

Jaki jest następny ruch?

**Trzy narzędzia arcymistrza szachowego,
które można wykorzystać w podejmowaniu
decyzji**



Michał Kanarkiewicz

Konsultant strategiczny, mówca inspiracyjny, wykładowca MBA, szachista. Właściciel firmy szkoleniowo-doradczej Kanarkiewicz Strategy Consulting. Autor siedmiu książek, w tym bestsellera „Strategie szachowych mistrzów w biznesie”. W 2020 r. zremisował w partii szachów z dwunastym szachowym mistrzem świata Anatolijem Karpowem.



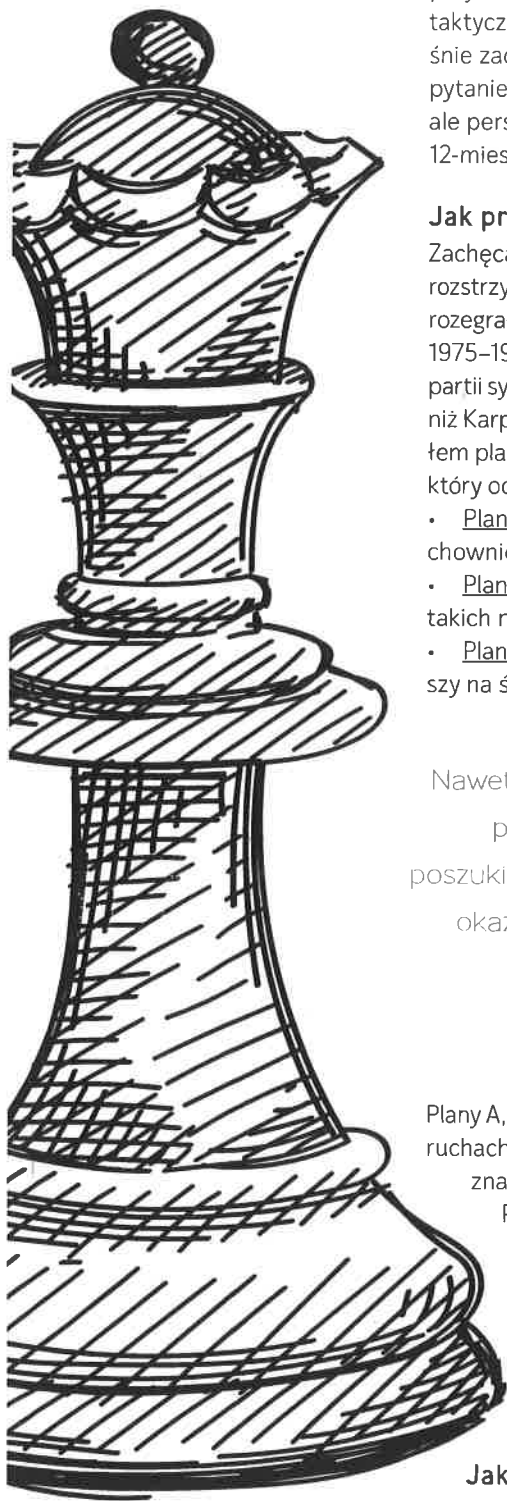
„Myśl jak szachista! Trzy ruchy do przodu!” – tak często mówimy, gdy chcemy zainspirować przyszłego lidera/liderkę do planowania oraz myślenia o konsekwencjach podejmowanych decyzji. Co jednak oznacza to w praktyce? Przyjrzyjmy się trzem narzędziom, które wykorzystują najlepsi szachiści nazywani arcymistrzami szachowymi.

Wbrew obiegowej opinii o wyższości praktyki nad teorią (w końcu często w biznesie mówimy o tym, że szukamy praktyków, a nie teoretyków!), szachiści skupiają się na obu aspektach, rozumiejąc, że przygotowanie teoretyczne odgrywa szczególną rolę np. w otwarciach i w grze końcowej, zaś pragmatyczność oparta na doświadczeniu pomaga w najbardziej skomplikowanej części gry, jaką jest gra środkowa.

Jednocześnie, żeby właściwie móc rozpoznawać schematy w trakcie gry, należy godzinami trenować w domu... teorię. Motywy taktyczne, najlepsze strategie pozycyjne, punkty słabości przeciwnika (konkurencji) oraz zdobywać wiedzę o tym, co najczęściej w pozycji jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Przypomina to, jak złożone i wielowątkowe jest podejmowanie decyzji w biznesie, prawda? Czas na pierwsze narzędzie dla lidera.

