

POLIFO- NICZNA NATURA RZECZY- WISTOŚCI

20

W poszukiwaniu lekkości spojrzenia

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.



KRZYSZTOF **SARNECKI**

Bardzo często otrzymuję od moich klientów pytania o takim profilu: „Krzysztof, to 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?”

Zestawianie tych dwóch typów pytań – o zarządzanie zmiennością, 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 generalnie sytuacja się uspokoi i po staremu damy radę.”

Zmiana zwrotnicy

Moja obserwacja podpowiada mi, że Europejczycy nie zauważają w psychologii oraz psychologii społecznej potrzeby i możliwości zmian, które mogłyby

zasadniczo 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 osób leczących się z depresji, widzialny gołym okiem malejący poziom zaangażowania w pracę, wzrost wrażliwości pracowników i związaną z nią rotacja. Nie słyszymy i nie czytamy jednak ani o zasadniczych 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, 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 wieiórka zatrzymuje się i mówi: Hej, 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 wieiórka rzuca: „Problem w tym, że ty masz skrzela, a tu w lesie potrzebne są płuca...”. Na co ryba, nie wiedząca, co to środowisko „poza-wodne” i czym są płuca, reaguje: „Dam radę”. Jest oczywiste, że bez zmiany myślenia (skrzeli na płuca) ryba nie ma szans. Jej degradacja zaczęła się ... 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 jako trudną, najgorszą w Europie. Hasło „Chory człowiek Europy” w odniesieniu do tej dawnej potęgi pochodzi z niemieckich mediów. Jednak, kiedy analizuje się 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 ucięcie 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 „krzywdą 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 przemysłów 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



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.

charakteru działania (ang. *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 tzw. „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 przyzwyczajień, a nie pecha czy sytuacji ekonomicznej. Młody, 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,

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

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 odczuwał myślenia kreatywnego, swobodnego, alternatywnego, wpajając nam przez wieki tego, że życie powinno być poukładane (bo Ci, co 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 dwudziestym wieku 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. 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 sześć milionów ludzi. W Oslo jest budowany ogromny szpital psychiatryczny, ponieważ dzisiaj 180 tysięcy osób w wieku między 18 a 24 lata 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 wątplenia. 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 „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, bo one są po prostu częścią rzeczywistości. Jak coś normalnego i stałego może być złe? Jest to w szczególności jedna z cech myślenia Japończyków, którzy zupełnie inaczej postrzegają dobro i zło, niż my.

Jeśli powiążemy to z wiedzą o fundamentalnym prawie biologii o hipotezie umiarkowanych zakłóceń (ang. *intermediate, disturbance hypothesis*), pojawia się nie tylko odpowiedź na pytanie: Dlaczego inni poza naszym kontynentem, dają sobie psychicznie i fizycznie lepiej radę w chaosie - ale wyłania nam się kierunek zmiany myślenia. A ta zasada, prawo mówi,

że aby jakikolwiek organizm mógł się rozwijać (włącznie 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 przyjezdnych 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 (reprezentujące monochroniczność). Z takiego myślenia łatwo wysnuć wniosek, że bezwarunkowa punktualność powoduje niewydajność w zmiennych warunkach i tak jest. Ostatni element to kwestia zrozumienia kolejnej fundamentalnej zasady: Czym 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, na dzień dzisiejszy, awangardą w Europie. Dlatego stajemy się na tym kontynencie liderem zmian, co przewidywało już dawno wielu ekonomistów i innych myślicieli. Najczęściej jednak tego nie zauważamy. Zauważają to inni. Dlatego spodziewamy się, że za 5 – 10 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! ●



KRZYSZTOF SARNECKI

Prezes Quest Change Managers Sp. z o.o., zawodowy negocjator, konsultant strategiczny, ekspert w dziedzinie marketingu i budowania przewagi rynkowej oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Praktyk, biznesmen, założyciel i prezes Academy of Business & Career Development w Chicago (z ponaddwudziestoletnim 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.