

2012

# Kompendium bezpiecznego zarządzania

# veracity

Poniższe kompendium jest przeznaczone dla osób, które chcą dowiedzieć się jak zarządzać organizacją, aby była ona efektywna i bezpieczna. Zastosowanie się do zaleceń tego kompendium gwarantuje właściwe zaangażowanie zasobów i środków oraz premię za właściwe podejmowanie ryzyka, czyli zysk.



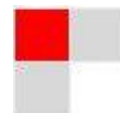
Fundacja Veracity  
Wersja 1, czerwiec 2012

<http://www.veracity.pl>, <mailto:fundacja@veracity.pl>



## Spis treści

Wprowadzenie .....	3
Dobre praktyki .....	5
Grzech pierwszy: Chaos to też strategia.....	5
Grzech drugi: Mogę wszystko.....	6
Grzech trzeci: Życie jest nieprzewidywalne.....	7
Grzech czwarty: Ja mówię, oni robią.....	8
Grzech piąty: Rozwój jest samoistny .....	9
Grzech szósty: Zasoby są nieograniczone.....	10
Grzech siódmy: Klient ma zawsze rację.....	11
14 zaleceń Veracity dotyczących bezpiecznego zarządzania .....	13



# Wprowadzenie

Wydarzenia towarzyszące spowolnieniu gospodarczemu wyraźnie wskazują, iż bezpieczne zarządzanie kryje wiele tajemnic, nawet dla menadżerów najwyższego szczebla międzynarodowych korporacji. Liczba upadłości przedsiębiorstw, spadek rentowności oraz docierające do publicznej wiadomości informacje o podejrzanych praktykach organizacji finansowych, spółek giełdowych i innych przedsiębiorstw jest wyraźnym sygnałem, iż bezpieczeństwo zarządzania to temat niezwykle istotny.

Według tegorocznych sondaży spadek rentowności zanotowały niemal wszystkie analizowane branże i klasy przedsiębiorstw. Jak wynika z prognozy KUKE „w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy na skutek niewypłacalności, działalność gospodarczą zakończyły 743 przedsiębiorstwa. Suma upadłości z ostatnich dwunastu miesięcy po styczniu okazała się o 3, 2% wyższa od zanotowanej po grudniu (720). W październikowej informacji o kondycji sektora przedsiębiorstw opracowanej przez Instytut Ekonomiczny Narodowego Banku Polskiego czytamy, iż „klasę przedsiębiorstw najmniejszych charakteryzował najniższy, zmniejszający się odsetek przedsiębiorstw bez problemów z płynnością (59 % klasy). Równocześnie, odsetek przedsiębiorstw z tej klasy prawidłowo obsługujących swoje zobowiązania kredytowe był najniższy i wykazywał długookresową tendencję spadkową. Podobnemu pogorszeniu uległa zdolność tych firm do obsługi zobowiązań pozabankowych (odsetek firm bez problemów był na jednym z niższych poziomów, znacznie poniżej średniej dla całej badanej próby).

Jednym słowem nie jest najlepiej. Wielu przedsiębiorców ponosi znaczne straty spowodowane podejmowaniem nadmiernego, nieuzasadnionego ryzyka. Menadżerowie nie analizują zagrożeń i ich potencjalnych skutków dla prowadzonego biznesu. Nie analizują również szans, jakie daje dynamiczne otoczenie. Z naszych analiz wynika, iż nawet te organizacje, którym nie udaje się osiągać zadowalających wyników, nie korygują wytyczonych ścieżek szukając swojej szansy na rynku. Jak widać, najczęściej jest to droga do nikąd.

Każde spowolnienie rynkowe powoduje odkurzenie projektów racjonalizujących organizację, skutkujących wystawieniem sztandarów z hasłem: optymalizacja. To słowo wytrych jest często nadużywane i rozumiane, jako legitymacja do bezmyślnego cięcia kosztów. Najczęściej w pierwszej kolejności optymalizacji poddajemy rozwój, który w krótkiej perspektywie jest kosztowny i nie przynosi spodziewanych efektów. Następnie obcinamy koszty ludzkie uzasadniając podejmowane decyzje kryzysem i powiększającą się liczbą osób chętnych do pracy. Rezygnujemy z przywilejów socjalnych, szkoleń, imprez integracyjnych.

Tego typu działania niepoprzedzone żadną analizą w krótkim terminie skutkują oszczędnościami, które na dłuższą metę są odpowiedzialne za spustoszenie w naszej organizacji.

