

Delegowanie niemożliwych celów - transkrypcja podcastu Rafała Szczepanika

Wyobraź sobie, że chciałbym Ci postawić albo zdelegować taki oto cel „*Zorganizuj w 6 miesięcy zespołową narciarską wyprawę na biegun północny*”. Pewnie odpowiedziałabyś albo odpowiedziałabyś, że to niemożliwe, zbyt trudne.

Wiele lat temu, jako kompletny żółtodziób polarnictwa z zerowym doświadczeniem polarnym sam sobie wyznaczyłem taki cel, a potem, co ciekawe, przekonałem do niego kilkunastu moich znajomych i 6 miesięcy później wszyscy stanęliśmy na biegunie północnym na nartach. Przypomniałem sobie o tej sytuacji, kiedy kilka miesięcy temu jeden z klientów spytał nas, jak nauczyć menadżerów, by potrafili skutecznie zakomunikować podwładnym cele, które pozornie wydają się niemożliwe do zrealizowania. I wtedy przypomniałem sobie, że ja sam korzystałem z trzech głównych technik komunikowania pozornie nieosiągalnych celów: dekomponowania, hipotetyzowania i poszerzania perspektywy. Spróbujmy zobaczyć, jak każda z tych technik działa na jednym konkretnym przykładzie.

Po pierwsze, dekomponowanie.

Wróćmy na chwilę do bieguna północnego. Kiedy mówiłem moim znajomym „*Słuchajcie, idę na biegun północny, mam taki cel*” wszyscy mówili „*To jest niemożliwe, to jest zdecydowanie za trudne*”.

Powodem, dla którego udało mi się mój zespół przekonać do tego celu, było uświadomienie sobie, że ten cel nie jest zbyt trudny, ale zbyt złożony. To po prostu jest bardzo wiele wątków w jednym. I wiedząc to, nie delegowałem czy nie wyznaczałem, czy nie komunikowałem, nikomu celu, pod tytułem „*zorganizujemy wyprawę na biegun północny*” - to była tylko ogólna generalna wizja. Natomiast cele, które stawiałem, brzmiały tak: „*Dowiedz się, jak tam można w ogóle dolecieć*”, „*Dowiedz się, jak nawigować na Arktyce, jeśli tam nie działa kompas*”, „*Dowiedz się, co można jeść, co można ugotować przy minus czterdziestu*”, „*Dowiedz się, jak się ubierają polarnicy*”, „*Dowiedz się jak obozować na lodowcu*”, „*Dowiedz się jaki sprzęt jest potrzebny do transportu na wyprawie polarnej*”. Te pytania, które przed chwileczką postawiłem, gdybym postawił je tobie i powiedział „*Masz dwa dni, żeby zgooglować odpowiedź*”, to prawdopodobnie na każde z tych pytań na początku dr Google odpowie ci całkiem konkretnie co należy zrobić. A potem, kiedy stwierdzisz „*No może dr Google to nie najbardziej wiarygodne źródło*”, to ten sam dr Google podpowie ci kontakt do doświadczonego polarnika, który faktycznie udzieli ci już eksperckich odpowiedzi. I gdyby tak się zastanowić, to pytania, które postawiłem, składają się na całość pod tytułem „*zorganizować wyprawę na biegun północny*”. Przez podzielenie takiego pozornie nieosiągalnego celu zorganizuje wyprawę na małe podcele: zorganizuj jedzenie, zorganizuj sprzęt, dowiedz się jak się ubezpieczać, dowiedz się jak nawigować na Arktyce... członkowie mojego zespołu uznali, że to jest osiągalne, bo każdy z nich dostał na jednym etapie, jeden konkretny cel do osiągnięcia, a jak zrobił ten jeden to dostał następny i następny. I nagle się okazuje, że wyprawa na biegun północny jest do zrobienia, bo każdy z nas miał jedno postawione wąskie pytanie - ja zdekomponowałem cel główny na podcele.

No i rzeczywiście jedyną moją rolą jako tego żółtodzioba było dowiedzieć się, jakie podcele postawić, czyli jak go zdekomponować (tu faktycznie musiałem skorzystać z wiedzy ekspertów, no bo sam nim jeszcze wówczas nie byłem).

To trochę jakbym powiedział tak: „*Transplantacja nerek jest trudna*”. Gdybym komukolwiek tutaj teraz zdelegował transplantację nerek, to prawdopodobnie nikt się tego nie podejmie, bo to wymaga wiedzy eksperckiej i doświadczenia. Ale gdybym powiedział inaczej „*Jesteś menadżerem z dużym doświadczeniem w zarządzaniu projektami, zorganizuj nie transplantację nerki, ale oddział transplantacyjny w nowym szpitalu*”. To prawdopodobnie będziesz potrafił to zrobić, jeśli podpowiem ewentualnie: po pierwsze - kogo zatrudnić, po drugie - co kupić, po trzecie - jak wyposażać blok operacyjny, po czwarte - jakie procedury wdrożyć. Na większość tych pytań na wstępnym poziomie odpowiedź zna wujek Google. Na faktycznie niezbędnym już profesjonalnym poziomie eksperci, do których znowu wujek Google podpowie ci kontakt.

