

Pagina:

Zarządzanie i gospodarka

Nadtytuł:

Polifoniczna natura rzeczywistości

Tytuł:

W poszukiwaniu lekkości spojrzenia

Lead:

Możemy robić cuda, wprowadzając nowe narzędzia, systemy, mechanizmy, technologie. Nic nam to nie da, jeśli nie wprowadzimy w nasze myślenie probabilistyki, nielinearności, antykruchości, Potrójnego Prawa Pareto czy polichroniczności. Jeśli jako Europejczycy nie nabierzemy pokory w stosunku do natury i rzeczywistości.

Bardzo często otrzymuję od moich klientów pytania o takim profilu: „Krzysztofie, co nas czeka? Czy to wariactwo zmian kiedyś wyhamuje? Jak sobie dawać radę z tą zmiennością, niepewnością? Jak zarządzać sobą, zespołem, firmą w tak nieprzewidywalnych czasach, aby się nie wypalać?”.

Często jednocześnie, dosłownie jednocześnie, słyszę pytania uzupełniające typu: „Co ze spadkiem konkurencyjności przemysłu europejskiego? Jak działać, gdy rosną koszty pracy, a konsumpcja wewnętrzna się chwieje? Jak recesja w Niemczech wpłynie na nas, jak się zabezpieczać przed jej skutkami? Czy koniunktura w transporcie wróci w drugiej połowie 2025 – bo takie głosy się słyszy?”.

Zestawianie tych dwóch typów pytań – o zarządzanie zmiennością czy niepewnością oraz bardzo „technicznych”, „ekonomicznych” – wskazuje na duże obciążenie Europejczyków przekonaniem (nieuświadomionym), że klucz do „dobrego” leży właściwie w kwestiach związanych z sinusoidą ekonomii, w liczbach, analizach, „ruchach strategicznych”, sprawności decyzyjnej czy wreszcie umiejętnym wykorzystaniu szans, zawsze pojawiających się dzięki zmienności.

Jak interpretuję taki standard zachowania? Otóż owszem, zauważamy drastyczne nasilenie zmienności, jednak natychmiast przeskakujemy na myślenie z kategorii: „zareagujemy taktycznie tak i tak, uruchomimy gotówkę, aby podratować sytuację, poprzestawiamy kilka klocków i jeszcze na tym zyskamy, a wtedy ogólnie sytuacja się uspokoi i po staremu damy radę”. **W branży transportowej dodatkowo uruchamiana jest logika: „Teraz sporo firm padnie, to będzie na pewno więcej pracy, kiedy się koniunktura poprawi.”**

Zmiana zwrotnicy

Moja obserwacja podpowiada mi, że Europejczycy nie zauważają w psychologii oraz psychologii społecznej potrzeby i możliwości zmian, które mogłyby istotnie i pozytywnie wpływać na wydajność i skuteczność człowieka, zespołów i firm. Dominuje postawa, że jest, jak jest, przecież „wiem, znam, rozumiem”, trzeba zakasać rękawy i będzie dobrze – „przecież mam doświadczenie”. Statystyki pokazują jednak drastyczny wzrost psychicznych problemów zdrowotnych społeczeństwa, silny przyrost liczby osób leczących się z depresji, widzialny gołym okiem malejący poziom zaangażowania w pracę, wzrost wrażliwości pracowników i związaną z nią rotację. Nie słyszymy i nie czytamy jednak o kluczowych przyczynach tej sytuacji ani nie dostajemy wskazówek, jak na taki stan rzeczy reagować, aby „organizm” Europy się nie degradował. Nie ma świadomości, że bez zmiany sposobu myślenia, rozumienia i podchodzenia do rzeczywistości, niezależnie od koniunktury ekonomicznej i taktycznej sprawności w

podejmowaniu decyzji co do zmian biznesowych, sytuacja związana ze zdrowiem psychicznym Europejczyków się nie zmieni, a w związku z tym rozwój możliwości reagowania na zmiany i rozwój konkurencyjności po prostu jest niemożliwy.

