

CUPRINS

1. Bombe, virusuri și dioxid de carbon	007
2. Răscoală în satul global	017
3. Expresul climatic	039
4. Orașul hiperlocal	053
5. Patru locuri în care să lucrezi	075
6. Directori executivi naratori	095
7. Anul zero	117
8. Impuls	125

1. Bombe, virusuri și dioxid de carbon

Se naște o nouă ordine!

Se întâmplă foarte multe. Înainte măcar să avem timp să ne revenim după cea mai mare pandemie a secolului, un război la scară largă izbucnește chiar peste drum de noi, cei de aici, din Suedia. În același timp, spectrul crizei climatice devine tot mai amenințător.

Zece ani în zece săptămâni. Prima pandemie a secolului 21 a fost ca o mașină a timpului. Asta se vede cu atât mai clar acum, în retrospectivă. Tendințe deja existente au accelerat dincolo de orice așteptări. Lucrul la distanță, comerțul electronic și transformarea centrelor urbane sunt doar câteva exemple de zone în care s-au înregistrat progrese rapide. Au explodat întâlnirile online. Invazia Ucrainei de către Rusia a accelerat și mai mult mașina timpului, nu în ultimul rând din perspectiva locului globalizării în noua ordine mondială. Ne-am reobișnuit cu noțiuni precum „risc politic“, „tensiune geopolitică“ și „inflație“.

007

Înainte să urcăm în mașina timpului, lumea era inteligibilă. Sau, ca să fim mai exacti, așa ni se părea nouă. Observam și trăgeam concluzii. Cea mai mare provocare a timpurilor noastre era, neîndoielnic, criza climatică planetară. Ca soluție, ne-am pus nădejdea mai cu seamă în descoperiri științifice și cooperare internațională. În același timp, polarizarea tot mai accentuată stârnea îngrijorare. S-a vorbit mult de globalizare, urbanizare și digitalizare. Era atât de evident că acești factori generau dezvoltare, încât au fost proclamați în glumă Sfânta Treime, zeii epocii noastre. Consultanții și liderii de business ne-au reconfigurat limbajul pentru a putea exprima ce ne rezervă viitorul. Noțiuni precum „tehnologii disruptive“, „business global“, „economie la scară largă“, „agilitate“ și „spirit urban“ au devenit parte integrantă din modul nostru de exprimare.

Pandemia și războiul au lovit apoi, într-un moment în care impactul schimbărilor climatice devenea din ce în ce mai evident. Dioxid de carbon, virusuri și bombe. Trei crize. Simultan.

Marea sărbătoare care păcălise pe toată lumea timp de 40 de ani s-a încheiat în primăvara anului 2020. Cel puțin pentru moment.

Totul e pe pauză.

În timpul acestei pauze, mai putem observa un lucru. Un alt fenomen, insidios ca un virus,

care a pândit mereu din umbră, a devenit mai puternic și se răspândește mai rapid decât a făcut-o vreodată. Insecuritatea și frica. La scară mică și mare. Războiul din mijlocul Europei ne ocupă tot mai mult gândurile. Conform Oxfam, sărăcia extremă din lume a sporit mai mult în ultimii doi ani decât în toți cei 20 de ani precedenți la un loc.

Polarizarea și insecuritatea din societate se accentuează. Este ceva faptic, concret, care se întâmplă în realitate, dar care, totodată, ne influențează și modul în care ne raportăm la asta. Tot mai mulți se simt în nesiguranță. Frica se generalizează. Simțim anxietate, dar nu știm sigur ce anume ne-o creează. Siguranța și securitatea sunt din nou chestiuni de mai mare importanță pe toate nivelurile sociale. În lupta dintre speranță și frică, frica este cea care conduce.

După ce s-au potolit șocul și confuzia inițiale, întrebările se încăpățânează să persiste. Cum să învingi un virus puternic și cum să conviețuiești cu el într-o lume globală urbană? Care sunt consecințele unui război major în Europa? Mai avem capacitatea de a lupta cu criza climatică? Globalizarea mai este și altceva decât o simplă amintire?

