

ZACZYNAJ

JAK WIELCY LIDERZY INSPIRUJĄ
INNYCH DO DZIAŁANIA

OD

SIMON SINEK

DLACZEGO

To jedna z najważniejszych i najpożyteczniejszych książek, jakie przeczytałem w ostatnich latach.

Prosto i przekonująco pokazuje nam, na czym polega prawdziwe przywództwo.

William Ury, współautor książki *Dochodząc do TAK*

Ta książka rozpałała płomień w moim sercu.

Potrafi zaprowadzić człowieka na takie wyżyny doskonałości, o jakich nawet nie marzył.

gen. Chuck Horner, dowódca sił powietrznych biorących udział w operacji *Pustynna burza*



EXCLUSIVE

Tytuł oryginału: Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action

Tłumaczenie: Zbigniew Waśko

ISBN: 978-83-246-5346-1

Copyright © Simon Sinek, 2009. All rights reserved.

„The Sneetches” from The Sneetches and Other Stries by Dr. Seuss. Trademark TM and copyright © by Dr. Seuss Enterprises, L.P. 1953, 1954, 1961, renewed 1989. All rights reserved.

Used by permission of Random House Children’s Books, a division of Random House, Inc. and International Creative Management, Inc., agents for Dr. Seuss Enterprises, L.P.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Polish edition copyright © 2013 by Helion S.A. All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

http://onepress.pl/user/opinie/zadlac_ebook

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Poleć książkę na Facebook.com](#)
- [Kup w wersji papierowej](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Zaczynaj od DLACZEGO

Simon Sinek prowadzi ruchowi, którego celem jest inspirowanie ludzi do robienia tego, co ich inspiruje.

Zmierzający ambitnie do zbudowania świata, w którym większość ludzi wracałaby codziennie z pracy do domu z poczuciem spełnienia, Sinek jest często proszony o wyjaśnianie swojej koncepcji DLACZEGO przez rozmaite organizacje i instytucje. Zapraszali go członkowie Kongresu i ambasadorowie, przedstawiciele drobnego biznesu i wielkie korporacje, takie jak Microsoft czy Wal-Mart. Był w Hollywood, NASA i Pentagonie. Wszyscy, którzy chcą inspirować innych, dążą do poznania teorii DLACZEGO. Jego wykład nagrany dla serwisu TED.com jest jednym z dwudziestu najczęściej oglądanych programów w tym serwisie.

Sinek współpracuje także z RAND Corporation, wyklada komunikację strategiczną na Uniwersytecie Columbia i aktywnie udziela się w świecie sztuki oraz przedsiębiorstw non profit. Gdy nie przebywa w hotelach, mieszka w Nowym Jorku.

Są przywódcy i są ci, którzy przewodzą.
Przywódcy działają z pozycji siły lub wpływów.
Ci, którzy przewodzą, inspirują nas.

Za tym, kto prowadzi — niezależnie od tego, czy jest to pojedyncza osoba, czy organizacja — idziemy dlatego, że chcemy, a nie dlatego, że musimy.
Podążamy za przywódcami nie dla nich, lecz dla samych siebie.

Książka ta jest dla tych, którzy chcą inspirować innych, i dla tych, którzy szukają kogoś, kto by ich zainspirował.

*Dla Victorii,
która potrafi z dobrego pomysłu
uczynić wielką ideę.*

Spis treści

| | |
|---|-----|
| <i>Przedmowa</i> — Potęga DLACZEGO | 9 |
| <i>Wstęp</i> — Dlaczego należy zaczynać od DLACZEGO? | 11 |
| CZĘŚĆ I — ŚWIAT, KTÓRY NIE ZACZYNA OD DLACZEGO | |
| 1. Przypuszczam, więc wiem | 21 |
| 2. Kije i marchewki | 27 |
| CZĘŚĆ II — Z INNEJ PERSPEKTYWY | |
| 3. Złoty krąg | 47 |
| 4. To nie wydumana teoria, to czysta biologia | 61 |
| 5. Klarowność, dyscyplina i spójność | 73 |
| CZĘŚĆ III — LIDERZY POTRZEBUJĄ POPARCIA | |
| 6. Zdobywanie zaufania | 91 |
| 7. Jak dochodzi do przełomu | 121 |
| CZĘŚĆ IV — JAK PORUSZYĆ TYCH, KTÓRZY WIERZĄ | |
| 8. Zaczynaj od DLACZEGO, ale wiedząc JAK | 139 |
| 9. Wiadomo DLACZEGO. Wiadomo JAK. Więc CO? | 159 |
| 10. Komunikacja to bardziej słuchanie niż mówienie | 165 |

CZĘŚĆ V — NAJWIĘKSZYM WYZWANIEM JEST SUKCES

- | | |
|--|-----|
| 11. Gdy DLACZEGO przestaje być klarowne | 179 |
| 12. Wewnętrzny dysonans | 187 |

CZĘŚĆ VI — POZNAJ SWOJE DLACZEGO

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 13. Narodziny DLACZEGO | 213 |
| 14. Nowa konkurencja | 225 |

| | |
|-----------------|-----|
| <i>Posłowie</i> | 229 |
|-----------------|-----|

| | |
|----------------------|-----|
| <i>Podziękowania</i> | 233 |
|----------------------|-----|

| | |
|-----------------|-----|
| <i>Przypisy</i> | 237 |
|-----------------|-----|

Przedmowa

Potęga DLACZEGO

Gdy po raz pierwszy odkryłem rzecz zwaną DLACZEGO, stało się to w chwili, gdy bardzo tego potrzebowałem. Nie było to wynikiem akademickich badań czy intelektualnych rozważań. Właśnie wtedy przestałem lubić to, co robiłem, i nagle poczułem, że otacza mnie pustka. Moja praca sama w sobie nie była zła i wykonywałem ją solidnie, ale po prostu przestałem ją lubić. Pozornie wszystko wskazywało na to, że powinienem być szczęśliwy. Zarabiałem nieźle, miałem wielkich klientów, ale jakoś tego nie czułem. Praca nie dawała mi poczucia spełnienia i musiałem znaleźć jakiś sposób na ponowne rozbudzenie mojej pasji.

Odkrycie tego, co nazywam DLACZEGO, zupełnie zmieniło mój sposób patrzenia na świat, a uświadomienie sobie własnego DLACZEGO odbudowało moją pasję w stopniu wielokrotnie przewyższającym to, czego doznawałem wcześniej. Idea była niezwykle prosta, ale potężna i pobudzająca do działania. Natychmiast opowiedziałem o niej przyjaciołom, bo czyż nie dzielimy się dobrą nowiną z najbliższymi, gdy znajdujemy coś naprawdę wartościowego? Zainspirowani moją opowieścią przyjaciele zaczęli zmieniać swoje życie. Co więcej, prosili mnie, abym podobnie zainspirował również ich przyjaciół i bliskich. W ten oto sposób moja idea zaczęła się rozprzestrzeniać.

Oczywiście, całą tę swoją teorię postanowiłem sprawdzić najpierw na sobie samym. Uznałem bowiem, że nieuczciwe byłoby namawianie innych do eksperymentów, których wcześniej sam nie przećwiczyłem. Sprawdzalem więc wszystko możliwie jak najdokładniej. Dzisiaj jestem tu, gdzie jestem, z jednego i tylko jednego powodu — dzięki innym ludziom.

Nie mam rzecznika prasowego, bardzo rzadko piszą o mnie w krajowej prasie, a jednak idea DLACZEGO zatacza coraz szersze kręgi. Dzieje się tak, ponieważ idea ta tak mocno oddziałuje na ludzi, że każdy, kto ją poznał, przekazuje ją tym, których kocha i na których mu zależy. Teraz, gdy napisałem o niej książkę, będzie mogła rozprzestrzeniać się już bez mojego udziału. Wykład, jaki nagrałem dla portalu TED.com, jest wciąż oglądany przez coraz szersze kręgi widzów, mimo że nie jest wcale specjalnie reklamowany. Jest popularny, bo przekazuje treści niezwykle optymistyczne, ludzkie i każdy, kto w nie wierzy, dzieli się nimi z najbliższymi.

Im więcej osób i organizacji będzie zaczynało od DLACZEGO, tym więcej będzie takich ludzi, którzy codziennie czują pełną satysfakcję z tego, co robią. I właśnie taki jest cel, do którego zmierzam, głosząc ideę, aby zawsze zaczynać od DLACZEGO.

Inspirujmy się!

Simon Sinek

Nowy Jork, 28 lipca 2011

Wstęp

Dlaczego należy zaczynać od DLACZEGO?

W książce tej opisuję występujący w naturze wzór, sposób myślenia, działania i komunikowania się, dzięki któremu niektórzy przywódcy są w stanie inspirować swoje otoczenie. Na ogół są to ludzie z wrodzonym talentem do inspirowania innych, ale zdolność ta nie jest zarezerwowana wyłącznie dla tego typu osobników. Każdy z nas może ją zdobyć. Przy odrobinie dyscypliny każdy lider lub organizacja może skutecznie oddziaływać na innych i szerzyć swoje idee. Każdy może się nauczyć bycia przywódcą.

Moim celem nie jest wskazywanie błędów i podpowiadanie, jak naprawić to, co nie działa. Chcę raczej skupić się na tych rzeczach, które działają. Nie mam też zamiaru dezawuować innych rozwiązań. Większość odpowiedzi, jakie uzyskujemy w oparciu o solidne dowody, jest w pełni wartościowa. Jeśli jednak zaczniemy od złych pytań i nie zrozumiemy przyczyny takiego, a nie innego stanu rzeczy, to nawet prawidłowe odpowiedzi zawsze pokierują nas źle... wcześniej czy później. Prawda, jak wiadomo, zawsze wychodzi na jaw... wcześniej czy później.

Historie, które przytaczam, opisują ludzi i organizacje, dla których stosowanie wspomnianego wzoru jest lub było czymś zupełnie naturalnym. Oni zaczynali od DLACZEGO.

1.

Cel był ambitny. Zainteresowanie opinii publicznej wielkie. Eksperci chętni do współpracy. Pieniądzy nie brakowało.

Wyposażony we wszystkie składniki sukcesu Samuel Pierpont Langley postanowił w pierwszych latach XX wieku, że zostanie pierwszym człowiekiem pilotującym samolot. Był szanowanym wysokiej rangi urzędnikiem Instytutu Smithsona i profesorem matematyki wykładającym na Uniwersytecie Harvarda. Do kręgu jego przyjaciół należeli zarówno członkowie rządu, jak i wybitni przemysłowcy, tacy jak Andrew Carnegie czy Alexander Graham Bell. Na realizację projektu otrzymał z Departamentu Wojny zawrotną jak na owe czasy dotację w wysokości 50 000 dolarów. Zgromadził wokół siebie najętsze umysły, tworząc istny dream team talentu i wiedzy. Langley i jego zespół mieli dostęp do najlepszych materiałów, a dziennikarze pilnie śledzili ich poczynania. Ludzie w całym kraju byli żywo zainteresowani tą historią i czekali na wieść o udanym locie. Wydawało się, że sukces jest gwarantowany.

Czy rzeczywiście?

Kilkaset kilometrów dalej bracia Wilbur i Orville Wright pracowali nad własną maszyną latającą. Ich chęć wzbicia się w powietrze była tak wielka, że zarazili nią sporą grupę mieszkańców swego rodzinnego miasta Dayton w stanie Ohio. Nie mieli żadnego wsparcia finansowego, żadnych grantów rządowych. Żadnych układów na wysokich szczeblach władzy czy biznesu. Nikt w zespole nie miał tytułu naukowego ani nawet wyższego wykształcenia, nie wyłączając Wilbura i Orville'a. Jednak zespół trzymał się mocno i w skromnym warsztacie rowerowym uparcie dążył do urzeczywistnienia swojej wizji. 17 grudnia 1903 roku tylko parę osób obserwowało pierwszy w historii udany lot człowieka.

Jak to się stało, że bracia Wright odnieśli sukces, a lepiej wykształcony i dobrze wyposażony zespół poniósł klęskę?

Nie była to sprawa przypadku. Zarówno bracia Wright, jak i Langley byli niezwykle zmotywowani. Obie strony były bardzo pracowite. W obu zespołach były umysły o wybitnych zdolnościach technicznych. Mieli przed sobą dokładnie ten sam cel, ale tylko bracia Wright zdołali zainspirować otoczenie i poprowadzić swój zespół do sukcesu w opracowaniu technologii, która wkrótce zmieniła świat. Tylko oni zaczęli od DLACZEGO.

2.

W 1965 roku studenci Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley jako pierwsi spalili publicznie swoje karty powołania, protestując przeciwko amerykańskiej interwencji w Wietnamie. Północna Kalifornia była siedliskiem nastrojów antyrządowych i antyestablishmentowych; zdjęcia z zamieszek, jakie miały miejsce w Berkeley i Oakland, obiegały cały świat, podsycając podobne ruchy w innych stanach oraz w Europie. Kolejna rewolucja wybuchła w 1976 roku, niemal trzy lata po wycofaniu się Stanów Zjednoczonych z Wietnamu.

Tym razem chodziło o wywarcie wpływu, wielkiego wpływu, a wręcz zanegowanie sposobu, w jaki ludzie postrzegają funkcjonowanie świata. Jednak ci młodzi rewolucjoniści nie rzucali kamieniami i nie podnosili ręki na autorytarny reżim. Zamiast tego postanowili pokonać system w jego własnej grze. Dla Steve'a Wozniaka i Steve'a Jobsa, współzałożycieli firmy Apple Computer, polem bitwy był biznes, a bronią komputer.

Rewolucja komputerowa zaczęła się, gdy Wozniak zbudował Apple I. Początkowo maszyny te były prezentowane jako narzędzia dla biznesu. To miało wzbudzić zainteresowanie nimi. Pierwsze komputery były skomplikowane i drogie — przeciętny człowiek nie mógł sobie zafundować takiego narzędzia. Jednak Wozniak, człowiek niemotywowany przez pieniądze, widział przyszłość komputerów zupełnie inaczej. Uważał, że dzięki komputerowi nawet jeden człowiek będzie mógł zmierzyć się z wielką korporacją. Sądził, że gdyby znalazł sposób na upowszechnienie tych urządzeń, wówczas niemal każdy mógłby wykonać to, czym zajmowały się niekiedy bardzo potężne firmy. Komputer mógłby wyrównać szanse uczestników tej nierównej gry i tym samym zmienić funkcjonowanie świata. Dlatego po skonstruowaniu Apple I Wozniak postanowił ulepszyć technologię — Apple II był już komputerem znacznie tańszym i łatwiejszym w obsłudze.

Obojętne, jak wizjonerski czy olśniewający jest pomysł lub produkt, ponieważ o jego wartości i tak decyduje ten, kto zechce go kupić. Najlepszy w tamtych czasach przyjaciel Wozniaka, dwudziestojednoletni Steve Jobs, wiedział doskonale, co należy zrobić. Chociaż miał doświadczenie w handlu jedynie częściami elektronicznymi, okazał się doskonałym handlowcem. Chciał dokonać czegoś wielkiego i postanowił zacząć od założenia firmy. Narzędziem, za pomocą którego wznicił rewolucję, była właśnie firma Apple.

W pierwszym roku działalności, sprzedając tylko jeden produkt, firma zarobiła milion dolarów. W drugim roku obroty osiągnęły 10 milionów dolarów. W czwartym roku wartość sprzedanych komputerów wyniosła 100 milionów dolarów. Po sześciu latach firma Apple Computer była warta miliard dolarów i zatrudniała ponad 3000 pracowników.

Jobs i Wozniak nie byli jedynymi uczestnikami rewolucji komputerowej. Nie tylko oni byli spryciarzami w tym biznesie; prawdę mówiąc, znajomość biznesu nie była ich mocną stroną. Marka Apple zyskała wielkie znaczenie nie dlatego, że jej twórcy wiedzieli, jak zbudować szybko rozwijającą się firmę. Nie dlatego, że potrafili inaczej niż inni spojrzeć na komputery osobiste. Decydujące było to, że umieli stosować ten sam wzór postępowania wielokrotnie. W przeciwieństwie do konkurencji firma Apple z powodzeniem wprowadziła nowy sposób myślenia do przemysłu komputerowego, drobnej elektroniki, przemysłu muzycznego, telefonii komórkowej i szeroko rozumianej rozrywki. Źródło sukcesu jest oczywiste. Apple inspirowało. Apple zaczyna od DLACZEGO.

3.

Nie był doskonały. Miał swoje słabości. Był jednym z wielu, którzy cierpieli w Ameryce z powodu segregacji rasowej, i jednym z wielu charyzmatycznych mówców. Lecz Martin Luther King Jr. miał dar. Wiedział, jak inspirować ludzi.

Dr King wiedział, że jeżeli ruch na rzecz praw obywatelskich ma zwyciężyć i przynieść rzeczywiste trwałe zmiany, nie wystarczy on sam i jego najbliżsi współpracownicy. Nie wystarczą wzniosłe słowa i oratorskie przemówienia. Potrzebni są ludzie, dziesiątki tysięcy zwykłych obywateli zjednoczonych wizją przemiany kraju. 28 sierpnia 1963 roku o godzinie 11.00 ludzie tacy zebrali się i wysłali do Waszyngtonu wiadomość, że nadszedł czas, by Ameryka obrała nowy kurs.

Organizatorzy ruchu nie rozsyłali tysięcy zaproszeń, nie było też strony internetowej, gdzie mogliby ogłosić czas i miejsce spotkania. A mimo to ludzie przyszli. I nie przestawali przychodzić. W sumie do stolicy przybyło ćwierć miliona ludzi, aby usłyszeć uwiecznione przez historię słowa, które na zawsze zmieniły Amerykę: „I have a dream”.

Umiejętność przyciągnięcia tak wielu ludzi z całego kraju, wszystkich kolorów i ras, i skłonienia ich, by stawili się w określonym miejscu i czasie, była czymś niezwykle. Wielu wiedziało, co należy zmienić w Ameryce, aby prawa obywatelskie były dla wszystkich, lecz tylko Martin Luther King potrafił zmobilizować kraj do wprowadzenia zmian dla dobra nie tylko mniejszości, ale dla dobra wszystkich. Martin Luther King zaczął od DLACZEGO.

...

Są przywódcy i są tacy, którzy przodują. Ze swoim zaledwie 6-procentowym udziałem w amerykańskim rynku komputerowym i około 3-procentowym w skali światowej firma Apple wcale nie należy do największych producentów w swojej branży. Jednak od wielu lat jest niekwestionowanym liderem przemysłu komputerowego, a ostatnio wiedzie prym również w innych dziedzinach. Umiejętności Martina Luthera Kinga nie były wcale wyjątkowe, ale zdołał zmobilizować naród do wprowadzenia istotnych zmian. Bracia Wright nie byli najmocniejszymi uczestnikami wyścigu o tytuł pierwszego człowieka, który wykona lot samolotem, ale to oni wprowadzili nas w nową epokę awiacji, a czyniąc to, całkowicie zmienili świat, w którym żyjemy.

Wielu ludzi miało dokładnie takie same cele jak bohaterowie przytoczonych wyżej historii, ale bracia Wright, szefowie firmy Apple i Martin Luther King różnią się od swoich konkurentów. Zdecydowanie wyrastają ponad przeciętność, a ich naśladowanie wcale nie jest łatwe. Należą do wąskiej grupy przywódców, którzy dokonują czegoś wyjątkowego. Oni nas inspirowują.

Prawie każdy człowiek lub organizacja z takich czy innych powodów musi motywować innych do działania. Jedni nakłaniają do kupowania określonych towarów. Inni szukają poparcia i przekonują, że warto na nich głosować. Jeszcze inni wzywają do cięższej i wydajniejszej pracy lub po prostu do przestrzegania przepisów. Motywowanie innych ludzi samo w sobie nie jest trudne i zazwyczaj zależy od pewnych czynników zewnętrznych. Kuszenie nagrodą lub straszenie karą zwykle pomaga wymusić požądane

zachowanie. Na przykład firma General Motors tak skutecznie motywowała ludzi do kupowania samochodów, że przez 77 lat sprzedała ich więcej niż jakakolwiek inna firma na świecie. Jednak mimo że przodowała w swej branży, nie była jej liderem.

Prawdziwi liderzy są w stanie pobudzić ludzi do działania. Ci, którzy potrafią inspirować, wskazują ludziom cel i dają poczucie przynależności do wspólnoty zmierzającej do jego realizacji. Nie ma to nic wspólnego z zewnętrznymi zachętami lub korzyściami, jakie można osiągnąć. Prawdziwy przywódca potrafi zgromadzić wokół siebie ludzi, którzy są gotowi do działania nie dlatego, że zostali do tego nakłonieni, lecz dlatego, że zostali zainspirowani. U kogoś, kto został zainspirowany, motywacja do działania jest sprawą głęboko osobistą. Jest to silniejsze niż perspektywa nagrody czy zysku. Wręcz przeciwnie, taki człowiek jest gotów ponieść dodatkowe koszty, znieść wszelkie niedogodności, a nawet cierpieć. Ten, kto umie inspirować, jest w stanie zrzeszyć ludzi — popleczników, wyborców, klientów, pracowników — którzy będą działać na rzecz dobra wspólnego nie dlatego, że muszą, lecz dlatego, że chcą.

Chociaż jest ich stosunkowo niewielu, przywódcy z naturalną zdolnością inspirowania nas przybierają rozmaite formy i rozmiary. Można ich spotkać zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Są w każdej gałęzi przemysłu, handlu i każdym innym biznesie. Bez względu na to, gdzie funkcjonują, zawsze mają nieproporcjonalnie duży wpływ na swoją branżę. Mają najwierniejszych klientów i równie wiernych pracowników. W swojej branży starają się być bardziej użyteczni niż inni. Są bardziej innowacyjni i, co najważniejsze, są w stanie zachować te przymioty przez dłuższy czas. Wielu z nich ma dość siły, żeby zmienić swoją branżę, a niektórzy zmieniają nawet świat.

Bracia Wright, firma Apple i dr King to tylko trzy przykłady. Kolejne trzy to Harley-Davidson, Disney i Southwest Airlines. Umiejętność inspirowania ludzi mieli także John F. Kennedy i Ronald Reagan. Wszystkich liderów, bez względu na to, czy są to pojedynczy ludzie, organizacje, firmy czy instytucje, łączy pewne wspólne cechy. Wszyscy oni myślą, działają i komunikują się z innymi dokładnie tak samo.

I robią to zupełnie inaczej niż pozostali ludzie.

A gdybyśmy tak wszyscy mogli nauczyć się myśleć, działać i komunikować się z innymi tak samo jak ci, którzy potrafią inspirować? Spróbujmy wyobrazić sobie świat, w którym umiejętność inspirowania innych posiada większość ludzi, a nie tylko kilku wybrańców. Badania wykazują, że ponad 80% Amerykanów nie lubi swojej pracy. Gdyby więcej ludzi wiedziało, jak zbudować firmę inspirującą, żylibyśmy w świecie, w którym taka statystyka byłaby odwrotna — 80% zatrudnionych uwielbiałoby swoją pracę. Ludzie, którzy chętnie idą do pracy, są wydajniejsi i bardziej kreatywni. Wracają do domu zadowoleni, a to udziela się również ich rodzinom. Lepiej traktują swoich współpracowników i klientów. Zmotywowani pracownicy wzmacniają firmy i całą gospodarkę. Właśnie dlatego postanowiłem napisać tę książkę. Liczę na to, że uda mi się zainspirować innych, aby również zaczęli robić coś inspirującego, i wtedy razem zbudujemy firmy, gospodarkę i świat, gdzie lojalność i zaufanie będą normą, a nie wyjątkiem. Nie mówię w tej książce, co i jak należy robić. Nie wyznaczam kierunku działania. Moim celem jest jedynie zaproponowanie *powodu* do działania.

Dla tych, którzy są otwarci na nowe pomysły, chcieliby odnieść długotrwały sukces i zdają sobie sprawę, że potrzebują do tego pomocy innych, mam propozycję: od tej pory zaczynajcie od DLACZEGO.

Część I

Świat, który nie zaczyna od DLACZEGO

Rozdział 1.

Przypuszczam, więc wiem

Tego zimnego styczniowego dnia czterdziestotrzyletni mężczyzna został zaprzysiężony jako szef rządu swojego kraju. Obok stał jego poprzednik, sławny generał, który piętnaście lat wcześniej dowodził armią w wojnie zakończoną klęską Niemiec. Młody przywódca był wychowany w wierze rzymskokatolickiej. Po zaprzysiężeniu spędził pięć godzin na oglądaniu parad wojskowych, a następnie świętował aż do godziny trzeciej nad ranem.

Czy wiesz, kogo opisałem?

Otóż ten dzień to 30 stycznia 1933 roku, a młodym przywódcą był Adolf Hitler, a nie — jak odpowiada większość ludzi — John F. Kennedy.

Rzecz w tym, że często wiedzę zastępujemy przypuszczeniami. Zakładamy, że świat wokół nas jest taki, a nie inny, opierając się często na niekompletnych lub wręcz fałszywych informacjach. W zaprezentowanym przykładzie podana przeze mnie informacja była niepełna. Na jej podstawie wielu uważa, że opis dotyczy Johna F. Kennedy'ego, i sprawa wyjaśnia się dopiero wtedy, gdy dodaję niewielki szczegół — dokładną datę.

Sprawa jest ważna, bo przecież całe nasze zachowanie jest oparte nie tylko na naszej wiedzy, ale również na przypuszczeniach i tym, w co wierzymy. Podejmujemy decyzje, bazując na tym, o czym *myślimy*, że wiemy. Jeszcze nie tak dawno większość ludzi wierzyła, że Ziemia jest płaska. Wiara ta nie pozostawała bez wpływu na ich zachowania. W tamtych czasach nie badano odległych terenów, ponieważ ludzie bali się, że oddalając się za

bardzo, mogą spaść poza krawędź Ziemi. Dlatego najczęściej pozostawali przez całe życie w jednym miejscu. Wszystko zmieniło się, i to na dużą skalę, dopiero po odkryciu drobnego szczegółu — że Ziemia jest okrągła. Od tego momentu ludzie zaczęli przemierzać planetę we wszystkie strony. Zaczęła się wymiana towarów; powstały szlaki handlowe. Nastąpił przepływ idei, poglądów i osiągnięć naukowych, na przykład matematycznych, a to zaowocowało rozwojem innowacyjności i przyspieszyło postęp cywilizacyjny. Aby ludzkość zrobiła ten krok do przodu, potrzebna była korekta błędnego założenia.

Zobaczmy teraz, jak kształtowane są organizacje i jak podejmowane są decyzje. Czy naprawdę wiemy, dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne upadają, czy tylko się tego domyślamy? Nieważne, co jest naszym celem — wysoka cena na giełdzie, określona suma pieniędzy, zakładany dochód, znaczący awans, własna firma, stanowisko w urzędzie publicznym — do jego realizacji zabieramy się bardzo podobnie. Niektórzy improwizują, ale większość stara się zgromadzić choć trochę informacji, aby nie podejmować decyzji na ślepo. Czasami jest to proces formalny i polega na przeprowadzaniu sondaży lub badaniu rynku, a czasami robi się to nieformalnie, pytając znajomych i przyjaciół bądź analizując własne doświadczenia. A zatem na ogół staramy się, aby nasze decyzje były rozsądne. Oczywiście, najbardziej zależy nam na tym, by były to decyzje **właściwe**.

Jednakże, jak wszyscy dobrze wiemy, nie wszystkie decyzje okazują się trafnymi bez względu na ilość zgromadzonych informacji. Czasami skutki takich złych decyzji są mało znaczące, ale niekiedy bywają katastrofalne. Podejmując decyzję, zawsze bazujemy na naszym postrzeganiu świata, a przecież ono może być obciążone mniejszym lub większym błędem. Wystarczy wspomnieć zamieszczony na początku rozdziału przykład z opisem Hitlera. Ci, którzy wskazywali na Johna F. Kennedy'ego, z pewnością byli przekonani, że mają rację. Wielu pewnie byłoby gotowych założyć się o dużą sumę. Niestety, wystarczyło dodać do opisu jeden drobny szczegół, aby okazało się, że byli w błędzie.

Skutkami błędnych założeń nie muszą być wyłącznie złe decyzje. Czasami wszystko przebiega prawidłowo i wydaje nam się, że wiemy dlaczego, ale czy naprawdę wiemy? Osiągnięcie właściwego rezultatu za pierwszym razem nie oznacza, że kolejne próby będą również udane. Mam przy-

jaciela, który część swoich pieniędzy przeznacza na inwestycje giełdowe. Gdy zarabia, twierdzi, że to dzięki jego zdolnościom, ale gdy traci, wówczas winny jest zawsze rynek. Trudno podważyć którąś z tych opinii, ale jedno jest pewne: albo jego sukcesy i porażki są efektem posiadania (lub braku) umiejętności przewidywania kursów giełdowych, albo jest to kwestia zwykłego przypadku. Jednak nie może to być jedno i drugie.

A zatem co możemy zrobić — przynajmniej w tym zakresie, który od nas zależy — aby nasze decyzje były optymalne? Logika podpowiada, że najważniejsze jest zebranie odpowiednich informacji i danych. I właśnie to robimy. Czytamy książki, uczestniczymy w konferencjach, słuchamy podkastów i pytamy przyjaciół oraz znajomych — wszystko po to, aby wiedzieć, co należy robić i jak postępować. Jest jednak pewien problem. Każdy z nas zapewne był już w sytuacji, gdy miał wszystkie dane i otrzymał mnóstwo fachowych rad, a mimo to nie wszystko ułożyło się po naszej myśli. Albo sukces był zbyt krótkotrwały, albo wydarzyło się coś, czego nie przewidzieliśmy. Mała uwaga do tych wszystkich, którzy na początku rozdziału prawidłowo wskazali na Adolfa Hitlera: dane, jakie przytoczyłem, są prawdziwe zarówno dla Hitlera, jak i dla Kennedy’ego. To mógł być każdy z nich. Trzeba krytycznie oceniać to, co się nam wydaje, że wiemy. Przypuszczenia, nawet te bazujące na solidnych badaniach, mogą nas sprowadzić na manowce.

Intuicyjnie czujemy to. Zdajemy sobie sprawę, że skoro przy takiej ilości danych i dobrym doradztwie sprawy przybrały zły obrót, to znaczy, że został pominięty jakiś, być może drobny, ale ważny szczegół. W takich przypadkach wracamy do źródeł (czasami szukamy nowych) i zaczynamy cały proces od nowa, licząc, że uda nam się znaleźć przyczynę porażki. Jednak większa liczba danych nie zawsze pomaga, zwłaszcza gdy błędne założenie tkwi w sile napędowej całego procesu. Są jeszcze inne czynniki, o których należy pamiętać; czynniki istniejące poza naszym racjonalnym, analitycznym i spragnionym informacji umysłem.

Niekiedy zdarza się, że podejmujemy działanie, nie mając żadnych danych lub ignorując otrzymywane rady i kierując się wyłącznie wewnętrznym przecuciem, a mimo to efekty są znakomite — czasami nawet lepsze, niż można się było spodziewać. Właśnie takie balansowanie między przecuciami a racjonalną kalkulacją jest tym, co w biznesie, a nawet w życiu,

robimy najczęściej. Możemy dalej analizować na wszystkie sposoby każdą możliwość, uwzględniać dobre rady i przywoływać niezbite dowody, ale i tak na koniec wrócimy do punktu wyjścia, czyli do kwestii, jak wybrać lub przynajmniej opisać kierunek działania dający pożądany rezultat w sposób powtarzalny. Co robić, żeby mieć całkowitą pewność?

Bardzo pouczająca jest anegdota o przedstawicielach amerykańskiego przemysłu samochodowego, którzy udali się do Japonii, aby zobaczyć tamtejszą linię montażową. Na końcu linii montowane były drzwi samochodu — tak samo jak w Ameryce. Brakowało tu tylko jednej rzeczy. W USA stoi tam pracownik i za pomocą gumowego młotka precyzyjnie ustala położenie drzwi względem karoserii. W Japonii takiego stanowiska w ogóle nie ma. Zdziwieni Amerykanie zapytali, na jakim etapie montażu drzwi są dopasowywane do karoserii. Japoński przewodnik spojrzął na nich zaskoczony, a potem uśmiechnął się i odparł: „My robimy to w fazie projektowania”. W japońskich fabrykach nie bada się problemu i nie gromadzi danych w celu znalezienia najlepszego rozwiązania — tam planuje się wszystko od początku. Jeśli wyrób jest niezgodny z oczekiwaniami, Japończycy wiedzą, że powodem jest błędna decyzja podjęta na samym początku procesu.

Zarówno w amerykańskim samochodzie, jak i w japońskim drzwi są dopasowane, ale Japończycy nie muszą zatrudniać pracownika obstukującego drzwi ani nie muszą kupować gumowych młotków. Co więcej, japońskie drzwi wydają się trwalsze i są chyba bardziej niezawodne. Wynika to wyłącznie z tego, że tutaj każdy detal jest dopasowywany od początku.

Amerykański gumowy młotek jest doskonałą ilustracją tego, jak postępuje wielu ludzi i jak zarządzanych jest wiele firm. Gdy uzyskują rezultat niezgodny z oczekiwaniami, stosują skuteczne, ale doraźne techniki naprawcze. Ale czy na takich rozwiązaniach można polegać? Oczywiście jest mnóstwo firm na świecie, które realizują swoje cele przy użyciu gumowego młotka, ale te, które osiągają więcej, zatrudniając mniej ludzi i angażując mniej środków, te, które wywierają silny wpływ na swoją branżę — tworzą produkty, budują własne struktury i nawet zatrudniają pracowników tak, aby wszystko pasowało do pierwotnych zamierzeń. Jeśli nawet ostateczne produkty jednych i drugich firm wyglądają tak samo, jest w nich wartość, którą dostrzegają i doceniają tylko wielcy przywódcy i menedżerowie.

Każde polecenie, jakie wydajemy, każdy kierunek działania, jaki obieramy, każdy rezultat, który chcemy uzyskać, wszystko to ma taki sam początek — decyzję. Są tacy, którzy podejmują decyzję manipulowania gotowymi drzwiami, żeby uzyskać właściwy rezultat, i są tacy, którzy zaczynają w zupełnie innym miejscu. Choć oba kierunki działania mogą dać na krótką metę podobne wyniki, jest coś, co nie zawsze jest widoczne gołym okiem, ale sprawia, że tylko jeden z nich może przynieść długotrwały sukces. Ten, w którym drzwi są dokładnie dopasowywane już w fazie projektowania, a nie dopiero w trakcie montażu.

Rozdział 2.

Kije i marchewki

Inspiracja a manipulacja

Dzisiaj trudno byłoby wskazać produkt lub usługę, których nie można kupić w kilku różnych miejscach za mniej więcej taką samą cenę i na zbliżonym poziomie jakościowym. Korzyści z pierwszeństwa na rynku udaje się czerpać najwyżej przez kilka miesięcy. Jeśli wejdziemy z czymś naprawdę nowym, wkrótce ktoś inny wprowadzi taki sam towar albo nawet lepszy.

Gdyby jednak spytać biznesmenów, dlaczego ich klienci są ich klientami, większość powie, że to kwestia jakości, bogatej oferty, cen i fachowej obsługi. Krótko mówiąc, nie mają oni pojęcia, dlaczego ich klienci są ich klientami. Jest to zadziwiające. Skoro przedsiębiorcy nie wiedzą, dlaczego ich klienci są ich klientami, prawdopodobnie nie wiedzą również, dlaczego ich pracownicy są ich pracownikami.

Jeśli nie wiedzą, dlaczego ich klienci są ich klientami ani dlaczego ich pracownicy są ich pracownikami, skąd mogą wiedzieć, jak przyciągnąć nowych i jak zatrzymać tych, którzy już są? Prawda jest taka, że we współczesnym biznesie podejmuje się decyzje w oparciu o niekompletne lub, co gorsza, błędne założenia na temat czynników decydujących o sukcesie.

Są tylko dwa sposoby wpływania na ludzkie zachowania — przez manipulację lub inspirację. Gdy mówię o manipulacji, niekoniecznie mam na myśli coś złego; jest to popularna i całkiem nieszkodliwa taktyka. Tak naprawdę większość z nas używa jej od wczesnych lat dzieciństwa. „Będę twoim

najlepszym kolegą” — to przecież skuteczna taktyka negocjacyjna stosowana od pokoleń przez dzieci w celu wyciągnięcia czegoś od rówieśników. Każde dziecko, które w takiej sytuacji dzieliło się swoimi skarbami, licząc na zdobycie nowej przyjaźni, powie, że to działa.

Od biznesu do polityki manipulacja występuje szeroko we wszystkich formach sprzedaży i marketingu. Typowe jej przejawy to obniżanie cen, ogłaszanie promocji, wywoływanie strachu, odwoływanie się do ambicji, wywieranie presji przez otoczenie, obiecywanie zmian na lepsze. Wszystko po to, by wpłynąć na ludzi — skłonić do zakupów lub udzielenia poparcia w głosowaniu. Gdy organizacja lub firma nie wie do końca, dlaczego jej klienci są jej klientami, wówczas ucieka się do rozmaitych manipulacji, aby osiągnąć zamierzony cel. I osiąga go, bo manipulacja działa.

Cena

Wiele firm niechętnie gra cenami, ale czyni to, bo jest to skuteczne. Skuteczność manipulowania ceną jest rzeczywiście duża i czasami trudno mu się oprzeć. Niewiele jest firm, które mając okazję do zrobienia większego interesu, nie obniżyłyby ceny, aby zdobyć intratne zlecenie. Nieważne, jak się ją tłumaczy samemu sobie i klientowi, manipulacja ceną jest niezwykle skuteczna. Opuść cenę wystarczająco nisko, a ludzie będą kupować u Ciebie. Najlepiej widać to podczas wyprzedaży posezonowych. Wystarczy dostatecznie obniżyć cenę, aby półki szybko opustoszały i zrobiło się miejsce dla nowych towarów.

Uczestnictwo w grze cenowej może być jednak niezwykle kosztowne, a wtedy firma staje przed poważnym dylematem. Dla handlowca zonglowanie ceną jest jak heroina. Na krótką metę daje efekty znakomite, ale im dłużej się to robi, tym trudniej pozbyć się nałogu. Gdy klient raz zapłaci niską cenę za dany towar czy usługę, trudno go potem nakłonić, by płacił więcej. Z kolei sprzedawca zmuszony przez konkurencję do ciągłego obniżania cen stwierdza, że jego zyski maleją, i żeby to skompensować, musi sprzedawać więcej. Najszybszą drogą do tego jest oczywiście kolejna obniżka cen. I tak nakręca się spirala nałogu obniżania cen. W świecie narkotyków mówimy o uzależnianiu się, a w świecie biznesu jest to umasowienie wszystkiego.

Ubezpieczenia, komputery, usługi telekomunikacyjne, wszelkie produkty szybko zbywalne. Lista produktów umasowionych w wyniku prowadzenia gier cenowych ciągle się wydłuża. Niemal zawsze firmy zmuszone do umasowienia swoich produktów sprowadzają to na siebie same. Nie mogą jednak powiedzieć, że obniżanie cen jest absolutnie złą taktyką prowadzenia biznesu; pozostaje tylko kwestia utrzymania rentowności firmy.

Wyjątkiem od reguły wydaje się Wal-Mart. Właściciele tej sieci sklepów zbudowali dochodowy biznes, uczestnicząc w grze cenowej. Oczywiście nie obyło się bez pewnych kosztów. Skala działalności pozwoliła przezwyciężyć problemy związane z przyjętą strategią cenową, ale swoista obsesja na punkcie niskich cen doprowadziła do wielu skandali i popsuła reputację firmy. Podłożem każdego skandalu było dążenie do utrzymywania kosztów na jak najniższym poziomie, aby możliwe było oferowanie tak niskich cen.

Manipulowanie cenami zawsze pociąga jakieś koszty. Pytanie tylko, jak dużo możemy zapłacić za pieniądze, które zamierzamy zarobić.

Promocje

Firma General Motors miała ambitny cel — zdobyć największy udział w amerykańskim rynku samochodowym. W latach 50. istniały w Stanach Zjednoczonych cztery firmy produkujące samochody: GM, Ford, Chrysler i AMC. Zanim na ten rynek weszły firmy zagraniczne, firma GM rzeczywiście dominowała. Nowa konkurencja, jak łatwo się domyślić, znacznie utrudniła utrzymanie tej pozycji. Nie muszę chyba przytaczać żadnych danych, aby pokazać, jak dużo zmieniło się wtedy w przemyśle motoryzacyjnym. Mimo to koncern General Motors utrzymał pierwsze miejsce do końca ubiegłego wieku.

Jednak od roku 1990 swój udział w rynku amerykańskim znacznie (ponad dwukrotnie) zwiększyła Toyota. Do roku 2007 jej udział wzrósł z 7,8% do 16,3%. W tym samym czasie udział GM zmalał z 35% w roku 1990 do zaledwie 23,8% w roku 2007. A już na początku 2008 roku stała się rzecz niebywała — Amerykanie kupili więcej aut zagranicznych niż rodzimych.

Już w latach 90. producenci amerykańscy, widząc zagrożenie ze strony firm japońskich, zaczęły oferować rozmaite zachęty, aby utrzymać sprzedaż

przynajmniej na dotychczasowym poziomie. W GM zwracano klientom kupującym ich samochody osobowe i ciężarowe kwoty wynoszące od 500 do 7000 dolarów. Promocja ta zadziałała doskonale. Wyniki sprzedaży w GM zaczęły się poprawiać.

Jednak w kategoriach długoterminowych zachęty znacząco uszczupliły zyski firmy. W roku 2007 GM stracił na każdym aucie 729 dolarów, a większa część tej straty była wynikiem zastosowanych promocji. Gdy firma uświadomiła sobie, że takiego modelu sprzedaży nie da się utrzymać, ogłoszono zmniejszenie kwot zwracanych nabywcom. Oczywiście sprzedaż natychmiast spadła. Nie ma pieniędzy, nie ma klientów. Producentom samochodów udało się skutecznie zaszczepić klientom przeświadczenie, że coś takiego jak pełna cena nie istnieje.

Czy to „dwa w jednym”, czy „niespodzianka w środku”, promocje stały się niezwykle popularne i często zapominamy, że jesteśmy za ich pomocą manipulowani. Gdy będziesz następnym razem w markecie, aby kupić na przykład aparat fotograficzny, zwróć uwagę na sposób, w jaki podejmujesz decyzję. Z łatwością znajdziesz dwa lub trzy aparaty o parametrach spełniających Twoje wymagania — wielkość, rozdzielczość matrycy, przystępna cena, dobra marka. Ale najprawdopodobniej jeden z nich będzie sprzedawany w promocji — z darmowym futerałem lub kartą pamięci. Przy porównywalnych cenach i parametrach towarów ten mały dodatek może mieć decydujące znaczenie. W świecie biznesu promocje nazywane są „wartością dodaną”. Oczywiście zasady są zawsze takie same — daj coś za darmo, jeśli nie chcesz ryzykować, że klient pójdzie do konkurencji. Za pomocą promocji można manipulować równie skutecznie jak za pomocą ceny.