Zamiana skrzeli na płuca

To w czym jest rzecz? Co znaczy „zmiana sposobu myślenia”? Dlaczego? Z jakiego myślenia na jakie? Dlaczego jest to warunek konieczny? Zacznę od dwóch porównań, historii, a następnie odpowiem bezpośrednio, w punkt.

Wyobraź sobie, że dorodną, dającą sobie świetnie radę w swoim środowisku rybę fala tsunami wyrzuciła głęboko w las. Przebiegająca obok wiewiórka zatrzymuje się i mówi: „Ej, rybko, może ci w czymś pomóc?”. Na co nasza bohaterka dumnie odpowiada: „Nie potrzebuję żadnej pomocy, żyję już dziesięć lat, jestem w sile wieku, zawsze sobie dawałam świetnie radę, dam sobie i teraz!”. Na co wyedukowana wiewiórka rzuca: „Problem w tym, że ty masz skrzela, a tu w lesie potrzebne są płuca”. Na co ryba, niewiedząca, co to środowisko pozawodne i czym są płuca, reaguje: „Dam radę”. Jest oczywiste, że bez zmiany myślenia (skrzeli na płuca) ryba nie ma szans. Jej degradacja się rozpoczęła, a jej doświadczenia, wiedza, inteligencja czy siła woli i chęć walki nie pomogą, nie będą wystarczające.

Opowieść druga, tym razem realistyczna, a nie tylko symboliczna. Większość mediów (choć dopiero od niedawna – od ponad roku) otwarcie nazywa po imieniu sytuację ekonomiczną Niemiec, określając ją jako trudną, najgorszą w Europie. Hasło „chory człowiek Europy” w odniesieniu do tej dawnej potęgi pochodzi z niemieckich mediów. Kiedy się jednak rozważa, dlaczego tak się stało, właściwie wszyscy wypowiadający się szukają przyczyn w złych decyzjach ekonomicznych, strategicznych czy społecznych (np. dopuszczenie do zalewu imigrantów z Afryki i Bliskiego Wschodu) czy w dumpingowych działaniach Chin i innych konkurentów. Nawet przerwanie dostaw paliw z Rosji nie jest interpretowane jako obnażenie kruchości podstaw gospodarki niemieckiej (o wiele tańsze paliwa pokazały rzeczywisty sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej, która przez lata była tłumaczona jako wynik wydajności niemieckich firm), a raczej jako „krzywda dziejąca się skutecznym dotychczas Niemcom”. A co jest podwaliną „zjazdu ekonomicznego” naszych zachodnich sąsiadów? Sposób myślenia: „Jesteśmy świetni w opracowywaniu technologii. Jesteśmy mocni w systematycznej i systemowej pracy. Mamy siłę pieniądza, doświadczenie, zbudowaną pozycję na świecie i świetną markę narodową. Jesteśmy wspaniali i najlepsi”. Jednak doszło do zmiany. A co się zmieniło? Środowisko ekonomiczne, w którym te niepodważalne walory przestały być kluczowe. W czym rzecz?

Zmiana zewnętrznych paradygmatów

Jakość przemysłu i opracowań ustąpiła miejsca tempu opracowań i odwadze rynkowej. Skrócenie czasu tworzenia nowych rozwiązań z dwóch lat do trzech miesięcy jest rezultatem zniwelowania hierarchii w zarządzaniu zespołami, ich zwinnego charakteru działania (agility) oraz akceptacji braku perfekcjonizmu – ba! – dopuszczenie entuzjazmu, spontaniczności, niedoskonałości. Wszystkie te walory są naszym sąsiadom nieznane. Kolejna kwestia: rozwój i konkurowanie są dzisiaj integralnie związane ze współpracą partnerską. Nie można działać z pozycji siły i poczucia przewagi, ustanawiając hierarchię jako priorytet. Wreszcie komfort życia i przyzwyczajenie do *langsam* zrobiło swoje w dbaniu o rozwijanie wiedzy, obserwowanie zmian i proaktywne reagowanie na zagrożenia. Puenta tej historii? Całe doświadczenie, wiedza technologiczna i nawet