Este începutul unei noi ere?

Răspunsul la această întrebare este „da”.
Îndrăznim chiar să îi spunem Anul Zero.
Momentul în care se naște o lume nouă. Anul

Zero ridică provocări mari, desigur, dar creează și un impuls al reînnoirii și schimbării.

010 La sfârșitul anului 2020 am publicat o cărțuie intitulată *Corona Express* în care, aflați în mijlocul pandemiei, formulam ipoteze îndrăznețe privind efectele pe termen lung ale acestei crize. Acum, după doi ani, multe dintre convingerile noastre se confruntă cu dezordinea din lumea reală. Totuși, remarcăm din start că principala noastră predicție se adevărește: lumea se înscrie pe o orbită hibridă. Multe dintre obiceiurile pe care le-am adoptat ne-au rămas. Pe măsură ce efectele de durată ale pandemiei devin vizibile, împreună cu urmările unui război de invazie și ale unei crize climatice tot mai profunde, putem acum să distingem contururile lumii de mâine. Ca la dezvoltarea filmului fotografic, realitatea prinde lent contur.

Este o lume nouă.

Credem că putem distinge matricea embrionară a unei noi evoluții sociale. Lăsăm în urmă un sistem de repere bazate pe scară, globalizare și uniformitate și pătrundem într-o lume în care schimbările climatice, securitatea, specificul local, diversitatea și scenariile sunt dominante. Sfânta Treime se clatină. La asta se referă și această carte scurtă. Nu la pandemie, la război sau la schimbările climatice în sine. Pe acestea le lăsăm în seama colegilor noștri specialiști în probleme medicale,

militare și ecologice. Cartea se referă la ce se întâmplă după crize. La sechelele pe care un trio de crize grave le lasă în noi ca persoane și în țesutul social. Și, nu în ultimul rând, la cum să ne conducem și să ne organizăm activitățile.

Privind către viitor, vedem, desigur, continuarea dezvoltării tehnologice. Ceea ce noi numim câteodată „tech“ începe să semene cu electricitatea, în sensul că este prezentă în toate. Dincolo de asta, însă, vedem patru schimbări majore care credem că vor constitui fundația noului cadru de dezvoltare a societății.

Prima schimbare o vedem în dovezile că lumea (și ceea ce noi numim „globalizare“) este înlocuită de o tendință clară de regionalizare. Lumea se sparge în părți mai mici. La nivel de țară (așa cum vom vedea), localul capătă un rol mai important. Pe plan internațional distingem contururile a ceea ce noi numim „oligoni“. Grecesul *oligo* înseamnă „câțiva“, iar noi credem că vedem conturându-se o lume compusă din câteva structuri regionale, fiecare cu propriile sisteme etice, zone comerciale, putere militară și internet. Desigur, asta schimbă ecuația geopolitică, dar și modelele comerciale locale și strategiile corporatiste de internaționalizare.

Fără îndoială, va fi afectat întregul mediu de afaceri la nivel mondial, deși primele care vor avea de înfruntat aceste provocări vor fi marile

companii multinaționale și giganții tehnologici din Silicon Valley. Există, într-adevăr, indicii serioase că așa numitele companii MAMAA (Meta, Apple, Microsoft, Amazon și Alphabet) vor continua să fie motoarele progresului. Diferența este că, probabil, vor deveni mai degrabă forțe regionale și vom asista la consolidarea câtorva giganți dominanți pentru fiecare regiune. În China, de pildă, vorbim despre companiile BAT, inclusiv despre giganții tehnologici dominanți Baidu, Alibaba și Tencent. Opinia președintelui rus, Vladimir Putin, despre puterea internetului devine evidentă prin decizia regimului său de a închide site-urile americane, naționalizarea platformelor naționale și întărirea controlului asupra gigantului internet local Yandex. Care va fi acronimul care se va forma în Rusia, rămâne de văzut. Probabil că va include *Y* de la Yandex, precum și *V* de la VKontakte. Cel din urmă este echivalentul rus al Facebook și tocmai a fost preluat de către uriașa firmă de stat Gazprom.

