

Przed koncertem na korporację

<https://doi.org/10.33141/po.2007.10.01>

Jerzy S. Czarnecki

Przeład Organizacji, Nr 10 (813), 2007, ss. 7-10
www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Korporacje stają się globalne¹ i powtarzają to, co doprowadziło je do sukcesu². Wymaga się od nich, aby były elastyczne w funkcjonowaniu i odpowiadały na wymagania otoczenia tym, że są zwinne (*agile*)³.

Metafora koncertu symfonicznego wynika stąd, że poszczególne korporacje, podobnie jak orkiestry symfoniczne, są do siebie podobne – w obu miejscach występują pracownicy wiedzy, a zarazem profesjonalści⁴. Ponadto orkiestry, tak jak korporacje, oferują podobne dostawy. Są wreszcie podobne z punktu widzenia doskonałości w działaniach – ci, którzy nie byli doskonali, już wypadli z rynku.

Orkiestry dostarczają odbiorcom wartości niematerialnych⁵, które przekładają się na gromadzony przez nie kapitał społeczny. Wielkość (wyższość nad innymi) orkiestry i jej koncertu polega na tym, że przedtem, przed koncertem wykonała pracę, która pozwala przesuwać granice wydarzenia i wrażeń emocjonalnych. Istotną rolę odgrywa wzorzec zachowań dyrygenta (w korporacji: prezes zarządu) oraz członków sekcji skrzypiec (w korporacji: zarząd). Ich, a dalej orkiestry zachowania są wynikiem wcześniejszego przygotowania do zespołowego współdziałania.

Artykuł zawiera propozycję zbioru procesów, przez które przejść powinien zarząd korporacji, aby ukazać interesariuszom wartości, które wyróżnią ją spośród konkurentów.

Zadania dla zarządu korporacji

Ośrodkiem korporacyjnego koncertu i jego sukcesu jest zarząd korporacji. Jest on miejscem, w którym, tak jak w sekcji smyczków, rodzą się mechanizmy gromadzenia zasobu kapitału społecznego. I choć cele koncertów mogą być różne, to za każdym razem przeznaczeniem koncertu (korporacji) jest gromadzenie zasobów kapitału społecznego.

Powodzenie korporacyjnego koncertu wymaga uruchomienia, realizacji i powodzenia procesów, które będą się cyklicznie powtarzać, za każdym razem bardziej efektywnie. Pierwszy z nich to kształtowanie relacji pomiędzy interesariuszami oparte na wartościach: zaufaniu, współuczestnictwie i kompetencjach (rezygnacja z dominacji). Proces drugi to poszerzanie kultury organizacyjnej o nowe wartości, ale też przesuwanie granicy korporacji w kierunku zewnętrznych interesariuszy (zapraszanie obcego). Trzeci proces to usuwanie ograniczeń na ścieżce

korporacyjnego wzrostu (usuwanie rdzy). Proces czwarty to upowszechnianie sposobu wyniku realizacji poprzednich procesów i tworzenie zachęt do kopiowania tego postępowania (wszczepianie wirusa).

Rezygnacja z dominacji

Kontrola w korporacji utraciła wymiar konkretny. Zanika norma jako wytyczna zachowania, do której porównuje się wykonanie⁶. Zastąpiła ją podwójna pętla uczenia się – norma podlega kwestionowaniu w miejsce jej coraz doskonalszej realizacji⁷. Zanika rola kierowniczego stanowiska pracy, którą podkreślało umiejscowienie go, jak bocianiego gniazda, nad halą fabryczną czy salą operacyjną banku. Kontrola realizuje się w trybie wzajemnych reakcji na potrzeby sąsiednich stanowisk pracy⁸; zespoły same siebie kontrolują.

Zarząd, podobnie jak inni, przechodzi przez fazy rozwoju grupy⁹, przeżywa trudności z komunikacją, agendą, postrzeganiem i poczuciem niesprawiedliwości¹⁰. W toku tych zmagania może się stać zespołem lub tylko demonstrować kosmetyczną zespołowość¹¹, to jest stwarzać pozory zgranego zespołu¹².

