

## Czego nauczyła nas pandemia

*What have we learned from pandemic? Well, first, we gained awareness that nothing in life is guaranteed – so we need to be humble and then – proactive. We have managed the situation, so we got to know that “we can”. We are aware now how important in business is to diversify what we do and how we do it. We feel now, not just know, that building redundancy is crucial to our safety and survival. We have learned new skills which are often connected with the digitalized world. Pandemic made us accept non-physical types of communication. Finally – and hopefully – we realized that managing our emotions and caring for our psychological health is also crucial.*

Na początku – przewrotnie...

Pierwszą tezę, która może wydać się kontrowersyjna i w pewien sposób przewrotną w odniesieniu do tytułu to stwierdzenie, że za wcześnie, aby odpowiedzieć na to pytanie w sensie globalnym, strategicznym. Za wcześnie – gdyż dopiero czas i duże liczby (statystyczne) pokażą czy i jakie wnioski wyciągnęliśmy jako społeczność kraju czy świata. Z czego wynika ta teza?

W świecie biznesu w naszym kraju i w gruncie rzeczy na całym kontynencie sytuacja kryzysu, który rozpoczął się na początku 2020 roku dla wielu organizacji biznesowych nie była jednoznacznym wyzwaniem, gdyż interwencja Państwa – tarcze finansowe i ulgi – zasadniczo zniwelowała poziom wyzwania kryzysowego. Na pewno jest bardzo duży procent firm, które przyjęły to wsparcie jako komunikat: „Państwo jest po to, aby dać mi zabezpieczenie w trudnej sytuacji”. Nawet jeżeli takie słowa nie padają „na jawie”, to podświadomość wielu tak będzie działać. Niestety – rodzaj wyzwań, zmian, kryzysów – a także ich ilość i tempo – nie jest w stanie być „ogarnięte” przez rząd żadnego Państwa. Musimy sobie uświadomić, że biznes to ryzyko – i właśnie go doświadczamy.

Jednak, mimo wszystko, chcę odpowiedzieć na pytanie tytułowe – gdyż, poza kwestią strategiczną w ujęciu statystycznym, pandemia nauczyła nas już wiele. Nauka ta była niestety wymuszona, stanęliśmy przed faktem dokonanym i odkrywaliśmy sporo „nowego”. Zaczęliśmy sobie uświadamiać istnienie innego spojrzenia na naszą rzeczywistość, zaczęliśmy zauważać pewne zjawiska, które, choć istniały wcześniej, stały się „widzialne”. Nasza nauka nie była proaktywna – zaczęliśmy po prostu reagować na zmiany – zmiany piorunująco szybkie, nieprzewidziane i o ogromnej skali. Czarny Łabędź w swojej pełnej krasie przypląnął.

To czego na pewno nauczył nas kryzys wywołany przez pandemię?

### 1. POKORA

Zdaliśmy sobie sprawę, jak wiele z tego, co było dla nas ważne – np. dobra materialne – w gruncie rzeczy nie jest nam nie tylko konieczne, ale czasami wprost niepotrzebne. Zdaliśmy sobie sprawę, jak niewiele trzeba, aby przetrwać. Dowiedzieliśmy się jak często „małe rzeczy” mogą dać dużo radości. Nazwę to LEKCJĄ POKORY. Okazało się, że jesteśmy w stanie zaakceptować pewien

poziom minimalizmu, gdyż pozwala on na umiejętność zauważania tego, co istotne. Nauczyliśmy się swego rodzaju cierpliwości, doświadczając braku dostępu do wielu uciech i dóbr z naszej poprzedniej rzeczywistości. Doświadczaliśmy „przeżycia filozoficznego” – zostaliśmy zmuszeni do refleksji nad pytaniem „co jest wartością w moim życiu?” Rzeczywistość kryzysowa zatrzymała nas i zmusiła do zauważenia jak ważne jest „tu i teraz” – co nie było domeną choćby kultur europejskich...

## 2. POKORA BIZNESOWA

Wielu ludzi biznesu zdało sobie sprawę, jak szybko coś, co jest dzisiaj silne i wygląda na „pewne” – może przestać istnieć. Jak nasz środowisko jest kompleksem naczyń połączonych, które mogą nas ratować, ale też mogą bardzo szybko spowodować utratę naszej pozycji do upadku włącznie. To była świetna lekcja oduczania nas buty i pewniactwa. Świetne wskaźniki? To dobrze, jednak może być to bardzo iluzoryczne. Ta lekcja wzbudziła w wielu z nas czujność i uaktywniła nas do działania bardziej dynamicznego, do obserwacji otoczenia, do większej proaktywności. Wielu z nas się po prostu przebudziło – chluz zimnej wody w twarz okazał się czymś rozwojowym.

Ważną częścią tej nauki jest też uświadomienie sobie, że choć z dnia na dzień coś może zostać zamknięte (granice, sklepy, firmy), to jednak nie oznacza to od razu totalnej klęski. Wymaga reakcji i działania kreatywnego. Dzisiaj jest nam łatwiej taką sytuację zaakceptować i się w niej odnaleźć, nie doznając paraliżu myślenia i działania.