Czas zastanowić się, co należy zrobić, aby bezpiecznie przebrnąć przez meandry rynku oraz sinusoidę hossy i bessy. Odpowiedź jest prosta, ale nie oczywista. Należy zarządzać bezpiecznie. Bezpiecznie nie znaczy zachowawczo, okopując się tym samym na utartych pozycjach i czekając na ostrzał artylerii: rosnących podatków i danin, przeterminowanych zobowiązań i należności, braku płynności, spadku motywacji i mniejszej konsumpcji. Bezpiecznie to znaczy efektywnie, optymalnie i racjonalnie. Wydaje się, że jest to oczywiste, ale rzeczywistość pokazuje, że nie do końca tak jest. Menadżerowie bardzo często popełniają szereg błędów, które powodują, iż organizacja jest jak łódeczka z papieru ciskana siłą fal, raz na górze, raz na dole, aż nie trafi na mieliznę.

Zebraliśmy te błędy i zaniechania, tworząc tym samym zbiór 7 grzechów głównych bezpiecznego zarządzania.



# Dobre praktyki

## Grzech pierwszy: Chaos to też strategia

Wielu z nas w pewnym okresie zastanawia się, co robić w swoim życiu: nauka, biznes, zarządzanie, technologia itp. Natomiast z badań wynika, że kierujący organizacjami bardzo rzadko znajdują czas na zadanie sobie kilku konkretnych pytań. Dokąd zmierzamy? Jak osiągnąć cel? Czego potrzebujemy do zrealizowania naszych zamierzeń? Nawet Ci, którzy posiadają wizję nie angażują zasobów organizacyjnych w jej realizację, bazują na kompetencjach pracowników, wierząc, że „jakoś to będzie” i „przecież każdy wie co ma robić”. Podejście takie jest mało bezpieczne. Zakłada, iż każdy z naszych pracowników wie, dokąd zmierzamy i sam podejmie odpowiedzialne i optymalne działania. Przy czym należy pamiętać, że organizacja to zespół / zbiór osób, ich kompetencji, pomysłów i punktów widzenia, które często są odmienne.

Co więc zrobić, aby uniknąć podstawowego błędu bezpiecznego zarządzania? Odpowiedź jest prosta, choć często powoduje niechęć. Mowa o strategii będącej zbiorem celów, które zamierzamy osiągnąć i pomysłów dotyczących sposobów ich realizacji. Chcąc przystąpić do wytyczania strategii, musimy dokonać przeglądu posiadanych zasobów ludzkich, intelektualnych, maszynowych, technologicznych, organizacyjnych oraz know-how. Oceniamy wszystko, co może stanowić wartość dla organizacji. Następnie analizujemy pole bitwy, czyli rynek. Charakteryzujemy naszych klientów oraz konkurentów. W momencie, gdy znamy już stan posiadania, analizujemy silne i słabe strony tego, czym dysponujemy oraz szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Tym samym dokonujemy tajemniczej analizy SWOT. Następnie definiujemy kilka konkretnych, wymiernych – policzalnych, realnych i określonych w czasie celów. O tym z kolei mówi zasada SMART. Zapomnijmy o celach typu: będziemy najlepsi, najbardziej proekologiczni, najbardziej efektywni, które nie mówią nic poza kierunkami, w których zmierzamy. Cele mają nam i innym pokazać konkretne wartości, które chcemy uzyskać: wzrost przychodów o 100 tys., spadek kosztów o 10% itp. Dobrze jest, jeżeli potrafimy wyodrębnić cele główne i podzielić je na mniejsze. Często wiele działań w organizacji może służyć jednemu celowi np. wzrostowi zysków. Musimy umieć powiązać nasze cele w zakresie rozwoju, z celami w zakresie realizowanych procesów, finansów i rynku.

Trudno sobie wyobrazić, że rozwój nowych technologii i ekspansja rynkowa wymagająca reklamy i dodatkowego wysiłku wpłynie pozytywnie na nasze koszty w krótkim okresie czasu. Realizacja tych celów to

inwestycja, która ma się przyczynić do wzrostu sprzedaży i udziału w rynku, przy ograniczeniu kosztów w długiej perspektywie.