Manipulatorska natura promocji tak mocno zakorzeniła się w handlu detalicznym, że dla jednej z jej zasad wymyślono specjalną nazwę — *breakage* (czyt. brejkidż). Breakage to względna liczba nabywców, którzy nie skorzystali z promocji, kart zniżkowych, kuponów rabatowych i zapłacili pełną cenę za dany produkt. Zazwyczaj zdarza się to, gdy kupujący rezygnuje z wykonania dodatkowych czynności w celu uzyskania rabatu. Czynności te są często celowo komplikowane, aby zwiększyć prawdopodobieństwo popełnienia błędu przez klienta i utrudnić mu prawidłowe wypełnienie wszystkich warunków promocji. W ten sposób zwiększa się poziom breakage.

Aby otrzymać rabat, nabywca zazwyczaj zmuszony jest odesłać paragon, odciąć kod paskowy z opakowania i skrupulatnie wypełnić formularz, podając mnóstwo szczegółów dotyczących samego towaru, jak i okoliczności, w których został zakupiony. Wysłanie niewłaściwego kodu lub niedokładnie wypełnionego formularza może opóźnić otrzymanie rabatu o tygodnie, miesiące, a nawet unieważnić go całkowicie. Przemysł rabatowy ma również nazwę dla tej części klientów, którzy w ogóle nie zwracają uwagi na te sprawy i nigdy nie realizują otrzymywanych kuponów rabatowych. Określa się to jako *slippage* (czyt. slypidż).

Dla biznesu krótkoterminowe zalety rabatów i innych manipulacji są oczywiste — skłaniają klienta do zapłacenia pełnej ceny za towar, który nabywa prawdopodobnie tylko dlatego, że liczy na częściowy zwrot pieniędzy. Ale około 40% tych klientów nigdy nie otrzymuje tej niższej ceny, na jaką liczyli, podejmując decyzję o zakupie. Można to nazwać podatkiem od braku stanowczości, ale detaliści na tym bazują.

Urzędy kontrolne przyglądały się już praktykom rabatowym, ale nie stwierdziły rażących naruszeń prawa. Proceder trwa nadal i przynosi sprzedawcom dochody. Manipulacja w najlepszym wydaniu. Lecz jakim kosztem?

Strach

Gdyby ktoś napadł na bank z bananem w kieszeni, zostałby oskarżony o napad z bronią w ręku. Mimo że nikomu nic nie groziło, dla sądu ważne jest przekonanie poszkodowanych, że napastnik miał prawdziwą broń. Jest to uzasadnione, bo napastnik wiedział, że strach skłoni ich do spełnienia jego żądań, i podjął kroki, aby ten strach wywołać. Strach przed czymś prawdziwym czy tylko wyimaginowanym jest niewątpliwie najmocniejszą manipulacją.

„Nikt nigdy nie został zwolniony za wynajęcie IBM-a” — mówi stare porzekadło opisujące zachowanie wynikające wyłącznie ze strachu. Pracownik działu zaopatrzenia obarczony zadaniem wyszukania najlepszego dostawcy odrzuca lepszy produkt w niższej cenie tylko dlatego, że jest oferowany przez mniejszą firmę lub pod mniej znaną marką. Strach, uzasadniony czy nie, przed utratą pracy, gdyby coś poszło źle, był wystarczającym powodem, aby pracownik postąpił wbrew interesom własnej firmy.

Gdy w grę wchodzi strach, fakty się nie liczą. Nasza biologicznie uwarunkowana chęć przeżycia sprawia, że emocje niełatwo ustępują faktom i liczbom. Na tym właśnie bazuje terroryzm. To nie statystyczne prawdopodobieństwo ataku terrorystycznego paraliżuje całą populację, lecz strach, że w ogóle może się to zdarzyć.

Manipulowanie za pomocą strachu jest często stosowane ze znacznie mniej niegodziwych powodów. Używamy go w procesie wychowywania naszych dzieci i motywowania ludzi do przestrzegania norm etycznych. Strach regularnie pojawia się w reklamach poświęconych sprawom społecznym, na przykład bezpieczeństwu dzieci, chorobie AIDS czy konieczności zapinania pasów bezpieczeństwa. Każdy, kto oglądał telewizję w latach 80., na pewno pamięta reklamy antynarkotykowe, a szczególnie jedną, często później naśladowaną, a wymierzoną przeciwko narkomanii wśród nastolatków. „To jest twój mózg” — mówił męski głos, pokazując nieskazitelnie białe jajko. Następnie rozbijał je na patelni z rozgrzanym, pryskającym olejem. „To jest twój mózg po zażyciu narkotyków... Masz jakieś pytania?”.

I jeszcze jedna reklama mająca przstraszyć nawet najbardziej odpornego na argumenty nastolatka — „Kokaina nie czyni cię sexy... czyni cię martwym”.

Podobnie straszą nas politycy, gdy mówią, że ich oponenci podniosą podatki lub obetną wydatki na bezpieczeństwo publiczne. To samo czynią prezenterzy wieczornych wiadomości, ostrzegając, że nasze zdrowie lub bezpieczeństwo są zagrożone i że należy ich słuchać o godzinie 23. W biznesie też używa się strachu, aby pobudzić drzemiące w każdym z nas poczucie niepewności, a następnie wmówić nam, że jeśli nie kupimy określonego produktu lub usługi, może nas spotkać coś złego.

W reklamie miejscowego kardiologa słyszymy: „Co trzydzieści sześć sekund ktoś umiera na atak serca”. „Czy masz radon? Twój sąsiad ma!” — głosi napis na ciężarówce należącej do firmy badającej poziom skażenia budynków. No i jest jeszcze cały przemysł ubezpieczeniowy, który bardzo chętnie sprzedaje ubezpieczenia na życie, „póki nie jest za późno”.

Jeśli ktoś kiedykolwiek usiłował Ci coś sprzedać, strasząc konsekwencjami odmowy kupna, to znaczy, że przykładał Ci do głowy werbalną broń, aby ułatwić Ci dostrzeżenie „wartości”, jaką zyskałbyś, wybierając jego, a nie konkurencję. Czasami tą bronią jest tylko banan, ale straszenie działa.

Ambicje

„Rzucanie palenia to nic trudnego” — mawiał Mark Twain. — „Robiłem to setki razy”.

Strach motywuje nas do unikania rzeczy złych, natomiast ambicja popycha nas ku rzeczom pożądanym. Specjaliści od marketingu często mówią nam, że aspiracje są bardzo ważne, i od razu podpowiadają, że w osiągnięciu ambitnych celów pomogą nam oferowane przez nich produkty. „Sześć kroków do szczęścia”. „Marzysz o ładnej sylwetce? Ćwicz mięśnie brzucha”. „W ciągu sześciu tygodni możesz zarobić fortunę”. Wszystkie te teksty są manipulacją. Kuszą nas perspektywą posiadania rzeczy, które chcielibyśmy mieć, lub bycia kimś, kim chcielibyśmy być.

Z natury pozytywne odwoływanie się do czyichś aspiracji najskuteczniej działa na tych, którzy mają problem z samodyscypliną lub poczuciem własnej wartości albo obawiają się, że samodzielnie nie będą w stanie zrealizować swoich marzeń (w pewnych sytuacjach dotyczy to każdego z nas). Uważam, że można kogoś skłonić w ten sposób do kupna karnetu na siłownię, ale do uprawiania ćwiczeń trzy razy w tygodniu to już trzeba go choć trochę zainspirować. Osoba, która prowadzi zdrowy tryb życia i ćwiczy regularnie, raczej nie zareaguje na hasło „Sześć kroków do zrzucenia nadwagi”. Najbardziej podatni są ci, którzy nie mają własnego stylu życia. Są też tacy, którzy dążą do wymarzonej sylwetki, stosując rozmaite diety. Ostatecznie nie jest ważne, jaki reżim sobie narzucisz — czy regularne ćwiczenia, czy ścisłe przestrzeganie diety — warunkiem powodzenia jest samodyscyplina. Każdego roku w styczniu siłownie odnotowują około 12-procentowy wzrost liczby chętnych do uprawiania ćwiczeń — wtedy ludzie zaczynają realizować swoje noworoczne obietnice prowadzenia zdrowszego trybu życia. Jednak pod koniec roku liczba ćwiczących jest już zdecydowanie mniejsza. Aspiracje mogą wywołać określone zachowania, ale na ogół jest to efekt krótkotrwały.

Odwoływanie się do aspiracji jest skuteczne nie tylko na rynku konsumenckim, sprawdza się również w relacjach pomiędzy firmami. Menedżerowie zarówno wielkich, jak i małych firm zawsze chcą pracować jak najlepiej, więc zatrudniają doradców i wdrażają rozmaite systemy wspomagające zarządzanie, aby zwiększyć swoje szanse na uzyskanie pożądanych rezultatów. I jeśli coś zawodzi, to raczej nie owe systemy, lecz brak

wytrwałości w ich stosowaniu. Mówię to na podstawie własnych doświadczeń. Przez ostatnie lata usiłowałem stosować mnóstwo rozmaitych systemów i praktyk, które miały pomóc mi „osiągnąć sukces, do którego aspiruję”, ale za każdym razem już po dwóch tygodniach wracałem do swoich starych nawyków. Marzy mi się system, dzięki któremu mógłbym się uwolnić od chęci stosowania systemów wspomagających realizację wszystkich moich aspiracji. Ale pewnie i tak nie udałooby mi się wytrwać przy nim przez dłuższy czas.

Takie szybko przemijające reakcje na długotrwałe pragnienia są znane także w świecie wielkich korporacji. Moja znajoma doradczyni w dziedzinie zarządzania została niedawno poproszona przez wartą miliard dolarów firmę, aby pomogła w realizacji jej celów i aspiracji. Twierdzi, że najwięcej problemów ma z ludźmi zarządzającymi firmą, bo ci w każdej sprawie wybierają opcje tanie i szybkie, a odrzucają rozwiązania solidne i długofalowe. Mówi o nich, że tak samo jak ci, którzy się wiecznie odchudzają, „nigdy nie mają czasu lub pieniędzy, aby zrobić coś od razu dobrze, ale zawsze mają czas i pieniądze, żeby to samo robić jeszcze raz”.

Presja otoczenia

„Czterech dentystów na pięciu wybiera gumę Trident” — głosi reklama gumy do żucia, zachęcając w ten sposób do kupna tego produktu. „Badania przeprowadzone na uniwersytecie wykazały...” — podaje nadawana późnym wieczorem audycja reklamowo-informacyjna. „Skoro produkt jest wystarczająco dobry dla profesjonalistów, będzie dobry również dla ciebie” — argumentuje dalej reklama, a inna dodaje, że „jest już milion usatysfakcjonowanych nabywców i wciąż ich przybywa”. Wszystko to są przykłady presji otoczenia. Gdy producent ogłasza, że jego produkt jest wybierany przez większość populacji albo że jest wysoko ceniony przez specjalistów, po prostu wmawia potencjalnemu nabywcy, że to, co ma do zaoferowania, jest najlepsze. Presja działa, ponieważ sądzimy, że większość, a tym bardziej liczna grupa specjalistów wie więcej niż my. Ulegamy tej presji nie dlatego, że większość ma zawsze rację podobnie jak specjaliści, lecz ze strachu, że to my możemy się mylić.

Czasami do wytworzenia takiej presji wykorzystuje się znane osoby. „Jeśli on tego używa” — myślimy — „to pewnie jest to dobre”. Ma to sens, gdy słyszymy Tigera Woodsa reklamującego sprzęt golfowy takich firm jak Nike czy Titleist. (To właśnie dzięki umowie z Woodsem firma Nike zdobyła mocną pozycję w świecie golfa). Ale Woods zachwalał także samochody General Motors, usługi doradztwa finansowego, karty kredytowe, żywność, a nawet zaprojektowany „specjalnie dla golfistów” zegarek marki Tag Heuer. Nawiasem mówiąc, zegarek ów wytrzymuje przeciążenia 5000 g, czyli takie, na jakie bardziej narażona jest piłka, a nie golfista. Lecz skoro zachwala go sam Tiger, to znaczy, że musi być dobry. Poparcie ludzi sławnych ma na celu również odwołanie się do naszych aspiracji i chęci bycia takimi jak oni. Dobrym tego przykładem była kampania reklamowa firmy Nike przeprowadzana pod hasłem: „Chcę być jak Mike”, w której kuszo młodych ludzi perspektywą zostania kimś takim jak Michael Jordan, jeśli będą używać produktów ze znaczkiem Nike. Jednak w wielu przypadkach związek między osobą reklamującą a towarem reklamowanym jest dość trudny do uchwycenia. Przykładowo Sam Waterston znany z serialu *Prawo i porządek* reklamuje usługi firmy brokerskiej TD Ameritrade i nie bardzo wiadomo, co aktor kojarzony z wsadzaniem do więzienia marniakalnych zbrodniarzy ma wspólnego z reklamowaną branżą. Można się jedynie domyślać, że chodzi o wiarygodność postaci.

Podatna na wpływy młodzież nie jest jedynym obiektem, na który można wywierać presję. Większość z nas z pewnością doświadczyła takiej presji ze strony nachalnego sprzedawcy. Czy nie mieliście do czynienia z przedstawicielem handlowym, który chciał Wam sprzedać jakąś usługę, twierdząc, że 70% Waszych konkurentów już z niej korzysta, więc dlaczego Wy nie mielibyście zrobić tego samego? Ale jeśli te 70% konkurencji to idioci? A może dostali tyle wartości dodanej lub zaoferowano im tak niską cenę, że nie mogli oprzeć się okazji? Praktyka wywierania presji ma na celu jedno i tylko jedno — nakłonienie do kupna. Ofiara ma mieć poczucie, że jeżeli odmówi, to może coś stracić, i że wszyscy wokół wiedzą coś, czego ona nie wie. A przecież lepiej iść z większością, prawda?

W tym miejscu zacytuję moją mamę: „Jeśli twoi koledzy wsadzą głowę do pieca, zrobisz to samo?”. Niestety, gdyby Michaelowi Jordanowi lub Tigerowi Woodsowi zapłacono za coś takiego, pewnie stałoby się to modne.

Nowinka (nazywana innowacją)

„Stosując nowoczesne wzornictwo i najnowsze technologie, [Motorola] stworzyła telefon, w którym wszystko jest nowatorskie” — głosiła notatka prasowa z 2004 roku informująca o najnowszym produkcie, z którym firma wkraczała na niezwykle konkurencyjny rynek telefonów komórkowych. „Połączenie najwyższej jakości metali stosowanych w technice lotniczej z innowacjami takimi jak wewnętrzna antena czy wytrawiana chemicznie klawiatura pozwoliło skonstruować urządzenie o grubości zaledwie 13,9 mm”.

Informacja ta zrobiła wrażenie. Miliony ludzi chciało mieć takie cacko. Celebryci błyskali swoimi RAZR-ami na czerwonych dywanach. Nawet premierzy chętnie dawali się fotografować z takim telefonem przy uchu. Po sprzedaniu ponad 50 milionów egzemplarzy nikt nie mógł zaprzeczyć, że RAZR był wielkim sukcesem. „Wyprzedzając oczekiwania rynku, RAZR reprezentuje osiągnięcia firmy we wprowadzaniu rewolucyjnych innowacji” — mówił o nowym produkcie szef Motoroli Ed Zander — „i wyznacza nowe kierunki rozwoju telefonii bezprzewodowej”.

Ten jeden produkt był olbrzymim sukcesem finansowym Motoroli. Jest przykładem prawdziwej innowacji o niebagatelnym znaczeniu.

Ale czy na pewno?

Niecałe cztery lata później Zander musiał ustąpić. Akcje firmy spadły o połowę od czasu, kiedy RAZR robił furorę, a konkurenci wprowadzili już na rynek równie innowacyjne i nawet lepiej wyposażone telefony. Motorola podjęła na nowo wysiłek i opracowała kolejne urządzenie, próbując rozpaczliwie walczyć o swój kawałek tortu. Jak wielu innych przed nią, firma pomyliła innowacyjność z nowinkarstwem.

Prawdziwa innowacja zmienia kierunek rozwoju wielu gałęzi przemysłu i ma konsekwencje społeczne. Żarówka, kuchenka mikrofalowa, telefaks, iTunes. To są prawdziwe innowacje, które zmieniły sposób prowadzenia biznesu, odmieniły nasze życie i, tak jak iTunes, zmusiły niektóre gałęzie przemysłu do zupełnego przebudowania modelu biznesowego. Połączenie telefonu z aparatem fotograficznym jest niewątpliwie atrakcyjne, ale nie jest innowacją — nie wymusza większych zmian w przemyśle. Po tych rozważaniach spójrzmy jeszcze raz na opis najpopularniejszego telefonu Motoroli. Jest to tylko lista kilku nowinek technicznych — metalowa obudowa, schowana antena, płaskie klawisze i niewielkie rozmiary.

Trudno to nazwać „rewolucyjną innowacją”. Motoroli udało się skonstruować błyskotkę, która zafascynowała ludzi... ale tylko do momentu pojawienia się kolejnej błyskotki. A zatem nie ma tu innowacji, a jedynie kilka nowinek technicznych. Dodano je, by wyróżnić produkt spośród innych, a nie po to, by stworzyć coś nowego. Nie ma w tym nic złego, ale nie można liczyć, że będzie to stanowiło wartość dodaną przez długi czas. Nowinka może poprawić sprzedaż — RAZR to pokazał — lecz jej wpływ jest krótkotrwały. Dodawanie nowinek w zbyt dużych ilościach i zbyt często może mieć podobny skutek jak gra cenowa. Chęć wyróżnienia produktu przez dużą liczbę funkcji sprawia, że staje się on towarem masowym. I tak jak w przypadku ceny, konieczność dodawania kolejnych produktów do swej oferty asortymentowej w celu skompensowania efektu umasowienia prowadzi do powolnej zapaści całej linii tych produktów.

W latach 70. były tylko dwa rodzaje pasty do zębów marki Colgate, ale rosnąca konkurencja spowodowała, że sprzedaż tych past zaczęła spadać. Widząc to, firma wprowadziła na rynek nowy produkt zawierający nową funkcję — pastę z dodatkiem fluorków. Potem następny. I następny. Wybielanie. Usuwanie kamienia nazębnego. Nabłyszczanie. Paski. Każda innowacja z pewnością pomagała zwiększyć sprzedaż, przynajmniej na chwilę. Cykl trwa. Czy wiesz, ile różnych rodzajów pasty oferuje dziś firma Colgate? Trzydzieści dwa. Dzisiaj mamy do wyboru trzydzieści dwa rodzaje pasty Colgate (nie licząc czterech past dla dzieci). Zważywszy, że każda firma odpowiada na „innowacje” innych, można śmiało założyć, że konkurenci Colgate oferują pasty w podobnych gatunkach, jakości i cenach. Na rynku istnieją więc dziesiątki rozmaitych past, ale żadne dane statystyczne nie wskazują na to, że Amerykanie częściej myją zęby teraz niż w latach 70. Natomiast przez te wszystkie „innowacje” coraz trudniejszy staje się wybór właściwej pasty. Aby nam w tym pomóc, firma Colgate umieściła na swoich stronach internetowych poradnik zatytułowany „Czy pomóc Ci wybrać?”. Skoro producent dostrzega konieczność udzielania nam pomocy przy wyborze jego produktów z powodu zbyt dużej ich liczby, to co mamy począć, gdy w marce stajemy przed całym regałem najróżniejszych past i nie mamy przy sobie żadnego poradnika?

Jest to kolejny przykład na to, że przez dodawanie błyskotek usiłuje się nas zachęcić do kupna produktu lub przynajmniej jego wypróbowania. To, co firmy nazywają chytrze „innowacją”, tak naprawdę jest tylko nowinką.

Dotyczy to nie tylko dóbr konsumpcyjnych, które z natury rzeczy muszą kusić nabywców różnymi atrakcjami; takie praktyki są powszechne również w innych gałęziach gospodarki. Strategia jest skuteczna, ale rzadko, jeśli w ogóle, wzmacnia lokalne relacje lojalnościowe.

Kolejnym po telefonie Motorola RAZR przedmiotem pożądania w tej branży stał się iPhone opracowany przez firmę Apple. Zamiast tradycyjnych klawiszy zastosowano w nim ekran dotykowy, ale nie to stanowi istotę jego innowacyjności. Jest to fantastyczna funkcja, ale łatwa do skopiowania przez innych i nie oznacza radykalnych zmian w branży. Apple zrobiło coś więcej, coś bardziej znaczącego.

Firma pokazała, że jest liderem nie tylko w projektowaniu rozmaitych urządzeń, na przykład telefonów komórkowych, ale również w ustanawianiu standardów funkcjonowania branży. Do tej pory to dostawca usług telefonicznych, a nie producent aparatu decydował o tym, jakie funkcje może oferować telefon. To T-Mobile, Verizon Wireless, Sprint, AT&T dyktują Motoroli, Nokii, Ericssonowi, LG i innym, co telefony mają robić. I nagle na rynek wchodzi firma Apple, ogłaszając, że to ona będzie dyktować dostawcom usług telefonicznych, co aparat ma robić, a nie na odwrót. Jedynym dostawcą, który się na to zgodził, była sieć AT&T, która w ten sposób zdobyła możliwość oferowania nowej technologii. Posunięcie to z pewnością będzie miało wpływ na branżę przez następne kilka lat i jego skutki nie znikną wraz z pojawieniem się nowego przebojowego produktu.

Nowinka? Chyba nie.

Cena zarobionych pieniędzy

Nie przeczę, że manipulacja jest skuteczna. Każda jej forma może rzeczywiście pomóc w wywoływaniu odpowiednich zachowań i zwiększyć szanse firmy na sukces. Wymaga to jednak pójścia na pewne kompromisy. Przede wszystkim nie ma tu miejsca na lojalność. W miarę upływu czasu kompromisy te stają się coraz kosztowniejsze. Zyski są krótkoterminowe. Wzrasta poziom stresu zarówno u nabywcy, jak i u sprzedawcy. Jeśli mamy pełne kieszenie lub szukamy szybkiego zysku bez patrzenia zbyt daleko w przyszłość, to tego typu strategię i taktykę możemy stosować.

Poza światem biznesu manipulacje są normą także w polityce. Tak jak mogą zwiększyć sprzedaż, ale nie zbudują związków lojalnościowych, tak mogą również pomóc wygrać wybory, ale nie zbudują fundamentów przywództwa. Przywództwo wymaga, aby ludzie pozostawali ze swoim liderem na dobre i na złe. Przywództwo to zdolność gromadzenia wokół siebie ludzi nie na chwilę, lecz na lata. W biznesie oznacza to, że klienci pozostają wierni firmie nawet wtedy, gdy ta popełni błąd. Jeśli manipulacja jest jedyną strategią, to co się dzieje, gdy klient podejmuje następną decyzję kupna? Co dzieje się po wyborach?

Lojalność to nie to samo co powtarzalność biznesu. Z powtarzalnością biznesu mamy do czynienia wtedy, gdy ludzie zawierają z nami transakcje wielokrotnie, a z lojalnością — gdy odrzucają lepsze produkty lub lepsze ceny, aby kontynuować współpracę z nami. Lojalni klienci często nawet nie sprawdzają innych ofert i nie biorą pod uwagę innych opcji. Lojalności nie zdobywa się łatwo. Znacznie łatwiej można natomiast osiągnąć powtarzalność biznesu — trzeba tylko więcej manipulacji.

Techniki manipulatorskie zakorzeniły się w amerykańskim biznesie tak mocno, że dzisiaj niektórzy nie byłiby w stanie bez nich funkcjonować. Są jak narkotyk. I jak w każdym nałogu, cała energia jest kierowana nie na wytrzeźwienie, lecz na szybkie zdobycie kolejnej działki. Niestety, szybkie zyski robią na dłuższą metę to samo z kondycją firmy, co krótkotrwałe stany euforyczne z organizmem nałogowca. Współczesny biznes jest tak mocno nastawiony na szybkie, lecz krótkotrwałe zyski, że często przypomina to branie kolejnych działek narkotyku jedna po drugiej. Strategie krótkofalowe rozwinęły się do tego stopnia, że nawet powstała cała ekonomia służąca manipulacji wyposażona w rozmaite narzędzia statystyczne i podbudowana teoriami pseudonaukowymi. Na przykład firmy zajmujące się marketingiem bezpośrednim oferują wyliczenia skuteczności rozmaitych słów, jakich używają w wysyłanych listach.

Ci, którzy oferują rabaty odroczone, wiedzą, że zachęta działa oraz że im większy rabat, tym skuteczniejsze jego działanie. Wiedzą również, że udzielanie rabatów generuje określone koszty. W swoich kalkulacjach zysków zakładają, że wartości breakage i slippage utrzymają się powyżej określonego poziomu. Tak jak u nałogowca, którego zachowanie determinuje chęć przeżycia choćby krótkotrwałej euforii, dla wielu trudna do przewyżczenia

jest pokusa komplikowania procedury rabatowej w celu zmniejszenia liczby uprawnionych do zwrotu pieniędzy.

Samsung, gigant rynku elektronicznego, do perfekcji opanował sztukę pisania drobnym drukiem, która pozwala firmom zarabiać na udzielaniu rabatów. W pierwszych latach XXI wieku koncern oferował rabaty w wysokości do 150 dolarów, zastrzegając jednak drobnym drukiem, że na jeden adres przysługuje tylko jeden rabat. Wtedy takie ograniczenie wydawało się zupełnie słuszne, jednak w praktyce powodowało skuteczne dyskwalifikowanie klientów mieszkających w budynkach wielorodzinnych. Na tej podstawie ponad 4000 nabywców skuszonych perspektywą zwrotu gotówki otrzymało pisma z odmową realizacji rabatu. Sprawą zajęła się nowojorska prokuratura i w 2004 roku korporacja musiała wypłacić zaległe rabaty w kwocie 200 000 dolarów. Jest to wyjątkowy przypadek, gdy firma została przyłapana, bo na ogół gra rabatowa z wycinaniem kodów paskowych, wypełnianiem długich formularzy i wyznaczaniem nieprzekraczalnych terminów trwa w najlepsze. Jak firma może twierdzić, że jej zależy na klientach, skoro tak wiele robi, aby utrudnić im realizację obiecaną bonifikaty?

Manipulacje prowadzą do transakcji, ale nie do lojalności

„To proste” — słychać w reklamie telewizyjnej — „po prostu włóż swoją starą złotą biżuterię do opłaconej już i ubezpieczonej koperty i wyślij do nas, a my w ciągu dwóch dni odeślemy Ci czek na kwotę równą wartości przesłanego złota”. Mygoldenvelope.com jest jednym z liderów w branży zajmującej się pośrednictwem w przesyłaniu złota do rafinerii, w celu przetopienia i ponownego wprowadzenia na rynek.

Gdy Douglas Feirstein i Michael Moran zakładali firmę, chcieli być najlepszymi w branży. Chcieli, aby było to coś na kształt lombardu z odrobiną wytworności jak u Tiffany’ego. Zainwestowali dużo pieniędzy, aby wszystko było perfekcyjne. Pracowali nad tym, żeby obsługa klienta była idealna. Obaj należeli do tych przedsiębiorców, którzy odnoszą sukcesy i znają wartość budowania marki i wypracowywania dobrej opinii wśród klientów. Włożyli dużo wysiłku w propagowanie swojej wyjątkowości.

Stosowali reklamę bezpośrednią, korzystając z krajowych i lokalnych sieci telewizji kablowej. „Oferujemy więcej niż inni” — mówili. I mówili prawdę. A mimo to przedsięwzięcie nie okazało się tak opłacalne, jak oczekiwali.

Kilka miesięcy później Feirstein i Moran dokonali znaczącego odkrycia — niemal wszyscy klienci, którzy zawarli z nimi transakcję, zrobili to tylko raz. Mieli biznes transakcyjny, a przecież starali się zrobić coś więcej. Postanowili więc, że odtąd nie będą już „dawać więcej niż inni”, a po prostu będą dobrzy. Skoro większość ludzi i tak nie będzie korzystać z ich usług wielokrotnie, nie ma sensu o to walczyć. Skoncentrowali się na tym, by miłą obsługą skłonić klientów do rekomendowania firmy wśród znajomych i przyjaciół. Nic więcej nie było potrzebne. Gdy tylko właściciele mygoldenvelope.com uświadomili sobie, że nie muszą inwestować w budowanie lojalności i wystarczy im tylko zawieranie odpowiedniej liczby transakcji, biznes stał się efektywniejszy i bardziej dochodowy.

W przypadku transakcji, które klienci zawierają najczęściej tylko raz, najlepszym sposobem na wywołanie odpowiednich zachowań jest taktyka kija i marchewki. Gdy policja wyznacza nagrodę, nie zabiega o stałą współpracę ze świadkiem; chodzi tylko o jednorazową transakcję. Gdy ginie Ci kot i oferujesz nagrodę za pomoc w jego odnalezieniu, nie zamierzasz utrzymywać dłuższych kontaktów z osobą, która Ci pomoże; chcesz jedynie odzyskać kota.

Manipulacje są niezwykle skuteczne, gdy chodzi o zwiększanie liczby transakcji bądź stymulowanie zachowań potrzebnych tylko raz lub bardzo rzadko. Nagroda wyznaczona przez policję ma zachęcić świadków, aby dostarczali wskazówek lub dowodów mogących pomóc w ustaleniu sprawcy przestępstwa. Manipulacja, jak każda promocja, zadziała, jeśli zachęta będzie na tyle duża, by zminimalizować ryzyko.

Jednakże gdy chcemy czegoś więcej niż pojedynczej transakcji, gdy chcemy utrzymać trwające dłużej relacje oparte na wzajemnej lojalności, manipulacje nie pomogą. Przykładowo politykowi może chodzić wyłącznie o Twój głos w najbliższych wyborach albo o długotrwałe i lojalne poparcie z Twojej strony. (Obserwując współczesne kampanie wyborcze, można odnieść wrażenie, że wszystkim kandydatom zależy jedynie na wygraniu wyborów. Z reguły kampanie sprowadzają się do dyskredytowania konkurentów, koncentrowania się na pojedynczych sprawach, wywoływania

lęków i rozbudzania nadmiernych aspiracji. Zabiegi tego typu mogą pomóc w wygrananiu wyborów, ale nie zasiegają wśród wyborców ziarna lojalności).

Amerykański przemysł samochodowy przekonał się boleśnie, ile kosztuje budowanie biznesu w oparciu o manipulacje, a nie o związki lojalnościowe z klientami. Manipulacja może być skuteczną strategią, gdy czasy są dobre i pieniędzy nie brakuje, ale staje się niezwykle kosztowna, gdy warunki rynkowe ulegają pogorszeniu. Podczas kryzysu paliwowego w roku 2008 niemożliwe do utrzymania stały się wszelkie promocje i zachęty (to samo stało się w latach 70.). Czas, przez który manipulacje mogą przynosić zyski, zależy od tego, jak długo ekonomia jest w stanie wytrzymać taką strategię. Założenie, że boom gospodarczy będzie trwał wiecznie, stanowi bardzo słaby fundament do budowania biznesu. Są wprawdzie klienci lojalni, którzy z natury rzeczy trudniej ulegają innym ofertom i zachętom, ale gdy wszystko idzie dobrze, są często niedoceniani. Dopiero w trudnych chwilach lojalni klienci nabierają szczególnej wartości.

Manipulacje są skuteczne, ale też są kosztowne. Bardzo kosztowne. Gdy nie ma pieniędzy na finansowanie tego typu taktyk, brak lojalnych zwolenników rzeczywiście utrudnia sytuację. Po 11 września wielu klientów przekazywało czeki do Southwest Airlines, aby pokazać, że są z firmą i chcą ją wspierać. Na jednym z czeków opiewających na kwotę 1000 dolarów można było przeczytać: „Byliście dla mnie dobrzy przez wiele lat, więc w ramach podziękowania chcę Was wspomóc w tych trudnych chwilach”. Czeki, które napłynęły do Southwest Airlines, nie miały większego znaczenia dla wyników ekonomicznych firmy, ale były symbolem uczuć, jakie klienci żywili dla tej marki. Było to swoiste partnerstwo. Lojalności tych, którzy nie wysłali żadnego czeku, nie da się bezpośrednio zmierzyć, ale jej znaczenie jest doskonale widoczne w dłuższej perspektywie czasowej — firma Southwest Airlines utrzymała pozycję najbardziej dochodowej linii lotniczej w historii.

Posiadanie solidnej bazy w postaci lojalnych klientów i pracowników nie tylko redukuje koszty, ale także daje poczucie spokoju i stabilizacji. Na lojalnych klientów i pracowników, tak jak na przyjaciół, możemy liczyć, że będą z nami wtedy, gdy będziemy ich najbardziej potrzebować. Jeśli między firmą a klientem, kandydatem a wyborcą, szefem a podwładnym występują relacje, które można określić słowami „jesteśmy w tym razem”, to znaczy, że mamy do czynienia z prawdziwym przywództwem.

Natomiast poleganie na manipulacjach jest zawsze stresujące, zarówno dla sprzedawcy, jak i kupującego. Nabywca ma coraz większy kłopot z ustaleniem, która firma, produkt, usługa czy marka jest najlepsza. Jeśli kogoś rozśmieszyła moja opowieść o szybkim wzroście liczby gatunków pasty do zębów i trudnościach z wyborem tej właściwej, niech potraktuje to jako metaforę. Przecież prawie wszystkie decyzje, jakie podejmujemy każdego dnia, są jak wybieranie pasty do zębów. Tak jest z decyzją o wyborze firmy prawniczej, którą należałoby wynająć, samochodu, który chciałoby się kupić, firmy, dla której chciałoby się pracować, kandydata, na którego należałoby zagłosować — po prostu jest za dużo możliwości do wyboru. Wszystkie reklamy, promocje i presja, jaka jest na nas wywierana, abyśmy wybrali tę lub inną opcję, wydali pieniądze na ten lub inny produkt, zagłosowali na tego lub innego kandydata, na pewno wywołują jeden poważny skutek — stres.

Nawet firmy i instytucje, których zadaniem jest pomaganie nam w podejmowaniu decyzji, mają z tym coraz większy problem. Konkurencja codziennie wychodzi z czymś nowym, lepszym. Ciągłe wymyślanie nowych promocji, nowych partyzanckich strategii działania, nowych błyskotek jest ciężką pracą. Połączenie długofalowych skutków realizowanej przez lata krótkowzrocznej polityki, które ostatecznie sprowadzają się do zminimalizowania marży zysku, podnosi poziom stresu także wewnątrz firmy. Gdy manipulacje są normą, nikt nie wygrywa.

Nie jest kwestią przypadku, że prowadzenie biznesu lub bycie pracownikiem jest obecnie bardziej stresujące niż dawniej. Peter Whybrow w swojej książce *American Mania: When More Is Not Enough* twierdzi, iż przyczyną wielu współczesnych chorób wcale nie jest złe odżywianie lub obecność utwardzonych tłuszczów w naszym jadłospisie. Według niego głównym winowajcą jest stres, który w korporacyjnej Ameryce został wywindowany na tak wysoki poziom, że organizmy ludzkie tego nie wytrzymują. Amerykanów nękają choroby wrzodowe, depresje, nadciśnienie, nerwice i nowotwory. Liczebność zachorowań osiąga rekordowe poziomy. Whybrow utrzymuje, że ciągłe oczekiwanie czegoś więcej i więcej powoduje po prostu przeciążenie układu nagrody w naszym mózgu. Krótkoterminowe zyski, które napędzają współczesny amerykański biznes, niszczą nasze zdrowie.

Skuteczne nie znaczy dobre

Niebezpieczeństwo manipulacji tkwi w ich skuteczności. Dlatego że działają, stały się normą. Są powszechnie stosowane przez niemal każdą firmę, niezależnie od jej wielkości i branży. Fakt ten sprawia, że mamy do czynienia z systemową presją otoczenia. Brzmi to ironicznie, ale manipulato-rzy też są manipulowani przez system, który przecież sami stworzyli. Za każdym razem, gdy obniżają cenę, ogłaszają promocję, odwołują się do naszych lęków lub aspiracji, dodają kolejne błyskotki, aby osiągnąć swój cel, ich firmy i organizacje stają się coraz słabsze.

Kryzys ekonomiczny, jaki rozpoczął się w roku 2008, jest najświeższym i niestety najdobitniejszym przykładem tego, co może się stać, gdy fałszywe założenia są podstawą działania przez zbyt długi czas. Załamanie na rynku mieszkaniowym i w konsekwencji krach w sektorze bankowym były następstwem decyzji podjętych przez bankowców w wyniku wielu manipulacji. Manipulowano pracownikami, zachęcając ich premiami do podejmowania krótkowzrocznych decyzji. Otwarcie krytykowano każdego, kto miał odmienne zdanie. Swoboda w zaciąganiu kredytów zachęcała ludzi do kupowania domów i mieszkań nawet wtedy, gdy obiektywnie nie było ich na to stać. Nie było w tym żadnej lojalności. Były to wyłącznie transakcje — efektywne, ale niezwykle kosztowne. Nikt nie zwracał uwagi na dobro ogółu. Dlaczego miałby to robić? Nie było ku temu żadnych powodów. Doraźnie każdy był zadowolony. Bankierzy wcale nie są pierwszymi, którym zaszkodził ich własny sukces. Amerykańscy producenci samochodów podążają tą samą ścieżką już od lat — manipulacja za manipulacją, krótkowzroczne decyzje podejmowane na podstawie krótkowzrocznych decyzji. Gdy głównym kierunkiem działania jest manipulacja, logiczną konsekwencją są poważne problemy albo nawet totalny krach.

Rzeczywistość jest taka, że w dzisiejszym świecie manipulacja jest normą. A przecież może być inaczej.

Część II

Z innej perspektywy

Rozdział 3.

Złoty krąg



Niewielu jest liderów, którzy motywują ludzi przez inspirację, a nie manipulację. Niezależnie od tego, czy tym liderem jest pojedyncza osoba, czy duża organizacja, metody działania są zawsze takie same i zupełnie różne od tych, które stosuje cała reszta. Świadomie czy nie, postępują oni zgodnie ze znaną w naturze regułą, którą nazywam złotym kręgiem.

Nazwa ta nawiązuje do złotego podziału — prostej matematycznej zależności, która od wieków fascynuje nie tylko matematyków, ale również biologów, architektów, artystów, muzyków i przyrodników. Starożytni Egipcjanie, Pitagoras, Leonardo da Vinci — wszyscy oni traktowali złoty podział jako matematyczny wzór idealnej proporcji, a nawet piękna. Niewątpliwie jest on również — obok takich przykładów jak symetria liści czy geometryczna perfekcja płatków śniegu — dowodem na to, że w przyrodzie panuje większy porządek, niż nam się wydaje.

Jednak tym, co najbardziej mnie urzekło w złotym podziale, jest to, że znalazł zastosowanie w tak wielu różnorodnych dziedzinach i, co wydaje się jeszcze ważniejsze, stanowi formułę generującą powtarzalne i przewidywalne rezultaty w miejscach, gdzie raczej spodziewać się można czegoś przypadkowego. Matka natura, która dla większości ludzi jest symbolem nieprzewidywalności, przejawia jednak więcej ładu, niż się na pozór wydaje. Tak jak złoty podział dowodzi przewidywalności w pozornym nieładzie przyrody, tak złoty krąg pozwala dostrzec elementy uporządkowania i przewidywalności w ludzkim zachowaniu. Mówiąc prościej, pomaga nam zrozumieć, dlaczego robimy to, co robimy. Złoty krąg w sposób ewidentny pokazuje, jak wiele możemy osiągnąć, jeśli każde przedsięwzięcie będziemy zaczynać od postawienia sobie pytania „dlaczego?”.

Złoty krąg jest rezultatem innego spojrzenia na przyczyny, dla których niektórzy liderzy — indywidualni lub zbiorowi — są w stanie niezwykle mocno oddziaływać na ludzi. Posługując się nim, można dogłębnie zrozumieć, dlaczego firma Apple jest zdolna do wprowadzania innowacyjności w tak wielu różnych branżach i nigdy nie traci tej zdolności. Można też zrozumieć, dlaczego ludzie ozdabiają swoje ciała tatuażami w postaci logo firmy Harley-Davidson. Złoty krąg wyjaśnia nie tylko, jak linie lotnicze Southwest stały się najbardziej dochodowe, ale przede wszystkim ujawnia, dlaczego to, co w tej firmie zrobiono, zadziałało. Pokazuje też, dlaczego ludzie podążali za Martinem Lutherem Kingiem i dlaczego nie ustali w realizacji dążenia Johna F. Kennedy’ego, aby człowiek stanął na Księżycu — nie ustali nawet po śmierci prezydenta. Bez odwołania się do reguły złotego kręgu trudno byłoby wyjaśnić, dlaczego ci liderzy byli w stanie inspirować ludzi do działania bez uciekania się do manipulacji.

Umiejętność inspirowania może służyć nie tylko do realizacji wielkich celów, ale również tych całkiem przyziemnych. Reguła złotego kręgu przydaje się jako pomoc w doskonaleniu przywództwa, kultury korporacyjnej, relacji między pracodawcą a pracownikiem, jakości wytwarzanych produktów, sprzedaży i marketingu. Jest pomocna także w budowaniu lojalności i pomaga w generowaniu sił mogących zamienić ideę w ruch społeczny.

Wszystko zaczyna się od środka, czyli od DLACZEGO.

Zanim przejdziemy do omawiania zastosowań złotego kręgu, zdefiniuję występujące w nim pojęcia, a zacznę od tego najbardziej zewnętrznego.

CO — każda firma i organizacja dobrze wie, CO robi. Jest to prawdą niezależnie od wielkości firmy i branży, w której działa. Raczej nie ma problemu z określeniem produktów oferowanych przez daną firmę czy nazwaniem funkcji, jaką organizacja pełni w danym systemie. CO jest łatwe do zidentyfikowania.

JAK — niektóre firmy i niektórzy ludzie wiedzą, JAK robią to, CO robią. Czy nazwiemy to „wyróżniającą propozycją wartości”, „firmowym patentem” czy „unikatową cechą oferty”, elementy JAK najczęściej służą do przekonania, że coś jest inne lub lepsze. Elementy te nie są tak oczywiste jak elementy CO i wielu uważa je za czynniki różnicujące lub motywujące w procesie podejmowania decyzji. Ale to jeszcze nie wszystko. Jest jeszcze jeden drobiazg:

DLACZEGO — tylko nieliczni ludzie i nieliczne firmy są w stanie jasno powiedzieć, DLACZEGO robią to, CO robią. Gdy mówię DLACZEGO, nie chodzi mi o zarabianie pieniędzy — to jest tylko ostateczny rezultat. Przez DLACZEGO rozumiem cel, intencję lub przekonanie. DLACZEGO założyłeś tę firmę? DLACZEGO każdego ranka zrywasz się z łóżka? DLACZEGO ciągle o coś zabiegasz?

