

WYJDŹ Z PARADYGMATU LINEARNOŚCI

Ekonomia chaosu: Jak funkcjonować w takim środowisku?



Krzysztof Sarnecki

To pierwszy artykuł na rynku wiedzy, w którym omawiana jest kwestia NOWEJ RZECZYWISTOŚCI – czyli ogromnej, nieuniknionej zmiany w każdym obszarze naszego życia. Właśnie w tym sensie temat dotyczy każdego obszaru życia nie tylko biznesowego.

Celem artykułu jest poinformowanie o wszystkim, co w Nowej Rzeczywistości pomoże Państwu lepiej egzystować i osiągnąć relatywnie większy spokój. A jest on, przy obecnych zmianach, bardzo pożądanym – wszystko jedno, czy na co dzień jesteśmy odpowiedzialni za linię montażową, czy kierujemy zakładem produkcyjnym.

Kiedy jakaś osoba słyszy hasła typu: chaos, nieliniowość, turbulencja, nieprzewidywalność – istnieje duże prawdopodobieństwo, że pojawi się w niej uczucie niepewności. Prawdopodobnie stwierdzi również, że tematy są „odjechane”, a gość, który o nich pisze czy mówi, to dziwak. Czy tego typu reakcje powinny dziwić? Oczywiście, że nie. Każda zmiana to wyjście ze strefy relatywnego komfortu. Dlatego, gdy nie inicjujemy jej sami, mamy tendencję do zachowywania status quo, a to oznacza jego obronę, atak na nowe lub... ucieczkę od tematu.

ZAAKCEPTUJ CHAOS

To, o czym piszę nie jest wynikiem przewidywań, pomysłu czy scenariusza. Chaos i nieliniowość TO NASZA RZECZYWISTOŚĆ. Turbulencja i związana z nią nieprzewidywalność są już integralną częścią m.in. polityki, stosunków międzynarodowych, trendów społecznych i, oczywiście, ekonomii. Sam fakt, że w naszej strefie kulturowej tematyka jest mało znana, niczego nie zmienia. W całej Europie edukacja akademicka jest zazwyczaj – w przybliżeniu – 20,

30 lat za teraźniejszością. Z czego to wynika? Presja konkurencyjności na Starym Kontynencie pojawiła się dopiero w ostatnich dwóch dekadach, gdyż struktury klanów, klastrów i lokalnych grup biznesowych zaczęły być „rozbijane” przez wpływ globalizacji i wszechobecną konkurencyjność internetową. Dlatego Europa stoi teraz przed ogromnymi, przede wszystkim mentalnymi, zmianami. Kraje zachodnie mają z tym największy problem, gdyż tkwią w paradygmacie posiadania „biznesowej wszechwiedzy” (setki lat prymatu i sukcesów biznesowych), więc ich chęć do zmiany spojrzenia i szukania nowych rozwiązań jest bardzo – delikatnie mówiąc – ograniczona. Paradoksalnie, właśnie dlatego postępuje marginalizacja ekonomiczna Europy Zachodniej, a Polska zaczyna należeć do forpocztu rozwoju i adaptowania wiedzy w Nowej Rzeczywistości.

Celem niniejszego artykułu nie jest jednak przekazywanie tylko i wyłącznie wiedzy. Moim zamiarem jest doprowadzić do zaistnienia sytuacji, w której poczuja się Państwo spokojniej w Nowej Rzeczywistości. Co to znaczy? Zjawiska takie jak turbulencja, chaos, nieliniowość mogą w początkowej fazie wzbudzać obawę. Jednak wiedza dotycząca bezpiecznego poruszania się w Nowej Rzeczywistości zapewnia spokojniejsze życie, dzięki możliwości świadomego wykorzystania jej walorów. Wiedza ta to stabilna platforma przewagi konkurencyjnej (słowa: linearność – nieliniowość wprowadzam zamiast używanej w matematyce: liniowości – nieliniowości dla odróżnienia, jako terminy „niematematyczne”).

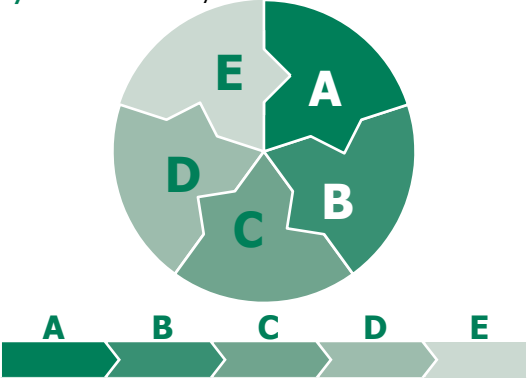
Każda zmiana to wyjście ze strefy relatywnego komfortu.