Nie da się robić wszystkiego: ograniczać inwestycje, ciąć koszty na wszelkich polach działalności, a z drugiej strony rozwijać się. Teoria ograniczoności zasobów zmusza nas do trudnych wyborów, oraz do delegowania zasobów w określonych kierunkach. Mapą w tym zakresie jest właśnie strategia. To właśnie strategia ma nam odpowiedzieć na pytania: gdzie optymalizować i walczyć z kosztami, a gdzie lokować środki w celu rozwoju.

Wiele organizacji dla których tworzyliśmy strategie twierdziły: „Po co nam strategia, przecież wszyscy chcemy zarabiać więcej”. Trzeba tylko pamiętać, że każdy cel można osiągać na wiele sposobów i przy zaangażowaniu różnych środków, a receptą na sukces jest właśnie odpowiednia strategia.

## Grzech drugi: Mogę wszystko

Drugi grzech cechuje menadżerów, którzy zamiast stawać się liderami oraz przywódcami wskazującymi kierunki działań, wolą realizować zadania. Częstym problemem jest brak zaufania i wiary w kompetencje współpracowników. Obawa przed delegowaniem zadań jest najprostszym sposobem na przepracowanie i zawał przed 40-tką, nie mówiąc już o braku efektów z podjętych działań.

Strategia nie kończy się na opracowaniu zbioru celów oraz wskazaniu terminów realizacji. Strategia to również określenie inicjatyw, które należy podjąć w zakresie realizowania celów, oraz wskazanie zasobów, które będą niezbędne do ich realizacji. Należy pamiętać, że samo przydzielenie zadania i określenie terminu jego realizacji nie spowoduje jego zrealizowania. W tym celu, potrzebni są ludzie, technologie, czas oraz odpowiednie uprawnienia.

Działalność organizacji możemy podzielić na procesy i projekty. Procesy realizowane cyklicznie zasadniczo się nie kończą. Natomiast projekty to działania z natury jednorazowe. Jedne i drugie muszą służyć realizacji strategii. Należy zapewnić, że wszystkie cele procesów i projektów będą służyły realizacji celów strategicznych, a wszystkie zasoby przydzielone do realizacji procesów i projektów będą pożytkowane efektywnie i optymalnie.

Standaryzowanie procesów za pomocą projektowania ich przebiegu i formularzy, pozwala na minimalizowanie ryzyka związanego z brakiem zaufania do pracowników. Działanie takie jasno wskazuje

nasze intencje w zakresie sposobu realizacji zadań i wyników działań w postaci produktów procesów i projektów. Mając ustandaryzowany sposób działań dotyczących procesów i projektów, dużo łatwiej zastanawiać się nad właściwym to jest bezpiecznym i efektywnym przydzielaniem zasobów i realizowaniem zadań.

## Grzech trzeci: Życie jest nieprzewidywalne

Wielu menadżerów twierdzi, że planowanie jest zbędnym elementem funkcjonowania, gdyż życie jest nieprzewidywalne. Lepiej skupić się na szybkim reagowaniu na sytuacje, które niesie ze sobą los. Trudno nie zgodzić się z tym, że szybkość działania jest istotna na konkurencyjnym rynku, który nie znosi stabilizacji i zaskakuje nas obniżkami cen, promocjami konkurentów, nowymi produktami i usługami, zmianą sposobu podejścia do klienta, zmianą upodobań. Należy się jednak zastanowić nad tym, co pozwala nam zaoszczędzić czas i pieniądze. Czy jest to intuicja, czy zaplanowane działania dotyczące nieprzewidywanych sytuacji? Intuicja jest niestety bardzo zawodna, o czym przekonali się menadżerowie największych korporacji, którzy nie przewidzieli skutków bańki spekulacyjnej i brnęli w modne, acz ryzykowne mechanizmy rynkowe. To właśnie analiza ryzyka pozwala przewidzieć zwroty akcji i zaplanować odpowiednie działania.

Skoro za pomocą strategii określiliśmy, co chcemy robić, wskazaliśmy cele, określiliśmy sposób ich realizacji oraz przydzieliliśmy zasoby, to zastanówmy się, co grozi naszym celom. Zidentyfikujmy zagrożenia, którym podlegają nasze cele i zaplanujmy działania, które uchronią nas przed skutkami tych zagrożeń. Należy pamiętać, iż nasz cel to twór abstrakcyjny, złożony z wymiernej wartości oraz zasobów, które mają pozwolić na jego realizację (proces, projekt, ludzie, technologie, systemy informatyczne, finanse). Sam cel nie podlega zagrożeniom, czyli wewnętrznym i zewnętrznym czynnikom zagrażającym. Czynnikiem tym podlegają zasoby. To właśnie dla zasobów musimy zidentyfikować zarówno pozytywne, jak i negatywne czynniki wpływające na ich zdolność do zrealizowania celów, tym bardziej, że często jeden zasób może być wykorzystany przy realizacji wielu celów. Zastanówmy się, które czynniki występujące wewnątrz organizacji oraz na rynku, mogą wpływać na zdolności naszych zasobów. Zastanówmy się również nad tym, jakie jest prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz jaki może być ich skutek.

