



Chaos – nasza codzienność

Jak egzystować w takim środowisku?

Chaos, od jakiegoś czasu nie jest już tylko abstrakcyjnym pojęciem, stał się naszą rzeczywistością, codziennością. Wynikiem takiego stanu jest „nieprzewidywalność”. Jeżeli tak, to „denerwowanie się” nieprzewidywalnością nie ma strategicznego sensu. Logicznie rozumując – należy się skupić na zarządzaniu sobą w tym środowisku – gdyż kontrolować środowiska się nie da. Paralełą jest płynięcie w sztormie – kapitan i załoga statku zarządzają sobą w sztormie, a nie sztormem. Mimo, że chaos jest charakterystyką tego świata – wciąż istnieje harmonia – istniejemy my i nasza rzeczywistość. Więc naszym dążeniem, aby móc wpływać na przebieg naszego życia (także istotnego w tym artykule życia biznesowego) winno być przede wszystkim ZAAKCEPTOWANIE MENTALNIE CHAOSU, a następnie UCZENIE SIĘ MECHANIZMÓW, KTÓRE ISTNIEJĄ I RZĄDZĄ W NATURZE, a które powodują, że istniejemy – i wcale to istnienie nie jest takie złe ☺ – a wielokrotnie nawet nie powiedzielibyśmy, że jest chaotyczne!

NOWA RZECZYWISTOŚĆ

Jeszcze niespełna 20 – 30 lat temu wielu ekonomistów, konsultantów oraz specjalistów „różnej maści” w sposób nieobciążony jakimś specjalnym znakiem zapytania „przepowiadało” przyszłość z dużą dozą pewności siebie. To była naturalna, powszechnie akceptowana praktyka. Firmy budowały plany biznesowe w oparciu o klasykę: wizja, misja, horyzont planowania, cele główne, cząstkowe, projekty i wtedy szczegółowy plan działania. Spojrzenie na 5 lat do przodu kończyło się wyznaczeniem jednej, „jedynie słusznej” ścieżki.

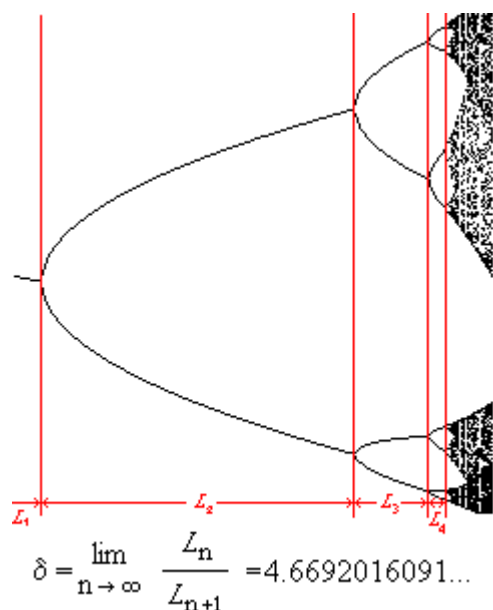
A dzisiaj? Wszyscy wiemy, że mało kto był w stanie przewidzieć 2 lata temu to co się dzieje w ekonomii dzisiaj. Przykłady? To nasza codzienność... Co ważne, gdyby nie pojawił się na arenie naszego życia koronawirus... napisałbym to samo!

I jak w tej sytuacji planować swoje działania biznesowe? Jaki plan budować? Na co stawiać? Co wziąć pod uwagę?

