



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 09.08.2018

Tytuł: Podcast 068 – jak odnaleźć się w świecie VUCA – rozmowa z Maciejem Trybulcem

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 68. – jak odnaleźć się w świecie VUCA. Rozmowa z Maciejem Trybulcem.

Nazywam się Dominik Juszczyk i w tym podcaście opowiadam o tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich korzystać w codziennym życiu. Jeśli chcesz działać skuteczniej, wykorzystując swoje mocne strony, to ten podcast jest dla Ciebie.

Cześć! Witajcie w kolejnym odcinku. Dziś zapraszam Was do świata VUCA. Czym jest świat VUCA? Dobre pytanie. Gdy pierwszy raz o tym usłyszałem od Macieja, to też je zadałem. VUCA to akronim określający nową rzeczywistość, w jakiej znajdują się liderzy firm. Jest to świat niepewności, złożoności, nieprzewidywalności. Maciej opowiada, jak się w nim odnaleźć, jak prowadzić skuteczne działania. Ponieważ jest on w tym specjalistą, to poprosiłem go o rozmowę. Chciałem zapewnić Was, że to, o czym opowiemy, w głównej mierze dotyczy menedżerów, liderów, natomiast dużo można wyciągnąć z tego dla samego siebie. Nasz świat, podobnie jak świat firmowy, też jest pełen niepewności, złożoności, wieloznaczności i wielu rzeczy, których uczą się menedżerowie, warto nauczyć się także dla siebie samego.

Od razu wspomnę jeden cytat z naszej rozmowy, który mi się bardzo spodobał. Maciej powiedział, że dla intuicji nie ma nic trudnego. O niej też dużo rozmawiamy w kontekście zarządzania. Intuicja i zarządzanie – zaskoczeni? Też byłem trochę zaskoczony, ale szczegóły poznacie w rozmowie. Zapraszam do wysłuchania rozmowy z Maciejem Trybulcem o świecie VUCA.

Witaj, Macieju!

Witaj, Dominiku.

Dziękuję za przyjęcie zaproszenia do mojego podcastu i za przyjęcie mnie w Twoim biurze. Zanim poproszę Cię o przedstawienie się, krótka informacja na temat tego, jak się poznaliśmy. Cztery miesiące temu spotkaliśmy się w firmie, w której pracujesz. Prowadziłem w niej warsztaty talentowe. Po ich zakończeniu na Instagramie powiedziałem, że mam dziwne uczucie, bo nie wiem, czy to klient, czy ja klientowi powinienem płacić za to, że tyle się nauczyłem, bo wyjechałem z głową pełną wiedzy, zwłaszcza w tym głównym temacie, o którym dziś porozmawiamy. Potem podtrzymywaliśmy kontakt i – od słowa do słowa – dziś nagrywamy. Zanim przejdziemy do konkretnych rzeczy, powiedz, proszę, kilka słów o sobie.

Maciej Trybulec. Skończyłem Akademię Medyczną w Krakowie, ale jako lekarz i naukowiec pracowałem tylko 6 lat. Potem rozpocząłem pracę w firmach farmaceutycznych, w których jestem już od 24 lat. Pracowałem dokładnie w dwóch firmach farmaceutycznych. Ostatnie 4–5 lat to obszar, który bardzo lubię, mianowicie trening, rozwój. Prowadzę szkolenia zarówno zagraniczne, jak i dla menedżerów

w moich ulubionych obszarach. Jednym z nich jest temat związany z powodem, dla którego mnie dziś zaprosiłeś – zarządzanie w trudnych czasach zmiany i nieprzewidywalności, czyli w czasach VUCA.

Gdy o tym dokładnie poczytałem, to okazuje się, że to nie jest nowy temat, ale dopiero przebija się do ogólnej świadomości. Zanim przejdziemy dalej, powiedz, z jakimi talentami do mnie przychodzisz.

Dobrze czuję się w rozwijaniu innych osób. Każdy menedżer ma jakieś mocne strony i obszary do rozwoju. Ja w obszarze moich pracowników czuję się dobrze i mam dużo satysfakcji. Myślę, że komunikacja nie jest moją słabą stroną. Bardzo lubię prezentacje, biorę udział w różnych kongresach. Kolejną rzeczą jest empatia. Ta pomaga mi w rozmowach typu coaching, mentoring – prowadzę dość dużo spotkań. Jedną z kompetencji jest czar, ciągłe zdobywanie aprobaty rozmówcy.

Bardzo jest jeszcze u Ciebie widoczny talent, który masz na liście jako numer 2, czyli *positivity*.

Tak, jeżeli robię coś, co lubię, to naprawdę się do tego zapalam. Kocham niektóre aktywności, mógłbym skupić się wyłącznie na nich, niestety lider zajmuje się nie tylko tym, co bardzo lubi, są też obszary sprawiające większą trudność, ale dają radę pogodzić to ze sobą.

Pamiętam, że gdy prowadziłem warsztaty z Twoim zespołem i odkrywaliśmy talenty u poszczególnych osób, to gdy Twoi pracownicy dowiedzieli się, że masz talent *developer* – rozwijanie innych – zdecydowanie to potwierdzili.

W marcu, gdy się spotkaliśmy, usłyszałem od Ciebie takie słowo jak „VUCA” i pomyślałem, że go nie znam, mimo że uczenie się mam wysoko. Co to jest VUCA?

Zanim rozszyfruję ten skrót, zastanówmy się przez chwilę nad tym, co dzieje się wokół nas, szczególnie w ostatnich 2–3 latach. Zmiany towarzyszyły nam od dawna, ale ich tempo i nasilenie w ostatnich latach jest niezwykle. Podam przykład: spójrzmy na imigrację, która od dawna miała miejsce, ale obecnie jej skala, przede wszystkim z Afryki do Europy, jest niesamowita. Zamachy terrorystyczne to nic nowego, ale skala i częstość ich występowania jest porażająca. Nie pytamy już, czy wydarzy się następny zamach, tylko gdzie i kiedy. Ale są inne zjawiska, które są zupełnie niespodziewane. Popatrzmy na brexit – czy to początek rozpadu Unii Europejskiej i wychodzenia z niej następnych krajów? Spójrzmy na wybory w niektórych krajach, nie wskazując na USA, ale wiele innych. Duże zaskoczenie, nieprzewidywalność, zmienność, brak jednoznacznego określenia, dwuznaczność. Weźmy przykład imigracji. Co zrobić z imigrantami? Czy wybudować mury i zasieki, skazując ich na pewną śmierć, czy przyjąć ich setkami, tysiącami, zapewnić wyżywienie, pracę oraz integralność kultury, religii? Nie ma tu jednoznacznej odpowiedzi. Jak sądzę, żadne z forsowanych rozwiązań nie jest prawidłowe. W związku z tym to, co nas otacza, zostało nazwane czterema terminami, które tworzą akronim VUCA. To nie jest nowy termin. Wywodzi się on z operacji wojsk amerykańskich w latach '90. o nazwie Pustynna Burza. Określano wówczas tę rzeczywistość jako zmienną – *volatility*, niepewną – *uncertainty*, złożoną – *complexity* i niejednoznaczną – *ambiguity*. Zobaczymy tę rzeczywistość amerykańskich wojsk zrzuconych na pustynię, gdzie były ekstremalne warunki klimatyczne, skwar, burza pustynna, ukryty, nieprzewidywalny wróg. To wszystko było zmienne i niepewne. Do tego: czy to jest misja pokojowa, czy walka o ropę? Ta dwuznaczność, niejednoznaczność. Termin VUCA ukuł się właśnie wtedy, a po zamachach terrorystycznych na World Trade Center przeniesiony został do biznesu, bo nasz biznes też jest zmienny, niepewny, niejednoznaczny, bardzo złożony ze względu na ilość różnych powiązań, technologii, globalizację. Do tej kompleksowości dodałbym rozwój komunikacji, digitalizację, portale społecznościowe, wszystkie sposoby stosowania sztucznej