Iloczyn prawdopodobieństwa i skutku to właśnie ryzyko. Poziom ryzyka w zależności od przyjętej metody (ISO 31000, COSO itp.) można określać na wysoki, średni, bądź niski. Dla ryzyk o wysokim poziomie musimy przeanalizować sposób minimalizowania ich wystąpienia, bądź minimalizowania skutków. W ten sposób



zajmujemy się czynnikami najbardziej prawdopodobnymi i tymi, których skutek jest najbardziej dotkliwy dla naszej organizacji.

Powstałe na podstawie analizy ryzyka plany działania pozwalają zabezpieczyć to, co najcenniejsze, czyli nasze zasoby. Tym samym, umożliwiają podjęcie skutecznych działań w przypadku wystąpienia czynnika, czy to negatywnego, czy pozytywnego – rynkowej szansy. Wiele z tych działań wprowadza się do wspomnianych procesów i projektów, jako stałe mechanizmy minimalizacji ryzyka.

## Grzech czwarty: Ja mówię, oni robią

Często okazuje się, że nasze działania spotykają się z niezrozumieniem. Nasi współpracownicy nie wykonują powierzonych im zadań, nasi klienci nie są przekonani o wspaniałości naszego produktu bądź usługi. Jesteśmy zmuszeni do nieustających tłumaczeń. Jak zatem mówić i być słyszonym? Jak tłumaczyć i być zrozumianym? Nie jest to prosta sztuka. Tym bardziej, że jej skuteczność zależy nie tylko od nadawcy, ale również od odbiorcy.

Zacznijmy od nadawcy, który wyrażając komunikat oczekuje od odbiorcy jego zrozumienia. Dowodem zrozumienia komunikatu jest jego odpowiednia interpretacja oraz podjęcie przez odbiorcę działania satysfakcjonujące nadawcę. Przyjmujemy, że nadawca oczekuje od odbiorcy tego, o czym mówi. Okazuje się, że wcale tak nie musi być. Przekazywany przez nadawcę komunikat, zanim stanie się słowem (pisanym, mówionym) lub gestem musi przejść drogę od myśli do wyrażenia, czyli przekazania jego treści odbiorcy. Podczas tej drogi następuje tzw. „kodowanie”. To właśnie kodowanie jest sprawcą trudności, ponieważ obarczone jest doświadczeniami, wyobrażeniami i cechami charakteru nadawcy. Kodowanie stanowi o skuteczności wypowiedzianego przekazu. Dlaczego jest tak ważne? Po drugiej stronie komunikatu znajduje się odbiorca, który interpretuje przeczytany bądź usłyszany komunikat podczas procesu odwrotnego do kodowania. Odbiorca odkodowuje komunikat nadawcy docierając jednocześnie do myśli, która stanowiła początek komunikatu. Odkodowanie komunikatu obarczone jest doświadczeniami, wyobrażeniami oraz cechami charakteru tym razem odbiorcy. Jak więc uchronić się przed zniekształceniami kodowania i odkodowania? Musimy nauczyć się odgadywać myśli naszych odbiorców. Pomóc w tym mogą nam ćwiczenia polegające na rozpoznawaniu typów charakterów takich jak: introwertyk, ekstrawertyk, lider, samotnik, itd. Każdy z tych typów ma swoje sposoby na postrzeganie świata, sposób wyrażania myśli i interpretację komunikatów. Warto je poznać w celu skutecznego komunikowania.