solidne zasoby finansowe (topniejące) w niczym nie pomogą. Sytuacja w Niemczech jest funkcją myślenia i przyzwyczajęń, a nie pecha czy sytuacji ekonomicznej. Dwudziestoletni Polak w praktyce nie widział faksu, wie o nim z opowiadań. U Niemców faks jest wciąż powszechny, cyfryzacja jest jedną z najmniej rozwiniętych w Europie, a pytanie o „blika” wzbudza u Niemców obawę, że ktoś chce ich oszukać, bo przecież coś takiego nie istnieje. Tyle porównań.

To jak z tą Europą?

Wszystko właściwie zasadza się na cechach, środowisku chaosu i wymogach zarządzania w nim. Człowiek żyje od zarania dziejów w takim środowisku, ale przez ostatnie osiemset lat Europejczycy byli wychowywani i edukowani w systemie religijnym, którego *modus operandi* polegał na wyznaczaniu jednej „właściwej i słusznej” linii, po której należy stąpać – linii, po której nie da się przejść perfekcyjnie, zstępując z niej choćby na chwilę. Wyznaczenie takich zasad pozwalało na narzucenie w praktyce każdemu poczucia winy (*mea culpa*) i danie zarządzającym prawa do karania. Taki system oduczał myślenia kreatywnego, swobodnego, alternatywnego, wpajając nam przez wieki to, że życie powinno być poukładane (bo ci, którzy rządzą, mówili, że świat jest poukładany w jedyny słuszny sposób). Wszystko było „dzięki Bogu” i ich reprezentantom na ziemi. Stąd Europejczycy wciąż gonią za osiągnięciem spokoju i poukładania, posiadając w swoim często nieuświadomionym wyobrażeniu obraz ideału, który lada chwila można osiągnąć. Stąd w szkole w XX w. uczeń dowiadywał się, co autor miał na myśli, nie miał prawa do interpretacji, do swojego spojrzenia. Stąd nikt w szkole nie pytał ucznia – i do dzisiaj tak właściwie jest – co by chciał lub jak coś postrzega. Stąd też nie potrafimy cieszyć się tym, co mamy „tu i teraz”, co buduje nasz kulturowy, europejski układ nerwowy.

W oczekiwaniu na ideał

Nagle – bo w ciągu ostatnich kilkunastu lat – pojawia się niesamowite nasilenie nieprzewidywalnych i ogromnych zmian. Wszyscy mówią o chaosie, bo trudno go nie zauważyć. Pandemia, wojna w Ukrainie, Syria, Hezbollah i Izrael, Trump i wiele innych. **A w świecie transportu i spedycji? Choćby wprowadzenie tachografów w 3,5 tonówkach... prawda?** Zagrożenie, w tym egzystencjonalne, stało się wszechobecną emocją na naszym kontynencie. Teraz, po kilku drastycznych latach, Europejczyk jest po prostu bardzo zmęczony tym, że sytuacja się nie uspokaja – a większość z nas czeka na powrót normalności. A jeśli ktoś czeka na coś, co się nie ma szans wydarzyć, przechodzi przez fazy niecierpliwości, zdenerwowania, frustracji, apatii i depresji. I tak się dzieje w Europie. To nie rezultat ekonomii czy wyjątkowego nałożenia się trudności – ale globalizacja, nieograniczony przepływ informacji, możliwość mobilności funduszy, zasobów i ludzi, brak kontroli tych przepływów i drapieżna konkurencyjność powodują, że chaos narasta i będzie narastał. Rezultat? Populacja Norwegii to około sześciu milionów osób. W Oslo jest budowany ogromny szpital psychiatryczny, ponieważ dzisiaj 180 tysięcy osób w wieku od osiemnastu do dwudziestu czterech lat jest na rencie chorobowej z powodów zaburzeń w obszarze psychiki. W 2023 r. co czwarty Europejczyk miał zdefiniowaną jakąś fazę depresji. Nie co czterdziesty, ale co czwarty.