inteligencji. Ostatnio czytałem, że w Niemczech od 2011 r. o 400% wzrosło zapotrzebowanie na roboty. Funkcjonujemy już w zupełnie innej rzeczywistości, dlatego też mówimy o pojęciu VUCA w świecie biznesu.

Mamy tę nową rzeczywistość określoną tym akronimem, a jednocześnie większość osób w niej pracująca jest szkolona do czegoś innego. Mamy szkołę biznesu, która mówi, żeby stworzyć strategię na kilka lat do przodu, a tak naprawdę często nie wiemy, co będzie za miesiąc, dwa czy trzy. Będąc liderem, nie dość, że trzeba obsłużyć tę niepewność, to jeszcze w jakiś sposób odpowiadać za to, by przekazywać to ludziom, którzy potrzebują pewności. Gdy pomagałem zespołom zrozumieć różnice kulturowe, to korzystałem z czynnika różnic kulturowych Geerta Hofstedeego. Wyróżnił on sześć wymiarów różnic kulturowych. Jest tam indeks o nazwie *uncertainty avoidance*, czyli jak wysoko dana kultura ma potrzebę unikania niepewności. Wiele krajów ma ją bardzo wysoko – chcemy mieć wszystko zaplanowane, pragniemy wiedzieć, co się stanie. Nagle jesteśmy w środowisku, w rzeczywistości, gdzie nie możemy tego zapewnić, bo wszystko się zmienia. Jak się do tego przygotować?

Zdecydowanie potwierdzam to, co powiedziałeś o pewnej naszej rzeczywistości, którą nazwałbym może linearną, przewidywalną do pewnego stopnia wcześniej czy bardziej przewidywalną niż w tej chwili. Obecnie stajemy wobec rzeczywistości nielinernej, zmieniającej się w sposób nieprzewidywalny. Z całym szacunkiem, ale czy ktoś przewidział wybór Trumpa albo wyjście Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej? Były oczywiście jakieś głosy, ale to jest dość nieprawdopodobne. W związku z tym żyjemy w nowej rzeczywistości, w której czujemy się zagubieni jako ludzie. Po drugie mam wrażenie, że szczególnie liderzy mają potrzebę kontrolowania rzeczywistości wokół siebie, a w świecie VUCA jest bardzo trudno kontrolować. Im bardziej chcesz kontrolować, tym bardziej ta rzeczywistość wymyka Ci się spod kontroli. To nasila Twoją frustrację, zagraża Twoim planom kilkuletnim. W mojej firmie ciągle tworzone są plany 10-letnie, które robię zawsze z dużą dozą uśmiechu i żartu. Bo to tak przyśpiesza, że robienie nawet planów rocznych obarczone jest dużym prawdopodobieństwem jakichś nieprzewidywalnych zdarzeń. Planowanie długoterminowe jest mało realistyczne. Znam firmy – to są tzw. turkusowe firmy – które w ogóle nie mają planów. Po prostu podchodzą do toczącej się rzeczywistości i obserwują, co się dzieje.

Wracając do Twojego pytania, ta nowa rzeczywistość wymaga od menedżerów nowych umiejętności. Zwrócę uwagę jeszcze na jeden ważny aspekt – dotychczas omawialiśmy środowisko zewnętrzne, ale chcę jeszcze na chwilę wejść do środowiska wewnętrznego, czyli firmowego, bo tu też nie ma spokoju. Tu pewne rzeczy są stałe i niezienne, np. oczekiwanie bardzo dobrych rezultatów sprzedażowych, rentowności przedsiębiorstwa, toczą się jak zawsze mergery, restrukturyzacje, które – powiedziałbym – idą w dwóch kierunkach. Jeden to taka jeszcze większa centralizacja, hierarchizacja, sterowanie procesami gdzieś tam z Europy do wszystkich krajów. Ale są też kierunki zupełnie inne – to, co powiedzieliśmy o tym odhierarchizowaniu struktury, czyli pójscie w kierunku firm turkusowych, halokracji, pracy w grupach projektowych. Jest jeszcze zmiana sposobu funkcjonowania biur – *active base office*, brak stałych miejsc pracy.

Są nowe wymagania do pracy zdalnej – pracownicy nie siedzą w miejscu. Mamy zmianę pokoleniową, mamy specjalistów w wieku 20 lat i 40 lat, którzy razem pracują i muszą się dogadać. Takim czynnikiem, który mogą dorzucić ze swojego doświadczenia z pracy w IT w Krakowie i w Warszawie, jest to, że możemy mieć spokojne prace, dobrze prosperować i nagle otwiera się

nowy gracz, który daje wypłaty półtora razy większe i z tego powodu zwiększa się rotacja pracowników. To coś, czego nie da się przewidzieć.

Zdecydowanie tak. Powiedziałeś tu o pokoleniu millenialsów, którzy mają naprawdę zupełnie inne podejście do rzeczywistości zawodowej. Tak, tu lojalność jest bardzo ograniczona. Ze statystyk wynika, że ludzie w wieku ponad 30 lat zmieniają pracę średnio co 2 lata. Może kładą większy nacisk na utrzymywanie równowagi zawodowo-prywatnej, ale też sposób komunikacji, właśnie chociażby społecznościowej digitalizacji, sposobu rozmów, nazwałbym je rozmowami tweetowymi – to są hasła, fakty, nawet w sztuce prezentacji. To jest troszkę poboczny temat, ale chcę powiedzieć, że zmienia się rzeczywistość wewnątrz organizacji. Czytałem, że według badania przeprowadzonego na kilku tysiącach osób w Niemczech 50% pracowników uważa, że zachowanie równowagi zawodowo-prywatnej w tej rzeczywistości jest zdecydowanie niemożliwe. Czyli ten obraz zewnętrzny, ale też liczne zmiany spowodowane czynnikami wewnętrznymi powodują, że można czuć się bardzo zagubionym jako lider, menedżer czy osoba odpowiedzialna. I czy jest jakiś sposób, aby się w tym odnaleźć? Jakie są kompetencje szczególnie ważne w tej rzeczywistości, o której mówimy, czy w ogóle nie ma wyjścia i musimy popętnić harakiri?