Więc dekomponowanie oznacza, że jeśli cel wydaje się pracownikowi zbyt trudny, a my wiemy, że on nie jest trudny, tylko złożony z wielu elementów, jest takim węzłem gordyjskim, to jeśli my pracownikowi postawimy pytania cząstkowe, szczegółowe, rozbijający cel główny na podcele indywidualne, to pracownik jeden cel, po drugim, po trzecim, w ten sposób już spokojnie jest w stanie zrealizować, bo zaczyna zauważać, że to jest możliwe. To tak jakby podzielić słonia na drobne elementy, tzw. zadania słoniowe.

Druga technika to hipotetyzowanie.

Pozorne gdybanie. Co by się musiało stać, żeby w naszym ogródku wylądowali Marsjanie. Albo w biznesie, co by się musiało stać, żebyś zwiększył swoją sprzedaż od 1000%. Czysto teoretycznie. Tak właśnie stawiamy pytanie pracownikowi. Dodając czysto teoretycznie, czysto hipotetycznie, co by się musiało stać, żebyś zwiększył sprzedaż od 1000%. No i oczywiście padnie odpowiedź „*Wiesz, czysto hipotetycznie, to jak byś mi dał milion dolarów na nową kampanię promocyjną, nieograniczone rabaty, no to oczywiście to ja ten 1000% zrobię*”. To jest tylko początek dyskusji. Zwróćmy uwagę, że kiedy stawiamy dodatkową, uzupełniającą wypowiedź, czysto hipotetycznie, czysto teoretycznie, co by się musiało stać, to człowiek stwierdza, a to jest tylko takie gdybanie, to teoretycznie jak będę miał milion dolarów...

Ważne jest to, że w takiej sytuacji pracownik nie mówi „*Nie, nie, to niemożliwe*” tylko mówi „*Czysto teoretycznie? Milion dolarów*”. Ale my od tego momentu możemy to zacząć sprowadzać na ziemię. „*No wiesz, miliona dolarów to nie mamy, ale gdyby kampania była za 100 tysięcy złotych, a rabaty maksymalnie 20%, to co, to jest realne?*” „*No nie, nie, nie, nie*” - mówi ten pracownik – „*Wiesz, trochę z tym milionem dolarów to żartowałem. Kampania, no potrzebna mi jest social media i może w prasie... Rabaty wystarczą mi trochę wyższe niż u konkurencji... ale jak mi dasz 10 nowych handlowców, to może w rok, a może w dwa, nie 1000%, ale ze trzy razy naszą sprzedaż zwiększymy*”. A ja odpowiadam „*Ok, no tu policzmy. To dostaniesz 10 handlowców, koszt kampanii wyniesie tyle, a tyle, rabaty będą nas kosztowały tyle, to przy takich ograniczeniach to ile ty mniej więcej sprzedaż przemiesz i zobaczymy, czy to się bilansuje*”.

Ta rozmowa zaczyna się kleić do realiów. Zaczyna być pewną formą debaty o tym, co jest możliwe i co niemożliwe. Bo zaczęliśmy od tego, że cel niemożliwy pozornie dla pracownika, tak mu się wydający, schipotetyzowaliśmy, czyli zadaliśmy pytanie „*Czego byś hipotetycznie potrzebował?*” A dla niego, dla pracownika, w głowie hipotetycznie oznacza niezobowiązująco, bez odpowiedzialności.

Czyli w jego głowie nie powstaje kotwica, która by ograniczała jego myślenie, która by sprawiała, że nie potrafi wypłynąć z pewnej mielizny na szerokie wody, gdzie można kreatywnie i twórczo myśleć.

Na początkowym etapie warto tak postawić cel, mówiąc nawet *„To jest wiesz, hipotetycznie”*, bo w ten sposób mózg się otwiera, odrywa się od tej kotwicy odpowiedzialności, zobowiązań i przestaje myśleć *nie, to się nie da, niemożliwe, w co ty mnie to ładujesz* i zaczyna myśleć szeroko. Co prawda, hipotetycznie, ale przynajmniej zaczyna myśleć, co by musiało się zdarzyć, by to było możliwe. A my, skoro już uwolniliśmy umysł od tej kotwicy odpowiedzialności i obawy, to w drugim kroku potem urealniamy tą dyskusję. Ale przynajmniej nie pojawia się argument *nie da się*. Hipotetyzowanie i dopiero potem w drugim kroku urealnienie celu.

Trzecia technika to poszerzanie kontekstu i perspektywy.

Przydatna wtedy, kiedy pracownik nie widzi alternatywnych metod osiągnięcia coraz wyższego celu i jedyne co sobie wyobraża, to skoro szef kazał mu 10 razy zwiększyć cele, to on będzie musiał 10 razy szybciej biegać z taczka. I nie widzi, że w ogóle z tej taczki mogłoby zrezygnować, zmienić metodę i wtedy faktycznie cel byłby osiągalny, ale innymi metodami niż do tej pory. Wtedy poszerzamy perspektywę i kontekst, żeby pokazać, jak zupełnie alternatywną drogą można dojść do celu.

