

QUO VADIS – Dokąd idziesz trzeba zamienić na JAK IDZIESZ?

Wstęp.

Niedobory energii, żywności, surowców i mikroprocesorów – świat doświadcza obecnie zjawiska, które dla wielu ludzi jest zupełnie nowe. Ceny gwałtownie rosną, w wielu miejscach produkcja nie przebiega bez zakłóceń, a na globalnym Południu panuje głód. Politycy wskazują na następstwa pandemii koronawirusa i konsekwencje wojny w Ukrainie. W rzeczywistości jednak oba te zjawiska tylko przyspieszyły kryzys, który już się zbliżał. (z raportu Fundacji Bertelsmanna)

Większość osób pytanych dzisiaj z czego wynikają turbulencje ekonomiczne i tak bardzo utrudniająca życie zmienność w dzisiejszych czasach – odpowiada: to oczywiste: pandemia, a teraz, na dodatek, wojna w Ukrainie. W tym artykule ośmielę się zakwestionować słuszność tej odpowiedzi. Te dwa ogromne obszary zawirowań są najpierw WYNIKIEM a dopiero potem – w krótkiej perspektywie – powodem naszej rzeczywistości. Zrozumienie mechanizmu, który taką rzeczywistość tworzy może być kluczem nie tylko do rozumienia sytuacji nas otaczającej. Samo rozumienie jest ważne, ale nie jest sprawcze – to tylko i aż punkt wyjścia do odpowiedzi na kluczowe pytanie: jak myśleć i działać, aby w tej rzeczywistości realizować siebie, swoje cele oraz osiągać relatywny spokój – nikt z nas nie chce rezygnować z tego, co da nam poczucie godziwego życia, satysfakcji, radości i wreszcie – szczęścia. Główną tezę tego artykułu jest silne wskazanie, że tylko zmiana sposobu myślenia z tego, w którym kulturowo jesteśmy zanurzeni od ponad tysiąca lat, da nam szansę na skuteczność i poczucie relatywnego bezpieczeństwa. Na jakie myślenie? Na PROBABILISTYCZNE, POLICHRONICZNE, NIELINEARNE – co umożliwi budowanie osobistej – a w przypadku firm – biznesowej ANTYKRUCHOŚCI.

Zmiana paradygmatu - wprowadzenie

Jakim stylem pływa hipopotam? Zanim przejdiesz do dalszej części tekstu, odpowiedz sobie na to pytanie bez sprawdzania w Google. Już? Przyda Ci się ta odpowiedź za chwilę.



Rys. nr 1

Czy chaos jest środowiskiem pożądanym? Czy czujesz się komfortowo, patrząc na rysunek nr 1? Raczej nie, prawda? Lubimy swego rodzaju porządek, pewną przewidywalną kolejność wydarzeń i rzeczy. Taka gmatwanina to nie nasza bajka! Chcesz, aby tak wyglądało Twoje otoczenie? Dla większości nas, Europejczyków, to raczej oczywiste „dziękuję, ale nie...”. Prawda?



Rys. nr 2

A teraz przeżyjmy zmianę paradygmatu... Proszę, przyjrzyj się obrazkowi nr 2 (z „linoskoczkiem” i gmatwaniną) pod koniec tego artykułu... Są tam trzy środowiska. Pierwsze – to lina, po której ktoś kroczy. Drugie, to przepaść pod liną. Trzecie – to kłębowisko kabli. Teraz, proszę, odpowiedz na takie pytanie: gdybyś miał/a umieścić najbezpieczniej najbliższą sobie osobę w jednym z tych trzech środowisk, które byś wybrał/a?

Właśnie przeżywasz zmianę paradygmatu – w ciągu chwili ten niechciany wcześniej chaos stał się czymś pożądanym. To tam znajdziesz najwyższy poziom bezpieczeństwa – w chaosie jest się czego chwycić, tam są największe szanse przeżycia... Jak szybko można zmienić zdanie, prawda?