I. METODA ANALIZY SCENARIUSZY

Narzędzie znane i lubiane. Zarówno w szachach, jak i w biznesie. Gdy rozpoczynasz rozgrywkę – niezależnie od tego, czy na szachownicy życia, czy biznesu – potrzebujesz przewidywać, co może wydarzyć się w przyszłości. Tak, wiem, że w 2022 r., gdy



doświadczyliśmy po drodze pandemii, ataku Rosji na Ukrainę i galopującej inflacji, to przychodzi do głowy myśl, by zaprzestać planowania strategicznego i skupić się na taktycznym reagowaniu na to, co się wydarza. Rozumiem tę perspektywę. Jednocześnie zachęcam do tego, by patrzeć na życie długoterminowo. Oczywiście ulubione pytanie rekruterów: „Gdzie Pan/Pani widzi siebie za 5 lat?” – można odłożyć do szafy, ale perspektywa 2–3-letnia np. dla organizacji z sektora finansowo-księgowego czy 12-miesięczna dla IT to wciąż jest gra warta świeczki.

Jak przygotować scenariusze?

Zachęcam do skorzystania z metody analizy scenariuszy, która pokazuje potencjalne rozstrzygnięcia w przyszłości. I od razu przypomina mi się tu moja partia z 2020 r., którą rozegrałem przeciwko Anatolijowi Karpowowi (dwunasty szachowy mistrz świata z lat 1975–1985). Przed partią z nim długo się zastanawiałem, jak zagrać. Wiedziałem, że w partii symultanicznej nie będę miał zbyt wiele czasu na namysł, choć oczywiście więcej niż Karpow, dlatego potrzebuję mieć przygotowane scenariusze. Po namyśle stworzyłem plan, w którym chciałem grać jak Garri Kasparow (największy oponent Karpowa, który odebrał mu tytuł mistrza świata). W praktyce oznaczało to stworzenie planów:

- Plan A: Za wszelką cenę nie wymieniam hetmanów (najsilniejsza figura na szachownicy), ponieważ zmniejszysz wtedy szansę na błąd przeciwnika.
- Plan B: Staraj się utrzymać taktyczny (dynamiczny) charakter pozycji, ponieważ takich nie lubi Karpow.
- Plan C: Unikaj gry końcowej, ponieważ twój rywal jest w tym elemencie najlepszy na świecie.

Nawet jeśli plany A, B i C nie zadziałają, to łatwiej ułożysz plan D, ponieważ przygotujesz siebie i twój zespół do kreatywnego poszukiwania rozwiązań. W trakcie realizacji scenariuszy może się okazać, że zmienią się preferencje twoich (współ)pracowników i np. ważniejsza od możliwości 100-proc. pracy zdalnej będzie jednak integracja z zespołem i spotkania na żywo.

WAZNE

Plany A, B, C stworzone, więc siadam do szachownicy, rozpoczynam partię. I co? Po 12. ruchach hetmany się wymieniły (plan A upadł), w 14. ruchu gra uspokoiła się i nabrała znamion pozycyjnej (plan B upadł), zaś w 18. ruchu przeszliśmy do końcówki. Plan C również upadł. Nie brzmi to najlepiej. Jednak wtedy przypominałem sobie o tym, co jest najważniejsze w metodzie analizy scenariuszy. Nawet jeśli plany A, B, C przygotowane przed rozpoczęciem gry nie zadziałają, to dzięki nim łatwiej jest stworzyć plan D w trakcie partii. I tak postąpiłem. Postanowiłem w 24. ruchu poświęcić pionka w zamian za uzyskanie większej dynamiki w pozycji, by finalnie, po prawie pięciu godzinach gry i 44 ruchach uzyskać najważniejszy remis w życiu.

Jak przełożyć analizę scenariuszy do świata biznesu?

Weźmy pod uwagę następujący przykład: Twoją strategią jest zmniejszyć rotację pracowników o 13 proc. w pierwszym kwartale 2023 r.

- Plan A: Aktualizacja systemu benefitów, np. infolinia psychologiczna (pokazujesz, że zależy ci na tym, by pracownicy dobrze się czuli,

a właśnie takich pracodawców wybierają najlepsze talenty na rynku).

- **Plan B:** Uelastycznienie godzin i systemu pracy (pokazujesz, że dbasz o work-life balance pracowników, a co za tym idzie, że mogą czuć się z tobą jako liderem/liderką bezpiecznie).
- **Plan C:** Szkolenia rozwojowe (pokazujesz, że zależy ci na pracownikach i ich rozwoju, więc dłużej będą chcieli zostać w twojej organizacji).