Tu pojawia się coś, co bardzo często podkreślam – że mamy wiedzę o tym, że świat się zmienia, o nowych procesach, zagrożeniach. Natomiast sama wiedza nic nam nie daje, trzeba to przekuć na kompetencje i to jest główna rzecz, którą chcę od Ciebie wyciągnąć, bo Ty masz doświadczenie.

Tak, dochodzimy tu do sedna sprawy. Jest to temat, który lubię i w którym prowadzimy warsztaty przygotowujące menedżerów do wyrabiania tych kompetencji w świecie VUCA. Gdybym miał w tej nowej rzeczywistości zwrócić uwagę na nowy obszar czy nową kompetencję, to powiem krótko: trzeba rozwijać coś, co nazywa się gotowość poznawcza. Niestety problemem jest to, że jest ona złożona z wielu elementów. Spróbujmy jednak tego „słonia” chociaż trochę napocząć. Co to jest w ogóle gotowość poznawcza? Definicja mówi, że to umysłowe, emocjonalne i interpersonalne przygotowanie do funkcjonowania w tym środowisku niepewnym i ryzykownym. Tam jest dziewięć obszarów, ale skupmy się na trzech najważniejszych à propos podkreślenia umiejętności menedżerów w świecie zmiennym i nieprzewidywalnym. Chciałbym zwrócić tu uwagę na rolę intuicji. Pojęcie to może wywołać uśmiech na twarzy – u mnie na początku też wywołało. Co? Intuicja? Powiedz swojemu szefowi, że intuicyjnie uważasz, że w przyszłym roku sprzedasz tyle i tyle czegoś tam.

Tym bardziej że jest to równoważone z drugiej strony, że mamy organizację *data-driven*, *big data*.

Drugi obszar to kontrola uważności, bo w świecie zmiany, ciągłych rotacji, turbulencji szalenie ważne jest, aby menedżer miał kontrolę nad tym, gdzie jest jego uwaga. Zanurzmy się w intuicję. Na początku chcę przytoczyć taki cytat z Alberta Einsteina odnośnie do intuicji i racjonalności: „Intuicyjny umysł jest świętym darem, a racjonalny wiernym sługą. Stworzyliśmy społeczeństwo, w którym czci się sługę, a zapomina o darze”. To idealnie odpowiada temu, o czym chcę powiedzieć – że ten świat racjonalny, linearny, poukładany jest takim, w którym nasz racjonalny umysł dobrze się znajduje, tam jest wszystko logiczne, poukładane, umysł jest do tego przyzwyczajony. Umysł racjonalny lubi sytuacje, które da się kontrolować, przewidywać, planować, ale w tym świecie nieliniowym, w świecie zmiany on może się pogubić, jeśli coś jest nieustrukturyzowane, nieidące po kolei – np. brexit i inne historie. Być może w świecie VUCA umysł racjonalny może popaść we frustrację, natomiast ten intuicyjny znacznie lepiej radzi sobie ze złożoną rzeczywistością. Dla niego złożoność nie jest niczym zaskakującym, on po prostu potrafi odczytać te ukryte przekazy. Łatwiej mu dostrzec w tym chaosie pewne wzorce, modele, czyli

takie dostosowanie intuicji do sytuacji VUCA nie jest zaskakujące, to nic specjalnego, to inna rzeczywistość, ale też dająca się łatwo czytać.

Mówimy tu o umyśle racjonalnym i umyśle intuicyjnym. Czy tej intuicji można się w związku z tym jakoś nauczyć, wzbudzić ją w sobie? Czy można trenować większe zaufanie do intuicji? Czy to jest jakoś do zrobienia?

Zdecydowanie tak. Na warsztatach prowadzimy takie ćwiczenia polegające na przypominaniu sobie sytuacji życiowych, w których intuicyjnie podejmowałeś decyzje, a one potem okazywały się sukcesem, wiązały się z uniknięciem ryzyka. Pamiętam, gdy jeden z uczestników zastanawiał się, czy wziąć kredyt w złotówkach czy we frankach szwajcarskich. Wszyscy w banku i naokoło mówili mu, że wzięcie go we frankach to najniższe odsetki. Nie miał żadnych racjonalnych argumentów przeciwko temu. Powiedział, że intuicyjnie doszedł do takiego przekonania i to było tak mocne i tkwiące w nim, że nie powinien brać tego kredytu i tego nie zrobił. Oszczędził później duże kwoty.

To dobry przykład omawianej zmienności, bo przecież wszystko wskazywało, że będzie taniej, a sytuacja nagle się odwróciła.

Nawiązałbym jeszcze do takich obszarów, na które przede wszystkim zwraca się uwagę w korporacji w dzisiejszym biznesie. Człowiek jest postacią złożoną i nie składa się tylko z racjonalnego umysłu. Oprócz niego ma jeszcze obszar, który nazywa się intuicją. Ma też taki, który nazywa się duchowością, oraz taki, który nazywa się emocją. Nowe jest to, że w świecie tzw. pomarańczowych korporacji (mówię to zgodnie z Frederikiem Laloux), czyli takiej organizacji o klasycznej strukturze, mającej racjonalne plany sprzedaży, wyniki ocen na podstawie ich realizacji, właściwie liczy się tylko racjonalne myślenie – te pozostałe elementy, jak chociażby intuicja czy duchowość jakkolwiek pojęta, nie mam na myśli tylko religijności katolickiej, ale medytację itp., dają pełnię człowieczeństwa. Jeżeli człowiek do biura przynosi tylko racjonalność, a trzy czwarte swojej osobowości zostawia poza nim, nie jest w pełni sobą, nie jest zmotywowany, efektywny ani na najwyższym potencjale realizacji. Nie mamy czasu na to, by mówić w szczegółach o tej intuicji i jak ją rozwijać, ale jestem głęboko przekonany, że wiele decyzji, które leżą w obszarze złożoności, nieprzewidywalności, powinniśmy podejmować, bardziej ufając tym intuicyjnym przemysłom.

Generalnie w tych pomarańczowych organizacjach często jest takie podejście, że mamy pomysł, jak coś zrobimy, i to wpływa na to, jak przekazujemy zadania naszym podwładnym, jakie projekty stawiamy, jak prosimy, żeby je realizowali. A to, co powiedziałaś, kojarzy mi się z tym, że dajemy kontrolę tym pracownikom na zasadzie: „Słuchajcie, jesteście ludźmi, którzy mają wiedzę, sposoby myślenia, intuicję, doświadczenia życiowe, pomysły. Róbcie, jak uważacie, z serca, z intuicji”. Wydaje mi się, że dla wielu to trudny koncept, bo tego nie można kontrolować. Wracamy znowu do zagadnienia kontrola versus brak kontroli. Nie wiemy, co ten pracownik, ta grupa wymyśli, jeśli powiemy, żeby robili, jak uważają, żeby skorzystali ze wszystkiego, co w sobie mają, nie tylko z twardych danych, ale też z przecucia czy z intuicji.