## 3. POZNANIE SWOICH MOŻLIWOŚCI

Okazało się, że cała ta sytuacja kryzysowa nie spowodowała zapaści ekonomicznej, nie doprowadziła do wszechobecnej tragedii w obszarze działalności biznesowej (zaznaczam „biznesowej”, gdyż tragedie związane z utratą zdrowia i życia stały się niestety częścią naszej rzeczywistości). Okazało się, że człowiek – a to znaczy „ja” – potrafi reagować dynamicznie, dostosować się do nawet drastycznych zmian i stać się w tym wszystkim jeszcze bardzo kreatywny. „Nie taki diabeł straszny” – to stwierdzenie stało się symbolem rozmów i obserwacji wielu z nas. Okazało się, że jesteśmy w stanie nie tylko ratować się w trudnych chwilach, ale także wykorzystywać zachodzące zmiany jako okazję do „nowego działania”. Oczywiście, że nie dotyczy to każdego – jednak skala tego zjawiska jest zauważalna gołym okiem. Bo ilu z nas, czytających ten artykuł, może opowiedzieć historie upadku firm wokół nas w konfrontacji z komunikatem „a ci dali sobie w gruncie rzeczy dobrą radę”? Kryzys wyindukował kreatywność – tak jak okazja czyni złodzieja, tak zagrożenie zmusza do działania... wielu teraz to już wie, a nie tylko w to wierzy.

## 4. BUDOWANIE REDUNDANCJI

Zdaliśmy sobie sprawę jak istotna jest sztuka budowania redundancji – czyli zabezpieczeń na sytuacje kryzysowe. Mowa tu o zapasach i zabezpieczeniach. Główną kwestią w obszarze ekonomii biznesu to oczywiście zapasy gotówkowe – zabezpieczenie swojej płynności. „Papier wszystko weźmie” – życie jednak udowadnia, że nie rachunek strat i zysków danego przedsięwzięcia jest kluczowy, ale jak wygląda *cashflow* – a w kryzysie ten zapas jest kluczowy, gdyż poza spadkiem obrotów, czyli wpływów, jesteśmy zmuszeni do finansowania

dokonywanych zmian ratujących sytuację. Drugim obszarem, który stał się dla wielu fundamentem przetrwania to dywersyfikacja działalności – czy to kanałów sprzedaży, czy też po prostu produktów i typów działalności. Dowiedzieliśmy się, że nie możemy w biznesie „stać na jednej nodze”, a dwie to też mało. Wreszcie nauczyliśmy się – a przynajmniej dowiedzieliśmy się – jak ważna jest redundancja w obszarze zasobów ludzkich. Kiedy nie jesteśmy w stanie uzupełniać się w razie nieobecności – dzieje się źle, stąd poszerzanie kompetencji, nauka ich, aby można było się dublować to efekt edukacyjny pandemii dla wielu.

Wnioskiem chyba mniej uświadomionym jest to, że w ekonomii chaosu wszelkiego rodzaju systemy myślenia i organizacji pracy typu *just-in-time delivery* czy *lean management* są wręcz niebezpieczne, gdyż... nie zakładają wystarczającej redundancji – czyli stają się wymiarem „utopii biznesowej”.

#### 5. NAUCZYLIŚMY SIĘ NOWYCH UMIEJĘTNOŚCI

Może nie jest ich wiele, ale są zasadnicze. Wszyscy już wiemy, że można pracować inaczej – zdalnie i/lub hybrydowo – i to już jest raczej truizmem... Komunikacja biznesowa – a właściwie świadomość porozumiewania się w wielu sytuacjach na odległość, bez osobistej wizyty – to rewolucja. To, co było nie do pomyślenia jeszcze dwa lata temu – dzisiaj jest normalnością. I oszczędnością. Dynamika tej zmiany powinna nas uczyć jeszcze ogólnego wniosku: jeżeli taki obszar przeszedł metamorfozę tak drastycznie szybko, to na przykład zachowania konsumenckie także mogą się tak szybko zmieniać... Wiedzieliśmy to wcześniej – teraz to czujemy!

Nauczyliśmy się słuchać lepiej. Komunikacja poprzez nośniki typu Zoomy, Teamsy, etc. zmusiła nas do zachowania większej kultury porozumiewania się – inaczej zginęlibyśmy w kakofonii przekazów...

Nauczyliśmy się punktualności, a przynajmniej zdecydowanie ją wzmocniliśmy. Kalendarz, plan, rozkład dnia, tygodnia – to obszar, który został wymuszony przez współpracę na odległość.

I wreszcie nauczyliśmy się lepszej współpracy – nieobecności, konieczność zastępowania się wygenerowały wzmocnienie świadomości jak jesteśmy ze sobą powiązani, jak od siebie zależymy. Jednocześnie – i można rzec: paradoksalnie – wzmocniliśmy naszą samodzielność, gdyż mimo wszystko przebywanie samemu ze sobą wymusza wiele zachowań, które musimy wygenerować sami – bo nie wszystko da się zrobić zdalnie...