Co w związku z tym? Trzeba nauczyć się żyć w chaosie, nie generując frustracji, złości i wątpliwości. Trzeba polubić zmienność, niepewność. To brzmi pewnie jak niesmaczny żart. New Normal (nowa normalność) nie odnosi się tylko do stwierdzenia faktu „jak jest”, ale także do konieczności zdefiniowania tego, „jak myśleć po nowemu”.

Podstawowy warunek przetrwania

Dlaczego społeczności Dalekiego Wschodu, Indii, Azji Środkowej, krajów arabskich, krajów Lewantu, Afryki i Ameryki Łacińskiej w tej zmienności odnajdują się lepiej? Dużo wyjaśnia probabilistyka. To filozofia zakładająca, że rzeczy dobre i złe (tak pojmowane przez myślących liniowo Europejczyków) nie są takie naprawdę, bo jeżeli częścią naszej codziennej rzeczywistości są chciane i niechciane wydarzenia, to rzeczy te nie mogą być złe lub dobre – one są po prostu częścią rzeczywistości. Jak coś normalnego i stałego może być złe? Jest to szczególnie jedna z cech myślenia Japończyków, którzy zupełnie inaczej niż my postrzegają dobro i zło.

Jeśli powiążemy to z wiedzą o fundamentalnym prawie biologii, o hipotezie umiarkowanych zakłóceń (intermediate disturbance hypothesis), pojawia się nie tylko odpowiedź na pytanie o to, dlaczego inni poza naszym kontynentem dają sobie psychicznie i fizycznie lepiej radę w chaosie, ale wyłania nam się także kierunek zmiany myślenia. A wspomniana zasada mówi, że aby jakikolwiek organizm mógł się rozwijać (łącznie z samą naturą jako największym z organizmów), potrzebna jest zmienność, nie za duża i nie za mała nietypowość zachowująca równowagę środowiska, wynikająca z niedopuszczenia do dominacji jednego gatunku na innych. Empirycznie udowodniono, że bez tej zmienności organizmy żywe (rośliny i zwierzęta) po prostu wymierają. A my tymczasem czekamy, aż wszystko się ustabilizuje. Dlatego nadopiekuńczość matek czyni dzieci mniej zaradnymi, ponieważ sztucznie stabilizuje środowisko, w którym dziecko się wychowuje. Kolejny fakt: w 2024 r. u 38 proc. Europejczyków stwierdzono jakiś rodzaj zaburzeń, problemów psychicznych.

Filozofia alternatywnych ścieżek

Co jeszcze? Zmiana myślenia wymaga jeszcze dwóch zmiennych. Pierwsza to działanie nielinearne jako krytyczna zasada w zarządzaniu w środowisku chaosu. Linia prosta, do której przyzwyczailiśmy się kulturowo, to najbardziej nieefektywna ścieżka działania, jeśli chcemy przejść z punktu A do B. Założenie, że jest ona najkrótsza, to „bajka”, która nie uwzględnia tego, że zmienność jest gwarantowana. Linia prosta, bez jednoczesnych alternatywnych ścieżek, to przepis na nieskuteczność i brak wydajności. Dlatego autobus w Afryce odjeżdża wtedy, gdy zbierze się wystarczająca liczba osób (zmienność), a ci, którzy czekają na przyjeźdźnych, mają ze sobą namiot (dostosowanie do zmienności – w teorii antykruchości Nassima Taleba nazwane jest to redundancją, czyli zapasem strategicznym). Myślenie nielinearne prowadzi do wniosku, że czas warto traktować równolegle, a nie liniowo – czyli wydarzenia mają prawo (*sic!*) dziać się w sposób mniej lub bardziej uporządkowany, w zależności od sytuacji. Taka filozofia życia nazywana jest polichronicznością i charakteryzuje większość kultur i krajów na świecie – poza Europą Środkową i Północną oraz Stanami Zjednoczonymi i Kanadą (reprezentującymi monochroniczność). Z takiego myślenia łatwo wysnuć wniosek, że bezwarunkowa punktualność powoduje niewydajność w zmiennych warunkach – i tak jest.