Gdy już przystąpisz do realizacji scenariuszy, to na pewnym etapie przyjdzie czas na podjęcie kolejnych decyzji. Jest to nieodłączny element zarówno partii szachów, jak i projektów biznesowych. Nic nie trwa wiecznie i nawet jeśli mamy fenomenalny pomysł, biznesplan i zespół w gotowości do przenoszenia gór, to i tak pojawią się na naszej drodze przeszkody w realizacji końcowego celu. W takim momencie warto zatrzymać się na chwilę i zastanowić, jaki jest mój następny ruch i co prowadzi do sukcesu?

Wróćmy do przykładu zmniejszenia rotacji wśród pracowników o 13 proc. w pierwszym kwartale 2023 r. Jeden z moich klientów miał ostatnio podobne wyzwanie. Zagraniczna korporacja, duży oddział w Polsce. Chciał zmniejszyć rotację, więc zaplanował wiele działań w tym kierunku (szkolenia, aktywizacje pracownicze, budowanie poczucia sensu itd.), jednak napotkał ogromną barierę. Na rynek polski weszła konkurencja proponująca pracownikom mojego klienta posady z 30-proc. podwyżką. Oczywiście, gdy klient się o tym dowiedział, był zmartwiony, ponieważ wyrównanie oferty płacowej było nie do wykonania. Co jednak w takiej sytuacji można zrobić? Tutaj przychodzi z pomocą drugie narzędzie arcymistrza szachowego.

2. ANALIZA WSTECZNA

W trakcie partii szachów celem szachisty jest danie szacha-mata lub doprowadzenie do sytuacji, w której przeciwnik się podda – to jasne. Gdy gram partię szachów, to zgodnie z pryncypiami szachowymi najpierw zabezpieczam króla, opanowuję centrum, dopiero potem przygotowuję atak na króla przeciwnika. Dlaczego tak? Ponieważ atak na króla powinien być poprzedzony przygotowaniem i jeśli spojrzymy na proces liniowo, to wcale nie jest tak łatwo określić, co należy krok po kroku zrobić. Oczywiście – znamy ogólne zasady, ale nie wiemy, jakie dokładnie kroki temu odpowiadają.

Planowanie od końca

Na przykład, idąc liniowo od początku partii: pierwszy ruch → wyprowadzenie figur → zabezpieczenie króla → opanowanie centrum → przygotowanie ataku → egzekucja.

Brzmi enigmatycznie, prawda? Jeśli jednak odwrócimy proces i spojrzymy od końca, niczym Sherlock Holmes, to jest niemała szansa, że szybciej znajdziemy sposób na sukces.

Przykład (idąc od końca): szach-mat na polu h7 → przeprowadzenie hetmana i wieży na linię h → otworenie linii h i przygotowanie do ataku → stworzenie przewagi na skrzydle hetmańskim → walka o centrum z gotowością do ataku po linii h → zabezpieczenie króla przez roszadę → wyprowadzenie lekkich figur (skoczków i gońców) → pierwszy ruch (otwarcie, np. partia włoska).

Zauważasz różnicę w podejściu do procesu? Planowanie od końca pomaga być bardziej szczegółowym i w praktyce zaoszczędza czas, ponieważ analizujemy mniej scenariuszy, będąc bardziej dokładnymi. Trochę upraszczając, można powiedzieć, że planowanie, jakie zazwyczaj stosujemy, czyli od punktu A do punktu B, zamieniamy na planowanie od B do A, czyli od końca.

Jak najczęściej planujemy:

A → B

Jak uczą planowania szachy:

B → A

Wracając do przykładu klienta. Jak można zastosować powyższą metodę? Spójrzmy na proces decyzyjny pracownika, który jest kuszony do odejścia na rzecz konkurencji.

Nasz pracownik: otrzymuje ofertę konkurencji +30 proc. zarobków → rozważa ją (najczęściej) w samotności → przychodzi do nas z decyzją o odejściu lub próbą renegotjacji warunków obecnego kontraktu. Niezależnie od tego, jaki jest ostatni krok (odejście lub próba renegotjacji warunków), jesteś w trudnym położeniu. Odejście oznacza utratę talentu na rzecz konkurencji, zaś na renegotjacje

nie zawsze masz zasoby. Co możesz zrobić, by nieco zmienić trajektorię procesu?

Przed wszystkim: uważność

To, że konkurencja otwiera oddział w twoim mieście, nie będzie dla ciebie zaskoczeniem. Obserwuj, co się dzieje na rynku – to jest oczywista rada. Jednak co możesz zrobić dalej? Zachęcam do tego, by rozmawiać ze swoimi pracownikami. Zrób, co w twojej mocy, by dowiedzieć się, czy otrzymują oferty pracy od konkurencji (najpewniej tak), a następnie z nimi porozmawiaj. Sytuacja, w której na stole leży oferta konkurencji z podwyżką 30 proc., jest dla ciebie niekomfortowa, ale nie jest rozstrzygnięta (!). Spójrzmy na model od końca:

Nasz pracownik: przychodzi do nas z decyzją o odejściu lub próbą renegotiacji warunków obecnego kontraktu → rozważa ją (najczęściej) w samotności → ...