Każda strategia musi zostać zakomunikowana. Ludzie pracują skutecznie, gdy wiedzą, czemu ma służyć ich praca oraz gdy są współodpowiedzialni za realizowane cele. Ponadto, wiedza ta jest potrzebna, aby skutecznie analizować ryzyka i im zapobiegać oraz proponować kierunki rozwoju. Dość łatwo komunikować się z pracownikami, gdyż stanowią zbiór znany i ograniczony, do którego można trafić komunikacją bezpośrednią, modelami procesów, instrukcjami. Taka komunikacja jest skuteczna i uniemożliwia niewłaściwą interpretację. Nawet, jeśli zdarzają się problemy z komunikacją, to w prosty sposób można je skorygować. Trudniejszą sztuką jest komunikacja z rynkiem oraz z klientami. Niestety rzadko się zdarza abyśmy znali wszystkich klientów, ich motywacje, obiekcje itp., Dlatego bazując na potrzebach i oczekiwaniach, które zaspokajają nasz produkt lub usługę musimy konstruować dość uniwersalny przekaz, który zacieka i zachęci do poznania szczegółów oraz pozwoli na budowanie relacji między naszą organizacją i naszym klientem.

## Grzech piąty: Rozwój jest samoistny

Wielu menadżerów uważa, że rozwój zachodzi samoistnie poprzez usprawnianie produktu lub ulepszanie usługi. Nic bardziej mylnego. W tym miejscu następuje powrót do strategii i konieczność zadania sobie pytania o to, kto jest naszym klientem i czego oczekuje. Skąd wziąć odpowiedź na te pytania? Najprościej zapytać. Można również przeprowadzać badania, zbierać informacje dotyczące zadowolenia i satysfakcji klienta, śledzić trendy rynku. W ramach strategii rozwoju i wskazania niezbędnych celów musimy orientować się w potrzebach klientów oraz możliwościach rynku.

O ile głównym elementem budującym wartość dla klienta i wpływającym na komunikację z otoczeniem w naszej organizacji są procesy w niej realizowane, o tyle rozwój organizacji jest napędzany przez projekty, które realizuje. Projekty są niezbędne dla zgodnego ze strategią, właściwego i bezpiecznego rozwoju. Projekty mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzne są nastawione na poprawę funkcjonowania oraz usprawnienie działania. Zewnętrzne na zaoferowanie nowego produktu lub usługi na rynku. Projekty wymagają przygotowania i zaplanowania. Muszą być osadzone w czasie i zasobach organizacji, w tym zasobach finansowych. Należy pamiętać, aby realizacja projektów nie narażała bieżącego funkcjonowania firmy i nie szkodziła klientom. Unikniemy tego, oczywiście przez analizę ryzyka dla projektu, którą realizujemy analogicznie do analizy ryzyka strategicznego, czy operacyjnego. Pamiętajmy o wyznaczeniu kierownika i nadaniu mu odpowiednich uprawnień. Pamiętajmy o dokumentowaniu projektu oraz zarządzaniu zmianą.

Dobrą praktyką jest podsumowanie projektu, czyli weryfikacja osiągniętych rezultatów pod kątem zgodności z założeniami, ale przede wszystkim z przyjętymi celami i strategią.

## Grzech szósty: Zasoby są nieograniczone

Wróćmy na chwilę do zasobów, czyli fundamentów naszej organizacji oraz do zasady ograniczoności. Strategia, analiza ryzyka, procesy i projekty wskazują, w jaki sposób powinny być alokowane zasoby, w celu realizacji strategii i osiągania największych korzyści. Ambitna strategia, powoduje, że w naszej organizacji dość poważnie zaczyna doskwierać brak zasobów do realizacji celów. Jest to przyczyną wspomnianego powyżej drugiego grzechu i obciążenia dodatkowymi obowiązkami siebie oraz innych. Co należy zrobić w takiej sytuacji? Ponownie rozpocząć batalię optymalizacyjną. Mechanizmów doskonalenia jest sporo. Można skupić się na samodoskonaleniu, angażując kluczowych współpracowników w przeprojektowanie procesów i weryfikację projektów. Istotne jest, aby określić perspektywę prac optymalizacyjnych np.:

- realizacja procesu jak najniższym kosztem, przy zaangażowaniu optymalnych zasobów,
- jakościowa realizacja procesu (tak, aby produkt procesu był jak najlepszej jakości),
- terminowa realizacja procesu (tak, aby proces był realizowany jak najszybciej),
- bezpieczna realizacja procesu (tak, aby proces był realizowany bezpiecznie i w sposób ciągły).

Należy pamiętać, że różne procesy mają różną wrażliwość na poszczególne płaszczyzny, a najważniejszą cnotą jest umiar. To właśnie umiar pozwala na wyważenie poszczególnych płaszczyzn optymalizacyjnych. Najprostszymi metodami optymalizacji jest eliminowanie zbędnych czynności i zasobów, takich, które nie wpływają na bezpieczeństwo i jakość procesu, a generują niepotrzebne wąskie gardła i koszty.