Przykładem linearności, która poniosła totalne fiasko, jest tak silnie reklamowana od lat 90' idea JIT – (Just in Time Delivery). Założenie, że można łańcuch dostaw doprowadzić do stanu idealnego, w którym niepotrzebne są magazyny, został „wysadzony w powietrze” przez... prozę życia branż produkcyjnych i usługowych, w tym TSL. Ich nasycona zmiennością codzienność po prostu nie pozwoliła na utrzymanie perfekcyjnego – czyli niewydajnego, nierealnego – „planu działań”. Brak

redundancji (zapasów strategicznych), inaczej mówiąc stref buforowych koniecznych w newralgicznych punktach powodował rozsypanie się JIT jak domku z kart. Przy okazji... jaka jest przyszłość wydajności i skuteczności w transporcie? Wszelchobecna akceptacja faktu, że nie punktualność, ale komunikacja w zmiennych warunkach będzie decydować o drożności działań. Jak ten wcześniej wspomniany autobus a Afryce...

Ostatni element to kwestia zrozumienia kolejnej fundamentalnej zasady: im większy chaos, tym wskazana jest większa koncentracja. Wskazane tu jest używanie tzw. Potrójnego Prawa Pareto, które mówi, że aż 50 proc. rezultatów naszej pracy pochodzi jedynie z około 1 proc. naszych działań, zasobów, energii. Jest to dla nas bardzo nieintuicyjne. Wychowaliśmy się w założeniu, że gdy pojawia się chaos, rozumiany przez nas jako nieporządek, to należy go „ogarnąć”. To jest przepis na pogłębianie chaosu i doprowadzanie do bałaganu.

Ciążenie dostosowania

To my musimy dostosować się do „nowej normalności”, a nie „nagiąć” ją do naszego „chciejstwa”. Na szczęście my, Polacy, jesteśmy w tym uczeniu się i dopuszczaniu innego myślenia obecnie awangardą w Europie. Dlatego stajemy się na Starym Kontynencie liderem zmian, co przewidziało już dawno wielu ekonomistów i innych myślicieli. Najczęściej jednak tego nie zauważamy. Zauważają to inni. Dlatego spodziewajmy się, że za pięć czy dziesięć lat zaczną nas intensywnie gonić. Cóż, taka jest natura, która dąży do równowagi systemów, a nazywa się to homeostazą. Jesteśmy jedną z jej składowych. Bardziej aktywną, stąd rośniemy. Życzymy sobie w tym obszarze także dalszego mądrego powodzenia!

Wybicia:

Teraz, po kilku drastycznych latach, Europejczyk jest po prostu bardzo zmęczony tym, że sytuacja się nie uspokaja – a większość z nas czeka na powrót normalności.

Jak coś normalnego i stałego może być złe? Jest to szczególnie jedna z cech myślenia Japończyków, którzy zupełnie inaczej niż my postrzegają dobro i zło.

Linia prosta, bez jednoczesnych alternatywnych ścieżek, to przepis na nieskuteczność i brak wydajności.

Autor:

Krzysztof Sarnecki – **prezes firmy Quest CM**, zawodowy negocjator, konsultant strategiczny, ekspert w dziedzinie marketingu i budowania przewagi rynkowej oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm, **od 12 lat specjalizujący się w pracy z branżą TSL**. Praktyk, biznesmen, założyciel i prezes Academy of Business & Career Development w Chicago (z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem zarządczym), konsultant i trener kilkunastu tysięcy członków zarządów i menedżerów, pracujący z wieloma czołowymi firmami w Polsce i za granicą w zakresie transformacji, nowoczesnego zarządzania oraz nowoczesnej sprzedaży w ekonomii chaosu. Twórca pierwszej nielinearnej V Generacji Sprzedaży. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest w Illinois. Jego filmy na kanale YouTube – „Krzysztof Sarnecki” i „Quest for English” – mają wielomilionowe odtworzenia.