Rzeczywistość, o której mówimy, wymaga innego sposobu zarządzania. Z własnego doświadczenia wiem, że jednym z najważniejszych jest gotowość menedżera, żeby oddać władzę, upełnomocnić swoich pracowników, ale nie w takim standardowym rozumieniu słowa „delegowanie”, bo wszyscy je robią, ale w sensie pełnego zaufania wobec swojego pracownika na jego poziomie kompetencji, tak jakby był szefem firmy. Czyli nie jest tak, że ja stoję za jego ramieniem i mówię: „Pokaż mi te liczby. Jak to wygląda?”. Chodzi o budowanie pełnego zaufania i kompetentnego pracownika na każdym

właściwie poziomie. Musisz mieć odpowiednich ludzi, ale bez przesady – każdego pracownika możesz nauczyć odpowiedzialności, tego, żeby był ekspertem. Jeżeli ja jestem lepszy od pracownika, który jest moim podwładnym w jakimś obszarze, to ja go nie potrzebuję, mogę go zastąpić. Myślę, że koncepcja sposobu budowania w świecie złożoności jest taka, by maksymalnie oddelegowywać, upetnomocniać, czynić ich odpowiedzialnymi w pełni. Ja czasami pytam się: „Co by było, gdyby nie było mnie przez dwa tygodnie, bo pojechałbym na Hawaje? Co byś zrobił w takiej sytuacji?”. Czasy, kiedy ten szef wie wszystko, jest *almighty*, biega z chorągiewką i mówi: „Za mną, albo cię...”, są już *passé*. Są sytuacje kryzysowe, kiedy takie dyrektywne zarządzanie jest potrzebne, ale teraz zdecydowanie jednym z elementów zarządzania jest wyposażanie pracowników i większe branie przez nich odpowiedzialności za to, co robią.

Jest taki koncept *extreme ownership*, który mówi, że zatrudniamy ludzi, dajemy im narzędzia, ale to oni są odpowiedzialni za to, jak z nich skorzystają i co zrobią. Jeżeli przykład idzie od samej góry i ludzie widzą, że mają możliwość robienia rzeczy, mogą sami decydować i są odpowiedzialni za rezultaty, to mają wtedy i narzędzia, i obszar, w którym mogą je wykorzystywać.

W pełni się z tą koncepcją zgadzam. Rola szefa, oprócz tego, że daje takie prawdziwe pełnomocnictwo do wykonywania na tym obszarze, za który jest odpowiedzialny, jest taka, żeby to dać, ale też być inspiratorem, coachem, mentorem, kimś, kto podsuwa inne perspektywy. To nie jest tak, że ja teraz deleguję i idę na golfa, tylko jestem inspiratorem do tego sposobu działania. Dodałbym do tego jeszcze jedną rzecz, że mając te uprawnienia, dajesz też możliwość błędu. Bo często bywa tak, że delegujesz, ale jak ktoś popełni błąd, to bierzesz na dywanik. Ja mam zasadę rzucania na głęboką wodę. Miałem niedawno taki przypadek osoby mającej stosunkowo krótki staż, która dostała odpowiedzialną funkcję. Wrzuciłem ją na głęboką wodę i widziałem, że jest spanikowana, pisze gigantyczną liczbę maili. Widziałem, co się dzieje, ale stałem z boku. Gdyby zaczęła się topić, to bym ją wyciągnął, ale uwierz mi – po pół roku sytuacja uległa niesamowitej zmianie, ta osoba stała się zupełnie innym pracownikiem. Taka metoda rzucania na głęboką wodę szybko rozwija.

Jest nawet taka metoda, że najpierw wrzucamy na zadanie, nie mówiąc, jaka jest teoria ani zasady. To rodzi dużą frustrację, ale z niej wychodzą jakieś wnioski, *review* tego, co było dobre, co nie, uczenie się, potem kolejna próba, kolejna frustracja, ale trochę mniejsza itd. Można nauczyć się przez doświadczenie.

Mam jeszcze jedno pytanie à propos intuicji. Jak czyta się książki biznesowe, to wszędzie jest mowa o procesach, automatyzacji, standardowych sposobach postępowania. A tu mówimy o intuicji i działaniu czasami w poprzek tych procesów, bo wbrew utartym sposobom działania, które są zakorzenione w bardziej konserwatywnych firmach. Jak świat VUCA ma się do tych procesów, do tego, żeby szukać tych automatyzacji, optymalizacji?

Myślę, że intuicja jest tylko uzupełnieniem tych standardowych procesów, które stosuje większość menedżerów. Nie chciałbym głosić rewolucji, że w tej chwili wszędzie należy używać intuicji. Chcę powiedzieć, że w świecie złożoności, nieprzewidywalności te standardowe procesy mogą być niewystarczające i żeby wszędzie tam, gdzie ciężko nam w sposób racjonalny podejmować decyzje czy planować, intuicja była takim uzupełnieniem, bo ona łatwiej się w tej rzeczywistości odnajduje. Więc do tego zestawu klasycznych umiejętności liderów – myślenie strategiczne, planowanie, analiza, *big data* – w sytuacjach szczególnie złożonych i kompleksowych warto dodać jako uzupełnienie chociażby te elementy intuicyjne, a już na pewno w decyzjach personalnych, rozwojowych. To, co bardzo często nie pada podczas rozmów rocznych albo innych, to, czego nie widzimy, nie słyszymy, można zbadać

drogą intuicyjnej dedukcji, wycucia. Mam tu na myśli też rolę menedżerów, którzy nie opierają się wyłącznie na racjonalnym, standardowym patrzeniu, ale też na intuicji.

To kojarzy mi się z kursem facylitacji. Tam jest dużo uczenia się wnoszenia swojej niepewności, że ja jestem w stanie przyznać, że nie wszystko wiem, i wchodzę w rolę osoby pytającej. Mówię, co widzę, jakie mam obserwacje, co pojawia mi się w głowie w związku z tym, ale to nie są dla mnie fakty, tylko hipotezy i mogę je wnieść do relacji jeden na jeden czy do zespołów: „Słuchaj, widzę takie coś. Co o tym myślisz?”. To też jest chyba nowa umiejętność, związana z tą intuicją, że my mówimy, co czujemy, ale pozwalamy tej drugiej osobie skonfrontować się z tym i uzupełnić ten obraz z jej strony.

Zdecydowanie tak. Dodałbym jeszcze potrzebę pokory liderów we współczesnej rzeczywistości, bo w świecie, który jest tak złożony i nieprzewidywalny, nikt nie ma magicznej kuli, za pomocą której będzie widział, gdzie idziemy, co się wydarzy, jakie są przewidywania. Dodałbym, że rola tzw. *collective intelligence*, czyli taka pokora szefa, żeby powiedzieć „Nie wiem”, zapytać zespołu, jest kluczowa. Różnica między światem standardowym a nową normalnością leży w roli grupy, w pracy zespołowej, mądrości zespołowej, pokorze lidera, który nie ma żadnych zahamowań, żeby zapytać – to też jest nowy sposób zarządzania i prowadzenia zespołu.

Mówiliśmy o intuicji, to teraz powiedzmy o uważności.