Większość ludzi i firm w swoim myśleniu, działaniu i komunikowaniu się z innymi przechodzi złoty krąg od zewnątrz do środka, czyli od CO do DLACZEGO. I robi tak nie bez powodu — jest to przechodzenie od elementu najbardziej oczywistego do najbardziej niejasnego. Zawsze mówimy, CO robimy, czasami mówimy, JAK robimy, lecz rzadko mówimy, DLACZEGO robimy to, CO robimy.

Inaczej jest z firmami, które inspirują. Inaczej jest z liderami, którzy inspirują. Każde z nich, niezależnie od wielkości i sektora, w którym funkcjonuje, myśli, działa i komunikuje się z innymi, przechodząc złoty krąg od środka na zewnątrz.

Często jako przykład podaję firmę Apple, ponieważ jest dobrze znana i jej produkty można łatwo porównać z innymi. Ponadto jest to firma, której sukcesy nie należą do typowych. Zdolność do podtrzymywania z roku na rok tytułu najbardziej innowacyjnej firmy w połączeniu z niezwykle wręcz umiejętnością zdobywania zagorzałych zwolenników czyni ją wspaniałym modelem do demonstrowania, jak działa złoty krąg.

Zacznijmy od prostego przykładu marketingowego.

Gdyby Apple była jak większość innych firm, jej marketingowe przesłanie biegłoby od zewnątrz do środka złotego kręgu. Na początku byłaby informacja o tym, CO firma robi, potem byłaby mowa o tym, JAK robi, żeby jej produkty były inne i lepsze od tych, które oferuje konkurencja, i na koniec byłoby jakieś wezwanie do działania. Po czymś takim firma mogłaby oczekiwać jako odpowiedzi określonych zachowań, a konkretnie zakupów. Gdyby firma Apple była taka jak wszystkie inne, jej hasło marketingowe mogłoby brzmieć następująco:

Produkujemy znakomite komputery.

Są pięknie zaprojektowane, proste w użyciu i przyjazne dla użytkownika.

Chcesz mieć taki?

Nie jest to szczególnie przyciągająca reklama, ale właśnie taką stosuje większość firm. Taka jest norma. Najpierw mówią, CO robią — „Oto nasz nowy samochód”, następnie informują nas o jego nadzwyczajnych zaletach — „Ma skórzane siedzenia, mało pali i jest tani w utrzymaniu”, a na koniec wzywają do działania i oczekują odpowiedniej reakcji.

Schemat taki jest widoczny zarówno w relacjach biznes – klient, jak i biznes – biznes — „Jesteśmy firmą prawniczą. Nasi prawnicy są absolwentami najlepszych uczelni. Z naszych usług korzystają najwięksi. Wynajmij nas”. Ze schematu tego korzystają także politycy — „Oto kandydatka i jej poglądy na politykę podatkową oraz imigracyjną. Zobacz, jak różni się od innych. Zagłosuj na nią”. Za każdym razem przekaz jest podporządkowany próbie przekonania nas o odmienności lub wyższej wartości reklamowanego produktu.

Jednak inspirujący liderzy i inspirujące firmy tak nie postępują. Każde z nich, niezależnie od wielkości i sektora, w którym funkcjonuje, myśli, działa i komunikuje się z innymi, przechodząc złoty krąg od środka na zewnątrz.

Wróćmy do przykładu z firmą Apple i napiszmy jej *prawdziwe* hasło reklamowe, a więc tak, by zaczynało się od DLACZEGO.

Wierzymy, że wszystko, co robimy, podważa status quo. Staramy się myśleć inaczej niż inni.

Sposób, w jaki zmieniamy świat, polega na produkowaniu rzeczy pięknie zaprojektowanych, łatwych w użyciu i przyjaznych dla użytkownika.

Tak się składa, że produkujemy znakomite komputery.

Kupisz sobie taki?

Przekaz jest zupełnie inny. *Odbiera się go inaczej niż ten pierwszy.* Na pewno bardziej jesteśmy skłonni kupić komputer Apple po przeczytaniu wersji drugiej — a przecież głównym zabiegiem, jaki wykonałem, było odwrócenie kolejności informacji. Nie ma tu żadnych trików, żadnych manipulacji, darmowych dodatków, odwołań do naszych aspiracji ani powoływania się na znane osoby.

To, co robi Apple, nie sprowadza się do prostego odwrócenia kolejności podawanych informacji. Oni zaczynają od DLACZEGO — od zaprezentowania celów, intencji i przekonań, a to nie ma nic wspólnego z tym, CO robią. To, CO robią — produkty, które wytwarzają, od komputerów po drobną elektronikę — nie jest u nich argumentem, który ma nas zachęcić do kupowania, lecz namacalnym potwierdzeniem ich dążeń i przekonań. Wygląd i wygoda użytkowania produktów Apple, choć ważne same w sobie, nie są tym czynnikiem, który mógłby skłonić klienta do lojalności wobec firmy. Są jednak doskonałym dowodem na to, że zamierzenia firmy są konkretne i racjonalne. Inni mogą zatrudnić najlepszych specjalistów od wzornictwa i najbłyskotliwszych inżynierów, a nawet mogą wykraść pracowników z Apple, aby wyprodukować rzeczy równie ładne i łatwe w użyciu, ale i tak rezultat będzie inny. Po prostu skopiowanie tego, CO w Apple robią lub JAK robią, nie wystarczy. Jest jeszcze coś, co trudno opisać, a jeszcze trudniej skopiować, co pozwala firmie Apple mieć tak ogromny wpływ na rynek. Wszystko to dowodzi, że ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz.

Warto to zapamiętać: ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz.

Zdolność do wytwarzania tak innowacyjnych produktów i utrzymywania tak wysokiego poziomu lojalności wśród klientów, jaki obserwujemy w przypadku firmy Apple, wynika z czegoś więcej niż tylko z tego, CO firma produkuje. Na ogół jednak firmy usiłują wykazać wyższość swoich produktów, porównując je z innymi. Czasami dokonują takich porównań w sposób jawny i nachalny, a czasami stosują w tym celu wyrafinowane analogie i metafory, ale efekt jest zawsze taki sam. Firmy chcą nam sprzedać to, CO robią, lecz nas interesuje, DLACZEGO to robią. Właśnie to mam na myśli, gdy mówię, że ich przekaz biegnie od zewnątrz do środka — dla nich najważniejsze jest CO i JAK.

Gdy przekaz ma swój początek w środku, wówczas jako powód, dla którego mielibyśmy podjąć decyzję kupna, prezentowane jest DLACZEGO, a CO służy tylko jako namacalny przykład realizacji dążeń; jako rzecz, która ma być uzasadnieniem naszego przywiązania do produktu, firmy lub idei.

CO firma robi, jest kwestią wielu czynników zewnętrznych, ale DLACZEGO to robi, jest sprawą głębszą. W kategoriach materialnych firma Apple nie jest czymś wyjątkowym. Nie różni się od swojej konkurencji, czyli takich firm jak Dell, HP, Gateway czy Toshiba. Wszystkie mają strukturę korporacyjną. Wszystkie produkują komputery. We wszystkich istnieją systemy działające, ale są też systemy niedziałające. Wszystkie mają dostęp do takich samych talentów, agencji, doradców i mediów. Wszystkie mają dobrych menedżerów, projektantów i inżynierów. Wszystkie tworzą produkty dobrej jakości i wszystkim zdarzają się buble... nawet Apple. Dlaczego więc Apple odnosi tak wielkie sukcesy? Dlaczego ta firma jest bardziej innowacyjna? Dlaczego jest wciąż bardziej dochodowa? Jak udało się jej zdobyć pozycję marki kultowej — coś, co udało się tak niewielu firmom?

Ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz. Właśnie dzięki temu firma Apple mogła stać się tak wszechstronna. Ludzie równie chętnie kupują jej komputery, jak i odtwarzacze mp3, telefony komórkowe czy cyfrowe rejestratory wideo. Wcale nie niepokoi ich to, że firma oferuje tak szeroką gamę produktów. A dzieje się tak dlatego, że firma odróżnia się od innych nie tym, CO robi, ale DLACZEGO to robi. Jej produkty są tylko nośnikami prezentowanych przez nią idei.

Nie mam zamiaru nikomu wmawiać, że sam produkt jest nieważny, bo oczywiście jest ważny. Tyle że jego znaczenie jest inne, niż się powszechnie sądzi. Dla Apple produkty same w sobie nie są celem najważniejszym; to, CO firma robi, jest tu tylko namacalnym przejawem panujących w firmie przekonań i dążeń. To właśnie taki wyraźny związek między tym, CO robią i DLACZEGO to robią, sprawia, że firma zdecydowanie odróżnia się od innych. Z tego też powodu odbieramy Apple jako firmę solidną. Wszystko, co robią, pokazuje ich DLACZEGO — usiłowanie zmiany status quo. Nieważne, co wytwarzają lub w jakiej branży działają, zawsze jest jasne, że Apple „myśli inaczej”.

Zbudowanie pierwszego macintosha z systemem operacyjnym wyposażonym w graficzny interfejs użytkownika zamiast skomplikowanego języka komputerowego zrewolucjonizowało sposób obsługi ówczesnych komputerów. Co więcej, gdy większość firm komputerowych widziała swoją szansę głównie we współpracy z przemysłem, w Apple postawiono sobie za cel, aby komputer mógł służyć indywidualnemu użytkownikowi tak samo jak każdej firmie. Widoczne w Apple DLACZEGO, chęć zmiany status quo i wspieranie użytkownika indywidualnego są regularnie powielane we wszystkim, co firma mówi i robi. Elementy te objawiają się w iPodzie, a jeszcze bardziej w iTunes — serwisie, który całkowicie zmienił dotychczasowy model dystrybucji utworów muzycznych i jest lepiej dostosowany do potrzeb współczesnych melomanów.

Wcześniej przemysł muzyczny był nastawiony na sprzedaż albumów. Model taki ukształtował się w czasach, gdy słuchanie muzyki było zajęciem możliwym do wykonania niemal wyłącznie w warunkach domowych. Pierwszy wyłom w tym modelu zrobiła firma Sony, wprowadzając w 1979 roku urządzenie o nazwie walkman. Ale nawet ów walkman czy późniejszy discman miały swoje ograniczenia, ponieważ umożliwiały słuchanie tylko tych utworów, które użytkownik miał zapisane na kasetach lub płytach CD i które to płyty bądź kasety musiał nosić ze sobą. Wszystko to zmieniło się wraz z opracowaniem muzycznego formatu mp3. Cyfrowa kompresja umożliwiła zapisywanie dużej liczby piosenek na niewielkich i niezwykle łatwych do przenoszenia nośnikach. Teraz, aby posłuchać muzyki poza domem, wystarczy zabrać ze sobą tylko jedno niewielkie urządzenie. Format mp3 nie tylko ułatwił słuchanie muzyki w różnych miejscach, ale także zmienił nasze przyzwyczajenia — zamiast albumów kolekcjonujemy

teraz pojedyncze utwory. Podczas gdy przemysł muzyczny nadal usiłował sprzedawać albumy, nie bacząc na zmiany w naszych upodobaniach, firma Apple wprowadziła swój iPod, oferując nam „1000 piosenek w kieszeni”. Wprowadzenie iPoda i uruchomienie serwisu iTunes było doskonałym dopełnieniem zalet formatu mp3 w kontekście nowych upodobań klientów. Reklamy tych produktów nie zawierały szczegółów technicznych; nie mówiły o tych produktach, mówiły o nas. I szybko zrozumieliśmy, DLACZEGO chcemy te produkty mieć.

Firma Apple ani nie opracowała formatu mp3, ani nie wynalazła technologii umożliwiającej skonstruowanie iPoda, ale to ona zrewolucjonizowała rynek muzyczny za pomocą tych wynalazków. Przenośny odtwarzacz muzyki z wielogigabajtowym dyskiem twardym tak naprawdę zbudowała singapurska firma Creative Technology Ltd, która zasłynęła jako twórca technologii Sound Blaster umożliwiającej odtwarzanie dźwięków za pomocą komputerów. Apple ze swoim iPodem wystartował dopiero 22 miesiące później. Widać więc wyraźnie, że pierwszeństwo w jakiejś dziedzinie wcale nie jest gwarancją sukcesu. Ze swoim doświadczeniem w cyfrowym przetwarzaniu dźwięków firma Creative miała większe predyspozycje do skutecznego wprowadzenia na rynek cyfrowego produktu muzycznego niż Apple. Problem polegał na tym, że oni reklamowali swój produkt jako „5 GB odtwarzacz mp3”. W zasadzie zawartość informacyjna jest tu taka sama jak w hasle „1000 piosenek w kieszeni”, ale jednak te hasła różnią się zdecydowanie. Firma Creative mówi nam, JAKI jest ich produkt, a Apple mówi, DLACZEGO powinniśmy go mieć.

Dopiero później, gdy już zdecydowaliśmy, że musimy mieć iPoda, ważne stało się CO — czy ma to być wersja 5 GB, 10 GB itd. Wtedy dopiero istotne stawały się szczegóły decydujące o tym, czy rzeczywiście będziemy mieć w kieszeni 1000 piosenek. Nasza decyzja zaczynała się od DLACZEGO i tak samo było z ofertą Apple.

Jak wielu z nas może z całym przekonaniem powiedzieć, że iPod jest naprawdę lepszy od odtwarzacza Zen oferowanego przez Creative? Przykładowo iPod ma wciąż problemy z żywotnością baterii oraz ich kłopotliwą wymianą. Baterie po prostu padają. Być może Zen jest pod tym względem lepszy. Ale tak naprawdę nas to nawet nie interesuje. Ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz. To właśnie klarowne DLACZEGO daje firmie Apple tę niezwykle zdolność do wprowadzania innowacji,

skutecznego konkurowania z firmami nawet lepiej przygotowanymi i odnoszenia sukcesów w dziedzinach spoza branży.

Nie można tego powiedzieć o firmach z nieokreślonym DLACZEGO. Jeśli ktoś definiuje siebie przez to, CO robi, nigdy nie będzie w stanie robić czegoś innego. Firmy konkurujące z Apple, jako że zdefiniowały się przez swoje produkty bądź usługi, mimo „różnicowanej oferty” nie są w stanie uzyskać tak dużej swobody. Na przykład firma Gateway zaczęła sprzedawać telewizory z płaskim ekranem już w 2003 roku i jako długoletni producent monitorów płaskoekranowych miała wszelkie dane ku temu, by odnieść sukces również na rynku telewizorów. Jednak nie udało jej się zdobyć uznania w oczach nabywców i po dwóch latach była zmuszona wrócić do swojego „rdzennego biznesu”. Dell wystartował w 2002 roku z palmtopami i w 2003 roku z odtwarzaczami mp3, ale w obu tych branżach przetrwał zaledwie kilka miesięcy. Dell wytwarza produkty dobrej jakości i ma wszelkie predyspozycje do produkowania wspomnianych urządzeń. Problem polegał na tym, że firma zdefiniowała się przez to, CO robiła wcześniej, a były to komputery. Dlatego klienci nie byli przekonani do kupowania od niej takich rzeczy jak palmtop czy odtwarzacz mp3. Dla większości ludzi taki zakup byłby co najmniej dziwny. Jak sądzisz, ilu ludzi byłoby chętnych do stania sześć godzin w kolejce, aby kupić telefon komórkowy firmy Dell, tak jak robili, gdy firma Apple wypuszczała swojego iPhona? Nazwa Dell kojarzyła im się tylko z komputerami i z niczym więcej. Słaba sprzedaż szybko skłoniła firmę do porzucenia myśli o wchodzeniu na rynek małej elektroniki; zamiast tego postanowiono „skupić się na swoim rdzennym biznesie”. Dopóki Dell, podobnie jak wiele innych firm, nie przedefiniuje swoich celów, założeń i przekonań i nie będzie tego wszystkiego, co mówi i robi, zaczynać od DLACZEGO, będzie sprzedawać wyłącznie komputery. Nie będzie w stanie oderwać się od swojego „rdzennego biznesu”.

Firma Apple w przeciwieństwie do swoich konkurentów zdefiniowała się nie przez to, CO robi, ale DLACZEGO coś robi. Nie jest postrzegana jako firma komputerowa, lecz taka, która dąży do zmiany status quo i oferuje indywidualnym użytkownikom proste rozwiązania. Aby ten fakt podkreślić, w 2007 roku zmieniono nawet nazwę z Apple Computer Inc. na Apple Inc. Z praktycznego punktu widzenia nazwa firmy nie ma znaczenia i w Apple zmieniono nazwę nie dlatego, że słowo „Computer” ograniczało ich w tym,

CO mogą robić. Odrzucili je, bo ograniczało ich w sposobie myślenia o sobie. Zmiana miała znaczenie nie tyle praktyczne, co filozoficzne.

Swoje DLACZEGO firma Apple sformułowała już w chwili założenia, czyli pod koniec lat 70., i do tej pory go nie zmieniła. Niezależnie od tego, co produkuje i na jakie rynki wchodzi, jej DLACZEGO wciąż pozostaje niezmiennie. Dążenie do burzenia utartych schematów myślenia okazało się niezwykle owocne. Jako firma komputerowa Apple zmieniła kierunek rozwoju całej branży komputerowej. Jako producent małej elektroniki rzuciła wyzwanie takim potentatom jak Sony i Philips. Jako dostawca telefonów komórkowych zmusiła starych wyjadaczy — Motorolę, Ericssona i Nokię — do zrewidowania planów biznesowych. Łatwość, z jaką Apple potrafi wejść do nowej branży i nawet zdobyć w niej pozycję dominującą, powoduje, że przestaje być uważana za firmę przede wszystkim komputerową. Wiadomo, DLACZEGO istnieje, więc nie jest ważne, CO produkuje.

Nie da się tego powiedzieć o firmach konkurencyjnych. Wprawdzie wszystkie miały kiedyś swoje DLACZEGO — i dzięki temu stały się firmami o wartości liczonej w miliardach dolarów — ale z upływem czasu gdzieś je zgubiły. Teraz każda definiuje siebie przez to, CO robi — produkujemy komputery. Z firm, które miały jasny powód swego istnienia, stały się firmami, które po prostu sprzedają swoje produkty. Gdy dzieje się coś takiego, firma może motywować nas do kupowania jej produktów głównie za pomocą takich narzędzi jak cena, jakość, obsługa i dodatkowe funkcje. W tym momencie firma i jej produkty stają się towarami masowymi. Każda firma zmuszona do konkurowania z innymi wyłącznie za pomocą wymienionych wyżej narzędzi może poświadczyć, że na dłuższą metę jest to bardzo trudne, a pozyskanie lojalnych zwolenników staje się wręcz niemożliwe. Poza tym jest to kosztowne finansowo i niezwykle stresujące. Jeśli firma chce odnieść sukces długotrwały i nie dać się zrównać z innymi, musi przede wszystkim znać swoje DLACZEGO.

Żadnej firmy, która stara się wyróżnić w swojej branży, nie ominie w gruncie rzeczy proces umasowienia, niezależnie od tego, CO robi i JAK to robi. Wystarczy porozmawiać na przykład z producentami mleka, a usłyszymy, że istnieje wiele różnych gatunków tego płynu. Problem w tym, że trzeba być ekspertem, aby je rozróżnić. Dla zwykłego człowieka wszystkie gatunki mleka są takie same, więc zwyczajnie są wrzucane do jednego worka i traktowane jak zwykły towar masowy. Tak właśnie funkcjonuje

branża mleczarska. Jest to zresztą schemat funkcjonowania niemal wszystkich sektorów gospodarki zarówno w relacjach między firmami, jak i między firmami a konsumentami. Firmy koncentrują się na tym, CO i JAK robią, a nie na tym, DLACZEGO to robią. My wrzucamy je do jednego worka, a one reagują na to klasycznie — jeszcze mocniej skupiają się na tym, CO i JAK robią. Po prostu błędne koło. Właściciele takich firm budzą się każdego ranka z myślą, jak odróżnić się od konkurencji. Natomiast ci, którzy dokładnie określili swoje DLACZEGO, nie muszą się tym przejmować. Oni wiedzą, co ich odróżnia od innych, i nie muszą nikogo „przekonywać” o swojej wartości. Nie potrzebują skomplikowanych systemów kijów i marchewek. Są inni i wszyscy o tym wiedzą. We wszystkim, co mówią i robią, widać, że zawsze zaczynają od DLACZEGO.

Niektórzy wciąż uważają, że wyjątkowość firmy Apple jest wynikiem wyłącznie zabiegów marketingowych. Apple „sprzedaje styl życia” — powie specjalista od marketingu. Ale jak to się dzieje, że ci profesjonalści od marketingu nie są w stanie powtórzyć sukcesu Apple w innej firmie? Odwoływanie się do zwrotu „styl życia” oznacza przyznanie, że ludzie żyjący w określony sposób wybierają jako element swojego życia właśnie firmę Apple. Firma ta nie wymyśla stylów życia ani ich nie sprzedaje. Po prostu jest jedną z tych marek, które przyciągają do siebie ludzi prowadzących określony styl życia. Ludzie ci używają produktów tych marek i jest to jeden z elementów, po których rozpoznajemy ich styl życia. Wybierane przez nich produkty mają w jakimś sensie odpowiadać na pytanie, DLACZEGO robią to, co robią. Jasno określone DLACZEGO firmy Apple jest tym, co przyciąga ludzi wierzących w to, co firma robi. Tak jak w przypadku motocykli marki Harley-Davidson, które dopasowały się do stylu życia pewnej grupy ludzi, czy butów marki Prada, które zharmonizowały się ze stylem życia innej grupy, najpierw pojawia się styl życia. Tak jak produkty wytwarzane przez firmę są namacalnymi przejawami jej DLACZEGO, tak produkty używane przez człowieka są przejawami jego osobistego DLACZEGO.

Inni, w tym nawet niektórzy pracownicy Apple, utrzymują, że tak naprawdę tym, co wyróżnia tę firmę na tle innych, jest wyłącznie jakość jej produktów. Oczywiście wysoka jakość produktów jest bardzo ważna. Na nic zda się wyrażnie zdefiniowane DLACZEGO, jeśli to, CO sprzedajesz, jest do niczego. Jednak firma nie musi mieć produktów najlepszych na rynku, wystarczy, że będą to produkty dobre lub bardzo dobre. Porównania lepszy

i najlepszy są względne. Bez znajomości DLACZEGO same porównania są bezwartościowe dla kogoś, kto podejmuje decyzję kupna.

Określenie „lepszy” domaga się odpowiedzi na pytanie: w odniesieniu do jakiego standardu? Czy sportowe auto ferrari F430 jest lepsze od minivana honda odissey? To zależy, do czego to auto jest Ci potrzebne. Jeśli Twoja rodzina liczy sześć osób, to dwuosobowe ferrari nie jest lepsze. Ale jeśli szukasz dobrego sposobu na zdobycie względów kobiety, prawdopodobnie honda nie będzie najlepszym wyborem (choć to zależy od samej kobiety, a tu już niczego nie mogę zakładać). Przede wszystkim należy wziąć pod uwagę, dlaczego dany produkt istnieje i czy do tego pasuje powód, dla którego ktoś chce ten produkt mieć. Mógłbym długo opowiadać o zaletach hondy i nawet wykazać, że pod pewnymi względami jest lepsza niż ferrari. Na pewno ma mniejszy apetyt na paliwo. Najprawdopodobniej jednak nie uda mi się przekonać tych, którzy koniecznie chcą mieć sportowe auto. Fakt, że kogoś bardziej pociąga ferrari niż honda odissey, więcej mówi o tym człowieku niż o zaletach technicznych obu samochodów. Walory techniczne mogą być najwyżej jednym z argumentów, jakich zwolennik ferrari użyje, aby uzasadnić swoje przywiązanie do tej marki. Jeśli ktoś ma osobowość pasującą dokładnie do tego, co oferuje ferrari, będzie przekonany o wyższości tego samochodu nad innymi nawet wbrew obiektywnym argumentom. Jak Ci się wydaje, dlaczego większość ludzi kupujących sportowe ferrari gotowa jest zapłacić więcej, aby mieć auto w kolorze czerwonym, podczas gdy dla większości nabywców hondy kolor samochodu nie ma żadnego znaczenia?

Z ludźmi, którzy usiłują mnie przekonać, że komputery Apple są najlepsze, nie jestem w stanie polemizować. Mogę jedynie powiedzieć, że widocznie komputery te spełniają większość kryteriów, jakie ci ludzie przyjęli za standard przy ocenianiu tego typu produktów. Tak więc macintoshe są najlepsze, ale tylko dla tych, którzy wyznają te same idee co Apple. Ludzie, którzy zdefiniowali własne DLACZEGO analogicznie, jak zrobiła to firma Apple, wierzą, że produkty tej firmy są obiektywnie najlepsze, i wszelkie próby przekonania ich, że jest inaczej, są z góry skazane na niepowodzenie. I nie pomogą nawet obiektywne dane liczbowe. Dopóki nie ustalimy wspólnych kryteriów oceny, wszelkie dyskusje o wyższości jednych produktów nad innymi są jałowe. Zwolennicy danej marki będą wskazywać rozmaite cechy produktu, które mają dla nich zasadnicze znaczenie (albo

nie mają żadnego), aby udowodnić innym, że mają rację. Dlatego też wiele firm stara się za wszelką cenę odróżniać od konkurencji — przyjmując fałszywe założenie, że tylko jedna strona sporu może mieć rację. A co jeśli racja jest po obu stronach? Co jeśli dla jednych lepszy jest mac, a dla innych PC? To nie jest dyskusja o tym, co jest lepsze, a co gorsze. To jest dyskusja o różnych potrzebach. Ale zanim się do takiej dyskusji przystąpi, każda strona powinna określić swoje DLACZEGO.

Zwykła chęć posiadania produktu lepszego, tym bardziej jeśli jest racjonalnie uzasadniona, może zmotywować kogoś do kupna, ale nie do lojalności. Klient, który kupi produkt w wyniku inspiracji, a nie manipulacji, będzie w stanie powiedzieć, dlaczego uważa go za lepszy od innych. Dobra jakość i funkcjonalność znaczą wiele, ale nie wystarczą do zbudowania takich więzów lojalnościowych, jakie jest w stanie wytworzyć inspirujący przywódca czy markowa firma. Lojalność budują cele i intencje prezentowane przez firmę, markę lub osobę.

Nie jedyny, po prostu jeden sposób

Zdefiniowanie własnego DLACZEGO nie jest jedynym sposobem na odniesienie sukcesu, ale jest jedynym sposobem na sukces długotrwały. Ułatwia także wprowadzanie innowacji i daje większą swobodę działania. Gdy DLACZEGO jest niejasne, znacznie trudniej przychodzi podtrzymywanie rozwoju, lojalności i inspiracji, czyli tego wszystkiego, co umożliwiło osiągnięcie pierwotnego sukcesu. W takiej sytuacji inspiracja szybko jest zastępowana manipulacją i to ona staje się główną strategią motywowania klientów. Na krótką metę jest to skuteczne, ale w długich okresach czasu okazuje się niezwykle kosztowne.

Rozważmy klasyczny przykład omawiany w szkołach biznesu — branżę kolejową. W XIX wieku amerykańskie firmy kolejowe były największe w całym kraju. Po osiągnięciu olbrzymiego sukcesu i nawet zmienieniu oblicza całej Ameryki firmy te przestały pamiętać o swoim DLACZEGO. Obsesyjnie skupiły się na tym, CO robiły, czyli na biznesie kolejowym. Takie zawężenie perspektywy nie pozostało bez wpływu na podejmowane przez nie decyzje — wszystkie pieniądze inwestowały w szyny, podkłady i tabor kolejowy.

Lecz na początku XX wieku wprowadzono nową technologię — lotnictwo. Firmy kolejowe szybko zaczęły tracić na znaczeniu. A co by było, gdyby się zdefiniowały jako biznes zajmujący się transportem masowym? Prawdopodobnie ich decyzje byłyby inne. Być może dostrzegłyby możliwości, które im umknęły. Niewykluczone, że dzisiaj zarządzałyby wszystkimi liniami lotniczymi.

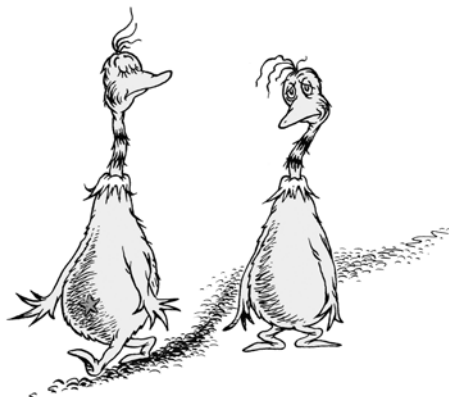
Przypadek przedsiębiorstw kolejowych rodzi pytanie o zdolność do długotrwałego funkcjonowania firm, które siebie i swoją branżę zdefiniowały przez to, CO robią. Wykonywanie tego samego w ten sam sposób przez długi czas powoduje, że konkurowanie z nowymi technologiami lub poszukiwanie nowych perspektyw staje się niezwykle trudne. Podobna sytuacja jak w branży kolejowej miała miejsce w przemyśle muzycznym, o czym wspominałem już wcześniej. Jest to kolejny przykład całej branży, która nie dostosowała swojego modelu biznesowego do zmian wywołanych przez nowe technologie. Analogiczne trudności przeżywają branże, których modele biznesowe ewoluowały zbyt wolno — przykładami niech będą wydawnictwa gazetowe, książkowe i telewizja. Wszystko to są firmy, które usiłują utrzymać swoje pozycje, patrząc jednocześnie, jak ich klienci zwracają się w stronę innych branż w celu zaspokojenia swoich potrzeb. Zapewne gdyby przemysł muzyczny miał jasno określone swoje DLACZEGO, w porę dostrzegłby możliwość wprowadzenia czegoś na kształt iTunes i nie dopuściłby do tego, by zrobiła to jakaś niepokorna firma komputerowa.

Jednak w każdym przypadku powrót do pierwotnych celów, intencji i przekonań może pomóc w ponownym zaadaptowaniu się do nowych warunków. Zamiast pytać: „CO należy zrobić, aby wygrać z konkurencją?”, należy zapytać: „DLACZEGO zaczęliśmy robić to, CO robimy, i CO możemy zrobić, aby w obecnych warunkach technologicznych i rynkowych przywrócić do życia tamte cele i intencje?”. Mnie możesz nie wierzyć, ale to nie są moje wydumane opinie. Wszystko to ma solidne uzasadnienie w prawach natury.

Rozdział 4.

To nie wydumana teoria, to czysta biologia

Gwiazdzistobrzuche Strusiogłowy gwiazdki na brzuskach miały.
A Strusiogłowy Gładkobrzuche takowych nie posiadały.
Gwiazdki te wcale nie były duże, małe były raczej.
I tak naprawdę nie powinny nic znaczyć.



Nagle niejaki Sylwester Małpigrosz na plaży się zjawił.
Swą dziwną maszynę szybciotko rozstawił.
I zawołał: „Chcecie mieć gwiazdki jak Gwiazdzistobrzuche?
Kochani, możecie je mieć po trzy dolary za sztukę!”.

W swojej opowieści z 1961 roku dr Seuss przedstawił nam dwie grupy Strusiogłowych. Jedne miały na brzuchach gwiazdki, a drugie były tych gwiazdek pozbawione. Te drugie chciały za wszelką cenę mieć takie same gwiazdki, aby nie czuć się gorszymi. Były gotowe zrobić wszystko i zapłacić każdą sumę, byle tylko móc dołączyć do grupy Gwiazdzistobrzuchych. Ta wielka żądza przynosiła korzyść jedynie Sylwestrowi Małpigroszowi, właścicielowi maszyny służącej do „dekorowania brzuchów gwiazdkami”.

Opowieść dra Seussa jest bardzo pouczająca. Strusiogłowy — tak jak ludzie — przejawiają bardzo silną potrzebę przynależności do jakiejś grupy. Potrzeba ta nie wynika z przesłanek racjonalnych, ale tkwi w nas wszystkich. Po prostu chcemy otaczać się ludźmi, którzy myślą i czują podobnie jak my. Wtedy też czujemy się bezpieczniej. Pragniemy tego i robimy wiele, żeby to pragnienie zaspokoić.

Czasami nasze poczucie przynależności jest incydentalne. Nie przyjaźnimy się z wszystkimi mieszkańcami naszego miasta, ale gdy tylko spotykamy się z nimi na obcym terenie, natychmiast czujemy, że coś nas łączy. Nie przyjaźnimy się z wszystkimi mieszkańcami województwa, ale gdy wędrujemy po kraju i spotykamy kogoś, kto mieszka w tym samym co my województwie, czujemy, że łączy nas swoista więź. Gdy wyjeżdżamy za granicę, odczuwamy taką więź z każdym obywatelem naszego kraju, którego spotykamy. Pamiętam moją wycieczkę po Australii. Pewnego dnia w autobusie usłyszałem amerykański akcent. Odwróciłem się i od razu włączyłem do rozmowy. Natychmiast poczułem więź z tymi ludźmi; mówiliśmy tym samym językiem i rozumieliśmy ten sam żargon. Jako obcy w obcym mi mieście przez krótką chwilę miałem poczucie przynależności do grupy i z tego powodu ufałem moim rodakom bardziej niż pozostałym pasażerom autobusu. Nawiasem mówiąc, spotkałem ich później jeszcze raz. Nieważne, gdzie jesteście, ufamy zawsze bardziej tym, z którymi mamy coś wspólnego.

Nasza potrzeba przynależności jest tak silna, że jesteście w stanie zrobić wiele — nawet jeśli miałoby to być irracjonalne lub kosztowne — aby ją zaspokoić. Podobnie jak Strusiogłowy, chcemy być otoczeni ludźmi podobnymi do nas i podzielającymi nasze przekonania. Gdy jakaś firma opowiada o tym, CO robi i jak znakomite są jej produkty, może wzbudzić nasze uznanie, ale wcale nie musi to być coś, z czym chcielibyśmy się identyfikować. Co innego, gdy firma jasno prezentuje swoje DLACZEGO. Jeśli nasze przekonania pokrywają się z jej przekonaniem, prawdopodobnie

damy z siebie dużo, aby jej produkty stały się częścią naszego życia. Nie dlatego, że są lepsze od innych, lecz dlatego, że są oznakami czy symbolami tych wartości i przekonań, które cenimy najbardziej. Takie produkty i marki sprawiają, że zyskujemy poczucie przynależności do określonej grupy — czujemy swego rodzaju pokrewieństwo z tymi, którzy kupują te same rzeczy. Fankluby zrzeszające zwolenników danej marki są często zakładane bez żadnej pomocy ze strony właściciela owej marki. Ludzie gromadzą się w tego typu społecznościach nie tylko po to, by wspólnie z innymi okazywać przywiązanie do jakiegoś produktu, ale przede wszystkim by być wśród ludzi takich samych jak oni. Sam produkt czy oferująca go firma nie mają tu większego znaczenia; wszystko bierze się z wewnętrznych potrzeb każdego z nas.

Naturalne pragnienie przynależności do większej grupy czyni nas do-brymi w rozpoznawaniu rzeczy, które nam nie pasują. Jest to taki dodatkowy zmysł. Coś, co tkwi głęboko w nas, co trudno ująć w słowa, ale pozwala nam bezbłędnie ocenić, czy coś jest dla nas odpowiednie, czy nie. Odtwarzacz mp3 firmy Dell uznajemy za niewłaściwy, bo firma ta zdefiniowała się jako komputerowa, więc jedyną rzeczą, jaką możemy od niej kupić, jest komputer. Apple określa się jako firma z misją, a zatem każdy jej produkt zgodny z tą definicją jest odpowiedni. W 2004 roku o włączenie się do akcji promującej iPoda poproszono obrazoburczy irlandzki zespół rockowy U2. I miało to sens. Na pewno nie zrobiliby takiej promocji z Celine Dion, mimo że sprzedała znacznie więcej płyt i ma więcej fanów niż U2. Apple i U2 pasują do siebie, ponieważ wyznają te same wartości i mają te same przekonania. Jedni i drudzy łamią stereotypy. Promowanie iPoda przez Celine Dion byłoby z tego punktu widzenia bezsensowne. Po prostu byłoby to partnerstwo sztuczne, pozbawione jakiegokolwiek więzi.

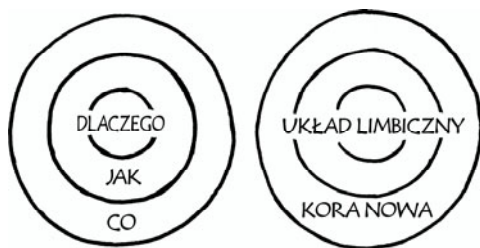
Spójrzmy jeszcze na telewizyjną reklamówkę firmy Apple zatytułowaną „Ja jestem mac, a ja jestem PC”, która doskonale pokazuje, kim powinien być użytkownik maca, aby mógł poczuć więź z marką. Widzimy tu, że użytkownicy maców są ludźmi młodymi, ubranymi w dżinsy i T-shirty, wyluzowanymi, pełnymi humoru i drwiącymi z istniejącego „systemu”. Z kolei użytkownik peceta jest według Apple starszy, chodzi zawsze w garniturze i traktuje wszystko serio. Aby pasować do maca, musisz być jak mac. Microsoft odpowiedział na to kampanią pod hasłem „Ja jestem PC”, w której pokazał, że ludzie z wszystkich środowisk identyfikują się jako „PC”. W reklamówce Microsoftu widzimy więc nauczycieli, naukowców, muzyków i dzieci.

Jak można się było spodziewać po firmie dostarczającej systemy operacyjne dla 95% wszystkich komputerów na świecie, aby należeć do tego tłumu, nie trzeba być nikim wyjątkowym. Żadna z tych dwóch grup nie jest ani lepsza, ani gorsza; wszystko zależy, z którą czujemy się bardziej związani. Jesteś buntownikiem czy raczej należysz do większości?

Zawsze przyciągają nas liderzy, którzy są dobrzy w komunikowaniu swoich przekonań. Ich umiejętność wywoływania w nas uczucia przynależności do większej grupy, sprawiania, że czujemy się kimś wyjątkowym, że mamy poczucie bezpieczeństwa i że nie czujemy się samotnie, jest po części tym, dzięki czemu są w stanie nas zainspirować. Ci wszyscy, których uważamy za wielkich przywódców, potrafią przyciągnąć nas bardzo blisko i zdobyć naszą lojalność. Odczuwamy wtedy silną więź również z tymi, którzy gromadzą się wokół tego samego przywódcy co my. Taka więź występuje między użytkownikami urządzeń marki Apple. Podobnie jest z motocyklistami jeżdżącymi na harleyach. Wszyscy ci, którzy słuchali dra Martina Luthera Kinga wygłaszającego swoje słynne przemówienie pod tytułem „Mam marzenie”, niezależnie od rasy, religii, wieku i płci, stali obok siebie jak bracia i siostry zjednoczeni wspólnymi wartościami i przekonaniami. Jakiś wewnętrzny głos mówił im, że pasują do siebie, że należą do tej samej wspólnoty.

Wewnętrzny głos nie pochodzi z brzucha

Złoty krąg to coś więcej niż tylko hierarchia przekazu. Jest to reguła głęboko zakorzeniona w ewolucji ludzkich zachowań. Jej natura jest czysto biologiczna. Gdy spojrzymy na przekrój ludzkiego mózgu, od góry do dołu, zobaczymy, że poszczególne poziomy złotego kręgu odpowiadają ściśle trzem głównym obszarom mózgu.



Najpóźniej uformowaną warstwą naszego (czyli *homo sapiens*) mózgu jest kora nowa. Koresponduje ona z poziomem CO w złotym kręgu i odpowiada za mowę oraz myślenie racjonalne i analityczne.

Dwie środkowe części tworzą układ limbiczny, który odpowiada za wszystkie nasze uczucia, a więc również za ufność i lojalność. Układ ten odpowiada także za wszystkie nasze zachowania i podejmowane decyzje, ale ma za małą pojemność, by obsługiwać mowę.

Gdy przekaz biegnie z zewnątrz ku środkowi kręgu, gdy najpierw mówimy, CO robimy, ludzie są w stanie przyjąć i zrozumieć wiele nawet skomplikowanych informacji zawierających mnóstwo faktów i opisów rozmaitych funkcji, ale to jeszcze nie wpływa na ich zachowania. Lecz gdy przekaz biegnie od środka, wówczas jest on skierowany wprost do tej części mózgu, która zawiaduje procesami podejmowania decyzji, a obszary zewnętrzne pozwalają nam tylko zrationalizować te decyzje.

Obszary zawiadujące uczuciami nie mają dostatecznej pojemności, by zarządzać mową. Brak takiego połączenia sprawia, że mamy wielkie kłopoty z przekazywaniem uczuć za pomocą słów. Niełatwo jest nam wyjaśnić na przykład fakt, że poślubiśmy właśnie tę osobę, a nie inną. Usiłujemy ubrać w słowa rzeczywiste powody, dla których kochamy tę osobę, omawiając je lub próbując zrationalizować. „Jest miła, mądra” — zaczynamy. Ale przecież na świecie jest mnóstwo ludzi miłych i mądrych, a nie kochamy ich i nie chcemy ich poślubić. Najwidoczniej o miłości decyduje coś więcej niż tylko osobowość i kompetencja drugiej osoby. Rozum mówi nam, że nasze wyjaśnienie jest niewłaściwe, że w gruncie rzeczy chodzi o nasze uczucia, jakich doznajemy na widok danej osoby, ale po prostu mamy kłopot z wyrażeniem tych uczuć słowami. Przyciśnięci brniemy dalej i czasami mówimy rzeczy pozbawione racjonalnego sensu. Wymyślamy na przykład coś takiego: „Ona mnie uzupełnia”. Ale co to znaczy i jak można znaleźć kogoś, kto spełni ten warunek i będzie go można poślubić? Tak jest z miłością — wiemy tylko, że nas dopadła, bo „po prostu czujemy to”.

Tak samo jest z decyzjami. Najczęściej nie potrafimy klarownie wyjaśnić, dlaczego podjęliśmy właśnie taką. Tu też powodem jest to, że część mózgu odpowiedzialna za podejmowanie decyzji nie kontroluje mowy i jest zastępowana przez ośrodek myślenia racjonalnego. Stawia to trochę pod znakiem zapytania wartość wszelkich sondaży i badań rynku. Pytanie ludzi, dlaczego wybrali ten produkt, a nie inny, może dać wspaniały obraz tego,

jak potrafili zracjonalizować swoją decyzję, ale na pewno nie rzuci światła na ich prawdziwe motywy. Nie dlatego, że ludzie nie wiedzą, dlaczego postąpili tak, a nie inaczej; po prostu mają kłopot z objaśnieniem motywów swojego postępowania. A wynika to z faktu, że funkcje podejmowania decyzji i objaśniania ich są realizowane przez odrębne obszary mózgu.