Warto też, dla zoptymalizowanych działań zapewnić zmotywowane zasoby. O ile, zasoby materialne dostarczane do procesów wymagają, co jakiś czas remontu, wymiany, serwisowania, o tyle zasoby ludzkie wymagają ciągłego motywowania. Proces motywacji jest złożony i wymaga rozpoznania potrzeb naszych zasobów podobnie jak potrzeb klientów. Musimy orientować się w potrzebach naszych współpracowników i dopasowywać do nich sposoby związane z ich z motywacją. Umiar w tym przypadku jest równie istotny, co w przypadku optymalizacji. Czynniki motywujące w nadmiarze, przestają być motywujące. Mówi się, że „dobry menadżer potrafi przeistoczyć się z Napoleona w Matkę Teresę”. Podczas wojny związanej z silną walką konkurencyjną, nową akcją marketingową lub wprowadzeniem nowego produktu, dobry menadżer wydaje szybkie rozkazy oraz walczy ramię w ramię z pozostałymi współpracownikami. Jest otwarty na opinie, ale przede wszystkim nastawiony jest na bezwzględne wykonanie rozkazów. W czasie pokoju, gdy

organizacja działa własnym trybem, menadżer ma czas na wysłuchanie, pracę grupową, delegowanie. Trzeba pamiętać, że długotrwałe wojny niosą ze sobą wiele ofiar, dlatego należy dozować liczbę ataków.

Dlaczego tyle czasu poświęcamy osobie lidera i stylowi kierowania? Ponieważ już sam lider i jego postawa to czynniki motywujące. Ludzie z pasją, wiedzą i chęcią działania są jak magnes, przyciągają innych, którzy chcą się uczyć i zarażać pasją.

Poza osobą lidera jest oczywiście szereg innych czynników motywujących: finansowych (wynagrodzenia, premie, narzędzia pracy) i pozafinansowych (władza, stanowiska, samodzielność). Należy pamiętać, że w ramach motywacji możemy wpływać na wiedzę pracownika poprzez szkolenia oraz dzielenie się informacjami, a przede wszystkim przez nasze chęci i zaangażowanie.

Tak, jak ludzie wykorzystują tylko część zasobów mózgu, tak współpracownicy wykorzystują tylko część swoich zdolności i sił do realizowanej pracy. Poprzez budowanie kultury wewnętrznej, opartej na liderze, optymalnej formule działania i zoptymalizowanych zasobach, można wiele osiągnąć.

## Grzech siódmy: Klient ma zawsze rację

Klient przewijał się przez wszystkie dotychczas opisywane grzechy. Przy piątym grzechu pisaliśmy, że jest on źródłem wiedzy na temat potrzeb, oczekiwań oraz kierunków rozwoju. To klient decyduje o naszym powodzeniu korzystając z naszych usług i produktów. Wielu klasyków teorii zarządzania stawia klienta w centrum i trudno się z tym nie zgodzić. Należy jednak pamiętać o jednym zasadniczym ograniczeniu: „Klient ma zawsze rację, ale nie zawsze potrafi ją nam odpowiednio zakomunikować.”

Każdy z nas jako Klient chciałby: taniej, szybciej, lepiej. Istnieją natomiast pewne granice każdej z perspektyw optymalizacji. Rozpoznając potrzeby klienta, musimy we właściwy sposób dobierać pytania i pamiętać o barierach komunikacyjnych wynikających z kodowania i dekodowania. Pewnym nowym zjawiskiem jest zaprzestanie słuchania potrzeb i rozpoczęcie ich kreowania. Kreowanie potrzeb to wpływanie na świadomość klienta w celu wzbudzenia u niego pewnych dotychczas niespotykanych potrzeb i oczekiwań, zgodnie z zasadą „skąd klient ma wiedzieć, czego chce, jeśli jeszcze tego nie widział”. Jest to oczywiście pewne uproszczenie, gdyż analizując piramidę potrzeb natrafiamy na kompletny zbiór ludzkich motywacji. Nie znajdziemy tam potrzeb szczegółowych, takich jak chęć posiadania samochodu, komputera, czy telefonu. Wymienione rzeczy zaspokajają tylko wybrane potrzeby i oczekiwania różniących się między sobą ludzi. Ten swoisty mix potrzeb, wraz z indywidualnym sposobem postrzegania świata decyduje o naszych potrzebach

szczegółowych - oczekiwaniach. Dlatego jedni jeżdżą samochodami sportowymi, inni samochodami terenowymi, a jeszcze inni limuzynami.