Chaos jest naszą codziennością. Wynik takiego stanu to nieprzewidywalność. Jeżeli tak, to denerwowanie się nim nie ma większego sensu. Rozumując logicznie – w tym specyficznym środowisku należy skupić się na zarządzaniu sobą, gdyż nie da się go kontrolować. Paralełą jest płynięcie w sztormie – kapitan i załoga statku zarządzają sobą, a nie sztormem. Mimo, że chaos jest integralną częścią tego świata, wciąż istnieje harmonia – my i nasza rzeczywistość. Aby móc wpływać na przebieg naszego życia (także, istotnego w tym artykule, życia biznesowego), powinniśmy przede wszystkim ZAAKCEPTOWAĆ MENTALNIE CHAOS.

NOWA RZECZYWISTOŚĆ CHAOSU

Jeszcze niespełna 20 – 30 lat temu wielu ekonomistów, konsultantów oraz specjalistów różnej maści, przepowiadało przyszłość z dużą dozą pewności siebie, co było naturalną, powszechnie akceptowaną praktyką. Firmy budowały plany biznesowe w oparciu o klasykę: wizja, misja, horyzont planowania, cele główne, częściowe, projekty i szczegółowy plan działania. Spojrzenie na pięć lat wprzód kończyło się wyznaczeniem jedynie słusznej ścieżki. Owszem, zalecane było stworzenie tzw. contingency plan (ang.), czyli planu awaryjnego, jednak w rzeczywistości przygotowywano działania zastępcze („w razie czego. A dzisiaj? Dwa lata temu mało kto był w stanie przewidzieć obecne prądy w ekonomii. Przykłady? To nasza codzienność: załamanie możliwości zbytu na rynku rosyjskim, słabość rynku ukraińskiego, wpływ wojny w Syrii i działań tzw. Państwa Islamskiego na wzrost niepewności ekonomicznej, imigranci z Bliskiego Wschodu w Europie i powrót kontroli granicznych, niepewność w związku ze zmianami politycznymi w Polsce, niestabilność Unii Europejskiej i zagrożenie jej ewentualnym rozpadem. A jednocześnie koniunktura w Polsce cały czas jest dobra. I jak w tej sytuacji planować swoje działania biznesowe? Na co stawiać? Co wziąć pod uwagę?

Rys. 1. Świat linearny



ŚWIAT LINEARNY

W XX wieku rozumiano rzeczywistość jako następstwo pewnych logicznych, wynikających z siebie zdarzeń. Ich przewidywalność była na tyle wysoka, że ustalenie planu nie sprawiało trudności. Dodatkowo możliwość wpływania na rzeczywistość, korygowania działań była spora, ze względu na małą ilość zmian. A dzisiaj? Ilość informacji, tempo ich przepływu jest tak duże, że umysł ludzki, nawet z jego dzisiejszymi możliwościami, jest zaczopowany – nie potrafi nie tylko analizować, ale nawet zapisywać ich w aktywnej pamięci. Konkurencyjność, dzięki globalizacji i wspierającemu ją Internetowi, wzrosła do poziomu nieporównywalnego do czegokolwiek w minionym wieku. Cykl życia produktu z 10 czy 5 lat skrócił się do, odpowiednio, 2 lat czy pół roku. Czy jesteśmy w stanie żyć spokojnie w tej nowej sytuacji? Czy możemy na tyle kontrolować codzienność, aby żyć normalnie?

INNE POSTRZEGANIE RZECZYWISTOŚCI

Daleki Wschód odpowiedział na to pytanie już kilka tysięcy lat temu. Japończycy, Hindusi, Chińczycy – kultury azjatyckie od wieków postrzegają rzeczywistość inaczej, niż kultury judeochrześcijańskie. Kiedy prowadzę zajęcia dla osób z różnych krajów świata ina tablicy rysuję np.prostą podzieloną na odcinki symbolizujące etapy, osoby z Azji przyglądają się z niezrozumieniem. Natomiast uczestnicy spotkania np. z Europy czy Ameryki Północnej, często