To teraz wróćmy do hipopotama. To zwierzę nie pływa pieskiem ani żabką... Hipopotam nie umie pływać – po prostu chodzi po dnie. Kropka. A to, co przeżywa większość czytelników, to właśnie zmiana paradygmatu, czyli zmiana „ich osobistego spojrzenia na rzeczywistość, która ich otacza”.

A teraz wyobraź sobie, że temat nie dotyczy hipopotama czy teoretycznej gmatwaniny, ale... rozumienia Twojej rzeczywistości, Twojej codzienności – czegoś, co od dziecka było dla Ciebie oczywiste... Niestety, czeka to nie tylko Ciebie i mnie, ale całą naszą europejską populację i nie tylko...

Gargantuiczny przepływ informacji

Wyobraź sobie, że pomieszczenie, w którym się teraz znajdujesz to symbol ilości informacji produkowanych przez ludzkość w roku 1980. A teraz przeskocz do roku 2022. Czy wiesz, ile pomieszczeń odda ilość dzisiejszą ilość informacji? To wyobraź sobie wszystkie pomieszczenia w Polsce i przyjmij do wiadomości, że to aż 10% całego przepływu... Trudne do wyobrażenia, prawda? Czy my, ludzie, ludzkość, jesteśmy na to przygotowani? Czy wiemy jak sobie z taką sytuacją dać radę? Czy nauczyliśmy się tego?

Oprzyjmy się na przykładzie. Weźmy na warsztat malutki wycinek naszej rzeczywistości – a mianowicie konkurowanie w biznesie. 50 lat temu lokalny wytwórca podzespołów w jakimś kraju konkurował z kilkoma lokalnymi wytwórcami (krajowymi) oraz kilkoma dostawcami, którzy wkroczyli na ten rynek jako eksporterzy. Dzisiaj, dzięki przeglądarce internetowej, z tym wytwórcą konkurować może każda firma na świecie – nie tylko ta bardzo duża, ale każda –

nawet ta najmniejsza. Czyli np. zamiast 12 konkurentów ten producent ma... 287. Każdy z nich ma właściwie bezproblemowy dostęp do funduszy inwestycyjnych, a globalizacja przejawia się także w niezwykle sprawnej logistyce, pozwalającej na dostarczanie produktów na ogromne odległości w ciągu kilku dni.

Inny przykład? Biuro tłumaczeń w Chicago w roku 1990 zbierało lokalne zamówienia dzięki faksowi i poczcie – nie wspominając o dostarczaniu zamówień do biura dzięki osobistej wizycie. Jak się zmienił ten przykładowy obszar? Moje biuro tłumaczeń działało następująco: Klient z Chin przesłał zamówienie mailem do nas do Chicago – chodziło o tłumaczenie na portugalski. My przesłaliśmy to zamówienie do wyceny do Brazylii, gdzie wyceny dokonał tłumacz oferujący usługi przekładu na chiński z portugalskiego i odwrotnie. Został on przez nas znaleziony w Internecie wśród kilkuset osób oferujących identyczne usługi. Po kilku minutach od wyceny klient z Szanghaju złożył zamówienie, płacąc kartą kredytową. Tłumaczenie przyszło do niego mailem w ciągu 90. minut. Jednocześnie pracę tę mogło wykonać KAŻDE biuro tłumaczeniowe na świecie... Czas i przestrzeń skurczyły się tak, że wszystko dla wszystkich jest na wyciągnięcie ręki... Pomyśl o ilości „nitek” łączących tysiące miejsc na całym świecie tylko w tej branży... Pomyśl jednocześnie jak to zmieniło skalę konkurowania oraz poziom wymagań marketingowych...