NIC W ŻYCIU – CO MA W SOBIE CHOĆBY ZALĄŻEK ZŁOŻONOŚCI – NIE JEST LINEARNE

Dzisiaj rozwój matematyki doprowadził do udowodnienia, że to właśnie CHAOS jest stanem normalności. Okazuje się, że każdy prosty ciąg, który rozwija się poprzez pomnażanie (rozmnażanie to cecha naszej natury) – po pewnym czasie osiąga taki poziom „rozrostu”, który przeistacza się w stan chaosu. Taki chaos nazywany jest deterministycznym, który definiowany jest jako „trudność w przewidzeniu długoczasowego zachowania układu mimo znajomości opisu jego ewolucji”. Czyli, wyobraźmy sobie zwierzę, które rozmnaża się. Z jednej pary rodzą się dwie, następnie 4, 8, 16, 32 i taka dalej. To jesteśmy sobie w stanie łatwo wyobrazić jako „rozrastającą się kaskadę”. Co się okazuje? Taki model nie będzie się rozrastał „równomiernie” w nieskończoność, liniowo. Jest taka wartość liczbowa, nazywana stałą Feigenbauma (4,669...), czyli taki „próg”, po przekroczeniu którego ta kaskada i jej dalszy rozrost NIE SĄ DO PRZEWIDZENIA, gdyż wchodzą w obszar chaosu. Ten chaos jest zdeterminowany przez ten rozrost. Jego źródłem jest jednak NIELINIOWOŚĆ czy, tak jak zaznaczyłem wcześniej – NIELINEARNOŚĆ. Pokazuje to *diagram bifurkacji* (rysunek) – gdzie – proszę zauważyć – na

początku narastanie jest „arytmetyczne”, równomierne, ale w pewnym momencie widzimy (po prawej stronie rysunku) zlewającą się czerń. Uwaga, uwaga! Zdaję sobie sprawę, że bifurkacja czy stała liczbowa jakiegoś tam naukowca nie jest nam potrzebna do codziennego zarządzania rzeczywistością. Oczywiście. Podaję te informacje w formie ciekawostki jedynie po to, abyś Czytelniku wiedział, że królowa nauk zauważa to, o czym mówimy w tym artykule i ... matematyka z tego powodu nie trzęsie się ze strachu. Jedynie – teoria chaosu jest po prostu wyzwaniem, które nie zostało wymyślone przez naukowców, ale zostało ZAUWAŻONE, jako rzeczywistość. A my, bo życie nas do tego zmusiło, nazywamy to Nową Normalnością. A przecież ona w rzeczywistości jest taka stara... ☺



ZAŁOŻENIA, MECHANIZMY I NARZĘDZIA PRZYDATNE DO ZARZĄDZANIA W EKONOMII CHAOSU

Dobrym przykładem do opisanego zarządzania w chaosie jest prowadzenie statku w sztormie.

Wyobraźmy sobie, że nasz statek (patrz: Twoja firma) pływa przez cały rok pomiędzy południowymi obszarami Argentyny i Chile – wokół przylądka Horn. Jak większość z nas wie, przez cały rok w praktyce jest tam pogoda sztormowa (przynajmniej w kategoriach naszego Bałtyku). Więc, jak potraktujemy zachowanie kapitana, który wychodzi na pokład w 127. dniu i zirytowany mówi: „Cholera, znowu sztorm!”??? Jak kogoś co najmniej niepoważnego – bo przecież WIADOMO, ŻE TEN SZTORM BYŁ, JEST I BĘDZIE. Spodziewamy się więc, że kapitan ten sztorm ZAAKCEPTUJE. I co dalej?

Statek sam w sobie w dzisiejszych czasach jest już lepiej dostosowany do warunków sztormowych niż 300 lat temu. Tak jak rynek ma całą masę narzędzi i mechanizmów (informacje, przepisy prawa, programy wspierające) pozwalających na dużą szansę, że „statek tak zaraz raczej nie utonie”. Jednocześnie wiemy, że statek ma za zadanie płynąć do jakiegoś celu, portu. Więc te podstawowe zabezpieczenia nie wystarczą. Co dalej więc? Kapitan ma do