Rzeczywiście kontrola tego, gdzie nasza uwaga podąża, gdzie nasze myśli się znajdują, jest bardzo ważna. Wydaje mi się, że na Twoim seminarium było takie stwierdzenie, że gdzie nasze myśli, tam nasze działanie. Gdzie nasza uwaga, tam cały ciąg tych faktów. I tak samo w świecie zmiany, kiedy spadają na nas dość często mniejsze bądź większe nieprzewidywalne wydarzenia, przechodzimy najczęściej przez cztery fazy kontroli uważności. Chciałbym o nich chwilę opowiedzieć, bo one są bardzo ważne. Kiedy spada na nas jakaś duża negatywna zmiana, pierwszy etap, na który wchodzimy niemal natychmiast, to tzw. poziom dramatu. Zadajemy sobie pytanie: „Dlaczego akurat mi się to przytrafiło? Czyja to wina? Ktoś musi za to odpowiedzieć. Centrala, szef, może konkurencja”. I tu są dwa rodzaje postaw. Jeden to agresja, czyli „Ja mu pokażę”, „Pociągnę go do odpowiedzialności”, a drugi to zupełne zamknięcie się, prawie depresja. Poziom frustracji jest tu bardzo duży, a energii do zmiany – minimalny. Ta faza może trwać sekundy, minuty, a nawet lata, jeśli ktoś nie wie, jak się z niej wydostać.

Drugi etap jest wtedy, gdy już trochę ochłonimy. Wydarzyło się, mleko się rozlało – co możemy zrobić w tej sytuacji? Jest to faza działania: tego już nie zmienimy, coś się rozbiło, ale jak to skleić i powrócić do poprzedniej sytuacji? Jakie są fakty? Jakie są rozwiązania? Co w ogóle możemy poskładać z tej rozbitej fazy? Tu już nieco opada poziom frustracji, jesteśmy gotowi, by podjąć pierwsze działania, i czujemy, że może jesteśmy mniej negatywnie nakręceny. Poziom energii, która pozwala myśleć o załatwieniu problemu, jest trochę wyższy. Zła wiadomość na drugim etapie jest taka, że jako menedżerowie i pracownicy różnych firm najczęściej pozostajemy na tych dwóch fazach, czyli jesteśmy załatwiaczami problemów. Coś się wydarzyło, to skleimy. Coś się wydarzyło, spróbujemy wrócić do fazy poprzedniej. Natomiast są do tego co najmniej dwa dodatkowe i bardzo interesujące obszary.

Trzeci obszar, do którego wszyscy bylibyśmy zaproszeni, to tzw. poziom wyboru. Na tym poziomie powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytania: „Coś się wydarzyło. Jaką rolę wybieram dla siebie w tej nowej sytuacji? Czy chcę być ofiarą, czy kimś, kto ma czynny wpływ na swoją własną postawę? Jak ja chcę się w to wszystko zaangażować? Do bycia kim mnie to zaprasza?”. To są bardzo ważne pytania.

Postawienie ich sobie i podjęcie świadomej decyzji powoduje, że poziom frustracji jest jeszcze mniejszy, a poziom aktywnej energii do działania, do tego, by przejść wyżej – większy.

Ostatnim etapem jest poziom możliwości. Jest to najpiękniejsze i najbardziej godne bycia poletko i tu powinniśmy zadać sobie pytanie: „Jakie nowe możliwości pojawiają się w związku z tą sytuacją? Co to dla mnie oznacza? Co mi to mówi, co chce mi się tu ujawnić?”. Może zabrzmie to dziwnie, ale im większy dramat, przez który przechodzimy, tym większe są wynikające z niego możliwości.

Na początku powiedziałem o kontroli uważności, o tym, gdzie są nasze myśli w zmianach, tych nieprzewidzianych sytuacjach i jak to się stało, że ta rzeczywistość zewnętrzna tak nas frustruje, że ugrzęźliśmy na poziomach jeden i dwa. Jak jako menedżerowie, liderzy, świadomi własnych myśli i własnej uważności jesteśmy w stanie przejść do poziomu trzeciego, a najlepiej czwartego, bo tylko z taką postawą będziemy efektywnymi liderami, menedżerami i zachowamy tę równowagę, bo ta rzeczywistość nowych wydarzeń jest ciągła. Przypomina mi się, że 15 lat temu prowadziłem u mnie w firmie szkolenie na temat zarządzania zmianą. Wtedy przygotowując się do tej zmiany, wiedziałeś, jakie ma ona fazy – protestu, buntu, adaptacji – i jak ją przeszedłeś, to mogłeś sobie 2–3 lata żyć w spokoju i czekać na kolejną. Potem ta przerwa między zmianami nie trwała 3 lata, ale może 2 albo rok, aż w końcu zmiana stała się jednym z najbardziej trwałych elementów w naszym życiu zawodowym, a teraz jest permanentna, totalna i dogłębna. Ten *mindset* lidera czterech poziomów jest dla niego taką tarczą lub kotwicą bezpieczeństwa, żeby ta szalejąca, turbulentna rzeczywistość nie wciągnęła go w poziom ciągłej frustracji, ale pozwalała dostrzegać możliwości, nowe szanse, nową rolę.

To jest coś, co dotyczy nas wszystkich jako ludzi. Założmy, że połowa zespołu nam się zwalnia, bo konkurencja skłoniła te osoby do przejścia. Jeśli mamy ten dramat i umiemy zauważyć, że automatycznie wchodzimy w strefę działania i zatrudniamy nowe osoby na te miejsca, i udało nam się zauważyć, jakie nowe szanse i możliwości daje nam ta nowa sytuacja, np. nowe osoby mogą inaczej pracować, możemy zmienić narzędzia, to dzięki temu nasza sytuacja w przyszłości może być inna. Nowe osoby mogą odejść za pół roku. To samo w życiu prywatnym. Jeśli pokłóć się z żoną i mój *mindset* jest taki, by robić wszystko, by się nie kłócić, to tracę możliwość zobaczenia, o co się kłócimy, jaki jest problem pod spodem, jak go długofalowo rozwiązać, jak z tego wyjść. Przypuszczam, że jeśli na wyższych szczeblach firmy konkurencja oferuje niższe ceny i to podważa nasze bycie na rynku, to mamy dzięki temu możliwość zastanowienia się, jakie to daje nam możliwości. To jest ogromnie uwalniające i dające potencjał. Jednak ta uważność jest tu nieodzowna, by zauważyć, że jestem w tym dramacie i automatycznie wchodzę w strefę działania, by powiedzieć „Stop. Krok w tył. Jaki mam wybór w tym momencie?”.

Zdecydowanie tak. Te przykłady są bardzo trafne. Uzupełniłbym to, co powiedziałem, że to nie jest droga od dramatu do możliwości. Prawie zawsze przechodzimy fazę dramatu, a potem działania, tylko ważne, żebyśmy przed działaniem pospacerowali wyżej do poziomu wyboru i do poziomu możliwości, bo kiedy spojrzymy na tę sytuację z pewnej perspektywy – co tu się rodzi, co ta sytuacja chce mi powiedzieć, jakie tu jest dla mnie przesłanie – to to są superważne pytania. Wtedy z poziomu czwartego wracamy do drugiego, czyli do poziomu działania, i działamy, ale podłoże tego działania jest już inne. Ono jest znacznie głębsze, szersze, ma inną perspektywę, nie jest takie *fixing the problem*, że załatamy i tyle. To podejście do rzeczywistości zmieniające się z perspektywy trzeciego i czwartego poziomu i to szersze spojrzenie jest więc szalenie ważne.