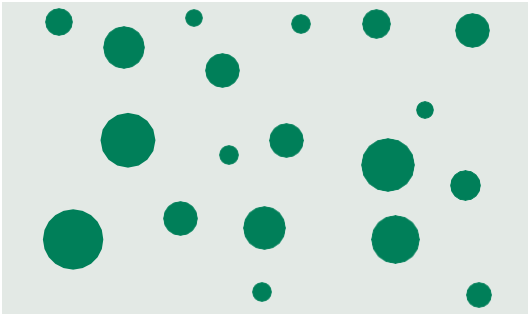
z ironią patrzą na ich twarze, zadając sobie pytanie: czego tu nie rozumieć? Kiedy jednak na ekranie czy flipcharcie pojawia się nieuporządkowany zwitek linii, odzwierciedlający rodzaj nieprzewidywalnego bałaganu lub nierównomierną spiralę – wtedy role odwracają się. Chińczyk z uśmiechem, przy uczestnictwie wielkiego zdziwienia Francuza czy Niemca, stwierdza: „No! Teraz rozmawiamy o realiach, o codzienności, o normalności!”. Dlaczego tak jest? Kultury judeochrześcijańskie stworzyły liniowe (liniarne) postrzeganie rzeczywistości. Jeden słuszny Bóg, jeden słuszny król, jedna doktryna – poddani mieli ścieżkę życia wyznaczoną przez rządzących – zarówno świeckich, jak i religijnych. Niekomplexowość życia, np. w Europie, wynikająca z niewielkiej, w porównaniu do powierzchni geograficznej innych kontynentów, liczby osób pozwalała na ujęcie całości w relatywnie prosty sposób przez tych, którzy sięgali po władzę. Ogólnie rzecz ujmując, jakkolwiek odmiana relatywizmu była historycznie traktowana jako bunt przeciwko prawemu porządkowi świata. Człowiek poddany miał wiedzieć i pamiętać: oto kolejne kroki, które należy poczynić, aby być dobrym poddanym lub zostać zbawionym. Wszystko, co następowało po sobie było słuszne i – w związku z tym – bezpieczne. W ten sposób zaczęto wtłaczać nieliniową rzeczywistość w odcinki. Przykładowo, cała edukacja europejska ma konstrukcję liniową, co powoduje, że przy np. piątym odcinku, nie pamiętamy, co było na trzecim. Uczymy się dat i suchych faktów, nie rozumiejąc przyczyn i skutków, a co najważniejsze: nie ucząc się mechanizmów rządzących rzeczywistością poprzez porównywanie, szukanie relacji między zdarzeniami. Przygotowując się do egzaminu wkuwamy nieprzydatne w późniejszym życiu wiadomości. Układ „jedno po drugim” nie pozwala nam widzieć inżynierii i logiki szeroko rozumianej natury. Ważny powinien być dla nas fakt, że właściwie żaden plan, który tworzymy NIGDY NIE JEST ZREALIZOWANY ZGODNIE Z NARYSOWANĄ LINIĄ. A my, wtłoczeni w paradygmat linearności, dalej bniemy w kreowanie następnej iluzji – czasami mając do siebie i innych pretensje, że poprzedni plan nie został zrealizowany zgodnie z założeniami. A co na to powie Azjata? Cóż, on WIE, że wtłaczanie czegokolwiek w prostą linię jest – użyjmy tu mili-

...postępuje marginalizacja ekonomiczna Europy Zachodniej – a Polska zaczyna należeć do forpocztu rozwoju i adaptowania wiedzy w Nowej Rzeczywistości

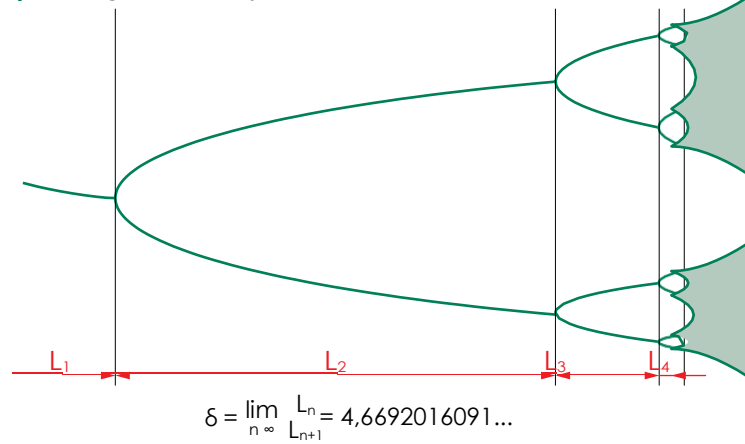
tarno-biznesowego języka – strategicznym błędem. Dlaczego?