Właśnie tu jest nasze „wnętrze”. Stąd pochodzi głos mówiący, że coś jest dla nas odpowiednie albo nie. Decyzje nie zapadają gdzieś w brzuchu, lecz w układzie limbicznym. Nieprzypadkowo tłumaczymy się ze swoich decyzji, używając słowa „uczucie”. Czujemy, czy decyzja jest dobra, czy nie, bo jest podejmowana przez ten sam ośrodek mózgu, który zawiaduje naszymi uczuciami. Zawsze gdy słuchamy wewnętrznego głosu lub kierujemy się tym, co podpowiada serce, decyzje zapadają w układzie limbicznym naszego mózgu, a nie w jakichś innych częściach ciała.

Układ limbiczny jest na tyle mocny, że może zmusić nas do postępowania wbrew racjonalnej i analitycznej ocenie sytuacji. Często tak mocno ufamy wewnętrznemu głosowi, że podejmujemy decyzje wbrew wszystkim faktom i liczbom. Richard Restak, znany neurolog, pisze o tym w książce *The Naked Brain* (Nagi umysł). Gdy zmuszamy ludzi do podejmowania decyzji wyłącznie za pomocą racjonalnych ośrodków mózgu, niemal zawsze są to decyzje „przekombinowane”. Według Restaka decyzje takie wymagają zwykle więcej czasu i są kiepskiej jakości. Natomiast decyzje podejmowane przy użyciu układu limbicznego są szybsze i lepsze. Między innymi dlatego nauczyciele zalecają uczniom, aby podczas rozwiązywania testów wyboru w wątpliwych przypadkach ufali swojemu instynktowi. Im dłużej będą się zastanawiać, tym większe będzie ryzyko, że wybiorą zły wariant odpowiedzi. Nasze układy limbiczne nie są głupie i często wiedzą, co należy w danej sytuacji zrobić. Jeśli czasami wahamy się, czy powinniśmy iść za ich głosem, to tylko dlatego, że nie potrafimy zwerbalizować ich argumentów.

Rozważmy przykład z kupowaniem telewizora. Stoisz w sklepie przed ścianą rozmaitych telewizorów i słuchasz ekspedienta tłumaczącego Ci różnicę między LCD a plazmą. Sprzedawca wyłuszcza zalety i wady obu technologii, a Ty wciąż nie wiesz, co byłoby dla Ciebie lepsze. Po godzinie nadal nie jesteś zdecydowany. Od intensywnego myślenia głowa Ci już pęka. W końcu podejmujesz decyzję, kupujesz telewizor i wychodzisz ze sklepu, nie mając wcale 100% pewności, że wybrałeś właściwy. Po pewnym czasie odwiedzasz przyjaciela i widzisz, że on też kupił telewizor, ale

wybrał „ten drugi”. Przyjaciel tak długo wymienia zalety swojego sprzętu i tak się nim zachwyci, że w końcu zaczynasz mu zazdrościć, mimo że wcale nie widzisz, w czym tamten telewizor miałby być lepszy od Twojego. Zastanawiasz się: „Czyżbym dokonał złego wyboru?”.

Firmy, które nie prezentują swojego DLACZEGO, zmuszają nas do podejmowania decyzji wyłącznie w oparciu o chłodną kalkulację. Dlatego trwa to długo, jest trudne i pozostawia zawsze cień wątpliwości. W takich warunkach wszelkie strategie manipulacyjne odwołujące się do naszych pragnień, lęków, wątpliwości i marzeń działają bardzo skutecznie. Decyzje, jakie wtedy podejmujemy, nie są ani trochę inspirowane — jako podstawę do podjęcia decyzji firmy oferują nam jedynie fakty i liczby, funkcje i zalety. Nie mówią nam DLACZEGO.

Ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz. Brak wyraźnego przekazu w tej sprawie generuje u klientów stres i wątpliwości. Ci, którzy z pełnym przekonaniem kupują na przykład komputery Apple czy motocykle marki Harley-Davidson, nie muszą się nikogo radzić, którą markę wybrać. Mogą się wahać jedynie nad wyborem konkretnego modelu. I dopiero w tym momencie mają dla nich znaczenie fakty, liczby oraz wszelkie informacje o funkcjach i zaletach poszczególnych produktów. Wyboru marki dokonali znacznie wcześniej i w oparciu o zupełnie inne czynniki — na podstawie przekazu biegnącego od środka złotego kręgu na zewnątrz. W tym przypadku proces decyzyjny zaczyna się od DLACZEGO — emocjonalnego składnika decyzji — a dopiero po nim następują składniki racjonalne, które pozwalają nabywcy zwerbalizować lub zracjonalizować powody podjętej decyzji.

Na tym właśnie polega zdobywanie serc i umysłów. Serce reprezentuje limbiczną, uczuciową część mózgu, a umysł jest ośrodkiem racjonalizmu i mowy. Większość firm specjalizuje się w zdobywaniu umysłów, ponieważ do tego wystarczy odpowiednio porównać parametry i właściwości konkurujących produktów. Zdobywanie serc wymaga oczywiście więcej wysiłku. Biorąc pod uwagę naturalny przebieg procesu decyzyjnego, zastanawiam się, czy kolejność słów w wyrażeniu o zdobywaniu „serc i umysłów” jest z tym procesem zgodna przypadkowo, czy też nie. Dlaczego nikt nie mówi o zdobywaniu „umysłów i serc”?

Zdobycie serca przed umysłem nie jest łatwe. Wymaga to zachowania subtelnej równowagi między sztuką a nauką — kolejną charakterystyczną konstrukcją językową. Dlaczego nie jest to sprawa równowagi między nauką

a sztuką, lecz zawsze jest tu sztuka na pierwszym miejscu? Być może w ten sposób nasz pozbawiony mowy układ limbiczny chce nam uświadomić, że sztuka liderowania polega na słuchaniu własnego serca. Być może nasz umysł usiłuje powiedzieć nam, że na pierwszym miejscu powinno być DLACZEGO.

Bez wyraźnego DLACZEGO podjęcie decyzji jest znacznie trudniejsze. Korzystamy wówczas z dorobku nauki i posilkujemy się danymi statystycznymi. Firmy twierdzą, że mówią o tym, CO robią i JAK to robią, ponieważ tego oczekują od nich klienci. Jakość. Obsługa. Cena. Funkcjonalność. Podawane są tego typu dane. W zasadzie z faktu, że ośrodek podejmowania decyzji znajduje się w innej części mózgu niż ośrodek mający zdolność ich racjonalnego uzasadniania, można by wyciągnąć wniosek, iż powinno się ludziom dawać to, o co pytają. Niestety praktyka dowodzi, że firmy, które mówią i robią wszystko, czego chcą klienci, wcale nie poprawiają znacząco wyników sprzedaży ani nie budują silnych więzów lojalnościowych. Bardzo trafnie podsumował to Henry Ford, mówiąc: „Gdybym pytał ludzi, czego chcą, to nadal słyszałbym, że chcą szybszego konia”.

Geniusz wielkich przywódców polega na tym, że oni dostrzegają to, czego większość z nas w ogóle nie widzi. Potrafią dać nam to, o czym nawet nie pomyślimy, by poprosić. Gdy wybuchła rewolucja komputerowa, użytkownicy pierwszych maszyn wcale nie żądali interfejsu graficznego. Jednak firma Apple coś takiego zaoferowała. W czasach ostrej konkurencji w przemyśle lotniczym większość pasażerów nawet nie pomyślała, by żądać mniej zamiast więcej. A jednak linie Southwest właśnie tak postąpiły. W czasach kryzysu i piętrzących się trudności niewielu było takich, którzy pytali, co mogą zrobić dla kraju, a nie co kraj może zrobić dla nich. A przecież w ten sposób John F. Kennedy rozpoczął swoją prezydenturę. Wielcy liderzy to ludzie, którzy ufają swojemu wewnętrznemu głosowi. Są bardziej otwarci na sztukę niż naukę. Zdobywają najpierw serca, a potem umysły. Są tymi, którzy zaczynają od DLACZEGO.

Decyzje podejmujemy nieustannie i często robimy to pod wpływem emocji. Rzadko studiujemy wszystkie dostępne informacje, aby mieć pewność, że znamy wszystkie dane niezbędne do podjęcia określonej decyzji. I wcale nie jest to konieczne. „Mogę podejmować decyzje, mając 30% informacji” — mówił były sekretarz stanu Colin Powell. — „Wszystko, co przekracza poziom 80%, jest zbędne”. Zawsze jest pewien poziom, na którym możemy zaufać sobie i tym, którzy nam doradzają, a często wręcz

czujemy, że nie potrzebujemy wszystkich faktów i liczb. Bywa jednak i tak, że podejmujemy jakąś decyzję wbrew sobie. Gdy ktoś usilnie nakłania nas do podjęcia decyzji sprzecznej z naszym wewnętrznym głosem, *czujemy* (znów to słowo) wyraźny dyskomfort. Ufamy wewnętrznemu głosowi, bo pomaga nam wybrać, na którego kandydata mamy oddać głos lub który szampon kupić. Biologia komplikuje nasze możliwości werbalizowania prawdziwych powodów podejmowania decyzji takich, a nie innych, więc racjonalizujemy je, posługując się bardziej wymiernymi czynnikami, takimi jak wzornictwo, obsługa czy marka. Stąd już tylko krok do fałszywego założenia, że cena lub parametry użytkowe produktu odgrywają większą rolę, niż to wynika z ich rzeczywistego znaczenia. Oczywiście są to rzeczy ważne, choćby dlatego, że możemy się na nie powoływać, chcąc racjonalnie uzasadnić naszą decyzję, lecz nie one wyznaczają kurs i nie one inspirują nas do określonych zachowań.

Ważne jest to, czego nie widać

„Białe czyni bielszym, a jasne jaśniejszym” — głosiła telewizyjna reklama najnowszego proszku do prania. Taka była przez lata oferta wartości w branży środków piorących. Stwierdzenie jak najbardziej uzasadnione. Badacze rynku odkryli, że tego właśnie chcą klienci. Dane były prawdziwe, lecz prawda o ludzkich potrzebach była inna.

Producenci pytali konsumentów, CZEGO oczekują od proszku do prania, a ci odpowiadali, że wybielania rzeczy białych i rozjaśniania rzeczy jasnych. Nie jest to żadne wielkie odkrycie. Wystarczy trochę pomyśleć, aby wpaść na to, że każdy chce, aby jego ubranie po wypraniu było super-czyste. Producenci zaczęli więc konkurować między sobą, pokazując, JAK ich produkty wybielają białe rzeczy i rozjaśniają jasne. Każdy z nich przekonywał, że stosowane przez niego dodatki wybielające są skuteczniejsze od innych. Jeden mówił o enzymach, inny o odświeżaniu kolorów, ale nikt nie pytał klientów, DLACZEGO chcą mieć czyste ubrania. Ten drobniaczek odkryto wiele lat później, gdy wynajęta przez jednego z producentów grupa antropologów stwierdziła, że informacje o tych wszystkich dodatkach do proszków nie mają wpływu na ludzkie zachowania. Zaobserwowali oni, że

ludzie wyciągający pranie z pralki bądź suszarki wcale nie oglądają go pod światło, aby sprawdzić, czy jest dostatecznie białe, ani nie porównują z nowymi ubraniami, aby sprawdzić, czy jest dostatecznie jasne. Okazało się, że pierwszą rzeczą, jaką robi większość z nas po wyjęciu prania, jest wąchanie go. Było to zdumiewające odkrycie. *Poczucie czystości* jest dla nas ważniejsze niż sama czystość. Nikt przecież nie wątpi w to, że każdy proszek spełnia swoje podstawowe zadanie, i ważniejsze dla nas jest, czy wyprane ubranie pachnie świeżością i czystością, niż jakieś niuanse w działaniu rozmaitych dodatków i ulepszaczy.

Jedno fałszywe założenie może skierować całą gałąź przemysłu na niewłaściwe tory. Przekonali się o tym nie tylko producenci środków piorących. Producenci telefonów komórkowych wierzyli, że ludzie chcą więcej opcji i przycisków, dopóki firma Apple nie wprowadziła iPhone'a z niewielką liczbą opcji i tylko jednym przyciskiem. Niemieccy producenci samochodów wierzyli, że ich solidność techniczna wystarczy, by podbić rynek amerykański. Byli niezwykle zaskoczeni, gdy się okazało, że to nie wystarczy. Jak niepyszni jeden po drugim dodawali do tych swoich luksusowych niemieckich samochodów zwykle uchwyty na kubki. Dla Amerykanów spędzających w samochodach mnóstwo czasu uchwyty te były bardzo ważne, ale w badaniach rynku rzadko były wymieniane jako czynnik mający wpływ na decyzję kupna. Nie twierdzę, że z powodu uchwytu na kubek użytkownik pozostanie lojalny wobec marki BMW. Chcę jedynie powiedzieć, że nawet u racjonalnie myślącego nabywcy na ostateczną decyzję kupna ma wpływ więcej czynników, niż się wydaje.

Siła układu limbicznego jest zdumiewająca. Nie tylko zawiaduje naszymi decyzjami, ale może również skłaniać nas do robienia rzeczy nielogicznych i nieracjonalnych. Opuszczanie bezpiecznych pieleszy domowych, żeby spenetrować odległe miejsca. Przepływanie oceanów, żeby zobaczyć, co jest po drugiej stronie. Porzucanie stabilnej posady, żeby w garażu założyć własny biznes, nie mając żadnych oszczędności. Większość z nas, patrząc z boku na kogoś postępującego w ten sposób, powiedziałaby: „To głupie, jesteś szalony. Możesz wszystko stracić. Możesz zginąć. Co ty sobie myślisz?”. Do wypróbowywania nowych rzeczy popycha nas nie logika czy rozsądek, lecz nadzieja i marzenia, serce i głos wewnętrzny.

Gdybyśmy wszyscy postępowali racjonalnie, nie byłoby wcale małego biznesu, nikt nie odkrywałby nowych terenów, prawie wcale nie byłoby

wynalazków i nie byłoby też wielkich przywódców, którzy by to wszystko inspirowali. Tego typu zachowania wynikają z nieśmiertelnej wiary w istnienie czegoś większego i lepszego. Ale wiara ta może również sterować zachowaniami zrodzonymi przez inne emocje, takie jak strach czy nienawiść. Z jakiegóż innego powodu ktoś miałby planować skrzywdzenie osoby, której w ogóle nie zna?

Liczba badań pokazujących, że ludzie chcą współpracować z firmami oferującymi produkty najwyższej jakości, najbardziej funkcjonalne, z najlepszą obsługą i za dobrą cenę, jest zdumiewająca. Jednak firmy cieszące się największą lojalnością klientów rzadko oferują to wszystko. Aby kupić specjalną wersję harleya-davidsona, trzeba czekać na dostawę pół roku (gwoźli sprawiedliwości trzeba dodać, że jest tu pewna poprawa, bo do niedawna czas oczekiwania wynosił 12 miesięcy). Obsługa fatalna! Komputery firmy Apple są co najmniej 25% droższe od porównywalnych pecetów; mniej jest programów dostępnych dla ich systemu operacyjnego; mniej urządzeń peryferyjnych z nimi współpracuje; same maszyny są często wolniejsze od pecetów. Gdyby ludzie podejmowali wyłącznie racjonalne decyzje i sprawdzali te wszystkie dane przed zakupem, nikt nie wybrałby maca. A jednak jest inaczej. Ludzie nie tylko kupują te komputery, ale często wręcz je uwielbiają — darzą je uczuciami płynącymi wprost z serca. Czyli z układu limbicznego.

Każdy z nas zna jakiegoś zagorzałego zwolennika maców. Jeśli go zapytasz, DLACZEGO kocha tę markę, nie odpowie, że „uważa się za tego, kto lubi zmieniać istniejący stan rzeczy i że czuje potrzebę otaczania się ludźmi, produktami i markami zaświadczającymi o takich, a nie innych jego przekonaniach”. Od strony biologicznej tak to właśnie wygląda, ale wszystko dzieje się u niego w tej części mózgu, która zawiaduje zachowaniem, a nie mową. Dlatego usłyszysz próbę racjonalnego wytłumaczenia jego postawy — „Świetny interfejs użytkownika. Prostota. Wzornictwo. Wysoka jakość. Dla osób kreatywnych, tak jak ja, maki są najlepsze”. W rzeczywistości decyzja kupna i przywiązanie do marki są sprawą bardzo osobistą. Miłośnika maców tak naprawdę nie interesuje firma Apple, wszystko ma związek z nim samym.

To samo można powiedzieć nawet o tych ludziach, którzy pracują dla Apple. Chociaż nie wyrażają tego słowami, dla nich taka właśnie praca jest jednym z tych CO, które pasują do ich DLACZEGO. Oni również są

przekonani, że to tylko jakość produktów stoi za sukcesem firmy. Ale gdzieś głęboko wewnątrz wszyscy oni kochają bycie częścią czegoś większego, niż sami są. Większość lojalnych pracowników firmy Apple, podobnie jak większość jej lojalnych klientów, po prostu lubi uczestniczyć w pozytywnej rewolucji. Nawet wielka podwyżka płacy i inne dodatkowe korzyści nie przekonają lojalnego pracownika Apple, aby pracował dla Della, tak samo jak żadne zachęty w postaci upustów i zwrotów pieniędzy nie przekonają lojalnego użytkownika maca, aby zamienił go na peceta (mimo że wielu z nich ponosi z tego tytułu podwójne koszty). Jest to poza sferą racjonalną. To wiara. Nieprzypadkowo to, co dzieje się wokół firmy Apple, często określa się mianem kultu. Jest to coś więcej niż tylko produkty. Jest to sprawa zaufania.

Pamiętasz przykład z hondą i ferrari? Produkty nie są symbolami tylko tego, w co wierzy firma, ale również tego, w co wierzą lojalni klienci. Właściciele laptopów z logo Apple na obudowie lubią używać ich na przykład na lotnisku. Lubią, gdy każdy widzi, że mają maca. Dla nich jest to emblemat, symbol mówiący, kim są. Już samo błyszczące logo dużo mówi o nich i o tym, jak widzą otaczający ich świat. Czy ktokolwiek zwraca uwagę na człowieka, który otwiera pokrywę swojego laptopa marki HP lub Dell? Nie! Nie obchodzi to nawet właścicieli podobnych komputerów. HP i Dell nie mają jasnej odpowiedzi na pytanie, DLACZEGO coś robią, więc ich produkty i marki nic nie mówią o użytkownikach. Dla samych użytkowników komputery te, nieważne, jak szybkie czy lśniące, też nie są symbolami wyższych celów, postawy wobec świata czy przekonań. Po prostu są to tylko komputery. Nawiasem mówiąc, przez długi czas firma Dell umieszczała swoje logo na pokrywach laptopów przodem do użytkownika, co powodowało, że po otwarciu pokrywki wszyscy inni widzieli to logo do góry nogami.

Produkty z wyraźnie określonym DLACZEGO umożliwiają ludziom pokazywanie, kim są i w co wierzą. Pamiętaj: ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz. Jeśli firma nie określi wyraźnie swojego DLACZEGO, zewnętrzny świat nie jest w stanie dostrzec niczego więcej ponad to, CO firma robi. A gdy coś takiego ma miejsce, podstawową metodą odróżniania się od innych pozostaje manipulowanie ceną, wyposażeniem, obsługą i jakością.

Rozdział 5.

Klarowność, dyscyplina i spójność

Natura nie znosi próżni. Aby podtrzymać życie, matka natura stara się odnaleźć równowagę, gdy tylko jest to możliwe. Gdy życie jest niszczone na przykład w wyniku pożaru lasu, natura zastępuje je nowym życiem. Istnienie łańcucha pokarmowego w każdym ekosystemie, gdzie każde zwierzę funkcjonuje jako pokarm dla innych zwierząt, jest jednym ze sposobów utrzymywania równowagi w przyrodzie. Reguła złotego kręgu, jako że jest osadzona w biologicznych prawach przyrody, również działa na rzecz podtrzymywania owej równowagi. Jak już wspominałem, gdy nie ma DLA-CZEGO, nie ma też równowagi i kwitną manipulacje. A gdy kwitną manipulacje, wzrasta niepewność wśród nabywców, sprzedawcom doskwiera brak stabilizacji i wszyscy żyją w coraz większym stresie.

Rozpoczynanie od DLACZEGO to dopiero początek. Trzeba wykonać dużo pracy, zanim osoba lub organizacja nabędzie umiejętności lub prawa do inspirowania innych. Aby złoty krąg zaczął działać, wszystkie elementy muszą być zrównoważone i występować we właściwej kolejności.

Klarowne DLACZEGO

Wszystko zaczyna się od klarowności. Trzeba dokładnie wiedzieć, DLACZEGO robi się to, CO się robi. Ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz. Ale jeżeli Ty sam nie wiesz, DLACZEGO robisz to, CO robisz, to skąd inni mają to wiedzieć? Jeśli szef firmy nie potrafi jasno wyartykułować, DLACZEGO firma istnieje, w kategoriach niezwiązanych z jej produktami, to jak może oczekiwać od pracowników, że będą wiedzieli, DLACZEGO mają przychodzić do pracy? Jeśli polityk nie potrafi wyartykułować, DLACZEGO tak naprawdę ubiega się o posadę publiczną, i mówi jedynie, że „chce służyć ludziom” (klasyczny slogan w ustach każdego polityka), to skąd wyborcy mają wiedzieć, na kogo głosować? Manipulacje mogą wpłynąć na wynik wyborów, ale nie pomogą wybrać prawdziwego przywódcy. Przywódca potrzebuje zwolenników idących za nim z przekonania. Takich, którzy wierzą w coś większego niż jakaś jednostkowa sprawa. Inspirowanie zaczyna się od klarownego DLACZEGO.

Zdyscyplinowane JAK

Jeśli już wiesz, DLACZEGO zamierzasz coś zrobić, pozostaje kwestia, JAK to zrobisz. Elementy JAK są wartościami albo inaczej zasadami, które pokazują, JAK należy postępować, aby osiągnąć wyznaczony cel. To, JAK działamy, przejawia się poprzez systemy i procesy występujące w ramach danej organizacji i w określonym kręgu kulturowym. Zrozumienie tego, JAK należy postępować, oraz, co ważniejsze, wprowadzenie dyscypliny mającej skłonić całą firmę i wszystkich jej pracowników do przestrzegania owych zasad zwiększa szanse firmy, by funkcjonowała w sposób naturalny. Właściwe rozumienie wszystkich JAK ułatwia chociażby zatrudnianie ludzi czy zdobywanie partnerów, dla których współpraca z nami również będzie pożyteczna.

Jak na ironię, najważniejsze pytanie z najbardziej nieuchwytną odpowiedzią — DLACZEGO coś robimy — jest w rzeczywistości całkiem proste (jak szukać na nie odpowiedzi, pokażę w następnych rozdziałach). Znacznie trudniejsze jest trwanie przy swoich przekonaniach i bycie odpowiedzialnym

za to, JAK się funkcjonuje. Często jeszcze bardziej sobie to utrudniamy, wypisując dla przypomnienia na ścianie podstawowe wartości i zasady... jako rzeczowniki. Solidność, uczciwość, innowacja, komunikacja itp. Jednak rzeczowniki nie pobudzają do działania. Są nazwami rzeczy. Nie da się zbudować wokół nich skutecznego systemu motywacyjnego. Przekonywanie ludzi za pomocą rzeczowników jest wręcz niemożliwe. „Bob, bardzo proszę o nieco więcej innowacyjności dzisiaj”. A jeśli musisz na ścianie napisać słowo „uczciwość”, bo boisz się, że o tym zapomnisz, to chyba masz znacznie większy problem.

Podstawowe wartości i zasady, żeby były naprawdę skuteczne, muszą być wyrażone czasownikami. Zamiast „solidność” powinno być „zawsze rób dobre rzeczy”. Zamiast „innowacja” powinno być „spójrz na problem z innej perspektywy”. Artykułowanie wartości za pomocą czasowników jest bardziej zrozumiałe... mamy jasność co do tego, jak postępować w każdej sytuacji. Tak wyrażane wartości można łączyć, oceniać, a nawet używać jako czynnika motywującego. Przypominanie pracownikom o solidności nie gwarantuje, że w swoich decyzjach zawsze będą mieli na uwadze dobro klienta lub nabywcy, ale mówienie im, żeby zawsze robili dobre rzeczy, taką gwarancję daje. Zastanawiam się, jakie wartości wypisano na ścianach w firmie Samsung, gdy ustalano rabaty niedostępne dla ludzi mieszkających w budynkach wielorodzinnych.

Złoty krąg określa warunki długotrwałego sukcesu, ale sama natura rzeczy trwałych często wymaga inwestowania i ponoszenia w związku z tym krótkoterminowych kosztów. Dlatego potrzebna jest dyscyplina w koncentrowaniu się na ustalonym wcześniej DLACZEGO i pozostawianiu wiernym najważniejszym wartościom.

Spójne CO

Wszystko, co mówisz, i wszystko, co robisz, powinno świadczyć o tym, w co wierzysz. Samo DLACZEGO jest tylko zbiorem przekonań. I niczym więcej. Elementy JAK są działaniami zmierzającymi do urzeczywistnienia owych przekonań. A elementy CO są rezultatami tychże działań — wszystko, co mówisz i robisz: produkty, usługi, marketing, PR, kultura i nawet

zatrudnieni pracownicy. Jeśli ludzie nie kupują tego, CO robisz, ale DLACZEGO to robisz, to te wszystkie rzeczy muszą być ze sobą spójne. Tylko wtedy ludzie zobaczą i usłyszą bez cienia wątpliwości, w co wierzysz. W końcu żyjemy w świecie konkretności. Ludzie mogą dowiedzieć się, w co wierzysz, jedynie w oparciu o to, co mówisz i robisz, więc jeśli rzeczy, które mówisz i robisz, nie będą spójne, nikt nie będzie w stanie poznać Twoich przekonań.

Ważną sprawą na poziomie CO jest autentyczność. Samo słowo „autentyczność” jest często nadużywane w kręgach korporacyjnych i politycznych. Wszyscy podkreślają, jak ważne jest bycie autentycznym. „Musisz być *autentyczny*” — mówią eksperci. „Wszystkie badania trendów rynkowych wykazują, że ludzie preferują marki *autentyczne*”. „Ludzie, głosujcie na kandydatów *autentycznych*”. Problem w tym, że tego typu zalecenia są niewykonalne.

Można wprawdzie wejść do czyjegoś biura i powiedzieć: „Od tej chwili poproszę o więcej autentyczności”. „To przedsięwzięcie marketingowe, nad którym pracujesz” — może zalecić dyrektor naczelny — „powinno być trochę autentyczniejsze”. A co tak naprawdę firmy robią, aby ich marketing, sprzedaż i wszystko, czym się zajmują, było autentyczne?

Najczęściej robią coś, co mnie po prostu śmieszy. Przeprowadzają badania polegające na pytaniu klientów, co firma powinna robić, aby być autentyczną. Jest to kompletne nieporozumienie. Nie można pytać innych, co należy robić, aby być autentycznym. Bycie autentycznym oznacza, że odpowiedź na takie pytanie jest już znana. Co powie polityk, gdy każemy mu być „autentyczniejszym”? Jak przywódca może działać „autentyczniej”? Bez klarownego DLACZEGO takie zalecenia są kompletnie bezużyteczne.

Autentyczność oznacza dokładnie to, że Twój złoty krąg jest zrównoważony. A to z kolei oznacza, że *naprawdę* wierzysz we wszystko, co mówisz i robisz, i nieważne jest, czy zarządzasz firmą, czy jesteś jej pracownikiem. Tylko wtedy, gdy coś takiego ma miejsce, wszystko, co mówisz i robisz, jest postrzegane jako autentyczne. W Apple wierzono, że pierwsze komputery Apple i późniejsze macintoshe nawiążą walkę z dominującą platformą IBM DOS. Teraz wierzą, że produkty takie jak iPod oraz iTunes odmienią rynek muzyczny. I wszyscy rozumiemy, DLACZEGO Apple robi to, co robi. Rozumiemy to, bo uznajemy produkty tej firmy za autentyczne. Firma Dell zaczęła produkować odtwarzacze mp3 i palmtopy,

próbując wejść na rynek małej elektroniki. Nie wiemy, jakie jest ich DLACZEGO, nie wiemy, w co wierzą, i nie wiemy, DLACZEGO zaczęli produkować te rzeczy, poza oczywistą chęcią zdobycia nowych źródeł dochodu. Produkty te nie są dla nas autentyczne. Nie chodzi tu o to, że Dell nie może wchodzić na nowe dla siebie rynki — firma ma wystarczającą wiedzę i możliwości technologiczne, aby wytwarzać naprawdę dobre produkty — lecz o to, że próba zrobienia czegoś takiego bez wyraźnego określenia, DLACZEGO chce się to zrobić, jest zawsze trudna i kosztowna. Wyprodukowanie towarów wysokiej jakości i ich reklama wcale nie gwarantują sukcesu. Wielkie znaczenie ma autentyczność, a tej nie da się osiągnąć bez klarownego DLACZEGO.

Zapytaj dobrego sprzedawcę, co trzeba robić, aby być dobrym sprzedawcą. Na pewno powie, że bardzo pomocna jest prawdziwa wiara w produkty, które się sprzedaje. Czy *wiara* może mieć coś wspólnego z pracą sprzedawcy? Owszem. Gdy sprzedawca wierzy, że sprzedaje dobry towar, słowa płynące z jego ust są autentyczne. Gdy w grę wchodzi wiara, sprzedawca emanuje pasją. Autentyczność tworzy specyficzne relacje, na których bazują najlepsze organizacje handlowe. Relacje te budują również zaufanie, a w parze z zaufaniem idzie lojalność. Brak zrównoważonego złotego kręgu oznacza brak autentyczności, brak mocnych relacji i brak zaufania. Krótko mówiąc, wracamy do punktu wyjścia, czyli do sprzedaży w oparciu o ceny, obsługę, jakość i funkcjonalność. Tak właśnie funkcjonuje większość firm. Co gorsza, niewykazujące autentyczności firmy uciekają się do rozmaitych manipulacji — obniżek cen, promocji, presji otoczenia, wywoływania lęków. Czy jest to skuteczne? Oczywiście, ale tylko na krótką metę.

Aby odnieść sukces, niekoniecznie trzeba być autentycznym, ale bez autentyczności niemożliwy jest sukces długotrwały. I znów wracamy do DLACZEGO. Autentyczność pojawia się wtedy, gdy to, co mówimy i robimy, jest zgodne z tym, w co wierzymy. Lecz jeśli nie wiesz, DLACZEGO organizacja lub produkt istnieją na poziomie wyższym niż to, CO robisz, nie możesz też wiedzieć, czy to, co mówisz i robisz, jest spójne z Twoim DLACZEGO. Bez DLACZEGO niemal każda próba bycia autentycznym raz i nieautentycznością.

Właściwa kolejność

Gdy już mamy klarowne DLACZEGO, jesteśmy zdyscyplinowani w przestrzeganiu podstawowych wartości i zasad, a także spójne jest to, co mówimy i robimy, musimy jeszcze ustawić to wszystko we właściwej kolejności. Tak jak w omawianym wcześniej przykładowym haśle marketingowym, wystarczyło zmienić kolejność informacji, zaczynając od DLACZEGO, aby uzyskać zupełnie inny przekaz. Elementy z kręgu CO są istotne — są namacalnym przejawem tego, co tkwi w DLACZEGO — ale DLACZEGO musi być pierwsze. DLACZEGO stanowi kontekst dla wszystkich innych elementów. Jak zobaczymy we wszystkich przykładach omawianych w tej książce, czy to dotyczących przywództwa, podejmowania decyzji, czy komunikacji, rozpoczynanie od DLACZEGO ma doniosły i długotrwały wpływ na uzyskiwane rezultaty. Zaczynanie od DLACZEGO jest tym, co inspiruje ludzi do działania.

Jeśli nie wiesz DLACZEGO, nie możesz wiedzieć JAK

Rollin King, biznesmen z San Antonio, wpadł na pomysł, aby w Teksasie zrobić to samo, co w Kalifornii zrobiła firma Pacific Southwest — uruchomić linie lotnicze o krótkim zasięgu, które połączyłyby Dallas, Houston i San Antonio. Gdy tylko zakończył długi i nieprzyjemny proces rozwojowy, zwrócił się do jedynej osoby, jakiej mógł zaufać, aby pomógł mu wcielić w życie ów pomysł. Człowiekiem tym był niestroniący od mocnych trunków i papierosów adwokat rozwodowy Herb Kelleher.

Niemal pod każdym względem King i Kelleher stanowili przeciwieństwa. King, miłośnik liczb, był zawsze ponury i niezdamny, podczas gdy Kelleher był niezwykle towarzyski i sympatyczny. W pierwszej chwili Kelleher określił pomysł Kinga jako niedorzeczny, ale nim minął wieczór, dał się zainspirować i zgodził się na współudział w nowym przedsięwzięciu. Jednak trzeba było aż czterech lat, aby linie Southwest wykonały swój pierwszy lot z bazy Dallas Love Field do Houston.

Założyciele firmy Southwest wcale nie stworzyli koncepcji tanich linii lotniczych. Pionierem w tej dziedzinie były linie Pacific Southwest — King i Kelleher zapożyczili od nich nawet część nazwy. Nie byli też pierwszymi na rynku teksaskim, na którym funkcjonowały już takie linie jak Braniff International Airlines, Texas International Airlines i Continental Airlines i żadna z nich nie zamierzała ustępować ani trochę nowej konkurencji. Lecz Southwest była zakładana nie po to, by być linią lotniczą. Firmę tę założono w imię wyższych celów, a linia lotnicza miała być tylko środkiem do ich realizacji.

Na początku lat 70. zaledwie 15% podróżujących wybierało samolot jako środek transportu. Rynek był więc na tyle mały, że nie było chętnych do rywalizowania z istniejącymi już wielkimi liniami lotniczymi. Lecz założycieli Southwest nie interesowała walka ze wszystkimi wokół o te 15% podróżujących. Oni myśleli o pozostałych 85%. Gdy ich wtedy pytano, kto jest ich najgroźniejszym konkurentem, odpowiadali: „Rywalizujemy głównie z samochodami i autobusami”. W domyśle oznaczało to: „Działamy na rzecz zwykłych ludzi”. Właśnie DLATEGO uruchomili tanią linię lotniczą. Właśnie to było powodem, celem i uzasadnieniem istnienia firmy. Jeśli chodzi o to, JAK firma została zbudowana, to trzeba powiedzieć, że jej twórcy nie korzystali z żadnej strategii opracowanej przez firmy specjalizujące się w doradztwie biznesowym. Nie podpatrywali też, jak robią to inni. Kierowali się podstawowymi wartościami i zasadami, które wypływały wprost z ich DLACZEGO i były bardziej zdroworozsądkowe niż cokolwiek innego.

W latach 70. podróżowanie samolotami było drogie, a skoro linie Southwest miały być dla zwykłych ludzi, musiały być tanie. Był to najważniejszy postulat. W czasach gdy latanie samolotem było czymś niezwykle elitarnym — przed wejściem na pokład wkładano krawaty — Southwest jako linie dla zwykłych ludzi musiały być po prostu sympatyczne. Był to kolejny postulat. W czasach gdy podróżowanie samolotami było rzeczą skomplikowaną — na przykład ceny biletów zależały od tego, kiedy były rezerwowane — w Southwest wszystko musiało być proste. Skoro miały służyć pozostałym 85% podróżujących, prostota była istotnym postulatem. Co do cen, wprowadzono tylko dwie kategorie: nocno-weekendową i dzienną. I to było to.

Tanie, sympatyczne i proste. Oto JAK funkcjonowali. Oto jak dbali o zwykłego człowieka. Rezultaty ich działań — produkt, który oferowali, pracownicy, których zatrudniali, kultura, jaką prezentowali, i marketing, który stosowali — potwierdzały to, co mówili i robili. „Teraz możecie swobodnie podróżować po kraju” — mówili w swoich reklamach. I nie był to zwykły slogan. To była ich idea. A idee przyciągają zwolenników. Ci, którym oferta Southwest odpowiadała, i ci, którzy utożsamiali się z przeciętnym Kowalskim, nie byli już skazani na wielkie i drogie linie lotnicze. A ci, którzy wierzyli w to samo, w co wierzone w Southwest, stali się zagorzałymi zwolennikami tej firmy. Ci ostatni czuli, że jest to firma, która mówi bezpośrednio do nich i w ich imieniu. Czuli też, że Southwest mówi o nich, o tym, kim są jako ludzie. Związki lojalnościowe, jakie się ukształtowały między firmą a jej klientami, nie miały nic wspólnego z cenami. Ceny były tylko jednym z mechanizmów, za pomocą których założyciele firmy urzeczywistnili swoją ideę.

Howard Putnam, jeden z byłych prezesów Southwest, lubi opowiadać, jak to po jednej z uroczystości podszedł do niego członek zarządu dużej firmy i powiedział, że w sprawach służbowych zawsze lata samolotami dużych linii lotniczych, bo takie są wymagania w jego firmie, ale chociaż pieniądze nie są dla niego problemem, zawsze korzysta z linii Southwest, gdy podróżuje prywatnie lub z rodziną. „On po prostu kocha Southwest” — mówi Putnam z uśmiechem na twarzy. To, że linie Southwest są tanie, wcale nie oznacza, że przyciągają tylko ludzi z małą ilością pieniędzy. Taniość jest tylko jedną z tych rzeczy, dzięki którym możemy dostrzec, w co oni wierzą.

W Southwest osiągnięto to, co w biznesie najważniejsze. Dzięki temu, że wiedzą, DLACZEGO robią to, co robią, i dzięki zdyscyplinowaniu w tym, JAK to robią, stali się najbardziej dochodową linią lotniczą w historii. W żadnym roku nie odnotowali strat. Nie zaszkodził im atak terrorystyczny 11 września ani kryzysy paliwowe w latach 70. i na początku obecnego wieku. Wszystko, co mówią i robią, jest autentyczne. Wszystko, co wiąże się z Southwest, odzwierciedla pierwotny cel, jaki kilkadziesiąt lat temu postawili przed sobą King i Kelleher. Dla ich firmy cel ten jest wciąż aktualny.

Spójrzmy, co dzieje się mniej więcej 30 lat później. United Airlines i Delta Airlines, widząc sukces linii Southwest, uznały, że skoro tani produkt tak dobrze się sprzedaje, to warto go wprowadzić u siebie. „Musimy wejść

w ten biznes” — myślały. W roku 2003 Delta wystartowała ze swoją tańszą wersją o nazwie Song. Kilka miesięcy później to samo zrobiła firma United, uruchamiając tanie linie o nazwie Ted. W obu przypadkach skopiowano, JAK robiła to firma Southwest. Dołożono wszelkich starań, aby Ted i Song były liniami tanimi, sympatycznymi i prostymi. I dla każdego, kto kiedykolwiek z nich korzystał, były tanie, były sympatyczne i były proste. A jednak obie upadły.

Zarówno Delta, jak i United to starzy wyjadacze w branży lotniczej, mający dość kwalifikacji, aby wprowadzać na rynek nowe produkty w ramach dostosowywania się do nowych warunków lub wykorzystania okazji do poszerzenia swojej działalności. Problem nie tkwił w tym, CO zrobili, lecz w tym, że nikt nie wiedział, DLACZEGO linie Ted i Song w ogóle powstały. Mogły być nawet lepsze niż Southwest. Lecz to nie miało znaczenia. Owszem, ludzie latali tymi liniami, ale przecież zawsze znajdą się powody niemające z Tobą nic wspólnego, dla których ludzie będą robić z Tobą interesy. Rzecz nie w tym, że udało się zmotywować niektórych do używania nowego produktu, lecz w tym, że zbyt mało klientów okazało się lojalnymi wobec marki. Bez jasno sformułowanego DLACZEGO Ted i Song były po prostu jeszcze jedną parą linii lotniczych. Nie czując wyraźnego DLACZEGO, ludzie mogli oceniać te linie wyłącznie na podstawie ceny i wygody korzystania z nich. Był to zwykły towar, który trudno sprzedać bez uciekania się do rozmaitych manipulacji — kosztowna propozycja. Firma United wycofała się z rynku tanich linii lotniczych już po czterech latach. Również po czterech latach działalności swój ostatni lot wykonała linia Delta Song.

Fałszywym jest założenie, że to, co odróżnia nas od innych, tkwi w tym, CO i JAK robimy. Proste oferowanie produktu wyższej jakości, z większą liczbą funkcji, z lepszą obsługą lub w lepszej cenie wcale nas nie wyróżnia. Takie postępowanie nie gwarantuje sukcesu. Istotne zróżnicowanie zachodzi w tym, co decyduje, DLACZEGO i JAK coś robimy. Linie Southwest wcale nie są najlepsze na świecie. Nie zawsze są też najtańsze. Obsługują mniej tras niż wielu ich konkurentów i nawet nie latają poza kontynentalne granice Stanów Zjednoczonych. To, CO robią, na ogół nie jest znacząco lepsze. Ale DLACZEGO to robią, jest niezwykle czytelne i można to wyczytać we wszystkim, co robią. Jest wiele sposobów motywowania ludzi do robienia czegoś, lecz ich lojalność można zdobyć jedynie wtedy, gdy

potrafi się ich zainspirować. Tylko wtedy, gdy Twoje DLACZEGO jest klarowne i ludzie wierzą w to, w co Ty wierzysz, możesz zbudować prawdziwe więzy lojalnościowe.

Manipulacja i inspiracja są podobne, ale to nie samo

Manipulacja i inspiracja pobudzają układ limbiczny. Przekazy ambicjonalne, groźby lub presja otoczenia — wszystko to wymusza na nas podejmowanie określonych decyzji przez odwoływanie się do naszych irracjonalnych pragnień lub granie na naszych lękach. Jednak emocjonalna reakcja zaczyna się pokrywać z naszym wyobrażeniem samego siebie dopiero wtedy, gdy emocjonalny bodziec sięga głębiej niż niepewność, poczucie zagrożenia czy marzenie. Właśnie wtedy nasze zachowanie zmienia się z motywowanego w inspirowane. Gdy jesteśmy inspirowani, nasze decyzje mają więcej wspólnego z tym, kim jesteśmy, niż z firmami i produktami, które kupujemy.