#### 6. CYFRYZACJA

Ten punkt właściwie mógłby być zawarty w poprzednim – jednak jego znaczenie jest ogromne. Od rozwinięcia operacji bezgotówkowych, poprzez zdalną naukę i pracę – po zawieranie różnorodnych transakcji elektronicznie – to już nasza rzeczywistość i kierunek, który się nie tylko rozwija, ale przyspiesza. Zakupy na odległość i myślenie kategorią rynków zdalnych – w tym obszarze wszystkie pokolenia dokonały skoku. Konkurencyjność bez istnienia w sieci w praktyce dla większości – nie istnieje.

#### 7. NEGOCJACJE

Ogromna zmienność wygenerowała w nas świadomość jak ważna jest komunikacja. Oschłość, pewniactwo, działanie z pozycji siły – już wielu wie, jakie

to ma krótkie nogi. Jesteśmy organizmem istnień (też biznesowych) współzależnych od siebie. W tym obszarze mamy jeszcze wiele do nauki, bo sama świadomość jak ważna jest komunikacja nie jest nauka komunikacji... jednak to pierwszy krok do nauki słuchania, informacji zwrotnej, definiowania jak myśli druga strona, co jest dla niej ważne.

#### 8. ŚWIADOMOŚĆ JAK WAŻNE JEST DBANIE O ZDROWIE PSYCHICZNE

Życie w długotrwałym kryzysie udowodniło nam, jak szybko natura potrafi powiedzieć „sprawdzam” – czyli jak szybko okazało się, że zmęczenie psychiczne w powiązaniu z fizycznym, ciągły stres, niepewność i zaskakujące zmiany weryfikują nasze możliwości. Tak, jak huragan bardzo szybko sprawdza, jak rzeczy są przymocowane, jak są silnie zbudowane, tak pandemia pokazała nam, że umiejętność odpoczywania, organizowania sobie dnia w sposób ekonomiczny dla zdrowia i odpowiednie „układanie sobie w głowie” tego co ważne i co najważniejsze – to obszar naprawdę wymaganych kompetencji. Szczególnie menedżerowie przeszli szybkie uświadomienie, że zarządzanie w sytuacji kryzysowej to przede wszystkim zarządzanie emocjami swoich podopiecznych i własnych emocji. Niektórzy dowiedzieli się, że człowiek aktywny operuje na tzw. układzie współczulnym, a gdy odpoczywa – włącza się układ przywspółczulny. Jeżeli działa zbyt długo na tym pierwszym – ten drugi jest trudno włączyć, a więc nie da się odpoczywać i nakręca się wtedy spirala nieefektywności osobistej. To jeszcze jest spory obszar wiedzy do uzupełnienia, jednak pierwsze kroki natura na nas wymusiła... już wiemy, że to coś, czego nie można ignorować.

#### UWAGA KOŃCOWA

Gdyby wchodzić w szczegóły, można by wymienić jeszcze wiele „lekcji”, które dała nam pandemia. Skupiłem się na tych, które uważam za kluczowe, a jednocześnie zasadnicze dla działania biznesowego.

Na zakończenie wymienię jednak jeszcze coś, czego POWINNIŚMY SIĘ UCZYĆ, a jeszcze jest to przed nami. Otóż, *teoria umiarkowanych zakłóceń* mówi, że natura może się rozwijać tylko wtedy, gdy warunki otoczenia są zmienne – a dokładnie brzmi to tak: lokalna różnorodność gatunkowa jest maksymalnie duża, gdy zakłócenie ekosystemu nie zdarza się ani zbyt rzadko, ani zbyt często. Co to oznacza? Nie bójmy się zmian otoczenia, gdyż one generują rozwój, one powodują, że – konkurując i stawiając czoła problemom – rozwijamy się. Tak działa natura – jesteśmy jej częścią. Zrozumienie tego i przyjęcie filozofii codziennego podchodzenia do życia, w której zmiany dobre i złe są naszą naturą, czyli... nie są złe z natury rzeczy – pozwalają na osiągnięcie większego spokoju w czasie mierzenia się z rzeczywistością. Nazywa się to myśleniem probabilistycznym. Dzięki niemu, gdy zdarzy Ci się dzisiaj coś niefortunnego – uśmiechnij się, gdyż to nieunikniona część naszego dnia codziennego. Nie warto więc pożytkować energii na niepotrzebne stres i nerwy. Pandemia była i jest niestety wydarzeniem skrajnym, kryzysowym – ale jeśli daliśmy sobie w niej radę, tym bardziej mamy szansę na sukces w pokonywaniu innych wyzwań, które na pewno przyniesie nam dzisiejszy świat. Miejmy nadzieję wyzwań nie tak skrajnych jak to, co przeszliśmy przez ostatnie lata...