Rys. 2. Świat nieliniarny

Jeżeli to są krople deszczu spadające na obszar 10 centymetrów kwadratowych, to czy ma znaczenie, w który punkt tego obszaru spadną? Nie! Nikt tego nie wie. Wiemy jednak jedno: gdziekolwiek spadną na tę powierzchnię – grunt będzie tak samo nawodniony!



Rys. 3. Diagram bifurkacji



CHAOS JEST STANEM NORMALNOŚCI

Rozwój matematyki udowodnił, 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”, że przeistacza

się w stan chaosu – nazywamy go deterministycznym i definiowany jest jako „trudność w przewidzeniu długoczasowego zachowania układu, mimo znajomości opisu jego ewolucji”. Wyobraźmy sobie zatem zwierzę, które rozmnaża się. Z jednej pary rodzą się dwie, następnie 4, 8, 16, 32 i tak dalej (jak rozrastająca się kaskada). Co się okazuje? Model nie będzie rozrastał się „równomiernie”, liniowo w nieskończoność. Osiągnie bowiem wartość liczbową, nazywaną stałą Feigenbauma (4,669...), czyli próg, po przekroczeniu którego kaskada i jej dalszy rozrost nie są do przewidzenia, gdyż wchodzi w obszar chaosu. Jego źródłem jest jednak NIELINIOWOŚĆ czy, tak jak zaznaczyłem wcześniej – NIELINEARNOŚĆ. Pokazuje to diagram bifurkacji (rysunek 3), gdzie na początku narastanie jest równomierne, ale w pewnym momencie widzimy (po prawej stronie rysunku) zlewającą się czerń. Dlaczego zaprezentowałem ten diagram? Teoria chaosu jest po prostu wyzwaniem, które nie zostało wymyślone przez naukowców, ale ZAUWAŻONE, jako rzeczywistość. A my, zmuszeni przez życie – nazywamy to Nową Rzeczywistością.

**EFEKT MOTYLA –
PO CO SIĘ DENERWOWAĆ? LEPIEJ SIĘ
PRZYGOTOWAĆ!**

Teorię Chaosu w pewnym sensie zapoczątkował w 1961 roku Edward Lorenz, matematyk i meteorolog amerykański, który analizował jeden z najprostszych modeli pozwalających przewidywać pogodę. To z jego nazwiskiem związany jest „efekt motyla”, obrazujący niezwykle czułość dynamiki na zaburzenia warunków początkowych (czy ruch motyla w Brazylii może spowodować tornado w Teksasie?). W tym obrazowym określeniu zawarta jest istota chaosu: motyl poprzez swój lot zaburza lokalnie ruch powietrza. Zaburzenie narasta i powoduje coraz większe zmiany pogodowe, radykalnie zaburza trajektorię, doprowadzając do tornada, które pojawia się nad Teksasem. Jeżeli taka jest rzeczywistość, to czy jesteśmy w stanie ją przepowiedzieć? Dzisiaj na pewno nie, a w przyszłości? Co to znaczy dla nas, menedżerów, którzy chcą działać bezpiecznie? Otóż postuluję, aby nie skupiać słowa „bezpiecznie” na obszarze „przewidywania i bu-

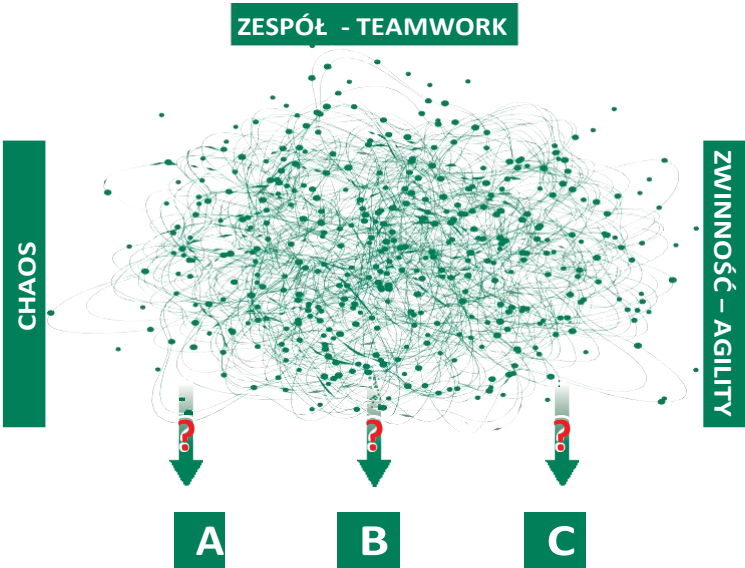
dowania tego jedynie słusznego planu biznesowego”, ale przenieść to skupienie na BUDOWANIE POTENCJAŁU FIRMY, KTÓRY BĘDZIE AKTYW-NIE CZEKAŁ NA ZMIANY (jakikolwiek będą), BĘDZIE JE AKCEPTOWAŁ oraz BĘDZIE WSTA-NIE SIĘ WNICH ODNALEŹĆ. Bowiem tam, gdzie żyjemy dajemy sobie radę z pogodą, prawda? Mimo, że nie wiemy jaka będzie. Teraz nauczymy się jak w podobny sposób dawać sobie radę z rzeczywistością biznesową!