Dam przykład z mojego doświadczenia czterech poziomów. To było 3–4 lata temu. Właściwie robiłem pierwsze kroki w szkoleniach jako trener i miałem przemawiać do grona siedemnastu dyrektorów

z Europy Środkowo-Wschodniej. Wziąłem osobę, która była autorką tej koncepcji, tego całego programu, i zaproponowałem, że zrobimy to razem. Trwały przygotowania, już prawie byliśmy gotowi, były chyba 3 tygodnie do wyjazdu do Francji i z pewnych powodów dyrekcja zdecydowała, że mam to przeprowadzić sam. Dla mnie to był dramat. Miałem przygotowanie i oczekiwania na poprowadzenie tego w duecie, ale zastanowiłem się, co mogę zrobić w tej sytuacji. Jedyną rzeczą, jaką mogłem zrobić, było wycofanie się, ale potem przyszła refleksja, jakie płynie z tego przestanie na temat możliwości. Zastanawiałem się nad tym wiele dni, że może w tym, że poprowadzę to szkolenie sam, jawi się jakaś możliwość dla mnie. Oczywiście z tą drugą prowadzącą spędziłem długie godziny, przygotowując się, ale ostatecznie poprowadziłem ten trening sam i on wypadł bardzo dobrze. To był początek mojej treningowej drogi, tego mojego zaistnienia jako trener. Dzięki temu poznałem nowe możliwości, mam wynikające czysto z tego kompetencje. Mogłem zamknąć się na poziomie drugim albo pójść dalej i to było dla mnie bardzo znaczące doświadczenie. Warto pamiętać o tym modelu. To jest model *Alana Sila*, amerykańskiego mentora, autora wielu publikacji.

Zamykając ten temat, powiedzmy, że uważność można stymulować na wiele sposobów. Ja to robię osobiście przez medytację, czyli taką praktykę, która wprost jest skierowana na uważność. Mówi się o trenowaniu mózgu, stymulowaniu połączeń neuronowych. Można sobie zaplanować czas na taką uważność, np. dwa razy dziennie po 15 min popatrzeć, co się dziś działo, czy były dramaty, przeanalizować swój dzień. To jest trening uważności przez system i wymuszoną organizację samego siebie. To jest takie stopniowe patrzanie na uczenie się tej uważności i obserwowanie zdarzeń. Im łatwiej to robimy, tym łatwiej nam będzie zauważyć te rzeczy w przyszłości, wyłapać je w momencie, gdy się dzieją.

Niewątpliwie tak właśnie jest. Myślę, że problemem menedżerów tego zwariowanego świata VUCA, który nas otacza, jest brak czasu na refleksję. Czytałem, że ok. 70–80% menedżerów uważa, że nie mają czasu na pewne działania, które nazwałbym przemyśleniami, koncepcjami czy autoanalizami. Ja też mam z tym problem. To jest coś, nad czym pracuję. Wyciąganie wniosków z takich właśnie wydarzeń pod kątem możliwości, tego, co się w danej sytuacji chce ujawnić, to ważna i polecana umiejętność. Dodałbym do tego tę umiejętność skupienia, koncentracji, wyizolowania się ze świata chaosu.

Przed rozmową dyskutowaliśmy na temat *deep work* i stanu głębokiej koncentracji. Znam jeszcze jedno ćwiczenie na stymulowanie myślenia tego typu, które pochodzi od Mirka Burnejko. Polega ono na tym, że wymyślamy sobie pomysł – w tym przypadku możemy wziąć pod uwagę jakiś dramat – i wypisujemy dziesięć możliwości, jakie nam to daje. Pięć pierwszych jest łatwych, kolejne dwie, trzy są trudne, a te ostatnie wymagają już mocnej kreatywności. Nawet gdy już opanowaliśmy tę sytuację, to w ramach refleksji tygodniowej można zastanowić się nad tym, co mogłem inaczej zrobić, jakie byłyby inne wyjścia. Wypisujemy te dziesięć rzeczy i to niezawodnie doprowadzi nas do tego, że łatwiej będziemy dostrzegać zagrożenia.

Omówmy trzecią rzecz, czyli nowy sposób uczenia się.

Na początek tej trzeciej części przytoczę krótką historię o indyku. Był sobie szczęśliwy indyk, powiedzmy Oklahoma. Był szczęśliwy, ponieważ dwa razy dziennie dostawał świetną paszę, picie, raz dziennie sprzątano mu klatkę. Mijał dzień za dniem. Gdyby w 200. dniu zapytać go, jaki będzie 201. dzień, to pewnie by się zdziwił: „Jak to? Jak dotychczas: dwa razy dziennie jedzenie, raz dziennie sprzątanie wybiegu, żyć nie umierać”. Ten biedny indyk nie wiedział, że to pytanie zadano tuż przed Świętem Dziękczynienia. Następnego dnia wylądował na stole u gospodarza i był podany na tacy rodzinie. Niestety pod tym względem nie bardzo różnimy się od indyków. Jeżeli rzeczy mają się dobrze,

wskaźniki twarde układają się prawidłowo, to mamy tendencję do pozytywnej ekstrapolacji, że tak jak było, tak i będzie. Patrzymy ogólnie, ale nic nas nie skłania do tego, aby sprawdzić, czy gospodarz nie ostrzy siekiery częściej, niż to robił wcześniej. W świecie VUCA ta zmienność i niemożliwość uczenia się z historii jest znacznie częstsza niż w świecie dotychczasowej, może troszkę większej normalności. Dlatego też chcę powiedzieć o tym nowym sposobie uczenia, może właśnie całego działania biznesowego. To też nie jest moja historia, bo opieram się teraz na Otto Scharmerze, który zdefiniował tzw. teorię U. Mówi ona, że to, co przede wszystkim powinniśmy robić, to zatrzymać to uczenie się z przeszłości. To, co kiedyś się wydarzyło i jakie z tego wyciągaliśmy wnioski, nie zawsze może sprawdzać się w rzeczywistości nowej normalności. Nie mówię, że to nigdy się nie sprawdza. Trzeba być zdecydowanie bardziej wrażliwym, żeby nie ekstrapolować, nie planować wyłącznie na tym, co się kiedyś wydarzało, kiedyś działało czy się sprzedawało. W związku z tym po pierwsze *stop downloading*.

Ostatnio słuchałem takiej książki „Think Twice” o błędach poznawczych. Autor mówi, że my, jako ludzie, bardzo często wnioskujemy już po dwóch wystąpieniach wydarzenia. Gdy mamy dwa takie same wydarzenia, to wnioskujemy, że trzecie będzie takie samo, a nie ma żadnych podstaw ku temu.