I tutaj już jest moment, gdy możesz mieć wpływ. Jak? Najlepiej porozmawiać. Warto pokazać pracownikowi, że rozumiesz, iż podwyżka jest kusząca, jednocześnie +30 proc. u konkurencji nie jest za darmo. Zawsze jest coś za coś. W nowej organizacji zazwyczaj procesy i struktury są tworzone od nowa, więc tryb i godziny pracy są nienormowane. A to już spory minus – szczególnie dla osób, które mają rodzinę lub myślą o jej założeniu.

Walka o talenty

Ponadto ważnym aspektem jest duch zespołu. Jeśli w twojej organizacji macie fantastyczny zespół, to pracownik może chcieć pozostać u ciebie. Jednak najważniejsze jest pokazanie pracownikowi, że walczysz o niego. Możesz zaproponować, że porozmawiasz z przełożonymi o podwyżce. Już samo to sprawi, że pracownik poczuje się doceniony.

Oczywiście ostatecznie dla niektórych kryterium finansowe będzie jedynym czynnikiem decyzyjnym i konkurencja wygra walkę o talent, jednak w przypadku mojego klienta zaskakująco wielu pracowników pozostało, ponieważ dla nich wartości inne niż pieniądze były ważniejsze (pamiętaj, że pieniądze są ważne, ale nie najważniejsze w motywacji!). Często argumentowali to słowami: „Tak, konkurencja oferowała (po negocjacjach) 17 proc. więcej, ale w naszej firmie mam spokój, świetny zespół i stabilność godzin pracy, a to dla mojej rodziny jest najważniejsze”.

3. NAJWAŻNIEJSZE DECYZJE PODEJMUJ NASTĘPNEGO DNIA RANO

Niemal każdy z nas usłyszał w życiu przynajmniej raz radę w stylu „prześpij się z tym”. Ta niepozorna rada ma odzwierciedlenie w codzienności biznesowej. Co prawda w trakcie partii szachów trzeba podejmować decyzje w ograniczonym czasie (tik-tak, deadline na zegarze szachowym), jednak decyzje na temat kolejnych startów, zmiany otwarć (wejścia na rynek) czy trenerów (personel) podejmujemy po zastanowieniu się.

Na przykład w 2016 r. Magnus Carlsen (broniący wtedy tytułu mistrza świata) grał mecz z pretendentem – Sergiejem Karjakinem. Po siedmiu remisach niespodziewanie przegrał ósmą partię białymi. Szok dla całego świata. Cztery partie do końca meczu, ogromna presja. Jednak Norweg nie załamał się i w kolejnej partii zremisował czarnymi, zaś w dziesiątej wygrał i po dogrywce Carlsen obronił tytuł mistrza świata. I właśnie ta zdolność do zachowania zimnej krwi w trudnych momentach cechuje najlepszych arcymistrzów szachowych, a także jest cenną lekcją dla liderów i liderki biznesowych.

Gdy w biznesie prowadzisz negocjacje (np. przedłużenia kontraktu z pracownikiem), to warto dać sobie przestrzeń do zastanowienia się. Zaproponuj powrót do tematu następnego dnia. Poproś o chwilę do namysłu. To procentuje. Być może stworzysz alternatywę do oferty konkurencji. Kto wie, może twoja autentyczność, zgrany zespół i benefity pozapłacowe będą ważniejsze od podwyżki, którą oferuje konkurent? Niezależnie od tego, czy pracujesz „bardziej w personelu, czy w zarządzaniu”, pomocne może być myślenie o współpracownikach długoterminowo. A najlepsze, długoterminowe pomysły rodzą się w... spokoju. Jutro też jest dzień, a jak mówi powiedzenie „najlepsze decyzje podejmujemy po wyspaniu się”. Daj sobie na to przestrzeń.

Sukces biznesowy zależy zatem od wielu elementów. Jeśli połączysz siłę trzech narzędzi (analizy scenariuszy, planowania od B do A oraz zachowania zimnej krwi przy podejmowaniu decyzji), to jest spora szansa, że twoje decyzje będą bardziej efektywne, a co za tym idzie, skuteczne. A przecież niemal każdy biznes ostatecznie jest rozliczany z wyników, które to narzędzia szachowego arcymistrza mają ci pomóc osiągnąć. ● ©