Gdy *czujemy*, że jakiś produkt lub usługa są dobre, gotowi jesteśmy zapłacić dodatkową kwotę, a nawet znieść rozmaite niewygodności, by je zdobyć. Nie ma to nic wspólnego z ceną czy jakością. Cena, jakość, funkcjonalność i obsługa są ważne, ale są to tylko czynniki umożliwiające zaistnienie w dzisiejszym biznesie. Liczy się przede wszystkim lojalność, a ta rodzi się z instynktownych, limbicznych uczuć. To lojalność sprawia, że Apple, Harley-Davidson, Southwest Airlines, Martin Luther King czy inni wielcy liderzy zdobywają tak mocne pozycje. Z kolei bez silnego wsparcia ze strony lojalnych zwolenników rośnie presja na stosowanie manipulacji — konkurowania z innymi za pomocą ceny, jakości, funkcjonalności i obsługi. Lojalność, rzeczywista wartość emocjonalna, istnieje w umyśle nabywcy, a nie sprzedawcy.

Bardzo trudno jest przekonać innych, że nasze produkty lub usługi powinny odgrywać ważną rolę w ich życiu, jeśli bazujemy tylko na czysto zewnętrznych i racjonalnych czynnikach, które *my* sami zdefiniowaliśmy jako wartościowe (przypomnij sobie przykład hondy i ferrari). Jednak gdy nasze i ich DLACZEGO będą zgodne, wówczas nasze produkty będą

przez nich postrzegane jako namacalne przejawy tego, w co *oni* sami wierzą. Gdy DLACZEGO, JAK i CO są w równowadze, wszystko staje się autentyczne i klient czuje się usatysfakcjonowany. Gdy tej równowagi nie ma, pojawia się stres i niepewność, a podejmowane wówczas decyzje też nie są wyważone. Bez DLACZEGO nabywcę można łatwo zmotywować przez odwołanie się do jego aspiracji lub lęków. W takiej sytuacji to on najbardziej ryzykuje, że stanie się nieautentyczny. Jeśli kupi coś, co nie pasuje do jego własnego DLACZEGO, otoczenie nie będzie w stanie jasno określić, kim on właściwie jest.

Człowiek jest istotą społeczną. Bardzo dobrze wyczuwamy wszelkie subtelności w zachowaniu otaczających nas ludzi i odpowiednio ich oceniamy. Jedni budzą w nas uczucia pozytywne, inni negatywne. Tak samo jest z firmami — jedne lubimy, innych nie. Podobnie jak ludziom, jednym ufamy bardziej, innym mniej. Uczucia te ujawniają się szczególnie wtedy, gdy jakaś organizacja usiłuje zdobyć nasze względy. Nasza zdolność do obdarzania uczuciami jest taka sama w odniesieniu do pojedynczych ludzi, jak i całych organizacji. Zmienia się jedynie przemawiający, natomiast słuchaczem jest zawsze pojedyncza osoba. Nawet wtedy, gdy firma nadaje swoją reklamę w telewizji, jej przekaz trafia do każdego odbiorcy indywidualnie, bez względu na to, ilu widzów ją ogląda. I tu przejawia się wartość reguły złotego kręgu — podpowiada ona sposób komunikacji spójny z tym, jak pojedyncza osoba odbiera informację. Zgodnie z tą regułą organizacja powinna mieć jakąś naczelną ideę i dbać, by wszystko, co mówi i robi, było autentyczne i spójne z ową ideą. Jeśli poziomy złotego kręgu są w równowadze, wszyscy ci, którzy dzielą się prezentowanym przez organizację sposobem patrzenia na świat, są przez nią przyciągani jak ćmy przez latarnię.

Biznes jest jak randka

Oto mój wyimaginowany przyjaciel Brad. Brad ma dzisiaj randkę. Jest to jego pierwsza w życiu randka, w związku z czym jest mocno podenerwowany. Uważa, że dziewczyna, z którą się umówił, jest piękna, i chciałby się związać z nią na dłużej. Właśnie zasiedli do obiadu i Brad zaczął mówić.

„Jestem niezmiernie bogaty”.

„Mam duży dom i jeżdżę pięknym samochodem”.

„Znam mnóstwo sławnych ludzi”.

„Często występuję w telewizji i dobrze się tam prezentuję”.

„Naprawdę powodzi mi się bardzo dobrze”.

Pytanie brzmi: „Czy Brad ma szansę na drugą randkę?”.

Sposób, w jaki komunikujemy się z innymi i w jaki się zachowujemy, jest w pełni uwarunkowany biologicznie. Oznacza to, że możemy dokonywać pewnych porównań między tym, co robimy w życiu społecznym, a naszą działalnością zawodową. W końcu wszędzie mamy do czynienia z ludźmi. Żeby zobaczyć, jak należy stosować DLACZEGO w sytuacjach biznesowych, wystarczy przyrzeć się, jak to robimy na przykład podczas randki. Tak naprawdę nie ma istotnych różnic między randką a sprzedażą. W obu przypadkach siadasz przy stole z drugą osobą i liczysz na to, że to, co powiesz, wystarczy, by tę drugą stronę skłonić do zawarcia umowy. Oczywiście zawsze możesz zastosować jakąś manipulację — wystawny obiad, niewinna wzmianka o posiadanych biletach lub osobach, które znasz. W zależności od stylu, w jakim chcesz zawrzeć umowę, możesz powiedzieć wszystko, co druga strona chce usłyszeć. Obiecay cały świat, a prawdopodobnie się uda. Raz. Może dwa. Jednak dłuższe podtrzymywanie takiej znajomości będzie coraz bardziej kosztowne. Jakąkolwiek manipulację byś zastosował, nie zbudujesz w ten sposób trwałych relacji opartych na zaufaniu.

Jeśli chodzi o Brada, wiadomo, że randka się nie uda. Wszystko wskazuje na to, że do drugiego spotkania nie dojdzie, bo jest oczywiste, że nie wykonał dobrej roboty, aby przygotować grunt pod budowę nowej znajomości. Pech w tym, że dziewczyna może była początkowo zainteresowana właśnie takimi rzeczami, o jakich mówił Brad. Może zgodziła się na spotkanie, bo słyszała od znajomych, że Brad jest przystojny, że ma dobrą pracę i że zna dużo sławnych ludzi. Nawet gdyby to wszystko było prawdą, są to tylko elementy CO, które nie wpływają na podejmowanie decyzji — powinny jedynie potwierdzać DLACZEGO — więc raczej randka nie wypali.

Wyślijmy Brada na to spotkanie jeszcze raz, ale tym razem niech zacznie od DLACZEGO.

„Wiesz, co uwielbiam w swoim życiu?” — niech powie. — „Wstawać codziennie rano, żeby robić to, co lubię. Inspiruję ludzi do robienia rzeczy, które ich inspirują. Czy może być coś wspanialszego? Najcudowniejsze w tym jest odkrywanie rozmaitych sposobów, jakimi można ten cel osiągnąć. To jest naprawdę niesamowite. I możesz mi wierzyć albo nie, ale ta praca daje mi całkiem niezłe dochody. Kupiłem już duży dom i piękny samochód. Dzięki niej poznałem też wielu sławnych ludzi i często występuję w telewizji. Jestem bardzo szczęśliwy, że mogę robić coś, co lubię, i jeszcze niezłe na tym zarabiać”.

Tym razem szanse Brada na drugie spotkanie, zakładając, że ta druga osoba wierzy w to samo co on, wzrosły w postępie geometrycznym. Co więcej, położył solidne podwaliny pod związek oparty na wspólnych wartościach i przekonaniach. Powiedział to samo co za pierwszym razem, z tym że teraz zaczął od DLACZEGO, a wszystkie elementy CO, wszystkie namacalne korzyści posłużyły mu jako potwierdzenie tego DLACZEGO.

Spójrzmy teraz, jak większość firm podchodzi do biznesu. Ktoś siada przy stole naprzeciwko Ciebie i licząc, że może zyskać wiernego klienta, zaczyna mówić.

„Nasza firma odnosi wspaniałe sukcesy”.

„Mamy piękne biura. Proszę koniecznie wstąpić kiedyś do nas i zobaczyć to na własne oczy”.

„Współpracujemy ze wszystkimi największymi firmami i najlepszymi markami”.

„Na pewno widział pan już naszą reklamę”.

„Prosperujemy naprawdę bardzo dobrze”.

W biznesie, jak podczas nieudanej randki, wiele firm wkłada dużo wysiłku w pokazanie swojej wartości, nie mówiąc w pierwszej kolejności, DLACZEGO istnieje. To tak jakbyś się starał o pracę, pokazując jedynie swój życiorys zawodowy, a przecież trzeba zrobić znacznie więcej, by zwrócić na siebie uwagę. Jednak firmy postępują dokładnie w ten sposób. Pokazują nam długą listę swoich dokonań — CO zrobiły, kogo znają — z przekonaniem, że rzucimy wszystko, aby robić z nimi interesy.

Ludzie są ludźmi i biologia podejmowania decyzji jest taka sama bez względu na to, czy jest to decyzja osobista, czy biznesowa. Skoro w scenariuszu randkowym jest oczywiste, że spotkanie się nie uda, to dlaczego mielibyśmy oczekiwać, że w scenariuszu biznesowym będzie inaczej?

Zupełnie jak na randce, niezwykle trudno jest rozpocząć budowanie trwałych relacji z potencjalnym klientem wyłącznie przez demonstrowanie mu wszystkich racjonalnych zalet naszej oferty. Te rzeczy są istotne, ale one służą jedynie do uwiarygodnienia reklamy produktów i pozwalają nabywcom tłumaczyć racjonalnie swoje decyzje. Tak jak w przypadku każdej decyzji, ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz. Element CO ma służyć tylko jako namacalny przejaw tego, DLACZEGO to robisz. Ale jeśli nie zaczniesz od DLACZEGO, ludziom pozostaną jedynie racjonalne, doraźne korzyści. I masz raczej małe szanse na następną randkę.

A oto rozwiązanie alternatywne.

„Wiesz, co uwielbiam w naszej firmie? To, że każdy z nas przychodzi tu codziennie rano, aby robić coś, co lubi. Inspirujemy ludzi do robienia rzeczy, które ich inspirują. Czy może być coś wspanialszego? Najcudowniejsze w tym jest odkrywanie rozmaitych sposobów, jakimi można ten cel osiągnąć. To jest naprawdę niesamowite. A przy okazji jest to całkiem niezły biznes. Prosperujemy bardzo dobrze. Mamy piękne biura. Proszę koniecznie wstąpić kiedyś do nas i zobaczyć to na własne oczy. Współpracujemy ze wszystkimi największymi firmami. Na pewno widział pan już naszą reklamę. Naprawdę idzie nam nieźle”.

A teraz powiedz, jaką masz pewność, że druga prezentacja była lepsza od pierwszej?

Stopnie pewności

Gdy podstawa decyzji jest wyłącznie racjonalna, gdy możemy wskazać jedynie elementy namacalne i wymierne, wówczas najwyższy poziom przekonania o słuszności decyzji możemy wyrazić słowami: „Myślę, że jest to dobra decyzja”. Z biologicznego punktu widzenia jest to nawet precyzyjne, bo w takiej sytuacji uaktywniamy korę nową, czyli „myślącą” część mózgu.

Na poziomie kory nowej możemy werbalizować nasze myśli. Tak dzieje się, gdy godzinami śledzimy wszelkie za i przeciw, słuchamy wykładów na temat różnic między plazmą a LCD, porównujemy Della z HP.

Jeśli podczas podejmowania decyzji kierujemy się głosem serca, to najwyższy poziom słuszności takiej decyzji będzie brzmiał: „*Czuję*, że decyzja jest dobra”. I powiemy tak, jeśli nawet podjęliśmy ją wbrew wszystkim faktom i liczbom. W tym przypadku też jest to biologicznie precyzyjne, bo głos serca pochodzi z tej części mózgu, która zawiaduje emocjami, a nie mową. Odnoszący największe sukcesy przedsiębiorcy i przywódcy na pytanie, jaki jest ich sekret, wszyscy zawsze niezmiennie odpowiadają to samo: „Ufam swojej intuicji”. Gdy coś idzie źle, mówią: „Posłuchałem innych, mimo iż czułem, że nie mają racji. Powinienem być zaufać swojej intuicji”. Jest to dobra strategia, ale nieskalowalna. Decyzje dyktowane głosem wewnętrznym mogą być podejmowane tylko przez pojedyncze osoby. Strategię taką można stosować indywidualnie lub w małych organizacjach. Ale co należy robić, gdy do odniesienia sukcesu konieczne jest, aby więcej ludzi podejmowało decyzje, które *intuicyjnie* ocenia się jako dobre?

Właśnie wtedy można w pełni dostrzec siłę DLACZEGO. Wyrażone słowami tworzy emocjonalny kontekst podejmowanych decyzji. Daje większe poczucie słuszności decyzji niż „*Myślę*, że to jest dobre”. Jest bardziej skalowalne niż „*Czuję*, że to jest dobre”. Jeśli znasz swoje DLACZEGO, najwyższym stopniem słuszności decyzji jest „*Wiem*, że to jest dobre”. Jeśli *wiesz*, że decyzja jest dobra, to nie tylko czujesz, że jest dobra, ale również możesz ją racjonalnie i werbalnie uzasadnić. Decyzja taka jest w pełni zrównoważona. Racjonalne elementy CO są zgodne z uczuciami generowanymi przez DLACZEGO. Jeśli potrafisz wyrazić słowami uczucia, które skłoniły Cię do podjęcia takiej, a nie innej decyzji, jeśli potrafisz klarownie wyłuszczyć swoje DLACZEGO, umożliwisz swojemu otoczeniu zrozumienie, dlaczego podjąłeś właśnie taką decyzję. Jeśli decyzja jest zgodna z faktami i liczbami, to te fakty i liczby wzmacniają ją — jest to kolejny element równowagi. A gdy jest sprzeczna z wszystkimi znanymi faktami i liczbami, wówczas kieruje naszą uwagę na inne, pomijane wcześniej czynniki. Taka kontrowersyjna decyzja może być załącznikiem interesującej debaty.

Mój poprzedni partner biznesowy, na przykład, wpadał w złość, gdy rezygnowałem z jakiejś transakcji. Tłumaczyłem mu, że klient zrobił na mnie złe „wrażenie”, ale to sprawiało, że wpadał w jeszcze większą furję. „Jego pieniądze są tak samo dobre jak każde inne” — mówił. Nie mogłem zrozumieć powodów mojej decyzji, a ja — co gorsza — nie potrafiłem mu tego jaśniej wytłumaczyć. Po prostu kierowałem się tylko swoimi odczuciami. Dzisiaj sprawa wygląda inaczej, bo potrafię już jasno wytłumaczyć, DLACZEGO jestem w biznesie — aby inspirować ludzi do robienia rzeczy, które ich inspirują. Gdy teraz podejmuję takie same decyzje z takich samych powodów, nie ma żadnych dyskusji, bo wszyscy dokładnie wiedzą, DLACZEGO to zrobiłem. Rezygnujemy ze współpracy z klientami, którzy nie wierzą w to, w co my wierzymy, i nie są zainteresowani robieniem rzeczy inspirujących. Gdy istnieje klarowne DLACZEGO, rozmowa o niewłaściwych klientach zamienia się w dyskusję o tym, czy warto poświęcić istniejącą równowagę dla krótkotrwałych zysków, jakie mogą dać tacy klienci.

Celem działalności biznesowej nie powinno być robienie interesu z każdym, kto po prostu chce mieć to, co my mamy. Należy się koncentrować na tych, którzy wierzą w to samo co my. Gdy wybieramy tylko tych klientów, którzy podzielają nasze DLACZEGO, pojawia się zaufanie.

Część III

Liderzy potrzebują poparcia

Rozdział 6.

Zdobywanie zaufania

Powiedzenie, że większość pracowników czuła się nieswojo, pracując w tej firmie, byłoby bardzo oględne. Powszechnie było wiadomo, że byli tam źle traktowani. A skoro firma źle traktuje swoich ludzi, to oni źle traktują jej klientów. Lawina rusza z góry i jeśli jesteś na dole, uderzy w Ciebie z całym impetem. W biznesie tym, który obrywa najbardziej, jest zazwyczaj klient. Tak sprawy toczyły się przez całe lata 80. w Continental Airlines — najgorszej firmie w branży.

„To, co było największym problemem Continentala, rzuciło mi się od razu w oczy, gdy zjawiłem się tam w lutym 1994 roku” — pisze w swojej książce *From Worst to First* (Z ostatniego miejsca na pierwsze) Gordon Bethune, główny sprawca nagłego zwrotu w dziejach firmy. „To było okropne miejsce do pracy. Pracownicy byli opryskliwi zarówno wobec klientów, jak i wobec siebie i wstydziła się swojej firmy. A nie da się stworzyć dobrego produktu, jeżeli ludzie nie lubią swojej pracy. Tego się po prostu nie da zrobić”.

Herb Kelleher, który przez 20 lat kierował liniami Southwest, był uważany za heretyka, ponieważ twierdził, że w interesie firmy jest dbanie przede wszystkim o pracowników. Mówił, że zadowolenie pracowników przekłada się na zadowolenie klientów, a zadowolenie klientów na zadowolenie akcjonariuszy — właśnie w takiej kolejności. Na szczęście Bethune podzielał te heretyckie poglądy.

Niektórzy twierdzili, że atmosfera w Continentalu jest tak fatalna, ponieważ firma musi ciągle walczyć o przetrwanie i kierownictwo nie ma czasu na zajmowanie się innymi sprawami. „Gdy tylko odzyskają równowagę finansową” — kontynuowali logiczny wywód — „zajmą się sytuacją wewnętrzną”. To prawda, że w latach 80. i na początku 90. firma miała poważne problemy. W ciągu 8 lat korzystali z 11. Rozdziału Kodeksu Upadłościowego dwukrotnie — pierwszy raz w roku 1983 i ponownie w roku 1991 — a w ciągu jednej dekady aż dziesięciokrotnie zmieniali prezesa. W roku 1994, gdy prezesem zostawał Bethune, firma straciła 600 milionów dolarów i znalazła się na samym końcu we wszystkich możliwych rankingach.

Sytuacja zaczęła się szybko zmieniać, gdy firmą zaczął rządzić Bethune. Już w następnym roku linie zarobiły 259 milionów i wkrótce znalazły się wśród najlepszych pod względem warunków pracy firm amerykańskich. Bethune wprowadził wielkie zmiany w funkcjonowaniu firmy, ale jego największym osiągnięciem było odzyskanie zaufania klientów.

Zaufanie nie rodzi się z tego, że sprzedawca umie racjonalnie wytłumaczyć klientowi, iż dany produkt jest mu potrzebny. Nie bierze się również z samych zapowiedzi zmian. Nie da się go uzyskać przez zwykłe spełnienie określonych warunków. Nawet rzetelne wypełnianie wszystkich obowiązków niczego tutaj nie gwarantuje. Zaufanie należy do sfery uczuciowej, a nie racjonalnej. Jednym ludziom i firmom ufamy nawet wtedy, gdy sprawy idą źle, a innym nie ufamy nawet wtedy, gdy wszystko układa się jak najlepiej. Zaufanie zaczyna się pojawiać, gdy czujemy, że druga osoba lub organizacja kieruje się w swoim działaniu czymś więcej niż tylko chęcią zysku.

Z zaufaniem wiąże się także poczucie wartości — tej prawdziwej, której nie mierzy się żadną walutą. Wartość taka z definicji jest przeniesieniem zaufania. Nie możesz przekonać drugiej osoby, że jesteś wartościowy, tak samo jak nie możesz jej przekonać, aby Ci ufała. Zaufanie musisz zdobyć przez komunikowanie i demonstrowanie, że dzielisz z nią te same wartości i przekonania. Musisz mówić o swoim DLACZEGO i potwierdzać to tym, CO robisz. Przypominam: DLACZEGO jest tylko wiara, JAK jest działaniem podejmowanym w celu urzeczywistnienia tej wiary, a CO jest rezultatem tego działania. Gdy te wszystkie trzy elementy są w równowadze, powstaje zaufanie i dostrzegana jest wartość. Właśnie to potrafił osiągnąć Bethune.

Jest wielu utalentowanych szefów, którzy potrafią nadzorować działanie firmy, ale prawdziwe przywództwo to coś więcej niż tylko zarządzanie. Zarządzać to nie to samo co przewodzić. Zarządzanie oznacza posiadanie najwyższej rangi, którą można zdobyć za pieniądze, przez przypadek lub w wyniku zabiegów politycznych. Natomiast przewodzenie oznacza, że inni idą za Tobą z własnej woli — nie dlatego, że muszą, nie dlatego, że dostają za to pieniądze, lecz dlatego, że chcą. Frank Lorenzo, poprzednik Bethune, zarządzał liniami Continental, ale Gordon Bethune wiedział, jak im przewodzić. Ci, którzy przewodzą, są w stanie to robić, ponieważ ci, którzy za nimi idą, ufają, że decyzje podejmowane na górze mają na celu dobro ich wszystkich. Z kolei ci, którzy ufają, pracują lepiej, ponieważ czują, że pracują na rzecz czegoś większego niż oni sami.

Przed przybyciem Bethune’a dwudzieste piętro w biurowcu firmy (piętro zarządu) było dla większości ludzi niedostępne. Wstęp mieli tam jedynie pracownicy w randze co najmniej wiceprezesa. Aby wejść na to piętro, trzeba było mieć specjalną kartę pełniącą rolę klucza, kamery monitorowały każdy zakątek, a po korytarzach kręcili się uzbrojeni strażnicy. Bezpieczeństwo było tam sprawą niezwykle ważną. Najwyraźniej firma miała problem z zaufaniem. Jedna z anegdot głosi, że Frank Lorenzo nie pił soku w samolocie swoich linii, jeśli sam nie otworzył butelki. Nie ufał nikomu, więc i jemu nikt nie ufał. Trudno przewodzić komuś, kto nie ma ochoty iść za nami.

Bethune był zupełnie inny. Doskonale rozumiał, że firma to nie tylko struktury i systemy, ale także ludzie. „Nie okłamujecie swojego lekarza” — mówił — „i nie okłamujecie też swojego pracodawcy”. Postanowił zmienić stosunki panujące w firmie, dając wszystkim coś, w co mogliby uwierzyć. I cóż takiego im dał, że ci sami ludzie przy użyciu tego samego sprzętu potrafili najgorszą firmę w branży uczynić najlepszą?

Podczas studiów mieszkalem w jednym pokoju z Howardem Jeruchimowiczem, obecnie adwokatem w Chicago, który już w dzieciństwie do brze poznał jedno bardzo proste ludzkie pragnienie. Dorastając na przedmieściach Nowego Jorku, brał udział w rozgrywkach bejsbolowej Małej Ligi jako gracz pola zewnętrznego w najsłabszej z wszystkich drużyn. Przegrywali niemal każdy mecz — i to wcale nie małą różnicą punktów. Po prostu byli niszczeni. Mimo to trener, bardzo pocziwy człowiek, starał się wszczepiać tym młodym sportowcom pozytywny stosunek do tego,

co robią. Po jednym z wysoko przegranych meczów zebrał całą drużynę i powiedział: „Nieważne, kto wygrywa lub przegrywa, ważne jest, jak w gracie”. A wtedy młody Howard podniósł rękę i zapytał: „To po co liczymy punkty?”.

Howard już jako mały chłopiec miał w sobie to bardzo ludzkie pragnienie zwyciężania. Nikt nie lubi przegrywać, większość zdrowych ludzi robi w życiu wszystko, by wygrywać. Różnimy się tylko sposobami liczenia punktów. Dla jednych są to pieniądze, dla innych sława i nagrody, a jeszcze dla innych może to być władza, miłość lub spełnienie duchowe bądź rodzinne. Miary są względne, ale pragnienie jest to samo. Wielkie pieniądze nie są tu potrzebne. Czasami mogą służyć jako sposób liczenia punktów — jako miara powodzenia lub porażki. Oczywiście miliarder tracący miliony wskutek złych decyzji też może czuć przygnębienie, ale nie z powodu braku pieniędzy, lecz dlatego, że nie lubi przegrywać.

Dążenie do wygrywania samo w sobie nie jest złe. Problem powstaje wtedy, gdy punkty są jedyną miarą sukcesu, gdy to, co osiągamy, nie jest już związane z naszym pierwotnym DLACZEGO.

Bethune postanowił udowodnić wszystkim pracownikom, że jeżeli będą chcieli wygrać, to wygrają. Większość z nich podjęła to wyzwanie. Ludzie chcieli się przekonać, czy nowy szef ma rację. Było tylko kilka wyjątków. Jeden z kierowników, który wstrzymał start samolotu, bo się na niego spóźnił, został poproszony o złożenie rezygnacji. Podobną prośbę skierowano zresztą do 31 innych osób spośród 60-osobowego kierownictwa wyższego szczebla, którzy nie wierzyli nowej władzy. Bez względu na doświadczenie, kwalifikacje i zasługi musieli odejść, skoro nie należeli do drużyny i nie byli w stanie zaakceptować reguł gry, które wprowadzał Bethune. Nie było miejsca dla tych, którzy nie wierzyli w nowego Continentala.

Bethune wiedział, że do zbudowania zespołu, który mógłby odnosić zwycięstwa, nie wystarczą entuzjastyczne przemówienia i premie dla kierownictwa za dochodowe przedsięwzięcia. Wiedział, że długotrwały sukces może osiągnąć tylko wtedy, gdy ludzie nie będą wygrywali dla niego, dla akcjonariuszy czy nawet dla klientów, lecz dla samych siebie.

We wszystkim, co mówił, wskazywał zawsze na korzyści, jakie mogą odnieść pracownicy. Zamiast mówić im o potrzebie utrzymywania samolotów w czystości ze względu na pasażerów, zwracał uwagę na coś ważniejszego. Przecież samolot jest ich miejscem pracy. Pasażerowie odchodzą

po zakończeniu lotu, a obsługa pozostaje i wykonuje jeszcze co najmniej jeden kurs. Na pewno milej się pracuje, gdy wokół jest czysto.

Bethune pozbył się także wszelkiej ochrony na 20. piętrze. Wprowadził politykę otwartych drzwi i sam stał się dostępny dla wszystkich. Bardzo często widać było, jak na lotnisku pomaga bagażowym przerzucać torby i walizki. Odtąd była to jedna rodzina i wszyscy musieli pracować razem.

Bethune skupiał się na rzeczach najważniejszych, a dla linii lotniczych najważniejsze jest, aby samoloty kursowały punktualnie. Na początku lat 90., zanim Bethune objął posadę prezesa, linie Continental zajmowały ostatnie miejsce w kategorii punktualności wśród 10 największych przewoźników lotniczych w USA. Żeby to zmienić, Bethune obiecał pracownikom premie w wysokości 65 dolarów za każdy miesiąc, w którym Continental znajdzie się w pierwszej piątce najpunctualniejszych linii lotniczych. W roku 1995 firma zatrudniała 40 000 pracowników, więc łatwo policzyć, że każdy miesiąc punktualnych lotów kosztował ją niemało, bo aż 2,5 miliona dolarów. Oczywiście Bethune wiedział, co robi — częste opóźnienia lotów kosztowały średnio 5 milionów miesięcznie, bo gdy pasażerowie nie zdążyli na inny samolot, trzeba im było fundować nocleg. Jednak najważniejsza dla niego była zmiana w kulturze pracy całej firmy — dziesiątki tysięcy pracowników włącznie z kierownictwem, wszyscy po raz pierwszy od lat zwrócili się w tym samym kierunku.

W niepamięć odeszły czasy, gdy za sukcesy nagradzana była tylko wierzuszka. Każdy dostawał swoje 65 dolarów, gdy firma pracowała dobrze, i nie otrzymywał ich nikt, gdy cel nie był osiągnięty. Bethune zalecił nawet, aby pieniądze te były wypłacane oddzielnie, a nie po prostu doliczane do regularnej wypłaty. Różnica była istotna. Premia była symbolem zwycięstwa. Na każdym czeku, jaki otrzymywali pracownicy, znajdował się też tekst przypominający im, DLACZEGO chodzą do pracy: „Dziękuję za pomoc w uczynieniu firmy Continental jedną z najlepszych”.

„Przeanalizowaliśmy to wszystko, co pracownicy mogą w pełni kontrolować” — mówił Bethune — „i wybraliśmy coś, w czym mogą wygrać albo przegrać, ale tylko razem, a nie indywidualnie”.

Wszystko, co Bethune wprowadzał, sprawiało, że ludzie czuli, iż są razem. I byli razem.

Od człowieka pierwotnego odróżnia Cię jedynie samochód, jakim jeździsz

Powodem, dla którego rasa ludzka odnosiła i odnosi sukcesy, bynajmniej nie jest to, że jesteśmy najsilniejszymi stworzeniami — daleko nam do tego. Same rozmiary i siła nie gwarantują sukcesu. Wygrywamy jako gatunek, ponieważ potrafimy tworzyć kultury. Kultury są to grupy ludzi gromadzących się wokół wspólnych wartości i przekonań. Gdy dzielimy z innymi wartości i przekonania, pojawia się wzajemne zaufanie. Zaufanie do innych sprawia, że zaczynamy polegać na nich w kwestii ochrony naszych dzieci i naszego dorobku. Możliwość opuszczenia swojej siedziby w celach łowieckich lub poznawczych z przeświadczeniem, że społeczność zaopiekuje się rodziną i dobytkiem, jest jednym z podstawowych czynników umożliwiających przetrwanie jednostki i rozwój całego gatunku.

Stwierdzenie, że ufamy ludziom dzielącym nasze wartości i przekonania, samo w sobie jest dość banalne. Z określonych powodów nie przyjaźnimy się z każdym, kogo spotykamy. Bliższe stosunki nawiązujemy z tymi, którzy widzą świat podobnie jak my, którzy wyznają te same co my wartości i przekonania. Najwłaściwsza nawet powierzchowność nie gwarantuje przyjaźni. Zagadnienie to można rozpatrywać także w skali makro. Świat pełen jest rozmaitych kultur. Bycie Amerykaninem nie jest lepsze niż bycie Francuzem. Są to po prostu różne kultury — ani lepsze, ani gorsze, po prostu różne. Kultura amerykańska wysoko ceni ideały przedsiębiorczości, niezależności i samodzielności. Nasze DLACZEGO nazywamy amerykańskim marzeniem (*American Dream*). W kulturze francuskiej wysoko cenione są ideały jedności, solidarności grupowej i *joie de vivre*. (Zauważ, że na określenie radosnego stylu życia używamy zapożyczeń z języka francuskiego. Przypadek? Może). Niektórzy ludzie pasują do kultury francuskiej, a niektórzy do amerykańskiej. Nie oznacza to, że jedni są lepsi, a drudzy gorsi, po prostu są różni.

Większość ludzi, którzy rodzą się i wychowują w danej kulturze, z oczywistych względów do niej pasują, ale nie zawsze tak musi być. Są tacy, którzy wyrosli na przykład w kulturze francuskiej, ale nigdy nie czuli, że do niej należą; nie pasują do swojej kultury. Tacy ludzie przenoszą się, powiedzmy, do Ameryki. Kierowani uczuciami, jakie żywią dla amerykańskiego DLACZEGO, idą za amerykańskim marzeniem i emigrują.

Powszechnie uważa się, że Ameryka swój rozwój zawdzięcza głównie imigrantom. Lecz nieprawdą jest, że każdy imigrant jest produktywnym członkiem społeczności. Nieprawdą jest, że każdy imigrant jest przedsiębiorczy — chyba że przybył tu z wewnętrznego przekonania. Dużo zależy od panującego w danej kulturze DLACZEGO. Gdy jest klarowne, przyciąga ludzi czujących podobnie. I jeśli okaże się, że pasują do tego, w co Amerykanie wierzą i jak funkcjonują, imigranci tacy mówią o Ameryce: „Kocham to miejsce” lub „Kocham ten kraj”. Ta spontaniczna reakcja ma mniej wspólnego z Ameryką, a więcej z nimi samymi. Wyraża ich stan ducha wywołany możliwościami rozwijania się w kulturze, w której czują się dobrze w przeciwieństwie do tej, z której pochodzą.

Wielkie amerykańskie DLACZEGO można podzielić na mniejsze, lokalne. Jednym bardziej odpowiada Nowy Jork, a innym Minneapolis. Żadna kultura nie jest ani lepsza, ani gorsza od drugiej; po prostu jest inna. Wielu ludzi marzy o przeniesieniu się do Nowego Jorku, który kusi ich wielkimi możliwościami. Przybywają z aspiracjami zrobienia wielkiej kariery, ale często ponoszą porażkę, bo nie przewidzieli, że mogą nie pasować do tutejszej kultury. Niektórym się udaje, ale większości nie. Ciągłe obserwuję ludzi, którzy ściągają do Nowego Jorku z wielkimi nadziejami i marzeniami, ale albo nie mogą znaleźć takiej pracy, jaką by chcieli, albo znajdują, lecz nie wytrzymują presji. Nie są głupcami ani kiepskimi pracownikami. Po prostu nie pasują. W rezultacie wysilają się ponad miarę, nienawidząc swojej pracy i swojego trybu życia, albo się wyprowadzają. Jeśli trafiają do miasta, do którego lepiej pasują — Chicago, San Francisco lub jakiegoś innego — czują się szczęśliwsi i łatwiej odnoszą sukcesy. Z racjonalnego punktu widzenia Nowy Jork nie jest lepszy od innych miast, i tak jak inne miasta jednym ludziom odpowiada bardziej, a innym mniej.

To samo można powiedzieć o każdym innym miejscu, które ma silną kulturę lub rozpoznawalny charakter. Lepiej funkcjonujemy w kulturach, do których pasujemy. Lepiej funkcjonujemy w miejscach, które odzwierciedlają nasze wartości i przekonania. Tak jak interesy powinno się robić z tym, kto wierzy w to samo, w co my wierzymy, a nie z kimś, kto tylko chce dostać od nas to, co mamy, tak też mieszkać i pracować powinno się w miejscu, gdzie można się naturalnie rozwijać, bo nasze wartości i przekonania pasują do miejscowej kultury.

Wróćmy jednak do rozważań nad firmą. Firma jest kulturą. Grupą ludzi zebranych wokół wspólnych wartości i przekonań. Tym, co spaja firmę, nie są jej produkty. O jej sile nie decydują rozmiary, lecz kultura — silne poczucie wartości i przekonań podzielanych przez wszystkich, od prezesa po recepcjonistę. Logika podpowiada więc, że nie powinno się przyjmować ludzi do pracy tylko dlatego, że mają odpowiednie umiejętności. Powinno się przyjmować takich, którzy wierzą w to samo, w co my wierzymy.

Wyszukiwanie ludzi wierzących w to samo co my

Na początku XX wieku angielski podróżnik Ernest Shackleton postanowił zbadać Antarktydę. Właśnie niedawno Roland Amundsen, polarnik norweski, jako pierwszy dotarł do bieguna południowego i jedyną rzeczą, która byłaby jeszcze większym wyczynem, było przemierzenie całego kontynentu trasą wiodącą przez południowy czubek Ziemi.

Łądowa część wyprawy miała się zacząć nad Morzem Weddella, poniżej Ameryki Południowej, i zakończyć nad Morzem Rossa, poniżej Nowej Zelandii. Cała trasa miała wynosić 2700 km i kosztować około 250 000 dolarów. „Przemierzenie kontynentu otaczającego biegun południowy będzie największą wyprawą polarną, jakiej się kiedykolwiek podjęto” — mówił Shackleton reporterowi „New York Timesa” 29 grudnia 1913 roku — „niezbitych obszarów jest coraz mniej, lecz wciąż jest jeszcze wiele pracy do wykonania”.

5 grudnia 1914 roku Shackleton wyruszył z 27-osobową załogą w kierunku Morza Weddella. Płynęli 350-tonowym statkiem o nazwie *Endurance* zbudowanym dzięki funduszom pochodzącym od prywatnych donatorów, rządu brytyjskiego i Królewskiego Towarzystwa Geograficznego. Tymczasem w Europie wybuchła I wojna światowa i zaczęło brakować pieniędzy. Na utrzymanie psich zaprzęgów składały się angielskie dzieci.

Niestety załoga *Endurance* nigdy nie dotarła na Antarktydę.

Zaledwie kilka dni po opuszczeniu wyspy Południowa Georgia na południowym Atlantyku wpłynęli w obszar, gdzie z każdą milą liczba gór lodowych stawała się coraz większa i w końcu statek został uwięziony. Otoczony lodem wyglądał „jak migdał w lukrowej polewie” — napisał

jeden z członków załogi. Shackleton i jego ludzie spędzili tam 10 miesięcy, dryfując powoli na północ, aż w końcu góry lodowe zmiażdżyły statek. 21 listopada 1915 roku na oczach całej załogi statek pogrzążył się w lodowych wodach Morza Weddella.

Nie mogąc liczyć na pomoc z zewnątrz, załadowali się do trzech szalup i dopłynęli do Wyspy Słoniowej. Tam większość załogi pozostała, a Shackleton wraz z pięcioma towarzyszami ruszył w 800-milową podróż po burzliwym morzu w poszukiwaniu pomocy. I w końcu ją znalazł.

Co jest najbardziej niezwykle w tej historii? Wcale nie wyprawa, lecz to, że w całej tej gehennie nikt nie zginął. Nie doszło do zjadania jednych ludzi przez drugich, ani nawet nie było żadnego buntu.

Nie było to sprawą szczęścia. Po prostu Shackleton zatrudnił ludzi dobrze do siebie pasujących. Znalazł właściwych ludzi do tej roboty. Jeśli wypełnisz organizację właściwymi ludźmi, którzy wierzą w to samo co Ty, sukces sam przyjdzie. Jak Shackleton znalazł taką fantastyczną załogę? Za pomocą prostego ogłoszenia w londyńskim „Timesie”.

Porównajmy to z tym, jak my przyjmujemy ludzi do pracy. Podobnie jak Shackleton, dajemy ogłoszenie do prasy lub do innych nowoczesnych mediów, takich jak Craigslist czy Monster.com. Czasami zatrudniamy firmy rekrutacyjne, aby znalazły kogoś dla nas, ale zawsze proces ten wygląda podobnie. Sporządzamy listę kwalifikacji dla danego stanowiska pracy i oczekujemy, że najlepszym kandydatem będzie ten, który spełni najwięcej naszych wymagań.

Ważne jest, jak piszemy owe ogłoszenia. W każdym z nich podstawą jest CO, a nie DLACZEGO. Zazwyczaj jest to ogłoszenie w stylu: „Potrzebny pracownik do obsługi kluczowych klientów. Wymagane 5-letnie doświadczenie i dobra znajomość branży. Zapewniamy pracę w szybko rozwijającej się firmie, wysokie zarobki i dużo innych korzyści”. Na takie ogłoszenie może odpowiedzieć mnóstwo chętnych, lecz skąd możemy wiedzieć, który z nich jest tym właściwym?

Ogłoszenie Shackletona było inne. Nie mówił w nim, CZEGO szuka. Nie napisał:

„Szukamy mężczyzn chętnych do udziału w ekspedycji. Wymagane 5-letnie doświadczenie. Konieczna umiejętność podnoszenia grotzągla. Przyjdź pracować dla fantastycznego kapitana”.

Shackleton szukał ludzi mających coś więcej. Odpowiednich na taką ekspedycję. Jego ogłoszenie brzmiało następująco:

„Szukamy chętnych na niebezpieczną wyprawę. Niskie płace, przenikliwe zimno, długie miesiące w kompletnych ciemnościach, stałe zagrożenie zdrowia i życia, bezpieczny powrót raczej niepewny. Zaszczyt i sława, jeśli wyprawa się uda”.

Zgłosili się tylko ci, którzy przeczytali ogłoszenie i pomyśleli, że brzmi znakomicie. Byli to ludzie, którzy uwielbiali trudne do przezwyciężenia przeszkody. Byli niezwykle odporni psychicznie. Shackleton wybrał tylko tych, którzy wierzyli w to, w co i on wierzył. Ich zdolność do przetrwania była gwarantowana. Jeśli pracownicy czują się na właściwym miejscu, Twój sukces jest gwarantowany. Nie będą harować czy szukać innowacyjnych rozwiązań dla Ciebie, będą to robili dla siebie.

Wspólną cechą wszystkich wielkich przywódców jest umiejętność odnajdywania ludzi pasujących do ich organizacji — czyli wierzących w to samo co oni. Linie lotnicze Southwest są doskonałym przykładem firmy z talentem do zatrudniania właściwych pracowników. Umiejętność wyszukiwania ludzi uosabiających idee firmy znakomicie ułatwia świadczenie usług na wysokim poziomie. Herb Kelleher powiedział kiedyś: „Gdy przyjmujecie kogoś do pracy, nie patrzcie na jego umiejętności, patrzcie na jego postawę. Umiejętności można zawsze ukształtować”. Wszystko jasne, poza jednym — jaka ma być ta postawa? A jeśli jest to postawa niepasująca do naszej kultury?

Lubię pytać firmy, kogo chętnie zatrudniają. Najczęściej słyszę coś takiego: „Zatrudniamy wyłącznie ludzi z pasją”. Lecz skąd można wiedzieć, czy dana osoba wykaże się takim samym zaangażowaniem podczas pracy, jak i w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej? Przecież niemal wszyscy czymś się pasjonujemy, tyle że są to rozmaite rzeczy. Zaczynając proces rekrutacji od DLACZEGO, znacząco zwiększamy szanse na przyciągnięcie tych, których pasją jest to, w co wierzymy. Zatrudnianie ludzi tylko dlatego, że mają znakomity życiorys i przestrzegają zasad etyki zawodowej, nie gwarantuje sukcesu. Najlepszy inżynier z Apple mógłby się okazać miernotą, gdyby pracował w Microsoftzie, i na odwrót — najlepszy inżynier z Microsoftu nie znalazłby warunków do rozwoju w Apple. Obaj są bardzo doświadczeni i ciężko pracują. Obaj mieliby świetne rekomendacje. Jednak żaden nie pasuje do kultury tej drugiej firmy. Należy wybierać tych, którzy

z pełnym zaangażowaniem traktują Twoje DLACZEGO, Twoje cele, idee i przekonania, czyli tych, których postawa pastuje do Twojej kultury. Dopiero gdy to jest już ustalone, można przystąpić do oceny ich umiejętności i doświadczenia. Shackleton mógłby za pieniądze mieć bardziej doświadczoną załogę, ale gdyby nie byli w stanie połączyć się na poziomie znacznie głębszym niż umiejętności, ich przetrwanie stałoby pod wielkim znakiem zapytania.