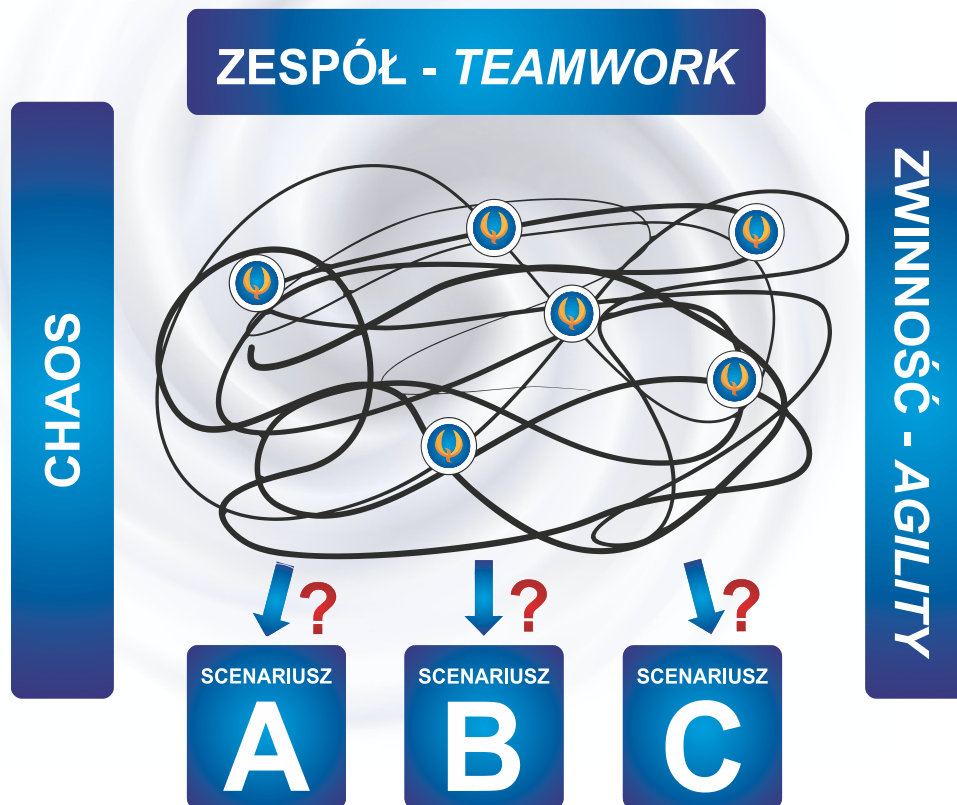


dyspozycji urządzenia, przyrządy, dzięki którym może „generalizować sytuację” – wie jaki jest „generalny kierunek wiatru”, wie jak silny jest prąd morski w tym rejonie i dokąd płynie, jakiej wysokości są „generalnie” fale, z jaką prędkością „generalnie” płyną, itp. (obrazują to kółka na splocie linii obrazujących chaos na rysunku). Jednak, ponieważ jest sztorm – TO NIE WYSTARCZA! Dlaczego? Fale chaotycznie się nakładają, wiatry w gruncie rzeczy lokalnie są zmienne, itd. Więc... jak zarządzać tą sytuacją? Kluczem jest w tym momencie ZAŁOGA i SPOSÓB JEJ DZIAŁANIA. Każde oczy na pokładzie są ważne, każda obserwacja nakierowana na zbieranie szczegółowych informacji może być kluczowa – bo „po prawej stronie fale się nakładają i trzeba szybko robić zwrot, aby uniknąć dwa razy wyższej fali niż ta wysokość „generalnie znana”, lub, w drugą stronę, bo „po lewej stronie fale się skompensowały i możemy szybko wpłynąć tam w relatywny spokój, co pozwoli na wyższe bezpieczeństwo lub szybsze dopłynięcie do celu”.

Aby coś takiego mogło się realizować, ZAŁOGA MUSI BYĆ ZMOTYWOWANA DO TEGO (musi chcieć), MUSI WIEDZIEĆ „JAK”, a sam kapitan też MUSI CHCIEĆ TE INFORMACJE ZBIERAĆ, WYKORZYSTYWAĆ. Taka sytuacja w dzisiejszym biznesie wymaga zredefiniowania roli, ważności oraz sposobu postrzegania i działania czegoś, co od lat nazywamy PRACĄ ZESPOŁOWĄ (*teamwork*). Tu także pojawia się zupełnie nowe słowo w obszarze biznesu, które w związku z Nową Normalnością pojawiło się w ostatnich latach – a mianowicie ZWINNOŚĆ (*agility* ang.). Pojęcia tego proszę nie kojarzyć z naszym polskim kombinowaniem, ale z aktywną, świadomą, oczekiwaną obserwacją otoczenia, aby zauważać i wykorzystywać mikro-informacje do mikro i makro zmian.