Zespół to więcej niż grupa ludzi, bo zespół to grupa efektywna¹³, która wykorzystuje proces komunikacji do uzyskiwania z niego znaczących treści¹⁴, ale także ma wspólnie podzielane wartości¹⁵. Żaden z członków zespołu nie dominuje i nie narzuca pozostałym wzorów zachowań; w to miejsce podejmuje zobowiązania wobec innych (*accountability*)¹⁶. Skrzypek, Nigel Kennedy podkreśla, że muzyka nie znosi naśladownictwa oraz rutyny, wymaga za to dzielenia się sobą i uczenia się od innych¹⁷. Podobnie jest w korporacji: prezes zarządu ani (tym bardziej) właściciel czy rada nadzorcza nie mogą nad zarządem dominować, określać wzorów zachowań jego członków; aby to zrobić, musieliby go po prostu w całości zastąpić.

Sposób funkcjonowania zarządu skopiowany zostanie w pozostałej części korporacji, niezależnie od werbalnych oświadczeń zaangażowanych stron¹⁸. Tak się stanie, bo zarząd wyznacza wzory zachowań¹⁹. Pracownicy skopiują zespołowe zachowania zarządu, tak jak orkiestra kopiuje tempo i tonację nadawaną przez skrzypce²⁰.

Zarząd musi więc przedstawić wzorzec do kopiowania: zbudować zespół z własnego grona, nabyć biegłości w komunikacji, uzgodnić wspólny kod etyczny, rozbić ściany studni funkcjonalnych, nauczyć się szacunku do innych punktów widzenia oraz nauczyć się podejmowania zobowiązań. ➔

Pojawi się wtedy sprawność korporacyjnych operacji; sprawność w tym sensie, że bieżące korporacyjne operacje działają będą same, bez udziału zarządu. Bo oto miejsca, w których się toczą, napełnione są ludźmi o dostosowanych do sposobów ich realizacji kompetencjach; ponieważ ludzie ci wyposażeni zostali w niezbędne do realizacji korporacyjnych operacji zasoby; ponieważ w zakresie tych operacji nie ma nad tymi ludźmi władzy zwierzchniej ani instancji odwoławczej; każda ingerencja władcza z innego miejsca byłaby bowiem niekompetentna.

Zapraszanie obcego

Dominacja prezesa nad zarządem i zarządu nad korporacją zmusza ich do budowy barier, które odrzucają obcego. Praca zespołowa, wzajemne reakcje na potrzeby najbliższych sąsiadów, umożliwia zaproszenie obcego, bo sąsiedzi się zmieniają, a potrzeba współdziałania trwa. Orkiestry zapraszają nowych solistów i pracują ze zmiennymi dyrygentami. Jak wspomina Rafał Blechacz, solista koncertuje z orkiestrą po kilku zaledwie godzinach wspólnej pracy bez szkody dla jakości wykonania²¹.

Wszedł do procesu zapraszania obcego jest siła zarządu jako zespołu: jego gotowości uczenia się²² oraz otwartość na odmienne punkty widzenia poparta umiejętnością aktywnego słuchania i argumentacji z pozycji wartości²³. Mieści się w tym proces nabywania biegłości podejmowania zobowiązań do zapewnienia wszystkim ludziom związanym z korporacją potrzebnych im relacji – zapewnienia klientowi, w każdej jego klienckiej postaci, troski o jego interesy i wartości niematerialne oraz zapewnienia interesariuszom minimalizacji ryzyka prywatnego związanego z ulokowaniem kapitału (w tym także społecznego) w operacje tej właśnie korporacji.