W Southwest przez wiele lat nie mieli wydziału skarg i zażaleń — nie był im potrzebny. Wprawdzie Kelleher słusznie mówił o potrzebie przyjmowania ludzi z właściwą postawą, ale na prawdziwe uznanie zasługują ci, którzy wybierali ludzi gwarantujących usługi na wysokim poziomie. Kelleher nie mógł decydować o przyjmowaniu każdego pracownika, a ci, którzy to robili, nie mogli polegać wyłącznie na rozmowie z kandydatem i własnej intuicji. Byłoby to zbyt ryzykowne. Ich geniusz polegał na tym, że wiedzieli, jakich ludzi potrzebują, i zbudowali skuteczny system wyszukiwania takich kandydatów.

W latach 70. linie Southwest postanowiły ubrać swoje stewardesy w szorty i kozaczki (ech, były to piękne lata 70.). Nie był to ich pomysł, bo już wcześniej zrobiła to kalifornijska firma Pacific Southwest, na której linie Southwest się wzorowały. Jednak w Southwest odkryto przy tej okazji coś, co okazało się niezwykle cenne. Zauważono mianowicie, że do komisji rekrutujących stewardesy zgłaszają się wyłącznie cheerleaderki i mażoretki. Powodem było to, że tylko one nie miały oporów przed noszeniem nowych uniformów. Chociaż nie prezentowały wybitnych postaw, firma była z nich zadowolona, bo potrafiły wprowadzać ludzi w dobry nastrój, a o to przecież chodziło. Same były pełne optymizmu i zarażały nim innych. Ludziom łatwiej było uwierzyć, że „mogą wygrać”. Doskonale pasowały do firmy dbającej o zwykłego człowieka. Gdy tylko w Southwest uświadomiono sobie te fakty, zaczęto przyjmować wyłącznie cheerleaderki i mażoretki.

Wielkie firmy nie wybierają opcji zatrudniania ludzi utalentowanych i motywowania ich, lecz zatrudniają ludzi już zmotywowanych i inspirujących ich. Ludzie są zmotywowani albo nie. Jeśli ludziom zmotywowanym nie dasz czegoś, w co mogliby wierzyć, czegoś większego niż to, co mają robić, zniechęcą się i poszukają sobie innej pracy.

Daj im katedrę

Rozważmy następujący przykład. Widzisz dwóch pracujących kamieniarzy, podchodzisz do pierwszego z nich i pytasz: „Lubisz swoją pracę?”. On prostuje się, spogląda na Ciebie i mówi: „Buduję ten mur, odkąd sięgam pamięcią. Praca jest monotonna. Pracuję w upale przez cały dzień. Kamienie są ciężkie i od codziennego dźwigania bolą mnie plecy. Nie wiem nawet, czy za mojego życia budowla ta zostanie ukończona. Ale to jest moja praca. Dzięki niej mogę opłacić rachunki”. Dziękujesz mu za poświęcony czas i idziesz dalej.

Dziesięć metrów dalej spotykasz drugiego kamieniarza i zadajesz mu to samo pytanie: „Lubisz swoją pracę?”. On prostuje się, spogląda na Ciebie i mówi: „Uwielbiam ją. Buduję katedrę. To fakt, że buduję ten mur, odkąd sięgam pamięcią, i czasami praca jest monotonna. Pracuję w upale przez cały dzień. Kamienie są ciężkie i od codziennego dźwigania bolą mnie plecy. Nie wiem nawet, czy za mojego życia budowla ta zostanie ukończona. Ale ja buduję katedrę”.

Kamieniarzy nie różni to, CO robią, lecz to, że jeden z nich ma poczucie celu. On czuje, że jest na właściwym miejscu. Przychodzi do pracy, aby uczestniczyć w czymś większym niż robota, którą wykonuje. Dzięki temu, że ma własne DLACZEGO, zupełnie inaczej patrzy na swoją pracę niż jego kolega. Jest wydajniejszy i na pewno lojalniejszy. O ile pierwszy kamieniarz prawdopodobnie bez wahania przyjąłby inną pracę, gdyby tylko była lepiej płatna, o tyle drugi chętnie pracuje po godzinach i najprawdopodobniej odrzuciłby ofertę przejścia do innej, lepszej i lepiej opłacanej pracy, bo chciałby zostać i uczestniczyć w realizacji czegoś wielkiego. Drugi kamieniarz nie uważa siebie za kogoś mniej lub bardziej ważnego niż szklarz wykonujący witraże czy nawet sam architekt. Wszyscy oni pracują razem, aby zbudować katedrę. Jest to więc, która tworzy poczucie wspólnoty. Właśnie taka wspólnota w połączeniu ze wzajemnym zaufaniem jest tym, co pozwala odnieść sukces. Ludzie pracujący razem powinni mieć też wspólny cel.

Firmy z silnym poczuciem DLACZEGO są w stanie inspirować swoich pracowników. Pracownicy tacy są wydajniejsi i bardziej innowacyjni, a ochota, z jaką chodzą do pracy, sprawia, że inni ludzie też chcieliby tam pracować. Nie trzeba wielkiego wysiłku, aby dostrzec, dlaczego firmy, z którymi chętnie robimy interesy, są też dobrymi pracodawcami. Gdy ludzie

wewnątrz firmy wiedzą, DLACZEGO przychodzą do pracy, wówczas ludziom z zewnątrz łatwiej zrozumieć, DLACZEGO ta firma jest taka niezwykła. W takich firmach wszyscy, łącznie z najwyższym kierownictwem, nie uważają się za bardziej lub mniej ważnych od pozostałych. Wszyscy się nawzajem potrzebują.

Gdy motywacja wynika z DLACZEGO, sukces sam przychodzi

Na giełdach panował boom podobny do „bańki internetowej”, jaka miała miejsce na przełomie wieków. Nowa technologia zapowiadała się tak obiecująco, że ludzie zaczęli zmieniać swoje wyobrażenie o przyszłości. Rozpoczął się też wyścig, kto zrobi to pierwszy. Wszystko działo się pod koniec XIX wieku, a nową technologią było lotnictwo. Jedną z najbardziej znanych osobistości w tej branży był Samuel Pierpont Langley. Jak wielu innych wynalazców w tamtych czasach, usiłował zbudować pierwszą w świecie cięższą od powietrza maszynę latającą. Celem było wykonanie lotu żałogowego za pomocą maszyny sterowalnej i wyposażonej we własny napęd. Langley miał wszelkie atuty w ręku, aby sprostać temu ambitnemu zadaniu — miał to, co wielu nazwałoby receptą na sukces.

Langley zyskał już wcześniej uznanie w środowisku akademickim jako astronom i dzięki temu udało mu się objąć kilka ważnych i prestiżowych stanowisk. Był sekretarzem Instytutu Smithsona, asystentem w obserwatorium astronomicznym Uniwersytetu Harvarda i profesorem matematyki w Akademii Marynarki Wojennej Stanów Zjednoczonych. Był również dobrze ustosunkowany. Do grona jego przyjaciół należeli członkowie rządu i wpływowi biznesmeni, chociażby tacy jak Andrew Carnegie czy Alexander Graham Bell. Mógł korzystać z pokaźnych dotacji. Departament Wojny, poprzednik Departamentu Obrony, przyznał mu na realizację projektu lotniczego zawrotną jak na tamte czasy kwotę 50 000 dolarów. Pieniądze nie były problemem.

Langley zaangażował do pracy nad projektem najwybitniejsze umysły tamtych czasów. Do jego zespołu marzeń należeli między innymi znakomity inżynier mechanik, absolwent Uniwersytetu Cornella i pilot oblatywacz

w jednej osobie Charles Manly oraz konstruktor pierwszego samochodu w Nowym Jorku, Stephan Balzer. Langley i jego zespół mieli dostęp do najlepszych materiałów. Mieli świetne warunki finansowe i znakomity PR. Reporterzy „New York Timesa” relacjonowali każdy ich krok. Wszyscy znali Langleya i trzymali za niego kciuki.

Był jednak pewien problem.

Langley miał szczytny cel, lecz nie miał klarownego poczucia DLACZEGO. Swoje dążenie do zbudowania samolotu definiował w kategoriach tego, CO robił i CO mógł uzyskać. Aeronautyką interesował się od dzieciństwa, ale nie był jej zagorzałym orędownikiem. Najbardziej zależało mu na tym, aby być pierwszym. Chciał być sławny i bogaty. Tylko to go motywowało do działania.

Chociaż był już dobrze znany w swoim środowisku, marzyła mu się sława taka, jaką mieli Thomas Edison czy Alexander Graham Bell, czyli taka, która przysługuje tylko wielkim wynalazcom. Langley widział samolot jako swój bilet do sławy i bogactwa. Był mądry i zmotywowany. Miał to, co dziś określamy receptą na sukces — pieniądze, najlepszych ludzi, idealne warunki rynkowe. A mimo to niewielu z nas wie, kim był Samuel Pierpont Langley.

Kilkaset kilometrów dalej, w miasteczku Dayton w stanie Ohio bracia Orville i Wilbur Wright również budowali swoją maszynę latającą. W przeciwieństwie do Langleya nie mieli recepty na sukces. Gorzej, wyglądało na to, że mają receptę na klęskę. Nie mieli wielkich funduszy, żadnych dotacji rządowych, żadnych wpływowych znajomych. Swoje marzenia finansowali z tego, co zarobili w warsztacie rowerowym. Żadna osoba w ich zespole, włącznie z nimi samymi, nie miała wyższego wykształcenia, a kilka nawet nie ukończyło szkoły średniej. Bracia Wright robili to samo, co robił Langley i inni zapaleńcy starający się zbudować maszynę latającą. Ale bracia Wright mieli coś wyjątkowego. Mieli marzenie. Oni wiedzieli, DLACZEGO zbudowanie takiej maszyny było ważne. Wierzyli, że jeśli im się to uda, świat stanie się inny. Wierzyli, że ich sukces przyniesie korzyści wszystkim.

„Wilbur i Orville byli prawdziwymi naukowcami głęboko i szczerze zaangażowanymi w rozwiązanie problemów natury fizycznej, jakie wiązały się z lataniem” — napisał James Tobin, autor biografii braci Wright. Langley natomiast pałał chęcią podniesienia swojego autorytetu do poziomu, jaki mieli jego sławni współpracownicy, na przykład Alexander Graham Bell,

a wiedział, że może to osiągnąć tylko jako autor przełomowego odkrycia naukowego lub wynalazku. Według Tobina Langley „nie miał tej pasji lata-
nia, jaką mieli bracia Wright, a bardziej interesowało go samo osiągnięcie”.

Orville i Wilbur głosili to, w co wierzyli, i tym inspirowali innych członków lokalnej społeczności do wspólnego wysiłku. Ich zaangażowanie i determinacja w dążeniu do celu były bardzo przekonujące. Ponieśli wiele porażek i większość by się już dawno poddała, ale nie zespół braci Wright. Byli tak zainspirowani, że żadne komplikacje nie były w stanie ich zniechęcić. Podobno za każdym razem, gdy wybierali się na loty próbne, zabierali ze sobą pięć kompletów części zamiennych, bo planowali tyle prób i zakładali, że żadna nie będzie udana.

Jednak w końcu się udało. 17 grudnia 1903 roku bracia Wright wznieśli się w niebo nad polami w okolicach Kitty Hawk w Północnej Karolinie. Lot, który wprowadzał nową technologię zmieniającą świat, trwał zaledwie 59 sekund. Samolot leciał z niewielką prędkością i nie przekroczył wysokości 37 metrów.

Równie znaczące jak samo osiągnięcie było to, że całe zdarzenie było prawie niezauważone. Nie było tam reporterów „New York Timesa”. Motywowani czymś większym niż żądza sławy i chwały bracia Wright byli gotowi czekać z informowaniem świata o swoim wyczynie. Doskonale rozumieli jego doniosłość.

Langley i bracia Wright usiłowali zrobić dokładnie to samo. Oba zespoły pracowały nad takim samym produktem. Jedni i drudzy byli niezwykle zmotywowani, pracowici i uzdolnieni technicznie. To, co miał zespół braci Wright, a czego brakło Langleyowi, to nie było szczęście. To była inspiracja. Jednych motywowała wizja sławy i bogactwa, a drugich — wiara, że mogą zrobić coś wielkiego. Bracia Wright rozbudzali tę wiarę również w ludziach, którzy ich otaczali. Langley płacił utalentowanym ludziom za to, że pomagali mu stać się sławnym. Bracia zaczęli od DLACZEGO. Dla Langleya najważniejsze było CO, o czym dobitnie świadczy fakt, że gdy tylko dowiedział się o udanych lotach Orville’a i Wilbura, poddał się. Wycofał się z biznesu. Podobno powiedział wtedy: „To fantastycznie, będę więc doskonalił ich technologię”. Ale niczego takiego nie zrobił. Uznał, że poniósł upokarzającą porażkę — jego samolot testowy spadł do rzeki Potomac, a gazety nie szczędziły mu szyderstw. Bardzo obchodziło go to, co inni o nim myślą, i bardzo chciał być sławny. Nie udało mu się być pierwszym, więc się wycofał.

Innowacje rodzą się na obrzeżach

Zespoły marzeń nie zawsze są takie wymarzone. Gdy zbiera się grupa ekspertów, często bywa tak, że każdy pracuje dla siebie, a nie dla dobra zespołu. Coś takiego ma miejsce, gdy firmy są gotowe wypłacać gigantyczne pensje, byle tylko „pozyskać najlepsze talenty”. Ludzie tacy przychodzą niekoniecznie dla Twojego DLACZEGO, lecz dla pieniędzy. Klasyczna manipulacja. Płacenie dużych pieniędzy i żądanie w zamian wielkich pomysłów gwarantuje niewiele. Natomiast zgromadzenie ludzi myślących podobnie i wskazanie im powodu do działania gwarantuje, że praca zespołowa będzie efektywniejsza. Langley zebrał zespół najlepszych fachowców i obiecał im bogactwo. Bracia Wright zainspirowali grupę ludzi, aby się do nich przyłączyli i razem spróbowali osiągnąć coś wielkiego. Większość firm daje ludziom coś, nad czym mają pracować, a firmy bardziej innowacyjne dają coś, do czego ludzie mają zmierzać.

Rolą lidera nie jest rzucanie wielkimi pomysłami, lecz stwarzanie warunków, w których takie pomysły mogą się rodzić. To pracownicy firmy, ci z pierwszej linii frontu mają najlepsze kwalifikacje do poszukiwania nowych, innowacyjnych rozwiązań. Na przykład ci, którzy odbierają telefony od klientów, mogą powiedzieć więcej na temat oczekiwań konsumenckich niż jakikolwiek urzędnik siedzący w swoim gabinecie i niemający z klientami żadnego kontaktu. Jeśli ludziom powie się, że mają przychodzić do pracy i robić, co do nich należy, będą to robić, ale nic ponadto. Jednak gdy będzie się im ciągle przypominało, DLACZEGO firma powstała, i będzie się im mówiło, aby zawsze wykonując swoją pracę, szukali sposobów na osiągnięcie stojących przed firmą celów, będą robili więcej, niż się od nich wymaga.

Steve Jobs na przykład wcale sam nie wymyślił iPod'a ani iTunes, ani iPhone'a. Zrobili to inni ludzie w firmie. Jobs wskazał im tylko pewien filtr, kontekst, wyższy cel, do którego miały zmierzać ich pomysły innowacyjne — znajdźcie wśród istniejących branż taką, w której firmy walczą o utrzymanie swoich starych modeli biznesowych i rzućcie im wyzwanie. Właśnie DLATEGO firma Apple powstała, właśnie to robili Jobs i Wozniak, gdy zaczynali swoją działalność, i to jest to, co pracownicy oraz produkty tej firmy robią przez cały czas. Jest to powtarzający się schemat. Pracownicy Apple'a po prostu szukają ciągle sposobów realizowania nadrzędnego celu firmy, gdzie tylko się da. I to działa.

Jednak w większości firm jest inaczej. W firmach określających się poprzez to, CO robią, a nie DLACZEGO to robią, mówi się pracownikom, żeby byli innowacyjni w odniesieniu do konkretnego produktu lub usługi. Otrzymują polecenie: „Zrób to lepiej”. W firmach konkurujących z Apple, które zdefiniowały się jako „producenci komputerów”, ludzie przychodzą do pracy, by wymyślać „bardziej innowacyjne” komputery. Najlepsze, co mogą zrobić, to dodać trochę pamięci, jedną lub dwie funkcje, albo — jak zrobił jeden z producentów pecetów — dać użytkownikom możliwość wyboru dowolnego koloru obudowy. Pomysł fajny, ale nie innowacyjny. Nie ma w tym nic przełomowego ani nawet takiego, co miałoby wpływ na rozwój branży. Zastanawiasz się, skąd się wzięło tyle rodzajów pasty Colgate? Bo każdego dnia pracownicy tej firmy muszą wymyślać lepszą pastę, zamiast na przykład myśleć nad tym, jak sprawić, by klient nie czuł się tak zagubiony przy wyborze tego środka czystości.

Apple nie ma patentu na dobre pomysły; ludzie myślący innowacyjnie są w większości firm. Ale tylko dobre firmy stawiają przed pracownikami cel lub wyzwanie jako kierunek dla nowych pomysłów, a nie mówią im wprost, że mają skonstruować lepszą łapkę na myszy. Ci, którzy śledzą konkurencję w nadziei, iż przez dorzucenie nowej funkcji lub jakiegoś dodatku sprawią, że *ich* produkt będzie „lepszy”, jedynie wzmacniają przywiązanie swoich firm do tego, CO robią. Firmy z jasno określonym DLA-CZEGO raczej nie interesują się konkurencją, podczas gdy te, w których DLACZEGO jest słabo widoczne, wręcz obsesyjnie obserwują, co robią inni.

Zdolność do wprowadzania innowacji przydaje się nie tylko przy realizacji nowych pomysłów, ale jest nieoceniona także wtedy, gdy trzeba walczyć o przetrwanie. Jeśli ludzie przychodzą do pracy z poczuciem wyższego celu, łatwiej znoszą ciężkie czasy, a nawet łatwiej znajdują wyjście z trudnej sytuacji. Ludzie, którzy przychodzą do pracy z wyraźnym poczuciem DLACZEGO, nie poddają się po kilku niepowodzeniach, bo kierują się wyższymi pobudkami. Thomas Edison, człowiek motywowany wyłącznie wyższymi celami, powiedział: „Nie odkryłem sposobu, jak zrobić żarówkę, ale odkryłem tysiąc sposobów, jak jej nie zrobić”.

Linie lotnicze Southwest znane są z tego, że jako pierwsze wprowadziły 10-minutowy przeładunek samolotu — w ciągu 10 minut jedni pasażerowie opuszczali samolot, a inni byli przyjmowani na jego pokład. Dzięki temu wydłużał się czas przebywania samolotów w powietrzu i linie

mogły zarabiać więcej pieniędzy. Niewielu ludzi ma świadomość, że ta innowacja zrodziła się w warunkach ostrej walki o przetrwanie. W roku 1971 firmie brakowało pieniędzy i postanowiono sprzedać jeden samolot. Zostali więc z planem lotów przewidzianym na cztery samoloty, a tych mieli teraz tylko trzy. Do wyboru były dwie opcje: zredukować liczbę lotów lub znaleźć sposób na przeładowanie samolotu w 10 minut. W ten sposób narodziło się pojęcie przeładunku 10-minutowego.

Podczas gdy pracownicy innych linii lotniczych powiedzieliby, że czegoś takiego nie da się zrobić, ludzie w Southwest zebrali się, aby wspólnie pomyśleć nad rozwiązaniem tego bezprecedensowego i na pozór niewykonalnego zadania. W rezultacie wprowadzono innowację, która do dziś przynosi korzyści. Wprawdzie obecnie przeładunek zajmuje im około 25 minut, ale jest to spowodowane zatłoczeniem lotnisk, większą ładownością samolotów i większą masą przewożonych ładunków. Gdyby jednak wydłużyli ten czas zaledwie o pięć minut, to żeby móc realizować dotychczasowy plan lotów, musieliby dokupić jeszcze 18 samolotów za blisko miliard dolarów.

Niezwykła zdolność rozwiązywania problemów w Southwest, fantastyczny talent do wprowadzania innowacji w Apple i umiejętność rozwijania nowych technologii w zespole braci Wright — wszystko to było możliwe z jednego powodu — liderzy zespołów wierzyli, że dadzą radę, i ufali, że ich ludzie pójdą za nimi.

Definicja ufności

Założony przez Sir Francisa Baringa w 1762 roku Barings Bank był najstarszym angielskim bankiem inwestycyjnym. Bank ten przetrwał wojny napoleońskie i obie wojny światowe, ale nie przetrwał skłonności do podejmowania ryzyka przez jednego niezbyt uczciwego spekulanta giełdowego. Nick Leeson jednoosobowo doprowadził do upadku banku w 1995 roku przez dokonanie kilku samowolnych i bardzo ryzykownych transakcji. Gdyby przysłowiowe wiatry wiały nadal we właściwym kierunku, bank zarobiłby krocie, a Leeson zostałby okrzyknięty bohaterem.

Ale tak to już jest z rzeczami nieprzewidywalnymi, takimi jak pogoda czy rynki finansowe. Bez wątpienia to, co robił Leeson, było zwykłym hazardem i nie miało nic wspólnego z ryzykiem skalkulowanym. Kalkulacja ryzyka dopuszcza wystąpienie znacznych strat, lecz jednocześnie wprowadza zabezpieczenia mające zapobiec takim niekorzystnym zjawiskom lub przynajmniej zminimalizować ich skutki. Chociaż awaryjne lądowanie samolotu na wodzie jest „nieprawdopodobne”, jak zapewniają nas wszystkie linie lotnicze, każdy pasażer otrzymuje na wszelki wypadek kamizelkę ratunkową. Zaniechanie tego byłoby czynem mającym w sobie element hazardu i żadna z linii lotniczych sobie na to nie pozwoli, choćby wszystkie statystyki przemawiały na korzyść takiego rozwiązania.

Dziwić może, iż Leeson pełnił w banku dwie funkcje: tradera i jednocześnie nadzorcy, ale fakt ten w kontekście całej sprawy nie jest najważniejszy. Nie jest również najważniejsze to, że jeden człowiek z dużą skłonnością do hazardu mógł narobić tak dużo szkód. Wszystko skończyłoby się wraz z odejściem Leesona lub zatrudnieniem przez bank nowego nadzorcy. Decydujące było to, że w Barings Bank zapanowała kultura zezwalająca na zaistnienie tych wszystkich warunków. Firma straciła swoje DLACZEGO.

Kultura w banku Barings zmieniła się na taką, w której ludzie pracują, ale bez inspiracji. Są motywowani, ale nie inspirowani. Zmanipulowani obietnicami wysokich premii za dobre wyniki, owszem, ale nie zainspirowani do pracy dla dobra wspólnego. Sam Leeson, wyjaśniając, jak to się stało, że tak długo mógł uprawiać swój hazardowy proceder, powiedział, że powodem nie była nieświadomość w jego otoczeniu, iż to, co robi, jest potencjalnie groźne. Było to coś znacznie gorszego — atmosfera potępienia za głośne wyrażanie swoich myśli. „Ludzie w londyńskiej centrali byli tak zarozumiali” — wyjaśniał — „że nikt nie śmiał o cokolwiek pytać, żeby nie wyjść na głupca”. Brak klarownego zbioru wartości i przekonań w połączeniu z wynikającą stąd kulturą niskiej jakości stworzyły warunki dla rozwoju postaw typu ratuj-się-kto-może, co w dłuższej perspektywie mogło prowadzić jedynie do katastrofy. Prymitywne zwyczaje. Gdy ludzie nie dbają o wspólnotę, wówczas korzyści, jakie ona daje, zaczynają zanikać. Wiele firm ma superpracowników, supersprzedawców itd., ale niewiele ma kulturę, w której tacy ludzie są regułą, a nie wyjątkiem.

Zaufanie jest wielką rzeczą. Zaufanie pozwala nam polegać na innych. Polegamy na tych, którym ufamy, gdy doradzają nam w podejmowaniu decyzji. Zaufanie jest podstawą rozwoju nas samych, naszych rodzin, firm, społeczeństw i całego naszego gatunku. Z zaufaniem powierzamy nasze dzieci innym członkom społeczności, kiedy chcemy wyjść na obiad. Jeśli mamy wybór między dwiema opiekunkami, bardziej zaufamy mniej doświadczonej, ale mieszkającej w sąsiedztwie, niż bardziej doświadczonej, ale pochodzącej z daleka. Mówimy, że nie ufamy ludziom z zewnątrz, bo nic o nich nie wiemy. W rzeczywistości o opiekunce z sąsiedztwa też nic nie wiemy poza tym, że mieszka w pobliżu. W bardzo ważnej sprawie — chodzi przecież o bezpieczeństwo naszych dzieci — przedkładamy swojskość nad doświadczenie. Ufamy, że ktoś, kto żyje w tej samej społeczności co my i najprawdopodobniej podziela nasze wartości oraz przekonania, ma lepsze kwalifikacje do opiekowania się naszymi dziećmi niż ktoś z dużym dorobkiem, ale przybywający z nieznanego nam miejsca. Jest to niezwykle. Powinniśmy więc zastanowić się nad tym, jak przyjmujemy ludzi do pracy — co jest dla nas istotniejsze: ich dorobek zawodowy i doświadczenie czy możliwość asymilacji w naszej społeczności? Dzieci są chyba ważniejsze niż stanowisko w firmie, które chcemy obsadzić, a mimo to wydaje się, że stosujemy tu zupełnie inny standard. Dlaczego w tym przypadku zupełnie inaczej podchodzimy do kwestii, kto może być dobrym pracownikiem?

Historia uczy, że dla rozwoju społeczeństw większe znaczenie ma ufność jednostek niż ich umiejętności. Tak jak rodzice zostawiający swoje dzieci, gdy wychodzą do znajomych, tak i całe grupy opuszczające na pewien czas swoją społeczność robią to w przekonaniu, że ich domy i rodziny będą bezpieczne aż do ich powrotu. Gdyby nie było ufności, nikt by nie ryzykował. Brak ryzyka oznaczałby brak badań, eksperymentów i rozwoju społeczeństwa jako całości. Dochodzimy więc do bardzo ważnej konstatacji: jednostki będą podejmowały ryzyko w imię rozwoju społeczności jako całości tylko wtedy, gdy mogą tej społeczności zaufać. Nie bez powodu, w końcu chodzi o ich zdrowie i życie.

Nawet najlepiej wytrenowany i najbardziej doświadczony linoskoczek nie wykona nowej ewolucji, jeśli jej wcześniej nie przećwiczy przy rozciągniętej siatce zabezpieczającej. A jeśli ewolucja jest naprawdę trudna i ryzykowna, nigdy nie wykonuje jej bez zabezpieczenia. Poza oczywistą

funkcją wylapywania spadających linoskoczków siatka pełni również ważną rolę psychologiczną. Świadomość, że ona tam jest, pozwala akrobacie bez obawy zrobić coś, czego jeszcze nie robił, a nawet powtarzać to wielokrotnie. Jeśli zostanie usunięta, akrobata będzie wykonywał tylko bezpieczne ewolucje, o których wie, że mu niczym nie grożą. Im bardziej wierzy w wytrzymałość siatki, tym większe będzie podejmował ryzyko i tym bardziej widowiskowy będzie jego występ. Ufność, jaką zapewnia mu zarząd cyrku przez rozpostarcie siatki, udzieli się także innym artystom. Wkrótce wszyscy poczują się pewniej i zaczną ćwiczyć nowe ewolucje, rozwijając jeszcze bardziej swoje talenty. W rezultacie, gdy się to wszystko zaczyna sumować, przedstawienia stają się bardziej interesujące, a sam cyrk zyskuje większą popularność. Lepsze przedstawienia i większa popularność oznaczają więcej widzów. System się rozwija. Bez ufności nie byłoby to możliwe. W każdej społeczności czy organizacji jej członkowie powinni ufać swoim liderom, wierzyć, że zapewnią im siatkę zabezpieczającą — rzeczywistą i emocjonalną. Jeśli czują takie wsparcie, chętniej podejmują dodatkowy wysiłek, a to zawsze jest z korzyścią dla całej grupy.

Przyznaję, że zawsze znajdą się tacy, którzy podejmą ryzyko i wykonają niebezpieczną ewolucję po raz pierwszy, a nawet będą ją powtarzać wielokrotnie bez siatki zabezpieczającej. Zawsze znajdą się tacy, którzy ruszą na wyprawę, nie zważając na to, kto zaopiekuje się ich domem. Tacy ludzie czasami znajdują właściwe dla nich miejsce jako innowatorzy. Oni idą dalej niż inni i robią to, czego nikt inny jeszcze nie zrobił. Niektórzy z nich przyczyniają się do rozwoju biznesu lub społeczeństwa, ale są wśród nich również tacy, którzy przez całe swoje życie niczego nie osiągnęli.

Z samolotu można wyskoczyć ze spadochronem albo bez niego, ale między takimi skokami jest zasadnicza różnica. Wprawdzie oba dostarczają niezapomnianych wrażeń, ale tylko jeden daje szansę na przeżycie ich jeszcze raz. Linoskoczek z predyspozycjami do podejmowania ryzyka, który nie potrzebuje żadnej siatki, będzie wielką atrakcją i przyciągnie widzów, nawet wtedy, gdy przedstawienie jako całość będzie mierne. Ale co będzie, gdy on umrze lub przejdzie do innego cyrku? Jest to paradygmat, w którym jednostkę motywują jej własne korzyści, a konsekwencje dla ogółu nie mają znaczenia. W takim przypadku wysiłki podejmowane przez jednostkę mogą przynosić jej korzyści i mogą nawet być pozytywne dla całej grupy, ale korzyści te, zwłaszcza dla grupy, są ograniczone w czasie.

W końcu taki system rozpada się i na ogół dzieje się to ze szkodą dla całej organizacji. Znacznie lepszą, bo przynoszącą korzyści długotrwale strategią jest wprowadzanie ufności w celu zachęcenia do odważniejszych działań również tych, którzy nie są takimi ryzykantami jak Nick Leeson.

Dobre organizacje to takie, w których ludzie czują się bezpiecznie. Silna kultura tworzy poczucie przynależności do grupy i działa jak siatka zabezpieczająca. Ludzie przychodzą do pracy, wiedząc, że kierownictwo, koledzy i organizacja jako całość dbają o nich. Oczywiście istnieje również oddziaływanie w drugą stronę — decyzje, wysiłki i działania podejmowane przez jednostkę wzmacniają i chronią interes organizacji jako całości.

W liniach lotniczych Southwest znanych z kierowania całej uwagi na klienta wcale nie wierzą, że klient ma zawsze rację. Nie tolerują pasażerów ubliżających personelowi. Proponują takim pasażerom przelot innymi liniami. Jest w tym trochę ironii, że firma świadcząca najlepsze usługi w kraju jednak bardziej dba o swoich pracowników niż klientów. Ale to właśnie wzajemne zaufanie kierownictwa i personelu, a nie system nakazów i zakazów, jest tym, co generuje wysoką jakość usług. Jednak żeby to zadziałało, musi być spełniony podstawowy warunek — każdy, kto należy do takiej kultury, musi podzielać jej wartości i przekonania. Bez tego pracownik będzie jednostką niedostosowaną i najprawdopodobniej będzie pracował tylko dla własnej korzyści, nie biorąc pod uwagę dobra wspólnego. Lecz jeśli wszyscy członkowie organizacji dobrze do siebie pasują, znacznie zwiększają się możliwości „pójścia o krok dalej”, zbadania czegoś, udoskonalenia czy wprowadzenia innowacji i — co najważniejsze — wielokrotnego powtarzania tego wszystkiego. Tylko wzajemne zaufanie może sprawić, że organizacja będzie dobrze funkcjonować.

Prawdziwa ufność bierze się z tego, czego nie widać

„Rambo 2” — odezwał się głos w słuchawce generała brygady, Jumpera, podając jego znak wywoławczy — „twoja grupa 180, dwadzieścia pięć mil, zbliża się szybko”.

„Zagroda kontakt radarowy” — odpowiedział Rambo 2, raportując, że namierzył wroga na swoim radarze. Jednogwiazdkowy generał John Jumper był doświadczonym pilotem myśliwców F-15 z nalotem wynoszącym kilka tysięcy godzin, w tym ponad tysiąc godzin lotów bojowych. Niewątpliwie był jednym z najlepszych. Urodzony w miasteczku Paris w Teksasie szybko zrobił karierę w lotnictwie. Latał na niemal wszystkich samolotach amerykańskich sił powietrznych, poczynawszy od transportowych aż po najnowocześniejsze myśliwce. Wielokrotnie odznaczany i wyróżniany dowódca skrzydła myśliwców był uosobieniem tego, co powinno cechować pilota bojowego. Inteligencja i pewność siebie.

Lecz tego dnia reakcja Jumpera nie pasowała do sytuacji, w jakiej się znalazł. Dopiero po 25 milach powinien otworzyć ogień lub rozpocząć jakiś manewr ofensywny. Czując, że Jumper namierzył swoim radarem niewłaściwy cel, kapitan Lori Robinson spokojnie powtórzyła to, co widziała u siebie — „Rambo 2 potwierdź kontakt radarowy TWOJA grupa teraz 190 dwadzieścia mil”.

Do obowiązków Lori Robinson jako nawigatora naprowadzania przebywającego w pobliższym centrum dowodzenia należało obserwowanie wskazań radaru i kierowanie pilotów w stronę samolotów nieprzyjaciela, aby mogli je przechwytywać i niszczyć. W przeciwieństwie do cywilnego kontrolera ruchu lotniczego, który musi czuwać, aby samoloty trzymały się z dala od siebie, zadaniem nawigatora naprowadzania jest maksymalne ich zbliżanie. Tylko on ma pełny przegląd sytuacji pola walki, bo na ekranie radaru pokładowego, który pilot ma w kabinie, widać tylko to, co jest na wprost samolotu.

Kapitan Robinson traktowała swoją pracę jako coś więcej niż tylko wpatrywanie się w monitor radaru, jako coś bardziej znaczącego niż tylko bycie oczami i uszami pilotów, którzy pędzili ku niebezpieczeństwu z prędkością prawie 2500 km/h. Kapitan Robinson wiedziała, DLACZEGO jej praca jest ważna. Uważała, że to ona odpowiada za wyznaczenie właściwej trasy lotu, aby pilot mógł zrobić dokładnie to, co do niego należy, aby mógł poprowadzić swoją maszynę jeszcze dalej i z jeszcze większą pewnością. Właśnie dlatego wykonywała swą pracę bardzo dobrze. Nie mogła popełnić błędu. Gdyby tak się stało, straciłaby zaufanie pilotów i, co gorsza, oni sami przestaliby sobie ufać. Bez tej ufności żaden pilot bojowy nie byłby w stanie dobrze wykonywać swojej pracy.

Niestety stało się. Kapitan Robinson powinna była odczytać ze spokojnego głosu Jumpera, że on zupełnie nie zdawał sobie sprawy z istniejącego zagrożenia. W bezchmurny dzień, 6000 m nad pustynią, w wartym 25 milionów dolarów supernowoczesnym myśliwcu pilotowanym przez Rambo 2 odezwał się alarm. Pilot oderwał wzrok od ekranu radaru i zobaczył atakujące go samoloty przeciwnika. „WRÓG Z PRAWEJ! WRÓG Z PRAWEJ!” — wykrzyknął przez radio. 9 października 1988 roku generał brygady John P. Jumper nie zdołał uniknąć śmiertelnego ciosu.

Kapitan Robinson czekała. Zapanowała nieznośna cisza. Dopiero po dłuższym czasie do pokoju odpraw w bazie Nellis wpadł Jumper. „Zabiłaś mnie!” — warknął w stronę nawigatorki. Usytuowana na pustyni Nevada baza Nellis jest siedzibą Szkoły Lotnictwa Wojskowego i właśnie przed chwilą generał John Jumper został trafiony rakietą wystrzeloną przez innego uczestnika symulowanej walki powietrznej.

„To nie była moja wina, sir” — odpowiedziała spokojnie Lori Robinson — „proszę obejrzeć nagranie wideo”. Generał Jumper, późniejszy dowódca 57. Skrzydła, absolwent USAF Fighter Weapons School i były instruktor w bazie Nellis, rutynowo sprawdził każdy szczegół odbytej właśnie misji treningowej. Piloci często korzystają z takich zapisów wideo, aby uczyć się na własnych błędach. Zapisy zawsze mówią prawdę. I tak też było tym razem. Okazało się niezbiecie, że to on popełnił błąd, a nie nawigatorka. Klasyczny przykład zaślepienia. Generał zapomniał, że jest częścią zespołu. Zapomniał, że jest dobry w wykonywaniu swojej pracy nie tylko dzięki swoim umiejętnościom. Był dobry, bo byli też ci, którzy dbali o niego. Olbrzymi sztab ludzi, których nie mógł widzieć.

Bez wątpienia generał Jumper otrzymał najlepszy sprzęt, najlepszą technologię i najlepsze wykształcenie, jakie można było kupić za pieniądze. Ale to mechanicy, nauczyciele, piloci towarzyszący, kultura lotnictwa wojskowego i nawigatorka Robinson zapewniali mu poczucie pewności siebie podczas wykonywania zadań. Jumper zapomniał, DLACZEGO jest tak dobry, i w ułamku sekundy podjął decyzję, której skutki okazały się katastrofalne. I właśnie po to są ćwiczenia, by pobierać takie lekcje.

Przez mniej więcej szesnaście lat od tamtej lekcji na pustyni Nevada, Jumper zajmował się rzeczami znacznie poważniejszymi. Obecnie emerytowany generał czterogwiazdkowy, w latach 2001 – 2005 zajmował stanowisko szefa sztabu sił powietrznych Stanów Zjednoczonych — najwyższy

rangą urząd wojskowy w całych siłach powietrznych, gdzie odpowiadał za organizację, szkolenie i wyposażenie prawie 700 000 żołnierzy, gwardzystów, rezerwistów i służb cywilnych działających na terenie Stanów Zjednoczonych i poza ich granicami. Jako członek Kolegium Połączonych Szefów Sztabów doradzał sekretarzowi obrony, Radzie Bezpieczeństwa Narodowego i prezydentowi.

Nie jest to jednak historia generała Jumpera, lecz nawigatorki Lori Robinson. Od tamtej pory wielokrotnie awansowała i teraz jest generałem brygady sił powietrznych. Już nie wpatruje się w ekran radaru. W jej życiu nie ma już szatanów i bandytów, czyli pseudonimów dla dobrych i złych chłopców z wojsk lotniczych. Mimo że jej praca zmieniła się, ona sama nadal każdy dzień zaczyna od przypominania sobie, DLACZEGO przyszła do pracy.

Pani generał Robinson tęskni za „swoimi dziećmi”, jak nazywała żołnierzy służących pod jej dowództwem, i tak jak robiła to wtedy, nadal stara się wszelkimi sposobami przecierać szlaki innym, aby mogli rozwijać siebie, a przy okazji całą organizację, do której należą. „Czasy myślenia wyłącznie o sobie już się skończyły, teraz musicie myśleć o podległych wam żołnierzach” — przypominała studentom, gdy była wykładowcą w szkole wojskowej. „Jeśli tak będzie postępowała większość z nas” — mówiła dalej, wyjaśniając, DLACZEGO sama robi to, co robi — „to pozostawimy tę armię i ten kraj w lepszej kondycji, niż je zastaliśmy. A czyż nie o to chodzi?”. Właśnie takie poczucie celu, pełna świadomość, DLACZEGO przychodzi do pracy, były podstawą sukcesu pani generał.

Przecieranie szlaków innym, aby mogli iść do przodu i robić rzeczy większe i lepsze, inspiruje innych do tego samego, ale w odniesieniu do pani generał. Jako kobieta świetnie sobie radzi w zdominowanym przez mężczyzn świecie i stanowi doskonały przykład prawdziwego dowódcy. Nie zastrasza, nie łamie charakterów, lecz — tak jak wielcy przywódcy — inspiruje swoim DLACZEGO, swoim celem, do którego zmierza.

Lori Robinson była tak dobrym i pewnym nawigatorem naprowadzania, że piloci chętnie z nią współpracowali. „Największym dla mnie komplementem było, gdy mówili: »Jeśli pójdę na wojnę, to chciałbym, żeby mnie Lori naprowadzała«” — wspomina dzisiaj pani generał. Jest pierwszą kobietą w historii amerykańskich sił powietrznych, która dowodziła 552. Skrzydłem Kontroli Ruchu Lotniczego stacjonującym w bazie Tinker,

a jest to jedno z największych skrzydeł amerykańskich sił powietrznych (skrzydło mające na wyposażeniu samoloty systemu AWACS — Boeingi 707 z dużymi obrotowymi radarami na grzbiecie kadłuba). Jest pierwszym dowódcą skrzydła bojowego, który nie przeszedł wszystkich szczebli pilotażu. Była pierwszą kobietą wykładającą w Air Force Fighter Weapons School — szkole kształcącej najlepszych pilotów amerykańskich sił powietrznych. Tam zyskała wielkie uznanie wśród studentów — siedem razy z rzędu przyznawali jej tytuł najlepszego nauczyciela roku. Jest pierwszą kobietą pełniącą funkcje kierownika sekretariatu sił powietrznych i szefa sztabu oddziału specjalnego sił powietrznych. W roku 2000 przewodniczący Kolegium Połączonych Szefów Sztabów powiedział o niej — wtedy była jeszcze w stopniu kapitana — że wywarła niezwykle wpływ na jego poglądy w sprawach lotnictwa wojskowego. I nie są to wszystkie jej osiągnięcia.

Generał Lori Robinson jest dobrym liderem pod każdym względem. Niektórzy ludzie na kierowniczych stanowiskach zachowują się, jakby byli na drzewie wśród małp. Robią wszystko, aby ci z górnych partii drzewa widzieli w dole tylko ich uśmiechy. Ale gdy oni sami patrzą w górę, najczęściej widzą tylko zadki. Dobrzy przywódcy, tacy jak pani generał Robinson, są szanowani i przez tych na górze, i przez tych na dole. Podwładni ufają jej, bo wiedzą, że zawsze dba o nich. „Nie ma takiej rzeczy, której nie mogłabym po was poprawić” — mówiła często swoim studentom w szkole lotnictwa myśliwskiego. Zwierzchnicy też okazują jej wielki szacunek. „Nie mam pojęcia, jak jej się to wszystko udaje” — mówią o niej ci, którzy ją dobrze znają. I, co najważniejsze, mówią to z uśmiechem i podziwem. Zdolności przywódcze pani generał nie wynikają ani z jej inteligencji, ani z urody. Jest dobrym liderem, ponieważ rozumie, że zdobywanie zaufania nie polega na robieniu dobrego wrażenia, lecz służeniu tym wszystkim, którzy jej służą. Tylko poprzez zaufanie lider może zyskać poparcie, którego potrzebuje, aby urzeczywistnić swoje wizje. Lori Robinson jest w tym dobra.