Ekonomia chaosu

Zupełnie niekontrolowane nagromadzenie tak ogromnej ilości interakcji – informacji, decyzji i działań – tworzy sytuację, którą opisać można tak: jesteśmy jak statek na morzu, gdzie naraz trwa sześć sztormów, wyładowania na słońcu oraz od dołu wybuch podwodnego wulkanu. Jak sądzisz, co w takiej sytuacji można przewidzieć? Prawie nic (nic „na pewno”) oraz jedną kwestię. Nic, bo nic nie jest do przewidzenia. Nałożenie się tylu wektorów nie pozwala na to. A ta jedna, w praktyce pewna kwestia to... CZARNE ŁABĘDZIE – czyli zdarzenia, których nikt się nie spodziewa, a które wywołują znaczące skutki. Stąd w ostatnich dziesięciu latach, na przykład, tak ogromne skoki wartości walut (frank szwajcarski), brexit, plaga „fake newsów”, Wiki Leaks, arabska wiosna, Rosja anektuje Krym oraz atakuje wschód Ukrainy czy wreszcie niekontrolowana imigracja z Afryki i Azji Mniejszej czyli największy kryzys migracyjny w Europie po II Wojnie Światowej.

Czy pandemia i wojna w Ukrainie to kolejny wynik „mega-sztormowego środowiska”? Myślę, że wniosek nasuwa się sam... Co prawda pandemia to wydarzenie, które wielu traktuje jako możliwe do przewidzenia, a George Friedman w książce „Następne sto lat...” przewidział agresję Rosji na Ukrainę – więc co poniektórzy nie przypisują im statusu czarnego łabędzia – jednak świat został tym zaskoczony w skali trudnej wcześniej do wyobrażenia. Do tego trzeba dodać kwestie szczególnie smutne w swoich prognozach – to tzw. SZARE NOSOROŻCE. Nazwano tak te nadchodzące wydarzenia, które ludzkość przewiduje, ale – pomimo, że stwarzają ogromne potencjalne zagrożenia – nic (lub prawie nic) na ten temat nie robi. Np. kwestie zanieczyszczenia środowiska, niedoboru wody czy zagrożenia głodem ogromnej części populacji ludzkiej...

Eskalacja ilości i skali wydarzeń. Zawierucha. Czy jest na nią przepis? Trzeba się jej poddać? A może wykorzystać jej energię?

Jak w takim środowisku egzystować?

Punkt pierwszy, to zdanie sobie sprawy, że chaosu się nie ogarnie. Można natomiast zarządzić sobą, swoimi emocjami i decyzjami oraz działaniami. Niestety – Europejczycy wychowani zostali w linearnej ułudzie, że „zamieszanie trzeba ogarnąć”, a będzie lepiej. Niestety, tak jak sztormu, tak i chaosu się nie ogarnie. Stąd sugestia, aby nie przygotowywać drogi dla dziecka, ale skupić się na przygotowaniu dziecka do drogi...

Punkt drugi, to oswajać się z polichronicznością – czyli traktowaniem rzeczywistości nie w sposób liniowy. Czas polichroniczny charakteryzuje się zajmowaniem się kilkoma rzeczami jednocześnie i przykładaniem dużej wagi do kontaktów społecznych.

Autobus odjeżdża w Afryce wtedy, gdy się zbiorą ludzie – ktoś, kto czeka na nich nie denerwuje się rozkładem jazdy – po prostu ma ze sobą namiot, czyli zbudował sobie redundancję (o czym będzie mowa za chwilę). Dzisiaj łańcuchy dostaw są pozrywane i trzeba takiej sytuacji się spodziewać dalej. Ponury scenariusz zakłada, że sytuacja ta nie ulegnie poprawie w przewidywalnej przyszłości, a nawet się pogorszy. Ponieważ oprócz krótkoterminowych skutków nowych ograniczeń epidemicznych, takich jak te obowiązujące obecnie w Chinach, oraz dalekosiężnych konsekwencji wojny, badanie Fundacji Bertelsmanna wymienia kilka innych czynników, które pogarszają perspektywy wzrostu w dłuższej perspektywie – zwłaszcza w Niemczech i całej Europie. Należą do nich: starzenie się społeczeństwa, niedobór surowców i mikroprocesorów, blokujące wolny handel polityka klimatyczna i praw człowieka, coraz bardziej agresywne konkurowanie między USA, Chinami i UE. Ponieważ era taniej produkcji już się skończyła, niedobór będzie więc charakteryzował najbliższe dekady. Polichroniczność to akceptacja równoczesności działań wynikająca ze zrozumienia, że zakładanie ciągłości procesów jest błędem strategicznym, a turbulencje związane ze zmiennością niwelowane są dzięki komunikacji międzyludzkiej.