Sposób funkcjonowania zarządu zostanie skopiowany, a wtedy jego członkowie, tak jak skrzypce w orkiestrze, zajmą pozycje superliderów – ludzi, którzy gromadzą i rozpowszechniają zdobyte doświadczenie, a nade wszystko uczą innych, jak można to doświadczenie replikować²⁴. Efektem tych zdarzeń stanie się świadomie i realnie opisana mapa interesów i emocji: cennego pracownika, rozproszonego klienta i masowego akcjonariusza, ale też interesów i emocji członków instytucji trójpodziału władzy wewnątrz korporacji – zarządu, rady i zgromadzenia akcjonariuszy. Najbardziej konkretnym efektem tego procesu będzie pojawienie się treści komunikatu fundamentalnego, czegoś na kształt jednolicie rozumianego kodu genetycznego korporacji²⁵, zapisu powszechnie wyznawanych w niej wartości²⁶ na tyle atrakcyjnych, aby interesariusze skłonni byli składać wokół niego depozyty kapitału społecznego.

W perspektywie zapraszanie obcego w każdym miejscu dziania się korporacyjnych operacji napełni ją zróżnicowanymi wzorcami kulturowymi, które – wskutek przeniesienia, ale też i kwestionowania obowiązujących wzorców²⁷ – dadzą podstawę do przejrzystej, czytelnej strategii. Przejrzystej, gdyż będzie ona akceptowana dlatego, że była wspólnie tworzona i wspólnie redefiniowana przez interesariuszy korporacji.

Usuwanie rdzy

Zapraszanie obcego to podstawa do dokonania opisu granic wzrostu oraz miejsca interesariuszy w ścieżkach wzrostu²⁸. Wewnątrz korporacji dzieją się wydarzenia, które mają charakter dodatnich sprzężeń zwrotnych (na przykład: sprzedaż zwiększa nakłady na reklamę, te zaś zwiększają sprzedaż, co powoduje wzrost nakładów), określane jako kula śnieżna. Na zewnątrz funkcjonują mechanizmy homeostazy i stabilności niezależne od kuli śnieżnej. Ludzie wewnątrz kuli śnieżnej, choć nie mają wiedzy o otoczeniu, przyjmują założenia o ograniczeniach, które z niego płyną. A kiedy przyjęto je błędnie, osiągnięty wzrost (tocząca się kula śnieżna, powielanie zachowań, które niegdyś przyniosły sukces) narusza stabilność otoczenia i spowoduje jego opór (granice wzrostu). Taki archetyp granic wzrostu powtarza się w ludzkich działaniach indywidualnych i zespołowych²⁹.

Im bardziej więc na zewnątrz przesunie zarząd granice korporacji, a tym samym, im więcej rozpozna założeń ograniczających, tym mniej pojawi się granic wzrostu, bo będzie można budować zróżnicowane ścieżki wzrostu. Proces ujawniania założeń ograniczających przypomina usuwanie rdzy z powierzchni, zanim pokryje się ją lakierem. W istocie bowiem założenia ograniczające pełnią we wzroście funkcję rdzy: pokrywają coraz grubszą warstwą to, co istotne, a z czasem powodują zahamowania wzrostu. Grubość powłoki nieusuniętej rdzy jest miarą niedoinwestowania³⁰; niedoinwestowania w sensie zaniechania prowadzenia korporacyjnych operacji w miejscach, w których mogłyby one gromadzić jej kapitał społeczny. Usuwanie rdzy jest procesem bolesnym, bo dotyczy trudnej sztuki rezygnacji – rezygnacji z uprzedzeń i przekonań pod wpływem argumentów kwestionujących własne założenia kulturowe – ograniczenia.

W wyniku tego procesu powstana komunikaty emitowane przez kanały wewnętrzzną i zewnętrzną *public relations*³¹, które zawierają treści istotne dla odbiorców, skłaniają ich do udziału w komunikacji, stają się weryfikowalnie prawdziwe, a nadto spójne są w długim okresie³². Efektem tego procesu będzie też możliwość trafionej adresacji: używania w zapisach komunikatu fundamentalnego kodów etycznych i wartości kulturowych słów i zwrotów, które – akceptowane przez interesariuszy – służą wspólnemu uzgadnianiu znaczeń³³.