A doua schimbare majoră vizează modul în care schimbările climatice ne modifică opinia despre ceea ce produce creștere. În ce privește deciziile și investițiile strategice, patronii, antreprenorii și instituțiile politice - în lumea occidentală, cel puțin - au ajuns la concluzia că va fi nevoie de o întreagă generație pentru a îndrepta neajunsurile create de industrializare. În opinia

noastră, acest lucru poate conduce la o etapă de dezvoltare nouă și lungă. Valul schimbării pe care l-am denumit Corona Express se transformă într-un Climatic Express, care ne obligă să căutăm soluții în diverse direcții pentru a înlocui dependența de combustibili fosili cu soluții mai sustenabile. Nu mai putem miza pe stabilitatea climatică. Noi suntem cei care modificăm clima. Ușor-ușor, greutatea lui Martin Luther ne este ridicată de pe umeri, fiind înlocuită de aceea a unui urs polar furios care ne analizează critic comportamentul. Începem să ne dăm seama cu oroare că da, noi facem de fapt clima!

A treia schimbare a noii matrici este reprezentată de transformările dramatice din viața noastră profesională. Inovație. Cercetare. Dezvoltare. Sprinturi. Poartă multe nume. Am investit în direcția creării noului. În această minunată lume nouă, noutatea este că ne schimbăm orientarea. De la inovația relativ unilaterală, centrată pe dezvoltarea de produse și oferte, ne mutăm acum privirea către oameni și modul în care să ne organizăm. Motorul acestei orientări este lucrul la distanță. Multe funcții pe care le consideram administrative devin acum parte de strategie de afaceri. Modurile de lucru și organizare sunt tot mai importante într-o eră în care capacitatea de a atrage talente este totul. Recunoaștem că această schimbare este atât de amplă, încât va avea un

impact asupra managementului. De aceea punem un accent special pe această zonă și prezentăm un nou model de leadership.

În final observăm o schimbare în sensul că orașele tind să devină rețele de cartiere și suburbii, fiecare având o identitate distinctă. Dominația centrelor comerciale urbane este contestată și, în goana după creșterea calității vieții observăm cum dezvoltarea urbană va însemna crearea de cartiere locale atractive în care să fie disponibile toate resursele necesare.

Acestea sunt cele patru laturi ale noului cadru. Mai punem și faptul că trăim vremuri în care noi, oamenii, împinși de aceste crize, anticipăm schimbarea. Maimuța leneșă în care ne-a transformat evoluția s-a trezit din somn și nu mai alegem calea cea mai scurtă și ușoară. Acesta este, de regulă, efectul crizelor. Acesta este motivul pentru care considerăm această eră Anul Zero: pentru a sublinia că este momentul inovației și al transformării. Unii oameni cu vederi mai critice susțin că toată lumea umblă pe bâjbâite în această perioadă; alții spun că pur și simplu există deschidere și speranță pentru schimbare. Indiferent cum ar sta lucrurile, este un moment în care vom asista la soluții noi în mediile cele mai conservatoare. Să ne uităm numai cum sistemele de educație și sănătate din multe țări sunt catapultate în noi moduri de funcționare. Când

a lovit pandemia, am fost siliți să inovăm. Toți am devenit inovatori involuntari, de multe ori cu rezultate uluitoare. Acum vine pasul următor. Trebuie să devenim inovatori voluntari. Așa putem valorifica la maxim acest impuls emergent către schimbare.

2. Răscoală în satul global

Următoarea stație, oligonii!

Local și global. Două idei în aceeași minte. De regulă, e prea mult. În psihologie se numește „disonanță cognitivă”. Majoritatea cunoaștem senzația neplăcută de a fi împărțiți între valori incompatibile, fie că e vorba de lucruri mari sau mici. Că ne place sau nu, tensiunile, conflictele și dilemele nerezolvabile fac parte din condiția umană. De obicei ne dorim mai multe deodată. Foc și apă în același vas.