ZARZĄDZANIE W EKONOMII CHAOSU

Dobrym przykładem przedstawiającym zarządzanie w chaosie jest prowadzenie statku w czasie sztormu. 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, w praktyce przez cały rok panuje sztormowa pogoda (przynajmniej w kategoriach naszego Bałtyku). Jak więc potraktujemy zachowanie kapitana, który wychodzi na pokład 127 dnia i zirytowany mówi: „Cholera, znowu sztorm?!” Jak kogoś co najmniej niepoważnego. Spodziewamy się bowiem, że kapitan ten sztorm ZAAKCEPTUJE. I co dalej? W dzisiejszych czasach statek 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), stwarzających dużą szansę na to, że statek raczej nagle nie utonie. Jednocześnie wiemy, że jego zadaniem jest dopłynąć do portu. Nie wystarczą więc zabezpieczenia podstawowe. Co dalej? Kapitan ma do dyspozycji urządzenie, przyrządy, dzięki którym może „generalizować sytuację” – zna kierunek wiatru, wie jak silny jest prąd morski w tym rejonie i dokąd płynie, jakiej wysokości są fale i z jaką prędkością płyną itp. (obrazują to kółka na splocie linii przedstawiających chaos na rysunku 4). Jednak, ponieważ jest sztorm – TO NIE WYSTARCZA! Dlaczego? Fale chaotycznie się nakładają, wiatry lokalnie są zmienne itd. Jak zatem zarządzać zaistniałą sytuacją? Kluczem do sukcesu jest w tym momencie ZAŁOGA i SPOSÓB JEJ DZIAŁANIA w nieprzewidywanych warunkach.

Przede wszystkim, ZAŁOGA MUSI BYĆ ZMOTYWOWANA, ale i WIEDZIEĆ W JAKI SPOSÓB DZIAŁAĆ, a sam kapitan MUSI CHCIEĆ TE INFORMACJE ZBIERAĆ i WYKORZYSTAĆ. Taka sytuacja w dzisiejszym biznesie wymaga zredefiniowania roli, ważności oraz sposobu postrzegania i działania czegoś, co od lat nazywamy PRACĄ ZESPOŁOWĄ (ang. Teamwork – przyp. red.). Tu także pojawia się zupełnie nowe w obszarze biznesu słowo, związane z Nową Rzeczywistością – ZWINNOŚĆ (ang. agility – przyp. autora). Proszę go nie kojarzyć z naszym polskim kombinowaniem, ale z aktywną, świadomą, oczekiwaną obserwacją otoczenia, niezbędną, aby zauważać i wykorzystywać mikroinformacje do zmian.

Rys. 4. Model planowania strategicznego w Nowej Rzeczywistości



PLANOWANIE STRATEGICZNE W CHAOSIE

Aby planować strategicznie, nie budujemy jednego planu, ale KILKA SCENARIUSZY, uwzględniających prawdopodobny rozwój sytuacji rynkowo-branżowej. Dodatkowo należy pamiętać, że kluczową kwestią jest przygotowanie załogi na to, co się stanie – akceptacja scenariuszy i planu przygotowań pozwoli im łatwiej przyjąć nieprzewidzianą zmianę. Powyższy opis daje Tobie, Czytelniku, obraz NOWEGO MODELU PLANOWANIA (rysunek 4). Tu pojawiają się pytania: jaki kierunek powinien obrać statek? Jak powinna wyglądać planowana trajektoria? Jakie założenia przyjąć? Jaki czas płynięcia założyć? W tym momencie zaczynamy zauważać pewną prawidłowość. Na każde z tych pytań mamy dwie odpowiedzi: „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 obszarze PRAWDOPODOBNYCH RAM CZASOWYCH, a jego pojedyncze ele-

