniejszą broń w zwycięskiej walce o dominację na bardzo trudnym rynku hurtowni farmaceutycznych. To, co mogło być przez analityków giełdowych postrzegane jako słabość, to brak własnych sieci aptecznych. Posiadanie własnych sieci pozwalało znacznie zwiększać rentowność funkcjonowania oraz posiadać kontrolę nad kanałem detalicznym, a sieci apteczne, skupiające po kilkaset aptek, nie mogły być ignorowane przez producentów w planowaniu różnorodnych promocji. Spółka Torfarm wysyłała jednak bardzo czytelny komunikat, że nie konkuruje ze swoimi klientami (aptekami) i ci klienci to docenili.

Analizując kwestie, związane z optymalizacją funkcjonowania logistyki oraz styku logistyki z innymi obszarami przed-

W swoich artykułach wielokrotnie wspominałem o konieczności pokazania w sprawozdaniu finansowym czy też raporcie dobrego wyniku za wszelką cenę. Czy przykładem nie jest niszczenie poddostawców usług i produktów albo podzespołów?

związanych z nim „elementów miękkich”, które stanowią w efekcie o sile liderów rynkowych. Ponieważ bardzo rzadko syndrom myślenia grupowego, kapitanozy, wreszcie umiejętności zamiany słabości firmy w atuty jest przez nas podejmowany, poświęciliśmy dużo uwagi tym właśnie aspektom. Zresztą wydaje się, że tematyka tych miękkich elementów i czynnika ludzkiego coraz częściej zauważana jest przez zarząd, kierownictwo i „szeregowych” członków organizacji, a w konsekwencji uważana za kluczową kompetencję w zapewnieniu powodzenia przedsięwzięcia na coraz trudniejszych rynkach i to niezależnie od branży, w jakiej funkcjonuje.

Dlaczego więc mimo wszystko autorytarność, syndrom myślenia grupowego oraz kapitanoza pozostają poważnymi problemami polskiej, ale nie tylko polskiej, przedsiębiorczości? Przecież gdybyśmy potrafili się wyzwolić od tych niekorzystnych wpływów, to naprawdę byłby to duży postęp, a efekty mogłyby przejść najśmielsze oczekiwania.

Czy istnieją sposoby radzenia sobie z tymi zjawiskami? W literaturze wymieniane są różne techniki minimalizujące objawy grupowego myślenia, wśród których pojawiają się takie, jak akceptacja przez lidera krytyki własnych sądów, powołanie kilku niezależnych grup decyzyjnych w stosunku do tego samego problemu, podział grupy na dwie lub więcej podgrup i praca pod różnym kierownictwem, umiejętne korzystanie z ekspertów, zatrudnienie człowieka myślącego inaczej niż wszyscy członkowie grupy, wreszcie nielekceważenie sygnałów ostrzegawczych od rywali. Ale jaki wpływ na to mogą mieć członkowie grup projektowych czy też zespołów roboczych?

Obojętny może się wydawać kierunek zmian czy przemian oraz to, czego dotyczy problematyka (elementów miękkich, zarządzania projektami, zarządzania procesowego). Jednym z kluczowych aspektów jest zrozumienie oraz wsparcie najwyższego kierownictwa dla tych właśnie zmian i przemian. Kluczową naszą kompetencją musi więc stać się umiejętność zarządzania swoimi przełożonymi, odpowiednie przygotowanie problematyki, wybra-

nie właściwego czasu i miejsca na przeprowadzenie prezentacji, wreszcie znalezienie właściwego, interesującego sposobu przekazania informacji. Czyli doprowadzenie własnych technik sprzedażowych do perfekcji. Niektórzy mogą podchodzić krytycznie lub też wręcz „brzydzić się” technikami typu NLP, komunikacji niewerbalnej (mowa ciała) oraz budowania relacji na zasadach „networkingu” (relacje nieformalne), jednakże kierunek zmian w świecie biznesu jednoznacznie pokazuje, że skuteczność przekazu z zastosowaniem tych narzędzi wzrasta w sposób wykładniczy w porównaniu do przekazywania informacji bez stosowania tych nowoczesnych technik komunikacyjnych.

Oczywiście można dzisiaj żyć bez komputera, telefonu komórkowego czy samochodu. Tak samo można komunikować się w sposób „konserwatywny”. Pozostaje pytanie o skuteczność w realizacji celów przy prezentowaniu takich „tradycyjnych wartości”.

A jeżeli w ramach danej firmy mimo wszystko niemożliwe jest przeprowadzenie zmian w sposobie funkcjonowania, nikt nie chce nas słuchać lub obawiamy się oceny naszej osoby jako „odmieńca”, nie nadążającego za kierunkami strategicznymi firmy, to pewnie nie pozostaje nic innego, jak zająć wygodne miejsce wśród grupy ludzi myślących identycznie, lub poszukać sobie miejsca gdzie indziej.

Najwspanialszą wiadomością jest to, że wybór należy do każdego z nas. Trzy drogi – którą z nich wybrać?

As operational logistics specialists we are hardly ever fascinated by sales techniques, we do not even like sales staff so much, finally, we very often succumb to the temptation of thinking that it is us who really produce something important, whereas sales people are unnecessary or even harmful. Unfortunately we can make a blatant mistake in logical thinking because we do not in fact realise that we sell something as well. The truth is that every day we sell something - services, products, knowledge, skills, ideas, time or even our contacts. We sell because this is how the world around us is organised. We sell without even knowing about it. And we sell even when we say that we do not do so and that we are not sales persons.



DB SCHENKER

Yes.

DB Schenker: Łączymy Europę.

Dzięki najbardziej rozwiniętej sieci transportu lądowego w Europie dostarczamy codziennie 250 tys. przesyłek wprost do celu – bezpośrednio od drzwi do drzwi. Nieważne czy korzystasz z regularnego transportu sieciowego, czy też z indywidualnego transportu bezpośredniego – następna ciężarówka już czeka na Twój towar. www.dbschenker.com/yes

Reklama