Aceste contradicții se regăsesc în toate situațiile de viață. Să ne gândim, de pildă, la discuția actuală pe tema apropierii sau independenței în relațiile de familie sau la dezbaterile veche de când lumea despre binele individual sau colectiv. Dacă extindem discuția la scară cu adevărat mare, descoperim rapid opoziția dintre ceea ce este confortabil și cu caracter local aici, în bucățița noastră de lume, și acele entități care în ultimele decenii au ajuns să fie denumite „globale”, acele

lucruri care nu ocupă un loc anume în lume. Dilema constă în faptul că, în multe domenii, am început să trăim și să ne organizăm societatea și afacerile ca și cum nu ar mai exista state, în același timp fiind foarte înrădăcinați în împrejurimile fizice în care trăim. De exemplu, World Wide Web. Numele vorbește de la sine. O încercare de a conecta întreaga lume la o comunitate unică bazată pe fluxuri de informații. De zeci de ani, companiile multinaționale își planifică și își organizează operațiunile fără a da prea multă atenție statelor sau circumstanțelor locale. Producția în Asia, depozitele la Berlin, finanțele și sediul la Londra. Plus distribuție locală în toate țările europene în care există clienți. Operațiunile se împletesc cu sisteme complexe de informații în care totul trebuie executat „la termen” și care necesită un volum de deplasări care l-ar face pe amicul lui Tintin, Căpitanul Haddock, să pară un sedentar. Aproape jumătate din comerțul mondial este legat direct sau indirect de o întreagă pleiadă de corporații multinaționale. Faptul că niște companii aflate permanent în căutarea unor soluții mai bune și mai ieftine bântuie prin lume ca niște duhuri necurate în forme seculare este ceva ce, majoritatea, putem înțelege și accepta. Cumva e de așteptat. La urma urmei, aceasta este esența a ceea ce economiștii numesc „avantaj comparativ”, respectiv că fiecare țară e bună la

altceva. Comerțul și comercianții au fost dintotdeauna asociați cu lumea largă și cu exotismul. Însă caracterul transnațional complex al lanțurilor internaționale de distribuție ne-a devenit brusc evident în primăvara anului 2020, când pandemia globală de coronavirus ne-a obligat să tragem frâna de urgență și să închidem țări și regiuni întregi. Apoi, după doar doi ani, când Rusia a transformat Ucraina - unul dintre cei mai mari producători mondiali de ulei de floarea soarelui și grâne - într-o zonă de război atroce, lanțurile de aprovizionare din lume au fost date peste cap încă o dată. A devenit foarte repede clar cât de interdependenți suntem de fapt din punct de vedere practic în această economie modernă globalizată.

Dar secolul 21 nu se reduce nici pe departe doar la companii care se desprind de bazele în care au fost înființate și se extind în lumea largă. În realitate s-a ajuns atât de departe, încât în prezent este greu de găsit o afacere care să nu fie înglobată în, și dependentă de, conexiuni internaționale. Caracterul exclusiv local a devenit o excepție. Sportul, divertismentul, educația, cercetarea și politicul. Da, chiar și modul în care ne dăm întâlnire a căpătat un caracter internațional. Toți suntem fire ale unei țesături internaționale, fie că ne place sau nu. Această interdependență pe care am construit-o se poate vedea, nu în

ultimul rând, în reacția internațională la atacul brutal al Rusiei asupra Ucrainei. Sancțiunile, izolarea și expulzarea din arena internațională sunt rachetele lumii moderne lansate direct către nucleul structurilor sociale ruse. Pentru politicienii de la Moscova, asta înseamnă ceva mai mult decât o simplă disonanță cognitivă. Este un foc de avertisment dur și cât se poate de real tras atunci când viziunea locală rusă asupra lumii intră în conflict cu regulile comunității globale privind modul de interacțiune dintre state.