Zgadza się. Być może chęć chodzenia naszego mózgu na łatwiznę jest tu dość duża.

Kiedyś nam to służyło.

Kiedyś nam to służyło, bo prawdopodobnie w jaskiniach dzięki zwierzęta były w podobnych miejscach i trzeba było uważać, żeby wychodząc, zwrócić na to uwagę. Ryby można było łowić w tym samym stawie. Może było prościej, ale tu ważną rzeczą jest zatrzymanie się albo wielka uważność, żeby nie uczyć się z przeszłości. Jak więc w takim razie się uczyć? I znowu powiem definicję, która może wywołać lekki uśmiech, ale to, do czego zachęca Otto Scharmer, to uczenie się z pojawiających się czy rodzących przyszłych możliwości. Na czym to polega w praktyce? Obserwujemy otaczającą nas rzeczywistość z dużą uważnością, ale nie staramy się jej zaszufladkować – że skoro jest tak, to następne etapy będą takie same. Obserwujemy ją ze zdwojoną uważnością i powinniśmy mieć tu trzy elementy obserwacji. Po pierwsze otwarty umysł, czyli obserwacja i słuchanie *carte blanche*, tak jakbyśmy nie mieli doświadczenia, jakbyśmy mieli ciekawość dziecka. Dziecko patrzy, obserwuje i jest otwarte na to, co się dzieje. Po drugie otwarte serce, czyli z taką dużą dawką empatii, życzliwości, owartości i bez jakichkolwiek negatywnych emocji. Po trzecie moc decydowania, czyli jesteśmy gotowi do pożegnania i podziękowania pewnym naszym sposobom reagowania i działania, a powitania nowych sposobów w tej nowej rzeczywistości.

Podsumowując te trzy elementy: jest to zwiększona obecność tu i teraz. Obserwuję, nie mam wzorców, zachowuję otwarty umysł i serce i mam gotowość do nowego sposobu działania. To jest ta obserwacja tu i teraz. I teraz pojawia się pytanie: „Ale gdzie wyniki? Jak się tam dostać? Musimy zdobywać tę bazę”. Tu dochodzi do procesu o nazwie prototypowanie. Żeby to lepiej wyjaśnić, dam przykład Pustynnej Burzy. Wyobraź sobie żołnierzy w Iraku, którzy w jakiejś burzy piaskowej mają cel, są tutaj, a mają zdobyć jakiś tam przyczółek dwa kilometry przed nimi. Prototypowanie polega na tym, że robią dwa metry w prawo i patrzą, czy wróg strzela. Jeżeli nie, to idą dalej. Jak strzela, to może trzeba się cofnąć, pójść w lewo jakimiś drogami i na bieżąco badać to, jak wygląda rzeczywistość – czyli taki rodzaj sprawdzenia w boju. Przypomnij sobie, co mówiliśmy o 10-letnim planowaniu. My tu mówimy o prototypowaniu, czyli sprawdzaniu w rzeczywistości, niemalże na co dzień. Uwierz mi, że ja *prototyping* robię dość regularnie w tej nowej rzeczywistości. To nie jest jakaś wielka rzecz. Bywa, że jest sprawdzanie czegoś drobnego. Cała idea istnienia firm turkusowych to *prototyping*. To jest bycie blisko klienta, sprawdzanie pewnych modeli niemalże na co dzień, otrzymywanie natychmiast

informacji zwrotnej od klienta i dostosowywanie do jego potrzeb. Prototypowanie w świecie VUCA jest nieodzownym elementem działania w tej nowej rzeczywistości.

Dla mnie jest zaskakujące, że mówimy o prototypowaniu w roli lidera i menedżera. Ja znam prototypowanie, ale ze świata IT. Jest ono jednym ze sposobów projektowania i chodzi o podejście *design thinking* – polskim odpowiednikiem tego słowa jest określenie miniekspertyzy. Gdy chcemy zrobić aplikację, to rysujemy ją na kartce i pytamy klienta, gdzie by kliknął. Robimy testowe połączenie z jakąś bazą danych, sprawdzamy, co możemy wyciągnąć i jak szybko. Gdy to zadziała, to robimy właściwą implementację. A Ty mówisz o zastosowaniu tego podejścia w zarządzaniu i to w wyższych poziomach organizacji. Jedno z drugim się łączy.

Zdecydowanie tak jest. Może w IT używa się tego praktycznie na co dzień, ale uważam, że prototypowanie w obszarze poza IT też jest dobrą rzeczą. Mam wiele takich doświadczeń, w których prototypowanie działa, ale mam też dużo takich, kiedy ono się nie sprawdza. To jak poruszanie się we mgle. VUCA jest czasem nazywana *fog of work*, czyli jeżeli jesteśmy we mgle, to takie jasne plany i działania długoterminowe są dość trudne. W związku z tym prototypowanie jest sprawdzeniem najbliższego obszaru, jaki zostanie przyjęty, określeniem, jakie możemy mieć tu możliwości, a nie budowaniem dalekosiężnych planów, które mogą ulec zmianie wobec zmieniającego się świata.

Mówiliśmy o prototypowaniu jako o części tego nowego sposobu uczenia się. Za pomocą prototypowania coś sprawdzamy i potem możemy mieć informację, czy to działa, czy nie działa, i to jest nasz wynik tego uczenia się nowego sposobu działania. Dobrze to rozumiem?

Zdecydowanie tak. To takie sprawdzenie w boju w naszej rzeczywistości i odpowiedź na pytanie, jak dostosowany jest sposób naszego działania do takiej nie do końca przewidywalnej rzeczywistości. To jest takie sprawdzanie na żywym organizmie.

Czytałem ostatnio książkę „Peak: Secrets from the New Science of Expertise”. Jednym z kluczowych czynników uczenia się i nabywania nowych umiejętności było tam posiadanie dostępu do informacji zwrotnej – że nie wystarczy spędzić 2 lata, ucząc się czegoś, bo jeśli nie mamy informacji zwrotnej, czy uczymy się dobrze, czy nie popełniamy błędów, to możemy utrzymywać tylko błędy. A jeśli mamy kogoś, kto nam powie, że robimy mały błąd, i robi to często, abyśmy mogli szybko korygować, to wynik będzie dużo lepszy.

Prototypowanie to takie ciągłe zbieranie informacji zwrotnej z naszych pomysłów, idei, które w tym świecie mogą być weryfikowane przez rzeczywistość. Szczególnie widoczne jest to w tych firmach turkusowych. Tam nie ma takiego pojęcia jak *change management*. Tam to nie przechodzi w zmiany, ponieważ prototypowanie jest procesem ciągłej zmiany dostosowującej naszą ofertę do klienta, który też się zmienia i cały czas ewoluuje, a my jesteśmy żywym organizmem, który się dostosowuje. W firmach pomarańczowych bardziej musimy przechodzić zmianę, uczyć się, jak się do niej dostosować.