Wszczepianie wirusa

Przychodzi wreszcie czas na czwarty proces – wszczepianie wirusa. Wirus nie jest żyjątkiem, bo to struktura białkowa, która w sprzyjającym środowisku żywego organizmu powiela się w tempie szybszym, niż organizm jest w stanie stworzyć przeciwciała³⁴. Wirus w zasadzie nie zabija, a jeśli to organizmy słabe; groźne są mutacje wirusów, to jest takie, którym nic nie przeszkadzało w dowolności przemian. Normalnie (w zgodzie z kodem etycznym) kontrolowany wirus zmusza organizm do przystosowania, asymilacji nowego bodźca; powoduje niejako chwilowe zatrzymanie programu kulturowego, moment zastanowienia³⁵. A potem wirus nie znika, sta-

je się jedynie oswojoną częścią organizmu, obie zaś strony wzajemnie nauczyły się nowych programów kulturowych³⁶⁾. Wszczepianiem wirusa zajmował się przez 14 lat Leonard Bernstein, kompozytor, który przeprowadził i uwiecznił 53 koncerty symfoniczne dla młodych z bezpośrednim udziałem dzieci w wykonaniu koncertu. Wychował w ten sposób pokolenie świadomych odbiorców oraz muzyków wrażliwych na potrzeby publiczności.

Korporacyjnym wsadem do tego procesu są efekty trzech poprzednich procesów. W korporacyjnych realizacjach tego procesu mieści się nieomal nieograniczona liczba przedsięwzięć, które zarząd może podjąć bez poczucia własnej dysfunkcyjności³⁷⁾ i zagrożenia dla bytu korporacji. Będzie na tej liście cykl spotkań członków zarządu (superliderów) ze wszystkimi, którzy są cenni. Cenni są dostawcy kapitału społecznego. Spotkania poświęcone będą uzgadnianiu treści komunikatu fundamentalnego i innych komunikatów *public relations*: tych o kodzie etycznym, tych o cenionych wartościach i tych o pokładach rdzy. Będzie tam też cykl spotkań z ekspertami, poświęconych budowie systemów motywacyjnych albo inaczej – systemów zachęt do podejmowania zobowiązań.

W wyniku procesu wszczepiania wirusa nastąpi przesunięcie miejsc pojawiania się korporacyjnych ograniczeń wzrostu oraz aktywne włączenie interesariuszy do kształtowania sposobów funkcjonowania korporacji. W perspektywie zaś pojawi się korporacja napełniona klientem, akcjonariuszem i pracownikiem.

Przebudowa korporacji

W wyniku takich działań korporacja uzyska w naturalny sposób przejrzystość swojego funkcjonowania, jej zarządu, rady nadzorczej oraz wszystkich innych interesariuszy zaproszonych do jej wnętrza³⁸⁾.

Procesy przedstawione według kryterium chronologii zdarzeń taki w istocie mają charakter, kiedy uruchamiane są po raz pierwszy. Proces zapraszania obcego nie ma sensu, jeśli nie zaprasza się go po to, by zrezygnować z dominacji. Proces usuwania rdzy nie ma sensu, kiedy nie istnieją sposoby jej identyfikacji, a nade wszystko wtedy, kiedy każda wzmianka o rdzy odbierana jest jako argument *ad personam*. Usuwanie rdzy wymaga zrównoważenia emocjonalnego. Proces wszczepiania wirusa nie ma sensu, dopóki wirus nie został ucywilizowany wcześniejszymi procesami bezpośredniego dostępu do kontroli poprzez sieć bezpośrednich połączeń; zmutowany dziki wirus zabija tak jak enron; tamtemu zabrakło dostępu do zewnętrznej kontroli.

Każdy z procesów jest ciągły – jego treść podlega redefinicji; zmieniają się uczestnicy procesów, zmieniają się formalnie i nieformalnie formułowane wymagania otoczenia. Nade wszystko zaś uczestnicy procesów uczą się: do każdej kolejnej edycji procesu przychodzą z większą wiedzą, większym doświadczeniem, są coraz doskonalsi. Stąd i kolejne realizacje koncertów będą coraz doskonalsze.