Punkt trzeci - ANTYKRUCHOŚĆ

Nassim Taleb – autor książki Czarny Łabędź – wprowadził na rynek światowy pojęcie ANTYKRUCHOŚCI (ang. *antifragility*), stwierdzając, że „niektórym rzeczom służą wstrząsy; rozwijają się i rozkwitają pod wpływem zmienności, przypadkowości, nieładu i stresu, przygody, a ryzyko i niepewność to ich żywioł”. Zauważa, że dzięki wszelkiego rodzaju trudnościom i wyzwaniom natura się rozwija i rozwija się człowiek. Wskazuje, że natura jest sama w sobie antykrucha. I zadaje pytanie: a gdyby tak tworzyć organizacje, które wykorzystywałyby energię dzisiejszego chaosu do działania i rozwoju? Nie tylko zadaje pytanie, ale na nie odpowiada, podając swego rodzaju pięciopunktowy przepis na antykruchłość.

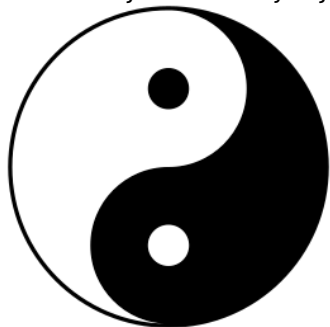
Ciekawym jest to, że jego teza pokrywa się z Teorią Umiarkowanych Zakłóceń (ang. *intermediate disturbance hypothesis*). Mówi ona, że „lokalna różnorodność gatunkowa jest maksymalnie duża, gdy zakłócenie ekosystemu nie zdarza się ani zbyt rzadko, ani zbyt często”. Istnieje wiele innych teorii, które tłumaczą różnorodność biologiczną w ten lub inny sposób, jednak teoria umiarkowanych zakłóceń stała się filarem biologii. Świadome poszukiwanie mechanizmów stosowanych przez naturę i wykorzystywanie ich w różnorodnych obszarach codzienności to SYNEKTYKA. Od lat zajmuję się właśnie tą dziedziną, tworząc inżynierie i narzędzia, które możemy wykorzystywać, aby być bardziej skutecznym i wydajnym zarówno w życiu zawodowym – w biznesie – jak i w osobistym.

Zanim opiszę pięć składowych antykruchłości Taleba, zwrócę uwagę na fundamentalną różnicę w podchodzeniu do rzeczywistości pomiędzy większością kultur pozaeuropejskich (Daleki i Bliski Wschód, Afryka, kraje arabskie czy Ameryka Łacińska) a Europą (i Północną Ameryką). Ta różnica dotyczy właśnie podchodzenia do codzienności „tu i teraz”.

W kulturach poza naszym kontynentem bardzo charakterystycznym jest traktowanie wydarzeń codzienności jako takich, które składają się z wydarzeń pożądanых i niepożądanych. Ponieważ codziennie się one wydarzają, więc nie można ich traktować jako dobre i złe, ale jako „normalne”, gdyż wydarzają się zawsze i są częścią normalności. Taka filozofia życia nazywana jest PROBABILISTYKĄ. W praktycznym ujęciu pozwala ona kelnerowi na spokojne obsługiwanie zarówno uprzejmych klientów jak i tych nieuprzejmych w duchu silnego opanowania emocji, gdyż z założenia są oni oczekiwani – ich pojawienie się jest „*highly probable*” (ang. wysoce prawdopodobne) – więc czym tu się denerwować? Stąd probabilistyka.... Daleki Wschód

zauważa to zjawisko serwując sobie i nam (przy okazji) pojęcie Yin-Yang – czarne i białe – jako koegzystujący naturalny zestaw.