Pozytywnym wynikiem naszej rozmowy jest to, że tych trzech rzeczy z dziewięciu kompetencji można się nauczyć i przekazać je pracownikom. Wyobrażam sobie, że w takiej organizacji, która prototypuje, eksperymentuje, ludzie muszą to zaakceptować i chcieć w ten sposób pracować. Wyobrażam sobie sprzedawcę, który przez ileś lat pracował w ten sposób, że jechał na tej samej ofercie, a tu nagle w tym miesiącu musi sprzedawać inaczej, a później jeszcze inaczej i jeszcze inaczej.

Dobrze by było, gdyby taka osoba chciała zaakceptować i akceptowała taki sposób działania, i wierzyła, że z tego może wyjść coś dobrego dla niej, dla organizacji, dla jej grupy.

Przy okazji chciałbym zwrócić uwagę na tę część, gdy mówisz o sprzedawcy i o tym poziomie kontaktu z klientem. Chodzi o tę umiejętność dobrego słuchania na znacznie wyższych poziomach uruchamiania intuicji. Gdybym miał dać jedną radę różnym sprzedawcom, to byłoby to lepsze, większe, głębsze słuchanie klienta. To wpisuje się w ten nowy świat klientocentryczności, który jest obecnie jednym z fundamentów. Intuicja i empatia, słuchanie i dostosowanie naszej propozycji do oczekiwań klienta to są rzeczy podstawowe, ale niestety popełniamy w nich błędy typu: mam listę, wyuczoną formułkę, wszystko jedno, czym jest zainteresowany klient, wrzucam to i wyklepuję formułkę.

Nad tym warto pracować. Nieraz to pomijamy, uważając za zbyt proste i trywialne.

Chciałbym przypomnieć, że Maciek prowadzi z tego warsztaty i szkolenia. Jeśli ktoś chciałby się dowiedzieć więcej, to ustaliliśmy, żeby najpierw skontaktować się ze mną, a ja przekażę kontakt.

W tej rozmowie przeszliśmy przez trzy kompetencje z dziewięciu, to obszerny temat. Jest to ciekawe, inne, wymagające trochę zmiany myślenia, nastawienia, otwartości. Czy jest jeszcze coś o VUCA, co chciałbyś dodać?

Spróbujmy podsumować. Jak osiągnąć sukces w świecie VUCA, jak być efektywnym liderem, jak prowadzić zespoły, zachować równowagę? Trzeba być bardzo uważnym obserwatorem rzeczywistości z tymi kompetencjami, które wspominałem – otwarty umysł, serce i gotowość działania w inny sposób. Trzeba mieć wizję końca. Wizja w każdej rzeczywistości jest ważna. Musimy ją mieć i dzisiaj, aby wiedzieć, jaki zrobić pierwszy krok, ale potem proces docierania do celu to proces prototypowania, o którym mówiliśmy. Zdecydowanie namawiam wszystkich do zrezygnowania z przymusu kontrolowania wszystkiego. Ja z natury jestem osobą, która bardzo lubi mieć wszystko lub większość pod kontrolą. Pozbycie się tej potrzeby było dla mnie bolesną lekcją, ale zauważyłem, że dzięki oddelegowaniu, niekontrolowaniu tego w sposób bliski i dokładny wynik odfrunął w górę. To taki efekt jak wejście w ślizg na desce – płyniesz, męczysz się i nagle odpuszczasz i wchodzisz w ślizg. Trzeba nauczyć się czuć komfortowo w sytuacji, która nie jest komfortowa. Obawiam się, że świat normalny, do którego jesteśmy przyzwyczajeni, już nie wróci tak spokojnie. Że musimy przejść okres turbulencji, a potem będzie inaczej. Musimy nabyć nowych umiejętności. Jedną z nich jest radzenie sobie z tym, że nie mamy kontroli. Może nie czujemy się z tym komfortowo, bo wszystko chcielibyśmy mieć ogarnięte, ale nie ma takiej opcji, w związku z tym musimy wytworzyć umiejętność czucia się z tym komfortowo.

Mówiliśmy o zaufaniu zespołowym. Nie ma liderów, którzy wiedzą wszystko. Pokora zadawania pytań, wykorzystania mądrości zespołowej, grupowej, lepsze, większe, szersze korzystanie z intuicji, która jest lepszym narzędziem do analizowania tego świata. I takie pożegnanie niepokoju przed utratą tego, co znane, i zaproszenie ciekawości odkrywcy. Sugeruję traktować ten świat jako coś, co odkrywamy jak Kolumb Amerykę. Wielka Brytania wyszła z Unii, więc jaka jest tu wiadomość dla mnie, co z tego wynika dla mnie, dla zespołu? Ciekawość, a nie niepokój. Zaufanie grupie. Myślę, że to jest też droga do zdrowia, bo na końcu ważne jest to, abyśmy w tym zwariowanym świecie nie zaszkodzili sobie. Szczęście jest najważniejsze.

Na zakończenie: gdzie można Cię znaleźć w sieci i jaką książkę polecasz?

Jestem na LinkedInie, ale nie zaglądam tam regularnie, tylko co jakiś czas, może raz na tydzień. Można znaleźć mnie u Ciebie, więc gdyby ktoś chciał kontakt, to przez Dominika można się skontaktować.

Jeśli chodzi o książki, to cały czas poruszaliśmy temat turkusowych organizacji, ja jednak zdecydowałem się polecić państwu książkę Frederica Laloux „Pracować inaczej”. To bardzo ciekawa pozycja opisująca trendy, które dzieją się obecnie w sposobach funkcjonowania przedsiębiorstw, w kierunku pójścia w kolor turkusowy, czyli tych grup projektowych bez hierarchii, prototypujących na co dzień, które działają w zupełnie inny sposób i mają niesamowite wyniki, gdzie motywacja jest duża, a rotacja mała. Może to będzie dobrym uzupełnieniem tej dyskusji, że tak dużo dzieje się wokół, że są naprawdę nowe trendy, zupełnie zmieniające się paradygmaty dotychczasowego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw.

Dziękuję bardzo za rozmowę. Uwielbiam rozmawiać z entuzjastami, a u Ciebie widziałem ogień w oczach podczas dyskusji. Rozmowa z Tobą to czysta przyjemność. Dzięki za podzielenie się wiedzą.

Dziękuję wszystkim.

Po rozmowie z Maciejem, wracając z Warszawy do Krakowa, całą drogę myślałem, zapisałem chyba cztery strony notatek. Dla człowieka z talentem uczenie się jest to bardzo przyjemne. Cztery strony notatek, wniosków na przyszłość – jestem bardzo wdzięczny Maciejowi za podzielenie się swoją wiedzą.

Jeśli ktoś chciałby skontaktować się z Maciejem w kontekście jego szkoleń, jego doświadczenia w tym temacie, dajcie mi znać albo przez moją stronę, albo przez Facebooka. Chętnie Was skontaktuję. To będzie najwygodniejsze, biorąc pod uwagę, ile Maciej ma zajęć i dostępnego czasu.

I to tyle na dziś. Dziękuję bardzo patronom za wsparcie, za motywację. Dziękuję, że jesteście. Jesteście cudowni i wspaniali. Dziękuję Wam, słuchacze, bo też jesteście cudowni i wspaniali, dla Was to nagrywam. To tyle, na razie, cześć!