Tyle opis zarządzania operacyjnego. A jak PLANOWAĆ STRATEGICZNIE? Cóż, zasada jest relatywnie prosta: nie budujemy jednego planu, ale KILKA SCENARIUSZY uwzględniających prawdopodobny ROZWÓJ SYTUACJI RYNKOWO-BRANŻOWEJ – planując działania, które – w zależności od sytuacji – pozwolą na sprawną zmianę w kierunku każdego z nich! Dodatkowo należy pamiętać, że kluczową kwestią jest przygotowanie załogi na to, że ... nie wiadomo do końca co będzie, więc zaakceptujmy scenariusze i plan przygotowań, a wtedy zaakceptujemy zmianę – o której dowiemy się dopiero „kiedyś”...

Powyższy opis daje Tobie, Czytelniku, obraz NOWEGO MODELU PLANOWANIA (patrz: rysunek model planowania strategicznego w Nowej Normalności).



Model planowania strategicznego w Nowej Normalności (ang. New Normal). (Quest Change Managers Sp. z o.o. wszelkie prawa zastrzeżone)

Tu pojawiają się pytania: Jaki kierunek powinien obrać statek? Jak powinna wyglądać planowana trajektoria podróży? Jakie założenia przyjąć? Jaki czas płynięcia statku założyć?

Możemy w tym miejscu zauważać pewną prawidłowość. Na każde z powyższych pytań odpowiedź będzie albo „to zależy” albo „widzimy kilka scenariuszy”. A jeśli chodzi o czas? Nikt nie wie, jaki będzie. W związku z tym w EKONOMII CHAOSU należy tak komponować cały ekosystem współpracy, zależności, aby CAŁY EKOSYSTEM BIZNESOWY dążył do osiągnięcia celu w ryzach PRAWDOPODOBNYCH RAM CZASOWYCH, a jego pojedyncze elementy dążyły do zwinnego, elastycznego dopasowywania się do warunków w środowisku pełnego zrozumienia zmienności.

W krajach Dalekiego Wschodu „czas” nie jest traktowany linearnie! W kategoriach naszej kulturowości np. w krajach afrykańskich czy latynoamerykańskich – CZAS NIE MA ZNACZENIA – to tzw. kultury polichroniczne (w odróżnieniu od naszej monochronicznej). Autobusy odjeżdżają tam wtedy, gdy... zbiorą się ludzie! A mimo to, ludzie żyją w harmonii i – w większości przypadków – dużo spokojniej niż my! Tam „szybko” znaczy „niedobrze”, nielogicznie i



nieharmonijnie – a większość pyta: „Po co szybko? Przecież to nie ma życiowego sensu!”. To jedna z charakterystyk kultur „SZEROKOKONTEKSTOWYCH”.

To redefiniuje CAŁY OBSZAR KOMUNIKACJI oraz REDEFINIUJE obszar CZYM JEST JAKOŚĆ WSPÓŁPRACY. Wszystko powyższe prowadzi do zasadniczej obserwacji: nastawienie się, że będzie tak, a nie inaczej, to przepis na co najmniej ogromny stres, a zazwyczaj ogromne straty. Dlatego, kiedy kilka tygodni temu pracowałem z dużą firmą transportową – jej zespół opracował 4 scenariusze rozwoju sytuacji w najbliższych 3 latach (na dłużej nie ma większego sensu – chaos wprowadzi zbyt wiele zmiennych, aby przewidywać sytuację na dłużej). Jeden z nich uwzględniał 10% wzrostu rynku, drugi stagnację, trzeci chwilowy wzrost, a następnie spadek, a czwarty... najczarniejszy scenariusz utraty jednego głównego klienta w powiązaniu ze spadkiem koniunktury. Plan działania na dzisiaj uwzględnił przygotowywanie firmy do każdej z tych sytuacji. Następnie komunikowane jest to całej załodze w taki sposób, aby przekaz budował świadomość kontrolowania sytuacji i bycia gotowym na zmiany. Bardzo ważnym czynnikiem stabilizującym ten przekaz jest fakt, że ta firma szkoli swoich pracowników, a przede wszystkim kadrę zarządzającą każdego szczebla w obszarach, o których mowa w tym artykule – i jest to proces ciągły.