Tak uzbrojeni możemy zająć się antykruchością.



Antykruchość

ANTYKRUCHOŚĆ – jej charakterystyką jest wykorzystywanie zaskakującej zmienności do wzrostu. Taleb opisuje taki stan na przykładzie paczki wysyłanej na poczcie, na której napis by brzmiał „Antykruche, czyli proszę tą paczką rzucać jak najczęściej, gdyż to co w środku będzie wtedy najlepiej się rozwijać, stan tej rzeczy będzie coraz lepszy”. Aby budować antykruchość organizacji, zespołów oraz swoją osobistą – trzeba zadbać o 5 obszarów równocześnie:

(Każde z pojęć opisane poniżej w krótkich słowach może być tematem odrębnego artykułu. Teraz zwróć jedynie uwagę na ich sedno.)

1. Wprowadzić REDUNDANCJĘ (czyli nadmiarowość, zapas) w newralgicznych punktach rzeczywistości organizmu. Ta nadmiarowość staje się kluczowa dla przeżycia. O ile inżynierie np. Lean Management czy Just-in-Time Delivery królowały w świecie relatywnej stabilności lat 1990 – 2008, o tyle dzisiaj stanowią swego rodzaju zagrożenie dla egzystencji firmy je stosującej, gdyż wręcz sugerują maksymalizację ograniczania zapasów. Redundancję trzeba rozumieć szeroko np.: zapasy gotówki, sukcesja stanowisk, zapasy magazynowe, zróżnicowanie dostawców, dostęp do kompetencji, kierunki działania.
2. Budować OPCJONALNOŚĆ w swojej rzeczywistości – czyli opierać swoje kierunki działania (utrzymania) na kilku nogach – aby „nie musieć”, ale po prostu „móc”. Nawiążę tutaj do metafory z rysunku nr 2 – aby „utrzymać się” w gmatwaninie, warto uchwycić się w trzech miejscach – „złapanie się” w jednym miejscu jest zbyt niebezpieczne, w dwóch jest wciąż niewystarczające, gdyż narażone jest na „dźwignię” i możemy spaść w przepaść. Ten punkt jest trudny do realizacji dla tych, którzy mają już dziś kłopoty, gdyż możliwości rozbudowy kierunków działań są ograniczone. Mimo to koniecznie jest zdobyć się na wysiłek i zbudowanie opcjonalności stając na najlepiej trzech nogach.
3. Dbać o POZYTYWNA ASYMETRIĘ – czyli dążyć do angażowania się w działania, których ryzyko straty jest mniejsze niż szansa wygranej. Przykładem może być wybór wynajmu, jako dającego większą mobilność niż zakup czy leasing długoterminowy. Prawnik to zawód, który ma silnie pozytywną asymetrię – czy wygrywa, czy przegrywa rozprawę – nigdy nie traci. Handel jest potencjalnie mniej ryzykowny niż produkcja, gdyż nie wymaga wysokich kosztów stałych.
4. Stosować założenie, że MNIEJ ZNACZY WIĘCEJ – czyli: fundamentalna wiedza na temat zarządzania w środowisku zmienności: czym większy chaos tym wymagana większa KONCENTRACJA. To odwrotny kierunek do tego, który narzuca nam kulturowa intuicja... Jakże często mówimy: „Wiesz, najpierw sobie uporządkuję trochę rzeczywistość, a potem zajmę się tym co najważniejsze, bo teraz nie mam czasu...” Co z tego punktu wynika? Świadomość, że czeka nas ogromny wysiłek mentalny, często

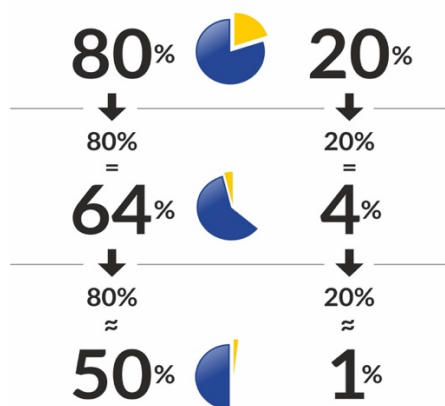
kwestia odwagi, aby wyjść z tragicznego paradygmatu gaszenia pożarów jako kierunku strategicznego. Czym się bardziej na pożarach skupiamy, tym tych pożarów będzie więcej.