Pomijając stan posiadania Klienta kupującego przykładowy samochód, różnice oczekiwań wynikają z różnic w postrzeganiu świata, tego samego postrzegania, które wpływa na proces kodowania i dekodowania podczas komunikacji.

Musimy aktywnie słuchać klientów. Aktywnie słuchanie polega na docieraniu do właściwych potrzeb i oczekiwań klientów. To jedyny sposób na to, aby nowe produkty i usługi posiadały cechy innowacyjne, czyli różne od dotychczasowych. Klient rzadko sam w sobie jest innowacyjny i najczęściej oczekuje, że to my będziemy go zaskakiwać.

Wniosek jest jeden. Poznając własne zachowania, potrzeby, oczekiwania i obiekcje uczymy się poznawania innych (klienci, współpracownicy). Obserwując innych, uczymy się komunikacji.

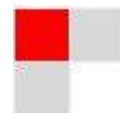


## 14 zaleceń Veracity dotyczących bezpiecznego zarządzania

W poniższej tabeli przedstawiono 14 zaleceń fundacji Veracity dotyczących bezpiecznego zarządzania:

Lp.	Zalecenie	Proponowane działanie
1.	Opracuj plan	<p>Odpowiedz sobie na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Czego chcę od mojej organizacji?</li><li>• Gdzie chcę być za rok, może trzy lata?</li><li>• Jakie są moje silne i słabe strony?</li><li>• Jakie widzę szanse i zagrożenia?</li><li>• Kto jest moim klientem?</li><li>• Kto jest moim konkurentem?</li><li>• W czym jestem lepszy od innych?</li><li>• Co muszę poprawić?</li><li>• Co chcę rozwijać?</li><li>• Czego potrzebuję, aby osiągnąć moje cele?</li><li>• Jak mam osiągnąć moje cele?</li><li>• Jak będę weryfikował realizację celów?</li></ul> <p>Pamiętaj, aby cele były: realne, wymierne i określone w czasie. Pamiętaj zakomunikować swoim współpracownikom strategię.</p>
2.	Przydziel cele	<p>Podziel cele strategiczne i zakomunikuj swoim współpracownikom oczekiwaną wartość i termin realizacji. Przydziel uprawnienia i zasoby.</p>
3.	Zarządzaj ryzykiem	<p>Identyfikuj zagrożenia dla realizacji twoich celów. Identyfikuj zagrożenia dla zasobów. Szacuj skutki i prawdopodobieństwo. Planuj działania minimalizujące ryzyko i plany na wypadek zmaterializowania się ryzyka. Identyfikuj szanse i wykorzystuj je.</p> <p>Przydatne standardy: ISO 31000, COSO</p>

Lp.	Zalecenie	Proponowane działanie
4.	<b>Zarządzaj Procesami</b>	<p>Identyfikuj sposób funkcjonowania organizacji: przepływu pracy i informacji. Zastanów się po co to robisz. Jakie cele realizuje dany proces, czy służy obsłudze Klienta, czy projektowaniu, czy produkcji i staraj się powiązać te cele ze strategią. Zastanów się czy to co robisz jest celowe, może jest zbędne, powoduje wąskie gardła w przepływie informacji i pracy, może można coś uprościć.</p> <p>Wskazuj sposób zaangażowania zasobów w realizację procesów, a tym samym realizację celów.</p>
5.	<b>Zarządzaj projektami</b>	<p>Podjmuj właściwe decyzje i realizuj właściwe rzeczy – projekty, we właściwy sposób – wykorzystując sprawdzone metodyki.</p> <p>Osiągnięcie sukcesu przez organizację wymaga realizacji działań rozwojowych, przy wykorzystaniu skończonych zasobów, takich jak: pracownicy, technologie, wiedza, środki finansowe. Właściwy sposób realizacji gwarantuje dopasowana do stopnia złożoności działań oraz struktury organizacyjnej metodyka zarządzania projektami.</p> <p>Przydatne standardy: Ponce2, PMI, TenStep.</p>
6.	<b>Standaryzuj</b>	<p>Standaryzuj działania wprowadzając opisy postępowania, które ułatwią tobie i twoim pracownikom właściwy sposób realizacji zadań.</p> <p>Identyfikuj i modeluj procesy, stosując międzynarodowe standardy np. ISO 9001.</p> <p>Wspieraj działalność systemami informatycznymi, pozwalającymi unifikować przebieg pracy i zapewniającymi transparentność i dostępność informacji.</p> <p>Unikaj odstępstw generujących dodatkowe koszty.</p>
7.	<b>Zapewnij bezpieczeństwo</b>	<p>Stosuj międzynarodowe standardy, aby zabezpieczyć poufność, dostępność i integralność informacji na bazie analizy ryzyka. Zabezpiecz kluczowe systemy i zasoby.</p> <p>Przydatny standard: ISO 27001.</p>