Konkluzja: chaos jest faktem, więc faktem jest „niewiadoma”. Jednocześnie miejmy świadomość, że oczekiwanie na „cokolwiek” może i powinno odbywać się w spokoju, jeżeli jesteśmy przygotowani – ale, przygotowani w odpowiedni, nowoczesny sposób. Sugerowanym wnioskiem jest, aby zdanie: „Nie wiem co będzie, ale czekam na zmianę aktywnie obserwując otoczenie wraz z moją załogą” stało się częścią naszej Nowej Normalności!

STRATEGICZNE WNIOSKI DLA LUDZI BIZNESU

Kluczowymi założeniami strategicznymi – poza całą inżynierią planowania opisaną powyżej są:

1. Prowadząc firmę w ekonomii szybkich i dużych zmian PILNUJ, ABY CAŁY CZAS UTRZYMYWAĆ KOSZTY STAŁE NA JAK NAJNIŻSZYM POZIOMIE. Wysokie koszty stałe są jak kotwica dla statku w sztormie – najczęściej to scenariusz „zatonięcia” lub co najmniej utraty pozycji rynkowej. To właśnie dlatego w wielu branżach coraz bardziej popularny jest outsourcing, odchodzi się od własności w kierunku np. wynajmu.
2. Z powyższej logiki wynika też wymóg budowania dla firmy zabezpieczenia w postaci REZERW GOTÓWKOWYCH – zmiany wymagają szybkich „przetasowań” w działaniach i zasobach. Bez gotówki w sytuacjach zmiany – ciężko jest wydajnie i sprawnie reagować. Dlatego reinwestowanie całej gotówki w rozwój niekoniecznie jest dobrą strategią.
3. DYWERSYFIKACJA DZIAŁAŃ – to wymóg, dzięki któremu w momencie zmian rynkowych nasza firma będzie miała więcej ścieżek reakcji (więcej obszarów i kompetencji – więcej „ścieżek dobrego skrętu”) a także lepsze przystosowanie załogi do różnorodności (szersze kompetencje merytoryczne i współpracy). Ta strategia wskazana jest mimo dzisiejszej trudnej sytuacji firm – w ogromnym stopniu spowodowanej ograniczeniami w związku z wirusem.
4. SZUKANIE SZEROKO ROZUMIANEJ WSPÓŁPRACY MIĘDZY FIRMAMI oraz BUDOWANIE RELACJI NA BAZIE ZAUFANIA, a nie na bazie logiki transakcyjnej. To proces nieunikniony, a jednocześnie na dzień dzisiejszy w naszej strefie kulturowej – najtrudniejszy.



5. SILNE INWESTOWANIE W ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKICH CAŁEJ ZAŁOGI, a szczególnie KADRY ZARZĄDCZEJ KAŻDEGO SZCZEBŁA. Ważne, aby naszym nauczycielem nie było tylko życie, bo „doświadczenie jest jak grzebień, który otrzymujemy, kiedy już jesteśmy łysi”.

6. SŁOWO KOŃCZĄCE

Przyzwyczajajmy się do stwierdzenia: „Nie ma znaczenia, w którym momencie i co się wydarzy, ponieważ nie jestem tego w stanie przewidzieć. To jest naturalne. WSZYSTKO JEDNO CO BĘDZIE – gdyż COKOLWIEK BĘDZIE, TO CZĘŚĆ NASZEJ RZECZYWISTOŚCI, którą z pokorą akceptuję – a ja i mój zespół jesteśmy gotowi, gdyż jesteśmy w świecie wykorzystywania szans, a nie budowania gwarancji.”

Takiego stanu umysłu, serca i ducha Państwu i sobie życzę!