menty do zwinnego, elastycznego dopasowywania się do warunków środowiska zrozumienia zmienności. To redefiniuje cały obszar komunikacji oraz to, czym jest jakość współpracy. Tutaj przydatne okazują się umiejętności z zakresu: Komunikacji Nieantagonizującej i Mechanizmu Akceptacji, Sprzedaży Transformacyjnej, Czwartej Generacji Sprzedaży i, pierwszej w świecie, nielinarnej Piątej Generacji Sprzedaży. Powyższe rozważania prowadzą do następującego wniosku: 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 cztery scenariusze rozwoju sytuacji w najbliższych 3 latach (długoterminowe przewidywanie nie ma większego sensu – chaos wprowadzi zbyt wiele zmiennych). Jeden z tych wariantów uwzględnił 10 procent wzrostu rynku, drugi stagnację, trzeci chwilowy wzrost, a następnie spadek. Czwarty (najczarniejszy scenariusz) – stratę głównego klienta w powiązaniu ze spadkiem koniunktury. Plan działania uwzględniał zatem przygotowanie firmy do każdej z możliwych sytuacji. Następnym etapem było przedstawienie ustaleń całej firmie, budując tym samym świadomość kontrolowania sytuacji i bycia gotowym na zmiany. Ponadto firma szkoliła swoich pracowników, a przede wszystkim kadrę zarządzającą w obszarach, o których mowa w artykule. Nielinearność rzeczywistości jest faktem. Mniejmy jednocześnie świadomość, że jeżeli jesteśmy przygotowani w odpowiedni, nowoczesny sposób, oczekiwanie na nadejście zmiany powinno odbywać się w spokoju. Niech zdanie: „nie wiem, co będzie, ale czekam na zmianę, aktywnie obserwując otoczenie wraz z moją załogą” – stanie się częścią Państwa Nowej Rzeczywistości!

Krzysztof Sarnecki – współzałożyciel i prezes firmy Quest Change Managers

Jest jednym z nielicznych zawodowych negocjatorów w Polsce. Jego doświadczenie sięga ponad tysiąca procesów negocjacyjnych w Stanach Zjednoczonych i w Europie. Dziesiątki tysięcy ludzi biznesu oraz studentów w Polsce skorzystało z jego szkoleń negocjacyjnych. Konsultant strategiczny, ekspert w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agent zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz absolwent programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois.

Strategiczne wnioski dla ludzi biznesu

Założeniami strategicznymi (poza całą inżynierią planowania opisaną w tym artykule) są:

1. Prowadząc firmę w ekonomii szybkich i dużych zmian PILNUJ, ABY CAŁY CZAS UTRZYMWAĆ KOSZTY STAŁE NA JAK NAJNIŻSZYM POZIOMIE. Wysokie są jak kotwica dla statku w czasie sztormu – najczęściej to scenariusz zatonięcia lub co najmniej utraty pozycji rynkowej.
2. Z powyższej logiki wynika też konieczność 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. Ważne okazują się niewykorzystane linie kredytowe czy zapasy gotówkowe w postaci zakładania rezerw (pojęcie znane raczej tylko dużym firmom – niestety).
3. DYWERSYFIKACJA DZIAŁAŃ – to wymóg, dzięki któremu, w momencie zmian rynkowych, nasza firma będzie miała więcej możliwości reakcji (więcej obszarów i kompetencji – więcej „ścieżek dobrego skrętu”), a także lepsze przystosowanie załogi do różnorodności (szersze kompetencje merytoryczne i współpracy).
4. SZUKANIE SZEROKO ROZUMIANEJ WSPÓŁPRACY MIĘDZY FIRMAMI oraz BUDOWANIE RELACJI NA BAZIE ZAUFANIA, a nie na bazie logiki transakcyjnej. To proces nieunikniony, a jednocześnie, dzisiaj, w naszej strefie kulturowej, najtrudniejszy.
5. INWESTOWANIE W ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI MIĘKKICH CAŁEJ ZAŁOGI, a szczególnie KADRY ZARZĄDCZEJ KAŻDEGO SZCZEBŁA. Cały artykuł jest odpowiedzią na pytanie: dlaczego?