Lp.	Zalecenie	Proponowane działanie
8.	Zapewnij ciągłość	<p>Zagwarantuj ciągłość działania procesów, zwłaszcza, jeżeli jesteś elementem większego łańcucha dostaw, dostawcą usług dla innych podmiotów.</p> <p>Analizuj ryzyko braku ciągłości, działaj prewencyjnie i planuj działania kryzysowe.</p> <p>Przydatny standard: BS 25999.</p>
9.	Optymalizuj	<p>Nieustannie weryfikuj skuteczność Twoich działań, analizuj procesy, audytuj podejmowane decyzje. Te informacje są znakomitym źródłem wiedzy na temat zachowania organizacji oraz podstawą optymalizacji.</p> <p>Upraszczaj działania, odbiurokratyzowuj działalność, ceduj odpowiedzialność.</p> <p>Przydatne metody: BSC, analiza wskaźnikowa.</p>
10.	Motywuj	<p>Spraw, aby kluczowe zasoby – ludzie byli zmotywowani do pracy operacyjnej, realizacji celów i innowacji.</p> <p>Wsluchuj się w głos pracowników, miewają dobre pomysły.</p> <p>Pamiętaj, że nie ma jednego idealnego stylu kierowania i motywacji. Budowanie zespołu, informacja zwrotna, ocena okresowa są znakomitymi narzędziami motywacji.</p>
11.	Kontroluj	<p>Ufaj i sprawdzaj. Kontrola jest bardzo istotnym czynnikiem właściwej realizacji zadań, optymalizacji i motywacji. Sprawdzaj realizację zadań i postawę, dawaj informację zwrotną.</p>
12.	Buduj kulturę	<p>Spraw, aby Twoja organizacja posiadała charakter. Nadaj jej określonego ducha, aby nie była nijaka. Buduj zespół poprzez swoją postawę, buduj ducha innowacji premiując pomysłowość, słuchaj i komunikuj się z pracownikami.</p>



Lp.	Zalecenie	Proponowane działanie
13.	<b>Komunikuj</b>	<p>Komunikacja staje się coraz trudniejsza ze względu na szum komunikacyjny, czyli wiele komunikatów niewnoszących wartości dla organizacji. Słuchaj otoczenia i pracowników, staraj się zrozumieć, co mają ci do powiedzenia. Mów w zrozumiały sposób, komunikuj, co masz do przekazania klientom i pracownikom, weryfikuj czy komunikat został zrozumiany we właściwy sposób.</p> <p>Pamiętaj, że nikt (ani klient, ani pracownik) nie będzie wiedział tego, co chciałbyś przekazać, jeżeli nie zrobisz tego we właściwy sposób i we właściwym czasie.</p> <p>Komunikuj swoim klientom: wartości, jakość, korzyści oraz słuchaj informacji zwrotnej poprzez badanie satysfakcji. Pamiętaj, że klient nie zawsze potrafi zakomunikować to, co chciałby zakomunikować. To na Tobie spoczywa odpowiedzialność za bycie zrozumianym i zrozumienie faktycznych potrzeb.</p>
14.	<b>Zarządzaj bezpiecznie</b>	<p>Stosuj wszystkie wskazane praktyki, ale tylko w takim zakresie, jaki jest niezbędny Twojej organizacji. Pamiętaj, co jest najważniejsze: przekazanie wartości klientowi w postaci produktu lub usługi. Nie popełniaj grzechu totalnego zbiurokratyzowania działalności.</p> <p>Nie zapominaj, że to Klient płaci Twoje wynagrodzenie.</p> <p>Rozpoznawaj faktyczne potrzeby klienta, wyprzedzaj go wdrażając innowacje.</p> <p>Zagwarantuj bezpieczeństwo swojej organizacji.</p>