Posłużyłem się przykładem z dziedziny militarnej, bo tutaj zaufanie ma szczególne znaczenie. Zaufanie wynika z przynależności do określonej kultury lub organizacji, której członkowie podzielają wspólne wartości i przekonania. Aby zaufanie było trwałe, konieczne jest aktywne operowanie tymi wartościami i przekonaniami. Jeśli firma nie działa aktywnie w celu utrzymania równowagi złotego kręgu — klarowności, dyscypliny i spójności —

zaufanie zaczyna słabnąć. Firma, a właściwie każda organizacja, musi aktywnie działać na rzecz przypominania wszystkim, DLACZEGO istnieje. DLACZEGO w ogóle została założona. Jakie przekonania leżą u jej podstaw. Każdy jej członek musi się czuć odpowiedzialny za przestrzeganie nadrzędnych wartości. Nie wystarczy wypisanie ich na ścianie — jest to zbyt pasywne. Na tych wartościach powinien opierać się cały system premiovania i motywowania. Firma powinna służyć tym, którzy chcą działać na rzecz jej dobra.

W warunkach równowagi można ufać, że wszyscy członkowie organizacji są w niej z tych samych powodów. Tylko wtedy jednostka może wierzyć, że inni także działają, aby „pozostawić organizację w lepszym stanie, niż ją zastali” — zacytujmy jeszcze raz panią generał. Taka jest właśnie istota pasji. Pasja rodzi się z poczucia, że jesteśmy częścią czegoś, w co wierzymy, co jest większe od nas samych. Gdy ludzie nie wierzą, że firma działa zgodnie z jasno określonym DLACZEGO, wówczas pasja ulega osłabieniu. Bez wprowadzenia zaufania każdy ograniczy się do wykonywania swojej pracy i będzie myślał tylko o sobie. W takich warunkach rodzą się klasyczne intrygi biurowe — liczy się tylko korzyść własna, często kosztem innych, a nawet kosztem całej firmy. Jeśli funkcjonowanie firmy nie opiera się na zaufaniu, podstawową motywacją do pracy staje się korzyść indywidualna. Na krótką metę może to być nawet pozytywne, ale w dłuższej perspektywie czasowej zawsze prowadzi do osłabienia firmy.

Herb Kelleher, wizjoner z Southwest Airlines, rozumiał to lepiej niż inni. Doskonale wiedział, że pracownicy dadzą z siebie wszystko tylko wtedy, gdy będą czuli, że firma dba o nich. Wiedział też, że będą w naturalny sposób osiągać dobre wyniki, jeśli będą czuć, że ich praca jest ważna. Gdy dziennikarz zapytał go, kto jest dla niego ważniejszy, pracownik czy akcjonariusz, Kelleher powiedział coś, co wtedy uznawano za herezję (a dla wielu jest nią również dzisiaj). „Ależ to oczywiste” — odparł — „najważniejsi są pracownicy i jeśli są dobrze traktowani, wówczas dobrze traktują świat zewnętrzny, ten ponownie sięga po produkty firmy i akcjonariusz czuje się zadowolony. Tak to działa i nie ma w tym nic nadzwyczajnego”.

Wpływ otoczenia

Komu ufasz bardziej: temu, kogo znasz, czy temu, kogo widzisz po raz pierwszy? Czy bardziej wierzysz reklamie, czy opinii przyjaciela? Czy bardziej zaufasz kelnerowi mówiącemu, że „każde danie z karty jest wyśmienite”, czy takiemu, który odradzi Ci wybranie duszonego kurczaka? Pytania zbyt łatwe? A co powiesz na takie pytanie: Dlaczego ktoś ma ufać Tobie?

Rekomendacje osobiste są bardzo skuteczne. Ufamy opinii innych. Jest to część tkanki silnej kultury. Ale też nie ufamy tak po prostu każdej opinii. Łatwiej wierzymy tym ludziom, którzy dzielą nasze wartości i przekonania. Gdy wierzymy, że inni robią coś w naszym interesie, bo jest to korzystne również dla nich, wówczas korzyść odnosi cała grupa. Społeczeństwa rozwijają się głównie dzięki wzajemnemu zaufaniu tych, którzy wyznają te same wartości i mają podobne przekonania.

Uczucie ufności mieści się w tym samym miejscu co DLACZEGO — czyli w limbicznej części mózgu — i często jest na tyle silne, że może przebić argumentację popartą doświadczeniem, a przynajmniej zasiać ziarno niepewności. Z tego powodu rozmaite manipulacje są tak skuteczne — wierzymy, że inni wiedzą więcej niż my. Bez wątplenia czterech spośród pięciu dentystów wie lepiej niż my, jaką wybrać gumę do żucia (ale co z tym piątym... czyżby wiedział coś, czego tamci nie wiedzą?). Z oczywistych powodów wierzymy celebrytom lansującym rozmaite produkty. Przecież są bogaci i stać ich na wszystko, co najlepsze. Nie narażaliby swojej reputacji, aby promować coś kiepskiej jakości, nieprawdą?

Prawdopodobnie zastanawiałeś się już nad tym. Oczywiście, celebryci biorą udział w reklamowaniu produktów, bo otrzymują za to sówitą zapłatę. Mimo że wszyscy o tym wiemy, reklamy takie są najwidoczniej skuteczne, bo inaczej firmy nie płaciłyby za nie tak dużych pieniędzy. A może jest to tylko liczenie na to, że warte miliony dolarów mrugnięcie okiem czy uśmiech skłonią nas do wybrania tego, a nie innego samochodu lub tej, a nie innej szminki. Jednak faktem jest, że nikt z nas nie jest odporny na wpływy ze strony tych, których zna lub *czuje* do nich sympatię.

Z tą myślą produkowane są reklamy, w których udział biorą celebryci. Producenci takich reklam zakładają, że ludzie prędzej uwierzą w prezentowane hasło, jeśli wygłosi je osoba rozpoznawalna. Sam status celebryty może być wystarczający, by wpłynąć na nasze zachowania, ale zawsze jest

to tylko manipulacja w postaci presji otoczenia. Żeby zadziałała, celebryta musi być przekonujący. Sportowiec znany ze swej pracowitości może być wartościowy dla firmy stawiającej na solidność. Podobnie aktor znany z działalności charytatywnej będzie odpowiedni dla firmy czyniącej dobro. W takich przypadkach jest oczywiste, że firma i celebryta działają razem i kierują się tymi samymi pobudkami. Jakiś czas temu widziałem reklamę domu maklerskiego TD Ameritrade, w której uczestniczyli gospodarze popularnego programu porannego Regis Philbin i Kelly Ripa. Do tej pory nie mogę znaleźć związku między postawami tych prezenterów a kwestią wyboru tego czy innego banku. Gdy firma mówi, że celebryta reprezentuje „te cechy, które chcielibyśmy, aby nasi klienci przypisywali nam”, to znaczy, że nie rozumie istoty sprawy. Celebryta jest tylko kolejnym CO dla firmowego DLACZEGO. Powinien być ucieleśnieniem tych cech, które firma już posiada. Bez sformułowanego wcześniej klarownego DLACZEGO jedyną korzyścią z takiej reklamy może być tylko większa rozpoznawalność firmy.

Wiele decyzji biznesowych (włącznie z tymi, które są podejmowane podczas negocjowania ważnych kontraktów) zapada w oparciu o stosowaną w branży reklamowej miarę popularności Q-score. Im wyższa wartość tego parametru, tym lepsza naturalna rozpoznawalność celebryty. Jednak taka informacja sama nie wystarczy. Potrzebne jest jeszcze klarowne DLACZEGO samego rzeczownika, bo im bardziej czytelne są jego wartości i przekonania, tym lepszym może być ambasadorem firmy lub marki budowanej na podobnych wartościach. Lecz jak dotąd nikt nie wymyślił metody pomiaru celebryckiego DLACZEGO, więc i rezultaty są takie, jakie są. Najczęściej reklamy tego typu są tylko apelem celebryty i niczym więcej. Jeśli publiczność, do której apel jest kierowany, nie potrafi wyczuć, w co wierzy osoba apelująca, i nie uważa jej za „jedną z nas”, reklama może poprawić rozpoznawalność marki, a nawet spowodować chwilowy wzrost sprzedaży, lecz nie pomoże w budowaniu zaufania.

Rekomendacja budząca zaufanie jest na tyle mocna, że może śmiało konkurować z faktami i liczbami, a nawet z wielomilionowymi kampaniami reklamowymi. Spójrzmy na młodego ojca, który chciałby zrobić wszystko dla swojego nowo narodzonego dziecka. Postanawia kupić nowy samochód — taki, w którym mógłby wygodnie i bezpiecznie przewozić niemowlę. Przez cały tydzień studiuje prasę motoryzacyjną, ogląda wszelkie dostępne

reklamy i w końcu podejmuje decyzję, że w sobotę kupi volvo. Jest przekonany, że ten samochód będzie najlepszy. W piątek wieczorem udaje się z żoną na przyjęcie i tam spotyka swojego przyjaciela, miłośnika samochodów. Uradowany wita się z nim i oznajmia, że zamierza kupić volvo. Reakcja przyjaciela jest natychmiastowa: „Dlaczego chcesz to zrobić? Najbezpieczniejszym samochodem na drodze jest mercedes. Jeśli zależy ci na bezpieczeństwie dziecka, kup mercedesa”.

Nasz młody ojciec pragnie dobra własnego dziecka, ale też ufa opinii przyjaciela. Możemy się więc spodziewać, że teraz zdarzy się jedna z trzech rzeczy: zmieni zdanie i kupi mercedesa; podtrzyma pierwotną decyzję, ale będzie miał wątpliwości, czy postępuje właściwie; zacznie wszystko od początku, aby ostatecznie upewnić się, że podejmuje właściwą decyzję. Bez względu na to, jak racjonalne są argumenty przemawiające za pierwotną decyzją, podniesie mu się poziom stresu i wzrośnie niepewność. Jakby na to nie patrzeć, opinie innych ludzi mają znaczenie. A opinie tych, którym ufamy, znaczą najwięcej.

Problem nie w tym, jak firmy motoryzacyjne przemawiają do ojca zamierzającego kupić samochód. Nie jest najważniejsze również to, jak te firmy zabiegają o wpływową opinię jego przyjaciela, miłośnika samochodów. Zagadnienie nabywcy i opiniotwórców znane jest od dawna. Pytanie brzmi, jak pozyskać wystarczająco dużo wpływowych opiniotwórców, aby móc dokonać przełomu?

Rozdział 7.

Jak dochodzi do przełomu

Gdybym powiedział, że znam firmę, która opracowała nową technologię odbioru programów telewizyjnych, czy to wzbudziłoby Twoją ciekawość? Prawdopodobnie byłbyś zainteresowany kupnem ich produktu lub zainwestowaniem w ich akcje. Jest jeszcze lepiej. Firma ta oferuje jeden produkt o jakości przewyższającej wszystko, co jest w tej chwili dostępne na rynku. Dzięki sprytnym zabiegom marketingowym jej nazwa jest powszechnie znana. Zainteresowany?

Firma nazywa się TiVo. Wydawało się, że ma wszelkie dane po temu, by odnieść sukces, a jednak okazała się finansową porażką. Założyciele byli przekonani, że mają receptę na sukces, i zlekceważyli zdrowy rozsądek. Taką postawę łatwiej zrozumieć, jeśli się zauważy, że dla nich ważniejsze było CO niż DLACZEGO. Ich grzechem było również zignorowanie prawa dyfuzji innowacji.

W roku 2000 Malcolm Gladwell pokazał nam, jak dochodzi do przełomu w biznesie i w społeczeństwie. W książce pod wymownym tytułem *Punkt przełomowy* pisze o konieczności istnienia dwóch grup społecznych, które nazywa łącznikami (*connectors*) i opiniotwórcami (*influencers*). Teoria Gladwella wydaje się dosyć trafna, ale nie odpowiada na pytanie, dlaczego opiniotwórca ma w ogóle mówić komukolwiek o nas. Marketingowcy zawsze próbują wpływać na owych opiniotwórców, ale tylko niewielu z nich wie, jak to zrobić skutecznie. Nie ma wątpliwości co do tego, że punkty przełomowe zdarzają się w warunkach opisanych przez Gladwella,

ale czy można je wywołać w sposób zamierzony? Przecież nie mogą to być zjawiska czysto przypadkowe. Skoro występują, powinniśmy umieć je wywoływać, a jeśli możemy takie zjawisko wywołać, powinniśmy umieć podtrzymać je przez dłuższy czas. Na tym polega różnica między przelotną modą a ideą, która może trwale zmienić określoną gałąź przemysłu lub całe społeczeństwo.

W wydanej w 1962 roku książce *Diffusion of Innovations* Everett M. Rogers jako pierwszy opisał mechanizm upowszechniania się innowacji w społeczeństwie. Trzydzieści lat później Geoffrey Moore w swojej książce *Przeskoczyć przepaść* rozwinął koncepcję Rogersa i pokazał jej funkcjonowanie w marketingu produktów najnowszych technologii. Jednak prawo dyfuzji innowacji można stosować nie tylko w odniesieniu do upowszechniania innowacji. Opisuje ono również proces upowszechniania się idei.

Nawet jeśli nie znasz tego prawa, najprawdopodobniej zetknąłeś się już z jego terminologią. Otóż zgodnie z tym prawem cała nasza populacja dzieli się na pięć segmentów ułożonych wzdłuż krzywej dzwonowej. Są to innowatorzy, wcześnie naśladowcy, wczesna większość, późna większość i maruderzy.



Wspomniane prawo mówi też, że pierwsze 2,5% populacji stanowią innowatorzy, a następne 13,5% to wcześnie naśladowcy. Według Moore'a innowatorzy intensywnie poszukują nowych produktów lub idei i żywo interesują się każdym przejawem postępu; robią wszystko, aby być na bieżąco z wszelkimi nowościami. Są najmniej liczną grupą, ale zgodnie ze swą nazwą prowokują całą resztę do innego patrzenia na świat.

Wcześnie naśladowcy są podobni do innowatorów, bo tak jak oni doceniają korzyści płynące z nowych technologii lub idei. Potrafią szybko rozpoznać wartość nowego pomysłu i są gotowi przymknąć oko na wszelkie

niedoskonałości, jeśli tylko widzą potencjalne możliwości. Jednak w odróżnieniu od innowatorów nie generują nowych pomysłów. Obie grupy łączy według Moore'a mocna wiara we własną intuicję. Oni ufają głosowi wewnętrznemu.

Wcześni naśladowcy, tak jak innowatorzy, ale w mniejszym stopniu, gotowi są więcej zapłacić albo znieść niewygody, byle tylko zdobyć odpowiedni produkt lub poprzeć słuszną ideę. To właśnie ci, którzy zajmują miejsce na lewym krańcu krzywej dyfuzyjnej, stali po sześć godzin w kolejkach, aby być wśród pierwszych właścicieli iPhone'ów, mimo że już po paru dniach mogli je kupić bez żadnego czekania. Ich gotowość do znoszenia niewygód lub płacenia wyższej ceny nie wynika ze szczególnych zalet produktu, lecz z ich wewnętrznych przekonań. Oni po prostu chcą być pierwsi.

Są to również osobowości, które jako pierwsze kupowały płaskie telewizory, mimo że trzeba było za nie płacić ponad 40 000 dolarów, a technologia tych urządzeń była daleka od doskonałości. Mój przyjaciel Nathan pasuje idealnie do takiego opisu. Wokół jego domu znalazłem kilkanaście porzucanych słuchawek Bluetooth. Zdziwiony zapytałem: „Wszystkie zepsute?”. „Nie” — odparł — „mam już nowsze”. (Ma też chyba pięć laptopów, kilka różnych modeli smartfonów BlackBerry i pudła pełne gadżetów, których prawie nigdy nie używał). Nathan jest typowym wczesnym naśladowcą.

Kolejne 34% populacji to wczesna większość. Po niej następuje późna większość i na szarym końcu tego spektrum znajdują się maruderzy. Maruderzy to ci, którzy kupują telefony klawiszowe tylko dlatego, że te z tarczą obrotową nie są już produkowane. Przedstawiciele obu większości, wczesnej i późnej, są bardziej praktyczni. Dla nich czynniki racjonalne mają większe znaczenie. Wczesna większość jest nieco bardziej otwarta na nowe technologie i idee, a późna większość podchodzi do nich trochę ostrożniej.

W miarę posuwania się wzdłuż wykresu w prawo napotkamy coraz więcej klientów, którzy, owszem, mogą robić z nami interesy, ale niekoniecznie wierzą w to samo co my. Jako klienci należą do tej kategorii ludzi, którzy są wiecznie niezadowoleni, choćbyśmy nie wiadomo jak ciężko pracowali. Zwykle sprowadzają wszystko do ceny. Rzadko są lojalni. Rzadko też wyrażają pochlebne opinie i w ogóle czasami zastanawiamy się, dlaczego jeszcze robimy z nimi interesy. „Oni po prostu tego nie rozumieją” — mówi

nam głos wewnętrzny. Identyfikacja takich klientów jest ważna, bo możemy uniknąć robienia z nimi interesów. Po co inwestować czas i pieniądze w kogoś, kto i tak przyjdzie do nas, jeśli tylko uzna, że nasza oferta mu odpowiada, a nie przyjdzie, jeśli uzna inaczej? Dość łatwo można poznać, do jakiej części klientowskiego spektrum należy dana osoba, jeśli już ją znamy, ale najcenniejsza jest możliwość rozszyfrowania, kto jest kto, zanim zdecydujemy się na współpracę.

Każdy z nas zajmuje różne miejsca w tym spektrum w zależności od rozpatrywanego produktu lub idei. Większość z nas jest od czasu do czasu bezwzględnie lojalna wobec określonych produktów oraz idei i wtedy przejawiamy zachowania typowe dla klientów z lewej części wykresu. Natomiast wobec innych produktów i idei zachowujemy się jak klienci z prawego końca spektrum. Gdy jesteśmy daleko od środka krzywej, często mamy problem ze zrozumieniem tych, którzy znajdują się po przeciwnej stronie — ich zachowanie wydaje się nam pozbawione sensu. Moja siostra jest wczesnym naśladowcą, jeśli chodzi o nowe trendy w modzie, natomiast ja w tych sprawach zaliczam się zdecydowanie do późnej większości. Dopiero niedawno ugiąłem się i kupiłem modne, ale drogie džinsy. Przyznaję, wyglądają świetnie, ale nadal uważam, że nie są warte takiej ceny, i nie mogę zrozumieć siostry, która uważa, że wcale nie są drogie.

I na odwrót, ja jestem wczesnym naśladowcą w kwestii pewnych technologii, a siostra w tych sprawach zajmuje miejsce gdzieś blisko prawego końca spektrum. Jako jeden z pierwszych kupiłem odtwarzacz płyt Blu-ray, mimo że było to urządzenie technologicznie jeszcze niedopracowane. Zapłaciłem chyba pięć razy więcej niż za zwyczajny odtwarzacz DVD. Siostra nie mogła pojąć, jak mogłem wydać tyle pieniędzy na, jak się wyraziła, zwykły szmelt. W tych sprawach nigdy nie będziemy mieć wspólnego zdania.

Każdy z nas inaczej wartościuje poszczególne rzeczy i do tego dostosowuje swoje zachowanie. Jest to jedna z głównych przyczyn, dla których wręcz niemożliwe jest „przekonanie” kogoś o wartościowości jakiegoś produktu lub idei, posługując się jedynie racjonalnymi argumentami. Przypomina to znaną nam już debatę na temat samochodów ferrari i hondy odysey. Producent modnych džinsów (albo moja siostra) może sobie zedrzyć gardło, opowiadając mi o doskonałej jakości materiału, kroju i wykonaniu owych spodni, ale na mnie i tak nie robi to wrażenia — słucham jednym uchem, a drugim wypuszczam. Analogicznie, chociaż mogę czarno na białym

wykazać, że wybór odtwarzacza DVD za 500 dolarów jest korzystniejszy niż kupno najtańszego egzemplarza za 100 dolarów, do mojej siostry to nie dociera. Dlatego możliwe są różnego rodzaju manipulacje. Przypominam, że manipulacje, chociaż są skuteczne, nie generują lojalności, zwiększają koszty i potęgują stres u wszystkich, których dotyczą.

Większość ludzi lub organizacji mających coś do sprzedania — niech to będzie produkt, usługa czy idea — ma nadzieję, że osiągnie sukces i oparuje sporą część rynku masowego. Liczą na dotarcie do klientów z dzwonnej części wykresu. Niestety łatwiej to powiedzieć, niż zrobić. Gdyby zapytać przedstawicieli drobnego biznesu, jaki jest ich cel, większość odpowie, że po x latach rozwoju chcieliby osiągnąć miliardowe obroty. Jednak szanse na coś takiego mają raczej niewielkie. Z 27 milionów firm zarejestrowanych w USA niespełna 2000 osiąga roczne przychody na poziomie miliarda dolarów. 99,9% wszystkich firm amerykańskich zatrudnia mniej niż 500 pracowników. Krótko mówiąc, osiągnięcie sukcesu na skalę masową nie jest sprawą prostą.

Firmy wielkie mają z kolei problem z powtarzalnością sukcesu na rynku masowym. Z faktu, że udało im się to raz czy dwa, wcale nie wynika, że wiedzą, jak to robić za każdym razem. Microsoft na przykład wszedł na rynek wielogigabajtowych odtwarzaczy mp3 ze swoim Zunem, który miał „pobić iPod’a”, ale mu się to nie udało. Okazuje się, że bardzo dobra jakość produktu i doskonały marketing nie wystarczą. Zapewne wielu z nas pamięta z lat 80. znakomity system zapisu wideo o nazwie Betamax, który nie zdołał pokonać gorszego standardu SVHS. Lepsze nie zawsze wygrywa. Jeśli zależy Ci na akceptacji rynku masowego, nie możesz zlekceważyć prawa dyfuzji, podobnie zresztą jak żadnego innego prawa naturalnego. Jeśli to zrobisz, poniesiesz duże koszty, a sukces będzie raczej mizerny, o ile wszystko nie zakończy się zupełną klęską.

Z odnoszeniem sukcesów na rynku masowym wiąże się pewien paradoks. Bardzo trudno taki sukces osiągnąć, jeśli wszystkie zabiegi marketingowe kieruje się na środkową część dzwonu, jeśli usiłuje się pozyskać względy tych, którzy reprezentują centralną część wykresu, a pomija się wczesnych naśladowców. Może to być skuteczne, ale jest niezwykle kosztowne. Według Rogersa powodem tego jest niechęć wczesnej większości do sięgania po coś, czego inni jeszcze nie wypróbowali. Tak naprawdę to

obie większości potrzebują rekomendacji ze strony kogoś, kto już dany produkt lub usługę przetestował. Muszą znać kogoś takiego. Rekomendacja musi być według nich godna zaufania.

Zgodnie z prawem dyfuzji, aby osiągnąć sukces na wielką skalę, trzeba opanować od 15 do 18% rynku. Jest to podyktowane tym, że wczesna większość nie spróbuje żadnej nowości, dopóki nie zobaczy, że ktoś inny już to zrobił. Aby pokonać tę niechęć do nowości, trzeba obniżyć cenę lub zaoferować jakąś wartość dodaną. Trzeba to zrobić w takim stopniu, aby ci niezwykle praktyczni ludzie nie odczuwali ryzyka w związku z nabywaniem naszego produktu. Jest to klasyczny przykład manipulacji. Ci ludzie mogą kupić nasz produkt, ale wcale nie będą wobec nas lojalni. Pamiętaj, lojalność jest wtedy, gdy ludzie są gotowi znieść niewygodę lub zapłacić wyższą cenę, żeby tylko móc robić z Tobą interesy. Lojalny klient może nawet odrzucić lepszą ofertę od kogoś innego — czegoś takiego nie można się raczej spodziewać po przedstawicielach późnej większości. Gdy tempo rozkwitu biznesu lub upowszechniania się idei staje się niezwykle duże, to znaczy, że mamy do czynienia z punktem przełomowym. Właśnie wtedy produkt zyskuje akceptację rynku masowego, a biznes rozwija się w sposób automatyczny. Po prostu samo się kręci.

A zatem Twoim celem nie powinno być sprzedawanie wszystkim, którzy po prostu chcą mieć to, co oferujesz — czyli większości — lecz docieranie do tych, którzy wierzą w to samo co Ty — tych z lewej strony wykresu. Oni dostrzegają głębszą wartość w tym, co robisz, i chętnie zapłacą wyższą cenę, a nawet zniosą rozmaite niedogodności, byle tylko należeć do Twojej kultury. Z własnej woli będą opowiadać innym o Tobie. Te 15 do 18% to nie mają być ludzie chcący jedynie nabyć Twój produkt. To powinni być ludzie, którzy podzielają Twoje przekonania, a także chcą wcielać w swoje życie Twoje idee i produkty jako elementy CO potwierdzające ich własne DLACZEGO. Oni traktują to, CO robisz, jako namacalny element, poprzez który mogą zaprezentować światu swoje cele, przekonania i poglądy. Ich gotowość do płacenia wyższej ceny i znoszenia niewygód, żeby używać Twoich produktów lub korzystać z Twoich usług, więcej mówi o nich niż o Tobie i Twoich produktach czy usługach. Zdolność łatwego dostrzegania, DLACZEGO powinni włączać Twoje produkty w swoje życie, czyni ich niezwykle lojalnymi klientami, akcjonariuszami i pracownikami.

Bez względu na to, jakie konkretnie miejsce zajmują na wykresie, są to ludzie, którzy Cię uwielbiają i opowiadają innym o Tobie. Zbierz dostatecznie dużo takich reprezentantów lewej strony spektrum, a oni przekonają resztę, by szła za Tobą.

Uwielbiam pytać przedstawicieli drobnego biznesu, jaki jest współczynnik konwersji ich najnowszych narzędzi marketingowych. Wielu odpowiada dumnie: „Dziesięć procent”. Prawo wielkich liczb w połączeniu ze schematem Bernoulliego mówi, że nawet zignorowanie zasad złotego kręgu nie zamyka drogi do zdobycia 10% rynku. Rzuć dostatecznie dużo makaronu na ścianę, a trochę zawsze się przyklei. Aby rozwijać biznes, musisz przede wszystkim pozyskiwać nowych klientów i jeżeli zamierzasz trafiać bezpośrednio do tych ze środka wykresu, przedsięwzięcie staje się bardzo kosztowne. Biznes może będzie się rozwijał, ale zbyt wolno; 10% to za mało, aby mogło dojść do przełomu.

Również tylko 10% spośród pozyskanych klientów okaże swoją lojalność. Ale dlaczego w ogóle tacy się znajdują? Tak jak trudno nam wytłumaczyć, dlaczego kochamy naszych współmałżonków, tak i w tym przypadku możemy jedynie stwierdzić: „Oni to po prostu czują”. Chociaż wyjaśnienie takie wydaje się słuszne, jest zupełnie nieprzydatne. Jak sprawić, aby więcej ludzi „poczuło”? Moore nazywa to „przepaścią” między wczesnymi naśladowcami a wczesną większością. Jest to przepaść trudna do przekroczenia, ale tylko dla tych, którzy nie znają swojego DŁACZEGO.

Jeśli konsekwentnie skupisz się na wczesnych naśladowcach, cała większość w końcu pójdzie za nimi. Jednak wszystko musi się zacząć od DŁACZEGO. Samo koncentrowanie się na tzw. opiniotwórcach nie wystarczy. Istotne jest również, jacy to mają być opiniotwórcy. Tak naprawdę każdy z nas w pewnych sytuacjach i z różnych powodów staje się opiniotwórcą, ale w biznesie chodzi o takich, którzy wierzą w to samo co my. Tylko tacy będą mówić o nas bez żadnej zachęty z naszej strony. Jeśli naprawdę wierzą w to, w co i Ty wierzysz, i jeśli naprawdę zajmują miejsce w lewej części wykresu, nie będziesz musiał ich wcale zachęcać; będą opowiadać o Tobie, bo po prostu chcą. Wszelkie akty zachęcania opiniotwórców są niczym innym jak manipulacją. Powodują, że opiniotwórca staje się zupełnie niewiarygodny w swoim środowisku. Nie trzeba długo czekać, by otoczenie zorientowało się, że za jego rekomendacjami kryje się interes konkretnych osób. Taki opiniotwórca traci zaufanie i staje się bezużyteczny.

Nierespektowanie prawa dyfuzji drogo kosztuje

W roku 1997 firma TiVo ruszyła na podbój rynku z zupełnie nowym urządzeniem. Od tamtego czasu firma oferuje jeden, ale za to najwyższej jakości produkt w swojej kategorii. Jej public relations było nadzwyczajne. Osiągnięto rozpoznawalność, o jakiej wiele innych marek może tylko marzyć. Nazwa TiVo stała się bardziej znacząca niż Kleenex, Band-Aids czy Q-tips. Uzyskano nawet więcej — w języku angielskim pojawił się nowy czasownik „to TiVo” (tiwować).

Mieli solidne zabezpieczenie finansowe ze strony kapitału podwyższonego ryzyka i dysponowali technologią, która naprawdę mogła zrewolucjonizować oglądanie audycji telewizyjnych. Problem polegał na tym, że wszystkie wysiłki marketingowe skoncentrowano na środkowej części krzywej dzwonowej. Widząc zainteresowanie rynku masowego, zignorowano zasady prawa dyfuzji i ukierunkowano się na masy. Poza tym usiłowano pozyskać sceptyczną większość, objaśniając, CO urządzenie potrafi robić, zamiast wyjaśniać w pierwszej kolejności, DLACZEGO produkt i firma w ogóle istnieją. Przekonywano, wymieniając funkcje i zalety urządzenia.

Mówiono masom mniej więcej coś takiego:

Mamy nowy produkt.

Umożliwia on zatrzymywanie bezpośrednich transmisji.

Opuszcza reklamy.

Przewija audycje telewizyjne.

Zapamiętuje Twoje przyzwyczajenia i samo nagrywa Twoje ulubione audycje.

Analityków interesowały perspektywy rozwoju nie tylko TiVo, ale również konkurencyjnej firmy Replay, która także wystartowała z pomocą kapitału podwyższonego ryzyka. Jeden z badaczy rynku oszacował, że już w pierwszym roku funkcjonowania tak zwanych osobistych odbiorników telewizyjnych liczba abonentów może wynieść 760 000.

TiVo ostatecznie ruszyło w roku 1999. Mike Ramsey i Jim Barton, dawni przyjaciele i założyciele firmy, byli pewni, że telewidzowie są gotowi na przyjęcie ich produktu. I tak być mogło, gdyby wiedzieli, jak do tych mas mówić. Niestety wbrew optymistycznym nastrojom analityków i entuzjastów

postępu technologicznego sprzedaż była daleka od zadowalającej. W pierwszym roku TiVo sprzedało zaledwie 48 000 urządzeń. Replay popierany między innymi przez założycieli Netscape'a nie zdobył nawet tylu zwolenników, a na dodatek uwikłał się w spory ze stacjami telewizyjnymi, które protestowały przeciw możliwości automatycznego omijania reklam. W roku 2000 firma przyjęła nową strategię, a kilka miesięcy później została przejęta przez SonicBlue. Jednak wkrótce i ta firma wystąpiła z wnioskiem o upadłość.

Analitycy byli zaskoczeni faktem, że urządzenia TiVo sprzedawały się tak słabo. Wydawało się, że firma zrobiła wszystko, jak należy. Przecież mieli receptę na sukces — produkt wysokiej jakości, pieniądze i znakomite warunki rynkowe. W roku 2002 czasopismo „Advertising Age” bardzo trafnie podsumowało trzy lata działalności firmy TiVo: „Więcej amerykańskich domów ma wygodki niż nagrywarki TiVo” (w tamtym czasie istniało w USA około 671 000 gospodarstw domowych z wygodkami, a nagrywarki TiVo znajdowały się w 504 000 do 514 000 gospodarstw). Akcjonariusze firmy również nie mieli powodów do zadowolenia. Podczas pierwotnej emisji publicznej w końcówce roku 1999 akcje TiVo sprzedawały się po 40 dolarów. Po kilku miesiącach osiągnęły maksymalną wartość wynoszącą niewiele ponad 50 dolarów, ale potem, poza trzema krótkimi okresami w 2001 roku, już ją tylko traciły i od dłuższego czasu ich cena nie przekracza 10 dolarów.

Jeśli zastosujemy zasady złotego kręgu, wszystko staje się jasne — ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz, a firma TiVo usiłowała przekonać klientów, aby kupowali jej produkt, opowiadając im, CO on potrafi. Reakcja praktycznego i nieufnego wobec nowinek technicznych rynku masowego była łatwa do przewidzenia. „Nie rozumiem, nie potrzebuję i nie lubię tego. Przerażasz mnie”. Oczywiście była też niewielka liczba zwolenników, prawdopodobnie 10%, którzy po prostu „czuli to” i nie potrzebowali zwerbalizowanej wersji DLACZEGO. Ci lojalni zwolennicy istnieją nadal, ale jest ich za mało, aby dokonać przełomu, na który firma TiVo tak liczyła i którego się spodziewała.

Aby odnieść sukces, powinni byli mówić o tym, w co wierzyli. Najpierw powinni powiedzieć, DLACZEGO w ogóle urządzenie zostało wymyślone, a następnie podjąć ryzyko i zaprezentować swój wynalazek innowatorom i wczesnym naśladowcom, czyli tym, którzy podzielali poglądy

głoszone przez firmę. Gdyby zaczęli promocję swojego produktu od wyjaśnienia, DLACZEGO on istnieje, wówczas byłby materialnym przejawem większej sprawy — ucieleśnieniem DLACZEGO. Gdyby ich złoty krąg był w równowadze, rezultat najprawdopodobniej byłby zupełnie inny. Porównaj przytoczoną wcześniej listę funkcji i zalet nagrywarki z jej nową wersją zaczynającą się DLACZEGO:

Jeśli należysz do tych ludzi, którzy lubią mieć pełną kontrolę nad każdym aspektem swojego życia, mamy dla Ciebie nowy produkt. Umożliwia on zatrzymywanie bezpośrednich transmisji.
Opuszcza reklamy.
Przewija audycje telewizyjne.
Zapamiętuje Twoje przyzwyczajenia i samo nagrywa Twoje ulubione audycje.

W tej wersji wszystkie funkcje nagrywarki i jej racjonalne zalety służą przede wszystkim uzasadnieniu, DLACZEGO ten produkt istnieje, a nie przekonywaniu, by go kupować. Właśnie czynnik DLACZEGO ma spowodować pożądaną decyzję, a element CO ma tylko umożliwić jej racjonalne uzasadnienie.

Przyznając się do porażki, firma TiVo przedstawiła na pozór racjonalne wyjaśnienie tego, co się stało. „Ludzie, dopóki nie wezmą czegoś do ręki” — mówiła w 2000 roku w wywiadzie dla „New York Timesa” Rebecca Baer, rzeczniczka prasowa firmy TiVo — „nie czują, dlaczego jest im to potrzebne”. Gdyby to było prawdą, żadna nowa technologia nie mogłaby się upowszechnić, a tak przecież nie jest. Pani Baer słusznie zwróciła uwagę na fakt, że rynek masowy nie dostrzegł wartości ich produktu, ale to TiVo popełniło błąd, nie informując właściwie i nie mobilizując reprezentantów lewej strony wykresu, aby pokazywali innym, do czego nowy produkt może służyć; dlatego tak mało ludzi „miało go w rękę”. Firma nie zaczęła od DLACZEGO. Zignorowali lewą część wykresu i nie potrafili doprowadzić do przełomu. Dlatego też „ludzie nie mieli tego produktu w rękach” i rynek masowy go nie kupił.

Przewińmy czas do przodu o jakieś 10 lat. TiVo nadal ma najlepszą na rynku nagrywarkę cyfrową. Rozpoznawalność marki wciąż jest na niebotycznym poziomie. Niemal wszyscy wiedzą, co jest ich produktem i do czego on służy, ale przyszłość firmy dalej jest niepewna.

Chociaż miliony telewidzów mówią, że ciągle coś „tiwują”, bynajmniej nie oznacza to, że używają do tego celu urządzeń marki TiVo. Wręcz przeciwnie: większość z nich „tiwuje” audycje telewizyjne za pomocą nagrywarek cyfrowych dostarczanych przez operatorów telewizji kablowej bądź satelitarnej. Niektórzy nawet twierdzą, że przyczyną niepowodzenia firmy TiVo była lepiej rozwinięta sieć dystrybucji tychże operatorów. Lecz my wiemy, że ludzie często gotowi są zrobić wszystko, zapłacić wyższą cenę lub znieść niewygodę, aby zdobyć produkt, co do którego mają wewnętrzne przekonanie, iż jest dla nich odpowiedni. Jeszcze niedawno ci, którzy chcieli mieć własną wersję motocykla marki Harley-Davidson, musieli czekać na dostawę od 6 do 12 miesięcy. Obsługa, jak widać, nie najlepsza. Klienci mogli pójść na przykład do salonu Kawasaki i natychmiast wyjechać stamtąd nowiuteńką maszyną. Bez większego wysiłku mogli znaleźć bardzo podobny model, z silnikiem o porównywalnej mocy i być może nawet tańszy, a jednak woleli czekać. Znosili tę niedogodność tylko dlatego, że chcieli mieć harleya.

TiVo nie jest pierwszą firmą, która zlekceważyła te ważne zasady, i nie jest też ostatnią. Podobną ścieżkę przebyły firmy Sirius i XM Radio starające się upowszechnić radio satelitarne. Oferowały dobrze rozreklamowaną i zabezpieczoną od strony finansowej nową technologię. Obiecywały szereg sensownie brzmiących funkcji i korzyści — brak reklam i więcej kanałów niż u konkurencji. A jednak nowa technologia nie przyjęła się, mimo że do stosowania jej zachęcało wielu celebrytów, między innymi gwiazda rapu Snoop Dogg i ikona popu David Bowie. Gdy zaczynasz od DLACZEGO, ci, którzy wierzą w to samo co TY, idą za Tobą z powodów osobistych. To właśnie oni, ludzie dzielący Twoje wartości i poglądy, mogą doprowadzić do przełomu. Nie zastąpią ich nawet najlepsze cechy Twoich produktów. Twoja rola w całym tym procesie polega na klarownym zaprezentowaniu celów, intencji i przekonań, jakie skłoniły Cię do działania, i pokazaniu, że Twoje produkty są potwierdzeniem tego wszystkiego. Pozbawione klarownego DLACZEGO nowe idee i technologie szybko stają się podmiotami gier cenowych — zyskują status zwykłych towarów. To nie technologie ponoszą porażkę, to firmy źle je sprzedają. Radio satelitarne nie wyparło z rynku radia komercyjnego. Nie udało się to nawet po połączeniu Siriusa z XM. Liczono, że połączonymi siłami obu firm uda się odwrócić złą passę, ale nic to nie dało — po dokonaniu fuzji akcje nadal

pozostały na niskim poziomie i były sprzedawane po 50 centów za sztukę. Gdy ostatnio sprawdzałem, jakie są losy tej technologii, okazało się, że XM oferuje liczne upusty, promocje i darmowe dostawy, a przy tym określa się jako „numer jeden” wśród amerykańskich dostawców radia satelitarnego, zapewniając możliwość odbioru ponad 170 kanałów — w ten sposób usiłuje zwiększyć sprzedaż swojego produktu.

Daj ludziom coś, w co będą wierzyć

28 sierpnia 1963 roku 250 000 ludzi z całego kraju przybyło do parku National Mall w Waszyngtonie, aby wysłuchać słynnego przemówienia Martina Luthera Kinga „Mam marzenie”. Organizatorzy nie wysłali 250 000 zaproszeń i nie było internetu, gdzie można by zamieścić stosowne ogłoszenie. Jak udało im się nakłonić tylu ludzi do zebrania się w tym samym miejscu, w tym samym dniu i o tej samej godzinie?

Na początku lat 60. w kraju dochodziło do wielu zamieszek na podłożu rasowym. Tylko w roku 1963 rozruchy takie miały miejsce w kilkudziesięciu dużych miastach. Ameryka była wtedy krajem naznaczonym nierównościami społecznymi i segregacją rasową. Głosicielom idei, że wszyscy ludzie rodzą się równi, udało się wywołać wielki ruch społeczny zdolny do przeobrażenia całego państwa tylko dlatego, że przestrzegali zasad złotego kręgu i prawa dyfuzji.

Dr King nie był jedyną postacią w tamtych czasach, która wiedziała, CO należy zmienić w kwestii praw obywatelskich. Miał wiele pomysłów na temat tego, CO powinno się stać, ale inni też je mieli. Nie wszystkie jego pomysły były dobre. Nie był człowiekiem idealnym, miał swoje słabości.

Lecz dr King był bezwzględny w swoich przekonaniach. On *wiedział*, że Ameryka musi się zmienić. Jasno określone DLACZEGO i mocne poczucie celu dawały mu moc i energię do walki z przeciwnościami, które często wydawały się niemożliwe do pokonania. Byli też inni, którzy chcieli wprowadzić podobne zmiany, ale wielu z nich poddało się po kilku nieudanych próbach. Klęska jest zawsze bolesna. Zdolność do ciągłego parcia naprzód, dzień po dniu, wymagała czegoś więcej niż tylko wiedzy na temat koniecznych do wprowadzenia zmian legislacyjnych. Żeby prawa obywatelskie

naprawdę zaczęły obowiązywać w całym kraju, ci, którzy o nie walczyli, musieli wciągnąć do tej walki wszystkich podobnie myślących. Bez takiego ogólnonarodowego zrywu może i zmieniliby prawo, ale im chodziło o coś więcej — oni chcieli zmienić kraj. Tylko dobrowolny, niewymuszony udział większości narodu w tej walce mógł zagwarantować, że wprowadzone zmiany będą rzeczywiste i trwałe. Jedna osoba nie jest w stanie tego osiągnąć. Martin Luther King potrzebował wielu ludzi myślących podobnie jak on.

Szczegóły, JAK należy wprowadzić prawa obywatelskie lub CO należy w tej sprawie zrobić, były sprawą do dyskusji i różne grupy stosowały rozmaite strategie. Jedni uciekali się do przemocy, inni szli na ustępstwa. Niezależnie od tego, CO i JAK robili, wszystkich łączyło jedno — świadomość, DLACZEGO to robią. Tym, co pozwoliło Martinowi Lutherowi Kingowi poruszyć całą populację, było nie tylko jego mocne przekonanie, ale przede wszystkim to, że umiał swoje DLACZEGO przełożyć na słowa. Dr King miał do tego szczególny dar. Mówił o tym, w co wierzył, a jego słowa miały moc inspirującą:

„Wierzę”.

„Wierzę”.

„Wierzę”.