Użyjmy konkretnego przykładu. Wyobraźmy sobie, że jesteś kierownikiem stadionu miejskiego i twój pracownik raz w tygodniu kosi trawę na stadionie. Poświęca na to dwa dni, osiem godzin jednego dnia, osiem godzin drugiego dnia, a w szesnaście godzin jest w stanie skosić całą murawę, żeby przygotować stadion do sobotniego meczu. Szesnaście roboczogodzin, a my idziemy do tego pracownika, mówimy tak *„Wiesz co? Muszę zwiększyć twój cel. To może się wydawać niemożliwe, ale oczekuję od ciebie, że będziesz kosił to w dwie godziny, a nie w 16”*. Tak duży progres pracownikowi wyda się kompletnie nierealny. *„No jak, jak, jak mam 8 razy szybciej kosić, to jest w ogóle jakieś absurdalne oczekiwanie”*. Bo pracownik myśli, po prostu będę 8 razy szybciej musiał biegać z tą kościarką po stadionie. Ale przecież być może wcale nie o to chodzi.

Jeśli pracownik zakłada, że on jest po prostu operatorem kosiarki, to faktycznie nie da się biegać osiem razy szybciej. Ale jeśli powiemy pracownikowi *„Słuchaj, zmieniamy metody pracy. Automatyzujemy, kupujemy automatyczną kosiarkę samojezdną i twoje zadanie to jest tak: w piątek rano przyjdź i przez godzinę ją skalibrować patrząc na to jaka jest trawa, jaka jest wilgotność, ustawić ją odpowiednio, odpalić tą kosiarkę, ruszyć i przez parę minut ją kontrolować. A potem w połowie dnia przyjdź na chwilę i skorygować, a potem na koniec dnia sprawdzić i ewentualnie ręcznie uzupełnić to, czego kosiarka nie skosiła. I to łącznie zajmiecie dwie godziny, ale generalnie kosiarka będzie kosić sama”*. To nagle taka zmiana perspektywy albo poszerzenie tej perspektywy uświadamia pracownikowi *„A to teraz ja po prostu już nie będę kosiarem”*.

I oczywiście przykład z kosiarką jest banalny, bo każdy już widział kosiarkę automatyczną, ale teraz popatrzymy na to z przykładem biznesowym.

Idę do pracownika i mówię *„Słuchaj, do tej pory obsługiwałeś 10 klientów dziennie, teraz masz obsłużyć 100 klientów dziennie, to jest twój cel 10 razy zwiększyć ilość”*. To się wydaje znowu niemożliwe dopóki nie dopowiem ewentualnie *„Wiesz, do tej pory pisałeś 10 ofert dla 10 klientów dziennie. Ja oczekuję, że teraz zaprzęgniemy czata GPT, zaprzęgniemy sztuczną inteligencję, pewne algorytmy i ty po prostu będziesz generował sto plików dziennie, zerkał tylko na każdy, kontrolując*

pewne takie podstawowe parametry i potem to automatycznie będzie wysyłane, bo mamy teraz algorytm i automatyczną wysyłkę. Albo będziesz nie odbierał 10 telefonów, tylko będziesz koordynował odebranie 100 telefonów przez nasz automatyczny bot na infolinii i co najwyżej te przekierowane do Ciebie, te trudniejsze, odbierzesz. Więc w sumie też będziesz rozmawiał z pięcioma, sześcioma klientami, a 90 z nich obsłuży bot, a ty masz to monitorować i reagować. Czyli krótko mówiąc ja ci zwiększam 10 -krotnie cel, bo ja ci zmieniam metodę pracy”. I to poszerzenie perspektywy, wytłumaczenie jest ważne, żeby pracownik się nie zablokował.

Jeśli więc w ten sposób komunikujemy cel, to zamiast iść do pracownika i mówić „*Słuchaj masz kosić 8 razy szybciej*” mówisz najpierw „*Wiesz, zmieniamy technologię, kupiliśmy automatyczną kosiarkę, zmieniam twoją rolę*”. Czyli nie nazywam tego, zwiększam twój cel 10 -krotnie, tylko nazywam to, zmieniam twoją rolę albo zmieniam metodę pracy.

Więc dekomponowanie, hipotetyzowanie albo poszerzanie perspektywy to trzy metody myślowe, które się sprawdzają, kiedy musimy wielokrotnie powiększyć cel KPI, miernik pracy naszego pracownika i boimy się, że jeśli tak wprost to powiemy, to on to odbierze jako zadanie niemożliwe, zablokuje się i nastąpi opór przed zmianą.

Bardzo polecam stosowanie tych technik i bardzo dziękuję za wysłuchanie.

<https://www.szkolenia-menedzerskie.pl>, kontakt@szkolenia-menedzerskie.pl, tel. 788 808 808