Na czym się koncentrować? Tu pojawia się nowe pojęcie – Potrójnego Prawa Pareto, które podpowiada nam, że tylko 4% zasobów i działań decyduje o ponad 64% efektów działania naszego potencjału, a tylko 1% decyduje aż o 50%! (patrz rysunek nr 3).

Ciekawe jest to, że sama wiedza o tych proporcjach osobom z doświadczeniem życiowym najczęściej pozwala na... znalezienie tych czterech i jednego procentów.

Dalej to już kwestia siły ducha, odwagi i konsekwencji.

PRAWO PARETO



LIFE HACKING

Rys. nr 3

5. Wreszcie wdrażając w każdy aspekt swojego życia NIELINEARNOŚĆ – fundament działania natury, która nie zna linii prostej w żadnym ze swoich procesów. Wdrażając nielinearność zarówno w komunikacji jak i w każdym aspekcie działania, które w swoim założeniu chce osiągać sprawczość, chce być skuteczne. To osobna, szeroka dziedzina, wymagająca poznania. Tu postaram się jednak ująć to pojęcie w krótkim przykładzie – aby uratować się z sytuacji, gdy porywa Cię prąd rzeki czy morski – nigdy z nim nie walczyć – daj się porwać, wykorzystaj jego energię w początkowej fazie, a następnie płynąc z prądem przygotuj się i dopiero po pewnym czasie „odbij” do boku... Ta droga jest o wiele krótsza do uratowania się niż „wymaginowany krótki odcinek z miejsca, gdzie Cię porywa prąd do bliskiego brzegu”. Krótsza, mimo, że matematycznie dłuższa. Inny przykład – jeśli ktoś chce zbudować jak najwyższy budynek z klocków – najpierw będzie budował w bok, dbając o szeroki fundament, a dopiero potem „pójdzie w górę”. Ta droga jest krótsza niż gdyby od razu zacząć budować w górę – gdyż taka konstrukcja po prostu by się „bardzo szybko” przewracała...

Słowo „domykające”...

Bez względu na rodzaj i jakość przygotowywania się do zarządzania sobą w chaosie – jest jeden obszar, który szczególnie teraz staje się kluczowy i jego rola będzie coraz ważniejsza – to Komunikacja Nieantagonizująca z jej fundamentalnym Mechanizmem Akceptacji – komunikacja, która będzie stała na straży dogadania się, porozumienia się tam, gdzie na styku zmian czy też tam, gdzie one będą się nakładać, pojawiać się będą sytuacje trudne i potencjalnie konfliktowe. To warunek konieczny do drożności działań i do skuteczności. Komunikacja ta to także klucz do współistnienia pokoleń, które rozpościerają się na przestrzeni aż pięciu faz rozwoju ludzkości (patrz Spirala Rozwoju Gravesa) – wśród których ta piąta już jest holistyczną. Umiejętność rozmawiania staje się kluczem do tworzenia atmosfery konstruktywnej wymiany informacji – niezbędnej w procesie definiowania tego co nas różni – co znowu jest konieczne, aby móc współpracować pomimo istniejących różnic w obserwacji

rzeczywistości. Też dlatego dzisiejszy świat zarządzania przywództwo służebne (ang. *servant leadership*) oraz przywództwo zwinne (ang. *agile leadership*) traktuje jako kierunek skuteczności menedżerskiej... kolejna zmiana... czyli – kolejny krok w rozwoju. Uff! I już wiesz, że się na tym nie skończy...