Să-i lăsăm deoparte pentru moment pe cei cu înclinații către sihăstrie și pe Vladimir Putin, care manifestă tendințe izolaționiste flagrante. Noi, ceilalți, ne dorim o senzație de apartenență. Maimuța din noi dorește să facă parte dintr-un grup. Oamenii de știință, filosofii și psihologii din toată lumea sunt de acord asupra acestui fapt. Instinctul de turmă din noi nu poate fi anulat. Poate tocmai de aceea proximitatea fizică a fost dintotdeauna importantă. Satul, țara, regiunea. Locul în care știi că se află ai tăi. Să ne uităm la ce se întâmplă când ne mutăm în alt loc. Căutăm să ne regăsim turma. Mica Italie, Cartierul Chinezesc, Mica Odessa. La urma urmei, aceasta este una dintre primele întrebări pe care le punem atunci când facem cunoștință. De unde ești? Geografia a fost dintotdeauna un factor de separație. Turma cu care ne identificăm astăzi, în

secolul 21, pare să sufere niște transformări fundamentale. Iar când viețile noastre mărunte, cu caracter local, sunt întreșuate în marea mașinărie globală, disonanța este completă. Mulțumită tehnologiei, în general - și telefoanelor inteligente, în special - am rupt strânsoarea fermă în care ne încleștase geografia.

Desigur, cutreieratul prin lume nu este un fenomen nou. Oamenii au început să dezlege cu prudență secretele lumii cu mii de ani în urmă. La urma urmei, s-a călătorit dintotdeauna. Poate că primul mare pas către ceea ce am ajuns să numim globalizare a fost făcut atunci când Vasco da Gama și alți exploratori din Europa și China au atins țărmuri necunoscute cu navele lor? Încet și sigur am făcut lumea în care trăim mai largă și mai accesibilă cu trecerea fiecărui veac.

Dar lucrul cu adevărat interesant s-a petrecut abia după încheierea celui de-al doilea Război Mondial, când s-a instaurat în sfârșit pacea. A fost ca o explozie. Unda de șoc avea să afecteze cercuri largi, nu doar pe analiștii financiari ai vremii. Avea să ne afecteze pe toți. Dezvoltarea comerțului internațional a început brusc să accelereze mult mai repede decât economiile individuale ale statelor. O parte a sistemului economic a primit un impuls net diferit față de rest. Câțiva ani mai târziu, la începutul anilor 1960, când am decis să pășim pe Lună și cei de

la Beatles au făcut o modă din tunsoarea în stil castron, investițiile corporatiste directe pe piețe din străinătate au început să accelereze dramatic. Deodată, companiile au inițiat operațiuni în exteriorul țărilor de proveniență cu o viteză nebună. Dintr-o chestie exotică și o excepție oarecum ciudată, care prezenta interes doar pentru teoreticieni, multinaționalele au devenit norma. Graficul evoluției acestora seamănă izbitor cu o crosă de hochei. Până într-un anumit an, creșterea a fost lentă și prudentă, ca lama crosei. Apoi, la începutul anilor 1970, se conturează tija. Totul o ia brusc în sus. Lumea își schimbă natura.

022 Într-o analiză retrospectivă pare logic și aproape evident. Companiile aflate în competiție au început să caute piețe noi. La fel ca exploratorii din trecut, oamenii de afaceri au ieșit în lume, pentru a-și extinde imperiile corporatiste. La o adică, aceasta este menirea unui manager: să facă ceea ce faci și tu, dar cât mai ieftin posibil. La început, totul se reduce în principal la creșterea vânzărilor și dezvoltarea clientelei. Curând, însă, începe căutarea de noi locuri unde este mai avantajos să fie plasată toată activitatea de producție, ori o parte a acesteia. Avantajul unor salarii cât mai mici este cântărit în contrapartidă cu riscurile politice, cum ar fi cel al naționalizării. Goana după cele mai bune condiții de afaceri traversează frontierele și devine