Jerzy S. Czarnecki
Uniwersytet Łódzki

PRZYPISY

- ¹⁾ L.L. BRYAN, L. ZANINI, *Strategy in an Era of Global Giants*, „McKinsey Quarterly” 2005, nr 4, s. 46–59.
- ²⁾ Zob. J.E. STANLEY, Ph.J. WOJCIK, *Better B2B Selling*, „McKinsey Quarterly” 2005, issue 3, s. 15.
- ³⁾ S.L. DOLAN, S. GARCIA, A. AUERBACH, *Understanding and Managing Chaos in Organization*, „International Journal of Management” 2003, vol. 20, nr 1, s. 23.
- ⁴⁾ H. MINTZBERG, *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*, „Harvard Business Review”, listopad–grudzień 1998, s. 143.
- ⁵⁾ Zob. np.: S.L. VARGO, R.F. LUSCH, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing”, styczeń 2004, vol. 68, issue 1, s. 1–17.
- ⁶⁾ G. HOFSTEDE, *The Poverty of Management Control Philosophy*, „Academy of Management Review”, lipiec 1978, vol. 3, nr 3, s. 450–461.
- ⁷⁾ Ch. ARGYRIS, *Double-Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review”, wrzesień–październik 1977; M. CROSSAN, *Altering Theories of Learning and Action: An Interview with Chris Argyris*, „Academy of Management Executive”, maj 2003, vol. 12, nr 2, s. 40–46; Ch. ARGYRIS, *Double-Loop Learning, Teaching and Research*, „Academy of Management Learning and Education”, grudzień 2002, vol. 1, issue 2, s. 206–218.
- ⁸⁾ G. HOFSTEDE, *The Poverty of Management Control Philosophy*, „Academy of Management Review”, lipiec 1978, vol. 3, nr 3, s. 450–461.
- ⁹⁾ Ch. HANDY, *Understanding Organizations*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex, England, 1976, s. 160–161, a także B.W. TUCKMAN, M.A.C. JENSSEN, *Stages of Small Group Development Revisited*, „Group and Organizational Studies” 1977, vol. 2, nr 3, s. 419–427.
- ¹⁰⁾ D.A. NADLER, J.L. SPENCER et al., *Executive Teams, Inc.*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1998, s. 136, 147.
- ¹¹⁾ Por. D.A. NADLER, J.L. SPENCER et al., *Executive Teams*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1998, s. 35.
- ¹²⁾ Por. P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 36–37.
- ¹³⁾ Zob. np.: Ch.B. HANDY, *Understanding Organizations*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex, England, 1976, s. 160–161, a także B.W. TUCKMAN, M.A.C. JENSSEN, *Stages of Small Group Development Revisited*, „Group and Organizational Studies” 1977, vol. 2, nr 3, s. 419–427 oraz J.R. KATZENBACH, D.K. SMITH, *The Wisdom of the Teams*, Harper Collins, NY, 2003, s. 41.
- ¹⁴⁾ D.M. WEGNER, R. ERBER, P. RAYMOND, *Transactive Memory in Close Relationships*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1991, vol. 61, s. 923–929; D.A. NADLER, J.L. SPENCER et al., *Executive Teams*, Jossey-Bass Publications, San Francisco 1998, s. 75 i 147.
- ¹⁵⁾ Zob. np. A. MAJCHRZAK, A. MALHOTRA, J. STAMPS, J. LIPNACK, *Can Absence Make a Team Grow Stronger?*, „Harvard Business Review”, maj 2004, s. 131–137.
- ¹⁶⁾ J.P. HENNING, *The Future of Staff Groups*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 1997, s. 66.
- ¹⁷⁾ M. RICHARDSON, N. KENNEDY, *Najpierw muzyka, potem interesy*, „Zwierciadło” nr 9/1919, wrzesień 2006, s. 46–51.
- ¹⁸⁾ M.F. KETS de VRIES, *Global executive Leadership Inventory*, John Wiley & Sons, NY, 2003, s. 39–41.
- ¹⁹⁾ D.A. NADLER, J.L. SPENCER et al., *Executive Teams*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1998, s. 136 i 224.
- ²⁰⁾ H. MINTZBERG, *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*, „Harvard Business Review”, listopad–grudzień 1998, s. 145; zob. też: S. BUKOWSKI,

- A. GINAŁ, *Blechacz: Chopin w sercu*, „Dziennik”, sobota–niedziela, 19–20 sierpnia 2006, s. 30.
- 21) S. BUKOWSKI, A. GINAŁ, *Blechacz: Chopin w sercu*, „Dziennik”, sobota–niedziela, 19–20 sierpnia 2006, s. 30.
- 22) E.H. SCHEIN, *How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering Green Room*, „Sloan Management Review”, zima 1993, vol. 34, issue 2, s. 85–92.
- 23) Zob. D.A. NADLER, J.L. SPENCER et al., *Executive Teams*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1998, s. 86.
- 24) Zob. Ch.C. MANZ, H.P. SIMS Jr., *The New Superleader. Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA, 2001, s. 77–86.
- 25) R.A.G. MONKS, *The New Global Investor*, Capstone, New York, 2001, s. 18, 19 oraz T. KARP, *Transforming Organizations for Organic Growth*, „Journal of Change Management” 2006, vol. 6, nr 1, s. 9.
- 26) S.L. DOLAN, S. GARCIA, A. AUERBACH, *Understanding and Managing Chaos in Organization*, „International Journal of Management” 2003, vol. 20, nr 1, s. 26.
- 27) E.T. HALL, *Beyond the Culture, An Anchor Book*, Doubleday 1981, s. 21; E.T. HALL, *The Silent Language*, Anchor Books, Division of Random House, NY, 1990, s. 48, 66, 144.
- 28) P. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, rozdział 5: *Zmiana sposobu myślenia*, s. 77–100.
- 29) Źródłem opisu propozycji P.M. Senge’a jest: P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, rozdział 5: *Zmiana sposobu myślenia*, s. 77–100.
- 30) P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- 31) D. LATTIMORE, O. BASKIN, S.T. HEIMAN, E.L. TOTH, J.K. Van LEUVEN, *Public Relations. The Profession and the Practice*, McGraw Hill, NY, 2004, s. 35.
- 32) Zob. np. C.L. CAYWOOD (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communication*, McGraw Hill, 1997, s. 179.
- 33) B.L. WHORF, *Language, Thought and Reality: Selected Readings*, Massachusetts Institute of Technology, 1956, s. 35–40 i dalej s. 71–88.
- 34) Zob. D.P. SNUSTAG, *Principles of Genetics*, John Wiley & Sons. Inc., NY, 2003, rozdział 16: *The Genetics of Viruses*, s. 395–417.
- 35) Zob. m.in.: G. HOFSTEDE, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill Books, London 1991, rozdział 1, s. 2–5 oraz E.T. HALL, *Beyond the Culture*, An Anchor Book, Doubleday 1981, s. 44–48.
- 36) Zob. np. P.C. EARLEY, E. MOSAKOWSKI, *Cultural Intelligence*, „Harvard Business Review”, październik 2004, s. 139–146.
- 37) E.H. SCHEIN, *How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering Green Room*, „Sloan Management Review”, zima 1993, vol. 34, issue 2, s. 85–92.
- 38) S.A. DIPIAZZA, R.G. ECCLES, *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, John Wiley & Sons Inc., NY, 2000, rozdział 5: *Corporate Reporting*, s. 104–127.

Summary

A metaphor of musical concert may become an explanation for a corporate performance. Corporate concert if played and when played should involve all the stakeholders of the corporation. Before however such concert shall have place, corporation has to pass through adjustment processes designed, initiated and implemented by the Board. In particular the Board should: resign of a dominating position among stakeholders; fill the corporation with a respect to different (sometimes alien) points of view and cultural values; remove underline assumptions creating frontiers for growth; and, finally, make this way of thinking an behavior common in every place of corporate activities. Persistence in doing so shall initiate a process of continuous change.