„Są dwa rodzaje praw” — mówił — „są prawa sprawiedliwe i są prawa niesprawiedliwe. Prawo sprawiedliwe to kodeks opracowany przez człowieka w zgodzie z prawem naturalnym. Prawo niesprawiedliwe to kodeks sprzeczny z prawem naturalnym. (...) Każde prawo szanujące ludzką osobowość jest sprawiedliwe. Każde prawo poniżające człowieka jest niesprawiedliwe. Wszystkie przepisy segregacyjne są niesprawiedliwe, ponieważ segregacja rozdziera duszę i niszczy osobowość”. Jego przekonanie było większe niż cały ruch na rzecz praw obywatelskich. Dotyczyło całego rodzaju ludzkiego i naszych wzajemnych relacji. Oczywiście jego DLACZEGO zostało ukształtowane przez warunki panujące w czasie i miejscu, w których się urodził i żył, oraz przez kolor jego skóry, a ruch na rzecz praw obywatelskich był dla niego idealną platformą, na której mógł pokazać swoje DLACZEGO — swoją wiarę w równość i jednakowe prawo do życia wszystkich ludzi.

Ludzie słuchali tego, co mówił, i nie pozostawiali wobec tego obojętni. Ci, którzy wierzyli w to samo co on, traktowali jego słowa jak własne i przekazywali je innym. Niektórzy organizowali się, by szerzyć te idee jeszcze skuteczniej.

I tak oto latem 1963 roku przyszło ćwierć miliona osób, aby wysłuchać dra Kinga, który stojąc na stopniach pod pomnikiem Lincolna, mówił o „swoim marzeniu”.

Ilu ludzi przyszło dla Kinga?

Zero.

Przyszli dla samych siebie. Dla tego, w co *oni* wierzyli. Dla tego, co według *nich* było szansą na poprawienie Ameryki i ich samych. Dlatego że *chcieli* żyć w kraju, który by odzwierciedlał ich wartości. Byli tym wszystkim tak zainspirowani, że nie wahali się podróżować przez wiele godzin autobusami i potem stać w sierpniowym upale, żeby wysłuchać tego, co ma do powiedzenia dr King. Obecność w Waszyngtonie była jedną z tych rzeczy, przez które ludzie mogli wyrazić swoje przekonania. Bycie tam było jednym z elementów CO potwierdzającym ich własne DLACZEGO. Ta sprawa była ich sprawą.

King w swoim przemówieniu wyrażał słowami to, co czuli wszyscy jego słuchacze. A mówił o tym, w co wierzył, a nie o tym, co zamierza zrobić. Nie mówił: „Mam plan”, mówił: „Mam marzenie”. Była to deklaracja celu, a nie precyzyjny, dwunastopunktowy plan wprowadzenia praw obywatelskich w Ameryce. King wskazał Amerykanom cel, do którego mają zmierzać, a nie plan, który powinni realizować. Plan też był potrzebny, ale nie pod pomnikiem Lincolna.

Dr King wyartykułował swoje przekonania tak mocno, że poruszył wszystkich, którzy myśleli podobnie jak on, nawet jeśli nierówności społeczne bezpośrednio ich nie dotyczyły. Prawie jedna czwarta ludzi, którzy wtedy przyszli na wiec, była białej rasy. Sprawa dotyczyła nie tylko czarnej Ameryki, chodziło o Amerykę wspólną. Dr King był liderem sprawy. Sprawy tych wszystkich, którzy myśleli jak on i nieważne, jaką mieli skórę.

Tym, co uczyniło go liderem, nie był szczegółowy plan działania. Tym czymś było to, w co wierzył i umiał zakomunikować innym w taki sposób, aby podążyli za nim. On sam stał się, podobnie jak inni wielcy przywódcy, symbolem tej wiary. Był uosobieniem sprawy. Do dzisiaj wznoszone są jego pomniki, aby przypominały o tej sprawie i czyniły ją wciąż żywą.

Ludzie szli za nim nie z powodu jego idei zmieniania Ameryki. Szli za nim z powodu *ich* idei zmieniania Ameryki. Ta część naszego mózgu, która wpływa na nasze zachowania i decyzje, nie obsługuje mowy. Dlatego mamy problem z jasnym wyjaśnianiem w kategoriach emocjonalnych, dlaczego robimy to, co robimy. Podajemy racjonalne wytłumaczenie, które, choć uzasadnione i prawdziwe, nie jest w stanie zainspirować innych. Dlatego też ludzie pytani, dlaczego przyszli wtedy na wiec, wskazywali na Kinga i mówili: „Bo mu wierzę”.

Martin Luther King Jr dał nam przede wszystkim lekcję klarownego wyrażania uczuć. Dał nam słowa, które potrafią inspirować. Dał nam coś, w co możemy wierzyć, co możemy łatwo dzielić z przyjaciółmi. Każdy, kto był tamtego dnia w parku Mall, dzielił z innymi pewien zestaw wartości i przekonań. I wszyscy, którzy tam byli, bez względu na kolor skóry, rasę i płeć, ufali sobie. Właśnie ta ufność, powszechna więź i ta wspólność przekonań były paliwem napędzającym ruch, który był w stanie odmienić naród.

Wierzyliśmy.

Wierzyliśmy.

Wierzyliśmy.

Część IV

Jak poruszyć tych, którzy wierzą

Rozdział 8.

Zaczynaj od DLACZEGO, ale wiedząc JAK

Energia pobudza, charyzma inspiruje

RAH!!!! Z takim okrzykiem Steve Balmer, następca Billa Gatesa na stanowisku prezesa Microsoftu, wpada na scenę podczas corocznego spotkania wszystkich członków zarządu firmy. Balmer kocha Microsoft — mówi o tym wprost. Wie również, jak nakręcić tłum. Jego energia jest wprost niesamowita. Z zaciśniętymi pięściami biega po całej scenie, krzyczy, poci się. Dobrze się go ogląda, a tłumy to lubią. Balmer jest przekonany i nie ma co do tego żadnych wątpliwości, że energia motywuje tłumy. Ale czy inspiruje? Co dzieje się następnego dnia lub następnego tygodnia, gdy Balmer nie motywuje już pracowników swoją energią? Czy energia szefa wystarczy, by podtrzymać zaangażowanie 80-tysięcznej załogi?

Bill Gates jest przeciwieństwem Balmera, sprawia wrażenie nieśmiałego, nieporadnego i niepasującego do otoczenia. Nie pasuje do stereotypu lidera korporacji wartego wiele miliardów dolarów. Nie jest typem energicznego mówcy. A jednak gdy przemawia, wszyscy słuchają go z zapałym tchem. Chłoną każde jego słowo. On nie pobudza zebranych, on ich inspiruje. Ci, którzy go słuchają, zapamiętują to, co mówi, na tygodnie, miesiące, a nawet lata. Gates nie ma energii, ale Gates inspiruje.

Energia motywuje, a charyzma inspiruje. Energię można łatwo dostrzec, zmierzyć i skopiować. Charyzmę trudno nawet jednoznacznie zdefiniować, a jeszcze trudniej zmierzyć i skopiować. Każdy wielki przywódca ma charyzmę, bo każdy wielki przywódca ma jasno określone DLACZEGO — niegasnącą wiarę w sprawę większą niż on sam. Nie inspiruje nas zamięłowanie Billa Gatesa do komputerów, lecz jego nieustający optymizm i wiara w to, że nawet najbardziej złożone problemy mogą być rozwiązywane. On wierzy, że można znaleźć sposób na pokonanie przeszkód stojących na drodze do maksymalnego wykorzystania potencjału każdego z nas. To właśnie ten optymizm przyciąga nas do Gatesa.

Żyjąc w czasach rewolucji komputerowej, Gates zauważył, że ta nowa technologia może być pomocna w podnoszeniu naszej wydajności i lepszym wykorzystywaniu naszych możliwości. Z tego spostrzeżenia zrodziła się inspirująca wizja pecetów na każdym biurku. Nawiasem mówiąc, na ironię zakrawa fakt, że Microsoft nigdy nie skonstruował żadnego peceta. Gatesa nie interesowało, CO komputer robi, lecz DLACZEGO jest nam potrzebny. Obecna działalność Billa w fundacji, którą założył wraz z żoną Melindą, nie ma nic wspólnego z programowaniem komputerów, ale jest to kolejny sposób, jaki znalazł, na urzeczywistnianie swojego DLACZEGO. Nadal stara się rozwiązywać rozmaite problemy i nadal ma w sobie tę wiarę co kiedyś. Nadal wierzy, że pomagając ludziom — teraz pomagają gorzej sytuowanym — przez usuwanie pozornie błahych przeszkód stwarza im się szansę na to, by byli produktywniejsi i lepiej wykorzystywali swój potencjał. U Gatesa zmieniło się tylko to, CO robi, aby urzeczywistniać swoje DLACZEGO.

Charyzma nie ma nic wspólnego z energią; jej źródłem jest klarowne DLACZEGO. Bierze się z absolutnego przekonania o słuszności wielkiej sprawy. Natomiast energia może być następstwem dobrze przespanej nocy lub pokaźnej dawki kofeiny. Energia może pobudzać, ale tylko charyzma może działać inspirująco. Charyzma skłania do lojalności, energia — nie.

Energię można zawsze wprowadzić do organizacji, żeby zmotywować ludzi do zrobienia czegoś konkretnego. Premie, nagrody i inne marchewki, a czasami również kije mogą skłonić ludzi do wydajniejszej pracy, to jest oczywiste, lecz korzyści z tego wynikające są zawsze krótkotrwałe — tak jest z każdą manipulacją. W miarę upływu czasu taka taktyka kosztuje coraz więcej i przyczynia się do zwiększania stresu zarówno u pracowników,

jak i pracodawców, aż w końcu staje się jedynym powodem, dla którego ludzie codziennie przychodzą do pracy. Nie ma w tym nic z lojalności. Jest to pracownicza wersja powtarzalnego biznesu. Lojalność pracownika oznacza, że jest on gotów zrezygnować z podwyżki lub premii, byle tylko móc dalej pracować w tej samej firmie. Lojalność wobec firmy bierze górę nad doraźnymi korzyściami. Sama praca raczej rzadko jest inspirująca, chyba że ktoś jest astronautą. Chętnie chodzimy do pracy, jeśli kryje się za nią jakaś większa sprawa. Nie lubimy chodzić do pracy, by stawiać mur, ale chętnie chodzimy, by budować katedrę.

Wybrana ścieżka

Pochodzący z Ohio, położonego zaledwie sto kilometrów od Dayton, Neil Armstrong wychował się na opowiadaniach o braciach Wright. Już od wczesnego dzieciństwa marzył o lataniu. Budował modele samolotów, czytał czasopisma lotnicze i wpatrywał się w niebo przez teleskop, który zamontował na dachu swojego domu. Licencję pilota zdobył wcześniej niż prawo jazdy. Z pasją, która z dziecięcej przerodziła się w całkiem dojrzałą, Armstrong postanowił, że zostanie astronautą, i dopiął tego. Jednak większość z nas idzie ścieżką kariery podobną do tej, jaką obrał Jeff Sumpter.

Gdy Sumpter był na studiach, mama załatwiła mu letnią praktykę w banku, aby mógł sobie dorobić. Cztery lata później, gdy skończył studia, zadzwonił do tego banku z pytaniem, czy nie mógłby nadal u nich pracować, choćby na ćwierć etatu, a oni zaoferowali mu stanowisko pełnoetatowe. I tak oto Jeff rozpoczął karierę bankowca. Po 15 latach pracy w sektorze bankowym wraz z kolegą Treyem Maustem założyli w Portland w stanie Oregon własny bank o nazwie Lewis & Clark Bank.

Sumpter jest bardzo dobry w tym, co robi — przez cały okres pracy był jednym z najlepszych urzędników działu kredytowego. Lubią go i szanują zarówno koledzy, jak i klienci. A mimo to sam przyznaje, że bankowość wcale nie jest jego pasją. Chociaż jego życie nie wygląda tak, jak sobie w dzieciństwie marzył, coś go jednak pasjonuje. Tym, co każe mu codziennie rano wstawać z łóżka, nie jest to, CO robi, lecz DLACZEGO to robi.

Nasze kariery rozwijają się na ogół bardzo podobnie. Ja nigdy nie myślałem, że będę robił to, co robię. Jako dziecko chciałem być inżynierem

lotnictwa, później zmieniłem zdanie i postanowiłem zostać prokuratorem. Jednak studia prawnicze rozczarowały mnie. Poczułem, że to nie dla mnie. Studiowałem w Anglii, gdzie prawo jest jedną z ostatnich, tradycyjnie „angielskich” profesji — przyjdzie na rozmowę kwalifikacyjną w stroju innym niż garnitur w prążki praktycznie pozbawiało szans na uzyskanie pracy. Nie lubię czegoś takiego.

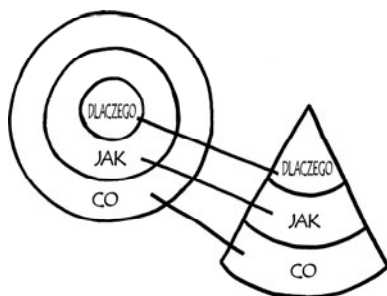
Tak się złożyło, że chodziłem wtedy z dziewczyną studiującą marketing na Uniwersytecie Syracuse i to ona, widząc, że inne rzeczy inspirują mnie bardziej niż studiowanie prawa, zasugerowała, abym zmienił kierunek studiów. W taki oto sposób zaczęła się moja kariera w branży marketingowej. Ale jest to tylko jedna z rzeczy, jakie robiłem — nie jest to moja pasja ani sens mojego życia. Moim DLACZEGO, które sprawia, że codziennie wstaję z łóżka, jest inspirowanie ludzi do rzeczy, które ich inspirują. Pobudzające są poszukiwania nowych sposobów, nowych elementów CO, mających służyć realizacji mojego celu. I o tym właśnie jest ta książka.

Niezależnie od tego, CO robimy w życiu, nasze DLACZEGO — cel, idea, przekonanie — nigdy się nie zmienia. Gdy nasz złoty krąg jest w równowadze, wówczas to, CO robimy, jest po prostu konkretnym sposobem, jaki znaleźliśmy na wcielanie naszej idei w życie. Tworzenie oprogramowania było tylko jedną z rzeczy, jakie Bill Gates robił, by urzeczywistniać swoje idee. Herb Kelleher czynił to, zarządzając liniami lotniczymi. Wysłanie człowieka na Księżyc było jednym z celów, za pomocą których John F. Kennedy wcielał w życie swoje przekonanie, że tylko służąc narodowi — a nie oczekując służby z jego strony — może poprowadzić Amerykę ku lepszej przyszłości. Żeby móc robić wielkie rzeczy i rzucać wyzwania utartym schematom, Steve Jobs założył firmę Apple. Wszystkie rzeczy, które robili ci charyzmatyczni liderzy, były tylko sposobami, jakie znaleźli na urzeczywistnianie swoich DLACZEGO. Żaden z nich, będąc dzieckiem, nie wiedział dokładnie, CO będzie w życiu robił.

Gdy DLACZEGO jest klarowne, wszyscy, którzy je podzielają, pójdą za nim i może nawet zechcą uczestniczyć w jego urzeczywistnianiu. Im mocniejsza idea, tym więcej zwolenników znajdzie i skłoni ich do zgłaszania się z deklaracją: „Chcę pomóc”. Gdy wokół jakiejś idei, celu lub sprawy zbierze się grupa zwolenników, mogą się zdarzyć zadziwiające rzeczy. Ale żeby stała się rzecz wielka, sama inspiracja nie wystarczy. Inspiracja tylko zapoczątkowuje cały proces; aby poprowadzić ruch, trzeba czegoś więcej.

Wzmocnij źródło inspiracji

Reguła złotego kręgu to nie tylko narzędzie komunikacyjne. Umożliwia ona również ocenę wewnętrznej organizacji firmy. Jednak w tym celu trzeba tę regułę poszerzyć o trzeci wymiar. Na szczęście w swojej istocie złoty krąg jest trójwymiarowy, bo tak naprawdę jest to stożek widziany z góry. Jeśli spojrzymy na niego z boku, ukaże się nam w pełnej okazałości i, prawdę mówiąc, odtąd trudno nam będzie traktować go jako model wyłącznie dwuwymiarowy.



Stożek reprezentuje firmę lub ogólnie jakąkolwiek organizację o wewnętrznej strukturze hierarchicznej. Wierzchołek zajmuje lider ze swoim DLACZEGO — w firmie jest to najczęściej prezes lub dyrektor naczelny (przynajmniej tak powinno być). Niżej, na poziomie JAK, znajduje się zarząd inspirowany wizją lidera i wiedzący, JAK tę wizję wcielać w życie. Pamiętajmy, że DLACZEGO jest tylko ideą, JAK określa czynności podejmowane w celu urzeczywistnienia tej idei, a CO jest zbiorem rezultatów tychże czynności. Nieważne, jak charyzmatyczny lub inspirujący jest lider; jeśli w całej strukturze nie będzie ludzi chcących urzeczywistnić jego wizję, to w najlepszym przypadku system będzie niewydolny i nieskuteczny, a w najgorszym — całe przedsięwzięcie skończy się plajtą.

W takiej interpretacji poziom JAK reprezentuje osobę lub grupę osób odpowiedzialnych za budowanie infrastruktury zdolnej do urzeczywistnienia zdefiniowanego przez lidera DLACZEGO. Może się to dziać w dziale marketingu, wdrażania nowych technologii, finansowym, kadrowym lub innym. Niżej, na poziomie CO, dzieją się rzeczy najważniejsze. To właśnie na tym poziomie znajduje się większość pracowników i tu następuje rzeczywiste wcielanie idei w życie.

Ja mam marzenie (a on ma plan)

Dr King mówił, że ma marzenie, i tak zainspirował ludzi, że przyjęli jego marzenie za własne. Ralph Abernathy dał temu społecznemu ruchowi coś innego — on wiedział, co należy zrobić, aby to marzenie stało się rzeczywistością, i pokazał, JAK to zrobić. Nadał marzeniu uporządkowaną strukturę. Podczas gdy King mówił o filozofii ruchu, Abernathy, były mentor Kinga, jego wieloletni przyjaciel i skarbnik oraz sekretarz Konferencji Chrześcijańskich Przywódców Południa, pomagał ludziom zrozumieć poszczególne etapy całego zamierzenia. „Teraz” — mówił do publiczności pobudzonej płomiennym przemówieniem Kinga — „pozwólcie, że powiem, jakie to ma znaczenie dla jutrzejszego ranka”.

Dr Martin Luther King Jr był liderem, ale sam nie byłby w stanie zmienić Ameryki. On inspirował ludzi, ale po to, by stworzyć wielki społeczny ruch, potrzebna była organizacja. Podobnie jak w przypadku niemal wszystkich wielkich przywódców, w otoczeniu Kinga nie brakowało ludzi, którzy wiedzieli lepiej, JAK się do tego zabrać. Każdy wielki przywódca, każda osoba wiedząca DLACZEGO przyciąga do siebie zainspirowane osoby wiedzące JAK, które biorą nieuchwytną sprawę, budują dla niej materialną infrastrukturę i starają się wcielać ją w życie. Bez tych ludzi i bez owej infrastruktury niemożliwe byłoby dokonanie jakichkolwiek zmian i niemożliwy byłby jakikolwiek sukces.

Lider zajmuje wierzchołek stożka — tutaj wszystko się zaczyna, tu rodzi się DLACZEGO. Ludzie wiedzący JAK znajdują się niżej, ale to oni sterują wszystkim, co się naprawdę dzieje. Lider określa cel, a oni wyznaczają drogę do tego celu. Cel bez drogi oznacza błądzenie i nieskuteczność, coś, czego doświadcza wiele osób wiedzących DLACZEGO, ale pozbawionych pomocy ze strony tych, którzy wiedzą JAK. Z kolei droga bez celu, jakkolwiek może być efektywna, nie wiadomo dokąd prowadzi. Dobrze jest wiedzieć, którędy iść, ale pełną satysfakcję osiąga się, gdy jest miejsce, do którego się zmierza. Dla Kinga Ralph Abernathy był jednym z tych, których zainspirował i którzy wiedzieli, JAK wcielić jego ideę w życie. „Zadaniem dra Kinga było interpretowanie ideologii i teologii życia bez przemocy” — mówił Abernathy — „natomiast moje zadanie było prostsze i bardziej przyziemne. Ja tylko mówiłem (ludziom): »Nie jeździjcie tymi autobusami«”.

W każdym przypadku gdy wielki, charyzmatyczny przywódca osiągał coś znaczącego, w jego cieniu kryła się osoba lub grupa osób wiedzących, JAK zmienić wizję w rzeczywistość. Dr King miał marzenie. Lecz marzenia, jakkolwiek inspirujące by nie były, jeśli nie da się ich zrealizować, pozostają tylko marzeniami. Dr King marzył o tym samym, o czym marzyły niezliczone rzesze czarnoskórych Amerykanów żyjących na południu Stanów Zjednoczonych w czasach, gdy prawa obywatelskie nie obowiązywały. Mówił to samo, co oni mówili. Czuł to samo oburzenie z powodu jaskrawej niesprawiedliwości panującego systemu. Ale dopiero jego niezachwiany optymizm i jego słowa zainspirowały naród.

Dr King nie mógł zmieniać Ameryki sam. Nie mógł na przykład stanowić prawa, a to było konieczne, by wszyscy obywatele Stanów Zjednoczonych mieli takie same prawa niezależnie od koloru skóry. To nie dr King zmienił Amerykę; to ruch milionów ludzi przez niego zainspirowanych skierował kraj na nowe tory. Lecz jak zorganizować miliony ludzi? Zostawmy miliony; jak zorganizować setki czy chociażby dziesiątki ludzi? Wizja i charyzma lidera wystarczą, by przyciągnąć innowatorów i wczesnych naśladowców. Ufając wewnętrznemu głosowi i swojej intuicji, ludzie ci poświęcą wiele, aby pomóc w urzeczywistnieniu owej wizji. Każdy kolejny sukces, każda oznaka pokazująca, że wizja staje się rzeczywistością, przyciągają coraz więcej praktycznie myślących przedstawicieli większości. To, co było wcześniej tylko marzeniem, nagle zaczyna stawać się namacalną rzeczywistością. Wtedy istnieje szansa na osiągnięcie punktu przełomowego, a potem to już naprawdę wszystko samo się toczy.

Ci, którzy wiedzą DLACZEGO, potrzebują tych, którzy wiedzą JAK

Parafrazując Thomasa Friedmana, autora książki *Świat jest płaski*, można by powiedzieć, że pesymiści mają zawsze rację, ale to optymiści zmieniają świat. Bill Gates wyobrażał sobie świat, w którym komputer pomaga nam wszystkim osiągnąć maksimum naszych możliwości. I to się stało. Teraz wyobraża sobie świat, w którym nie istnieje malaria. I to się stanie. Bracia Wright wyobrażali sobie świat, w którym każdy z nas może podróżować

drogą powietrzną tak samo łatwo jak autobusem. I to się stało. Ludzie wiedzący DLACZEGO mają moc zmieniania całych sektorów gospodarki, a nawet całego świata... jeśli tylko wiedzą JAK.

Ludzie z klarownym DLACZEGO są wizjonerami, ludźmi z niezwykle bujną wyobraźnią. Przeważnie są optymistami wierzącymi, że ich wizje da się urzeczywistnić. Ci, którzy wiedzą JAK, żyją bardziej tu i teraz. Są realistami i patrzą na wszystko od strony praktycznej. Ci pierwsi koncentrują się na rzeczach, których większość ludzi nie dostrzega, na przykład na przyszłości. Ci drudzy skupiają się na tym, co widzą również inni, i doskonalią się w budowaniu struktur oraz procesów mających im pomóc w wykonywaniu zadań. Żadna z tych grup nie jest ani lepsza, ani gorsza od drugiej. Po prostu inaczej widzą i odbierają otaczający ich świat. Gates jest typem DLACZEGO. Podobnie bracia Wright. I Steve Jobs. I Herb Kelleher. Ale oni niczego nie robili sami. Nie mogli. Potrzebowali tych, którzy wiedzą JAK.

„Gdyby nie mój wielki brat, wiele razy trafiłbym do więzienia za wystawianie czeków bez pokrycia” — mówił, tylko połowicznie żartując, Walt Disney do oklaskującej go publiczności w Los Angeles w 1957 roku. — „Nigdy nie wiedziałem, co jest w banku. On dbał o to, abym szedł uczciwą drogą”. Walt Disney był typem człowieka z jasno określonym DLACZEGO, marzycielem, którego marzenia urzeczywistniały się dzięki pomocy starszego i mocno stąpającego po ziemi brata Roya — człowieka wiedzącego JAK.

Walt Disney rozpoczął swoją karierę od produkowania reklamowych kreskówek dla kin, ale szybko przerzucił się na tworzenie animowanych filmów. Był rok 1923, Hollywood stawało się głównym ośrodkiem przemysłu filmowego i Walt chciał w tym uczestniczyć. Starszy od niego o osiem lat Roy pracował wtedy w banku. Podziwiał talent i wyobraźnię młodszego brata, ale dostrzegał u niego również skłonność do podejmowania ryzyka i lekceważenia spraw biznesowych. Jak wszyscy ludzie typu DLACZEGO, Walt intensywnie myślał o przyszłości i często zapominał o teraźniejszości. „Walt Disney marzył i rysował, a Roy pozostawał w cieniu i powoli budował imperium” — napisał Bob Thomas, biograf Disneya. — „Błyskotliwy finansista i biznesmen, Roy przekształcał marzenia Walta w rzeczywistość, budując firmę noszącą imię jego brata”. To Roy założył Buena Vista Distribution Company — firmę, dzięki której filmy Disneya zajęły ważne miejsce w życiu młodych Amerykanów. To Roy rozkręcił maszynę marketingową,

która sprawiła, że postacie z disneyowskich kreskówek są dziś znane na całym świecie. I tak jak większość ludzi typu JAK, Roy nigdy nawet nie pomyślał o roli lidera; wołał pozostawać w tle i skupiać się na tym, JAK urzeczywistnić wizję brata.

Większość ludzi na świecie to typy JAK. Całkiem dobrze funkcjonują w świecie rzeczywistym, a niektórzy nawet odnoszą sukcesy i zarabiają miliony dolarów, jednak nigdy nie zbudują biznesu wartego miliardy dolarów ani nie zmieniają świata. Typy JAK nie potrzebują typów DLACZEGO, aby dobrze prosperować. Natomiast typy DLACZEGO pozostają często bezradne ze swoimi wizjami i wyobrażeniami. Bez kogoś zainspirowanego ich wizją i wiedzącego, jak tę wizję urzeczywistnić, typy DLACZEGO kończą na ogół jako głodujący wizjonerzy, jako ludzie znający wszystkie odpowiedzi, ale niczego niepotrafiący zrealizować do końca.

Wielu odnoszących sukcesy przedsiębiorców uważa się za wizjonerów, ale tak naprawdę większość z nich należy zaliczyć do typów JAK. Pytani o to, co ich pociąga w byciu przedsiębiorcą, najczęściej odpowiadają, że lubią budować ciągle coś nowego. Już samo to, że mówią o budowaniu, dowodzi, iż wiedzą, JAK się to wszystko robi. Biznes jest konstrukcją złożoną z rozmaitych systemów i procesów, które trzeba połączyć w jedną spójną całość. Z takim zadaniem najlepiej radzą sobie właśnie typy JAK. Jednak ich firmy, choćby najlepiej skonstruowane i zarządzane, nie stają się biznesami wartymi miliardy dolarów ani nie wpływają znacząco na kierunek rozwoju swojej branży. Aby osiągnąć miliardowe obroty lub zmienić kurs rozwoju branży, trzeba specjalnego, rzadko spotykanego partnerstwa tych, którzy wiedzą DLACZEGO, z tymi, którzy wiedzą JAK.

Niemal zawsze, gdy z inspiracji jednej osoby lub organizacji powstają wielkie rzeczy, takie specjalne partnerstwo między DLACZEGO i JAK istnieje. Bill Gates na przykład był wizjonerem, który widział komputer na każdym biurku, ale firmę zbudował Paul Allen. Herb Kelleher umiał propagować ideę wolności, ale to Rollin King był tym, który wcielał tę ideę w życie w Southwest Airlines. Steve Jobs był zagorzałym burzycielem istniejącego stanu rzeczy, ale to inżynier Steve Wozniak rozkręcił firmę Apple. Jobs miał wizję, Woz miał środki. Tym, co sprawia, że organizacja staje się wielka, jest partnerstwo wybiegającej w przyszłość wizji i talentu jej urzeczywistniania.

Relacje te pokazują wyraźnie, jakie są różnice między deklaracją wizji a deklaracją misji w firmie bądź organizacji. Wizja jest publiczną deklaracją intencji założycieli, wyjaśnieniem, DLACZEGO firma istnieje. Natomiast deklaracja misji jest opisem drogi, zbiorem drogowskazów pokazujących, JAK firma zamierza urzeczywistniać wizję. Gdy obie te rzeczy są podane w sposób klarowny, obie kategorie ludzi — ci, którzy wiedzą DLACZEGO, i ci, którzy wiedzą JAK — doskonale znają swoje role w partnerstwie. Jedni i drudzy pracują wspólnie, mając jasno wytyczone cel i drogę do jego osiągnięcia. Jednak, żeby to zadziałało, trzeba czegoś więcej niż umiejętności, trzeba zaufania.

Jak już wspominałem w części III, zaufanie daje nam poczucie bezpieczeństwa. Jeśli ufamy ludziom lub organizacjom i czujemy ich wsparcie, chętniej podejmujemy się zadań trudnych, a nawet ryzykownych. Największe zaufanie występuje chyba w relacjach między wizjonerem a budowniczym — między tym, który wie DLACZEGO, a tym, który wie JAK. W organizacjach, które mają inspirować, najlepszymi prezesami są jednostki typu DLACZEGO — ludzie, którzy wstają każdego ranka po to, by zmierzać do celu, a nie po to, by tylko zarządzać firmą. W takich firmach kierownikami działów finansowego i wdrożeniowego powinni być wysokiej klasy fachowcy z kategorii JAK o mocnej osobowości, którzy będą w stanie przyznać, że nie są wizjonerami, lecz ludźmi zainspirowanymi przez lidera i wiedzącymi, jak urzeczywistnić jego wizję. Tacy fachowcy zazwyczaj nie pchają się na pierwszą linię jako propagatorzy wizji; oni wolą pracować na zapleczu i tam budować system mogący tę wizję wcielać w życie. Żeby zdarzyło się coś wielkiego, trzeba specyficznej mieszanki umiejętności i wysiłku ludzi obu kategorii.

Nie przypadkiem takie związki DLACZEGO z JAK bardzo często mają korzenie rodzinne lub przyjacielskie. Wspólność wychowania i doświadczeń życiowych zwiększa prawdopodobieństwo posiadania wspólnych wartości i przekonań. Gdy w grę wchodzi rodzina lub przyjaźń od dzieciństwa, wychowanie i doświadczenie życiowe są niemal dokładnie takie same. Nie oznacza to, że nie można znaleźć partnera gdzieś indziej. Chodzi tylko o to, że wspólne dorastanie z kimś i gromadzenie tych samych doświadczeń życiowych zwiększa szansę na wspólność poglądów.

Walt Disney i Roy Disney byli braćmi. Bill Gates i Paul Allen studiowali razem w Seattle. Herb Kelleher był adwokatem i starym przyjacielem Rollina Kinga. Martin Luther King Jr i Ralph Abernathy razem działali w Birmingham na rzecz praw obywatelskich już na długo przed uformowaniem się ogólnonarodowego ruchu. Steve Jobs i Steve Wozniak byli przyjaciółmi już w szkole średniej.

Kierować czy przewodzić

Każda utalentowana jednostka typu JAK kierująca współczesną organizacją może odnieść sukces trwający przez całe jej życie, ale przez cały czas musi tą organizacją kierować. Jest wiele sposobów na osiągnięcie sukcesu i czerpanie korzyści. Manipulacje, których wymienilem w tej książce zaledwie kilka, na ogół są skuteczne. Można nawet doprowadzić do punktu przełomowego bez wprowadzania trwałych zmian. Mówimy wtedy o przelotnej modzie. Lecz wielkie organizacje funkcjonują dokładnie tak samo jak ruchy społeczne. Inspirują ludzi do mówienia o produkcie lub idei, traktowania tego produktu jako elementu ich stylu życia, propagowania idei, a nawet szukania sposobów na przyspieszenie rozwoju samej organizacji. Wielkie organizacje nie tylko poruszają ludzi, ale również inspirują ich do pomagania w osiągnięciu celu bez potrzeby płacenia im lub wynagradzania ich w jakikolwiek inny sposób. Ludzie po prostu czują potrzebę pomagania. Nie muszą, ale chcą. Chętnie mobilizują się, aby szerzyć idee, które ich inspirują.

Zbuduj megafon, który zadziała

Po trzech miesiącach testów firma BCI w końcu wybrała nową agencję reklamową i zleciła jej przeprowadzenie kampanii wprowadzającej na rynek nową linię produktów. Big Company Incorporated jest dobrze znaną marką funkcjonującą na mocno zatłoczonym już rynku. Jako producent swoje produkty sprzedaje za pośrednictwem firm trzecich, więc nie ma pełnej kontroli nad tym procesem. Jedyne, co może robić, to próbować

sterować sprzedaż na odległość — przez marketing. BCI jest dobrą firmą z mocną kulturą. Pracownicy szanują zarząd i ogólnie firma działa prawidłowo. Lecz w ciągu ostatnich lat konkurencja zrobiła się bardzo twarda i chociaż BCI ma znakomite produkty w stosunkowo niskiej cenie, z roku na rok coraz trudniej jej utrzymać wysokie tempo rozwoju. Teraz zarząd firmy jest wyjątkowo podekscytowany, bo wypuszczają nowy produkt, z którym wiążą wielkie nadzieje. Aby go maksymalnie wypromować, uruchomiono wielką kampanię reklamową.

„Wiodący producent” — głosi slogan reklamowy — „wprowadza nowy, innowacyjny produkt, jakiego jeszcze nie widziałeś”. Dalej znajduje się wyliczenie wszystkich funkcji i zalet produktu oraz wzmianka o „jakości, jakiej zwykłeś oczekiwać od BCI” — o jej zamieszczenie usilnie nalegało kierownictwo firmy. Ciężko pracowali nad zbudowaniem dobrej reputacji firmy i teraz chcieli to wykorzystać. Są podekscytowani całą tą kampanią, ponieważ liczą, że nowy produkt odniesie sukces i poprawi ogólne wyniki sprzedaży. Wiedzą, że robią dobrą robotę, i chcą, żeby to dotarło do klientów. Przekaz musi być głośny. Przy wielomilionowych nakładach na reklamę firma odniosła pod tym względem sukces.

Jednak nie wszystko jest tak, jak należy.

BCI wraz z agencją zrobiły wszystko, by poinformować ludzi o nowym produkcie. Wykonano dużo twórczej pracy. Wyjaśniono, co jest nowego i wyjątkowego w tej innowacji, i zainteresowani klienci przyznawali, że nowy produkt jest znacznie lepszy niż u konkurencji. Miliony dolarów przeznaczone na reklamę w mediach sprawiły, że obejrzało ją mnóstwo ludzi, i to wielokrotnie. Jej zasięg i częstotliwość nadawania — czynniki, na podstawie których agencje reklamowe szacują liczbę ludzi poddanych działaniu reklamy — były bardzo dobre. Bez wątpienia przekaz był głośny. Problem jednak w tym, że nie był klarowny. Było w nim CO, było JAK, ale nie było DLACZEGO. Ludzie dowiedzieli się wszystkiego o produkcie, ale nie dowiedzieli się, w co wierzy BCI. Na szczęście nie oznacza to kompletnej klęski — produkt będzie się sprzedawał, dopóki jego reklamy będą emitowane i promocje będą konkurencyjne. Jest to skuteczna, lecz kosztowna strategia zarabiania pieniędzy.

Co by było, gdyby Martin Luther King przedstawił pełny 12-punktowy plan walki o prawa obywatelskie w Ameryce, plan, jakiego jeszcze nikt nie sformułował? Jego głos dochodzący z głośników brzmiałby równie donośnie

jak tamtego letniego dnia w 1963 roku. Mikrofony, podobnie jak reklama i PR, znakomicie pomagają, by przesłanie było słyszane. Tak jak BCI, King również dotarłby do tysięcy ludzi. Lecz jego przesłanie nie byłoby czytelne.

Duża siła głosu jest stosunkowo łatwo osiągalna. Potrzebne są tylko pieniądze i chwyt reklamowy. Pieniądze pomogą utrzymać przesłanie w centrum uwagi, a chwyt reklamowy są dobre w przebijaniu się przez inne wiadomości. Lecz ani jedno, ani drugie nie zasiewają ziarna lojalności. Zapewne wielu czytających te słowa pamięta, jak Oprah Winfrey rozdawała samochody ludziom siedzącym na widowni w studiu telewizyjnym. Było to kilka lat temu, w roku 2004, a ludzie wciąż pamiętają ten chwyt. Lecz jak wielu pamięta model samochodu, który rozdawała? W tym tkwi problem. Firmą, która wydała na ten cel 7 milionów dolarów, był Pontiac — dokładnie było to 276 sztuk modelu G6. W ten sposób Pontiac wprowadził na rynek swój nowy samochód. Chwyt zadziałał, bo Oprah wzmocniła swoją opinię hojnego prezentera, ale tylko nieliczni pamiętają, że Pontiac brał w tym wszystkim udział. Zastosowany chwyt nie przyczynił się w żaden sposób do wzmocnienia jakichkolwiek celów, idei czy przekonań ważnych z punktu widzenia firmy. Przed tym wydarzeniem nie wiedzieliśmy, jakie jest DLACZEGO firmy Pontiac, więc sam chwyt reklamowy nie mógł być niczym więcej niż... chwytem dającym trochę rozgłosu. Bez mocnego poczucia DLACZEGO nie powinno się liczyć na nic więcej.

Żeby przesłanie miało jakieś realne znaczenie, żeby wpłynęło na zachowania klientów i zasiało w nich ziarno lojalności, musi mieć coś więcej niż tylko donośny głos. Musi zawierać jakieś wyższe wartości, do których potencjalny klient będzie mógł się odnieść. Tylko wtedy można myśleć o jakimś trwałym sukcesie na rynku masowym. Aby chwyt reklamowy trafił do lewej części krzywej prawa dyfuzji, jasne musi być, DLACZEGO jest on stosowany, i nie może to być jedynie chęć wywarcia presji. Bez tej klarowności może wprowadzić przynieść jakieś krótkotrwałe korzyści, ale w gruncie rzeczy jest to tylko głośny krzyk. W żargonie biznesowym jest to określane jako szum reklamowy. A firmy zastanawiają się, dlaczego obecnie tak trudno odróżnić się od innych. Czy wsłuchiwałeś się w to, co mają do powiedzenia?

A jaki wpływ wywarłby swoim przemówieniem dr King, gdyby nie miał mikrofonu i głośników? Jego wizja byłaby tak samo klarowna, a słowa nie mniej inspirujące. On wiedział, w co wierzy, i mówił o tej wierze z pasją i charakterem. Jednak jego słowa zainspirowałyby tylko ludzi z pierwszych rzędów.

Lider mający jakąś wizję powinien mieć też megafon, za pomocą którego mógłby głosić swoje przesłanie. Urządzenie powinno dawać dźwięk mocny i czysty. Klarowność przesłania jest ważna, ale nie mniej istotne jest, by ludzie wyraźnie je słyszeli. Aby DLACZEGO mogło poruszyć masy, musi być nie tylko jasne i zrozumiałe, ale również musi dotrzeć do odpowiedniej liczby ludzi.

Nieprzypadkowo trójwymiarowy złoty krąg ma kształt stożka. Podobnie wygląda megafon. Organizacja może skutecznie pełnić rolę tuby, za pomocą której osoba z jasno określonym celem, ideą czy przekonaniem może zwracać się do świata zewnętrznego. Jednak żeby taki megafon zadziałał, musi istnieć wyraźne przesłanie. Jeśli go nie masz, cóż będziesz wzmacniał?

Mów tylko to, w co wierzysz

Dr King użył megafonu, aby pociągnąć za sobą tłumy ludzi żądnych sprawiedliwości społecznej. Bracia Wright skierowali swój megafon na społeczność lokalną i wezwali ją do pomocy w budowaniu technologii mogącej zmienić świat. Prezydenta Johna F. Kennedy'ego mówiącego o tym, że chce służyć narodowi i zamierza wysłać człowieka na Księżyc, słuchały tysiące. Możliwości poruszania i inspirowania ludzi do tego, by wyszli z domów i przyłączyli się do czegoś wielkiego, nie są związane wyłącznie ze sprawami społecznymi. Każda organizacja jest w stanie zbudować megafon mogący wywrzeć potężny wpływ. Jest to zresztą jeden z zasadniczych warunków, jakie organizacja musi spełnić, aby stać się wielką. Wielkie organizacje nie są nastawione wyłącznie na zysk, one prowadzą ludzi i wyznaczają nowe kierunki rozwoju, a czasami zmieniają nawet nasze życie.

Klarowne DLACZEGO rodzi określone oczekiwania. Jeśli nie wiemy, jakie jest DLACZEGO danej organizacji, nie wiemy, czego możemy od niej oczekiwać, więc oczekujemy minimum — ceny, jakości, serwisu, funkcjonalności — jak od zwykłego towaru. Lecz gdy znamy DLACZEGO, oczekujemy zdecydowanie więcej. Tym, którzy nie przywykli do wysokich standardów, stanowczo odradzam próby określania swojego DLACZEGO lub utrzymywania swojego złotego kręgu w równowadze. Utrzymywanie wysokich standardów nie jest łatwe. Wymaga dyscypliny i ciągłego przypominania wszystkim dookoła, DLACZEGO organizacja w ogóle istnieje.

Wymaga pilnowania, by każdy członek był odpowiedzialny za to, JAK organizacja działa, by przestrzegał podstawowych zasad i był wierny obowiązującym wartościom. Wymaga też czasu i wysiłku, aby zapewnić spójność tego, co mówimy i robimy, z naszym DLACZEGO. Lecz jeśli ktoś jest gotów podjąć taki wysiłek, może liczyć na wielkie korzyści.

Richard Branson najpierw przekształcił detaliczny sklep muzyczny w wartą wiele miliardów markę. Potem z sukcesem uruchomił wytwórnię płytową. Następnie założył linie lotnicze, które obecnie uchodzą za jedne z najlepszych w świecie. Poza tym założył jeszcze firmy: kosmetyczną, organizującą wesela, ubezpieczeniową, telekomunikacyjną i wiele innych. Lista jest naprawdę długa. Podobnie funkcjonuje Apple — sprzedaje komputery, telefony komórkowe, cyfrowe nagrywarki wideo i odtwarzacze mp3, pokazując za każdym razem, że potrafi skutecznie wprowadzać innowacje. Swoje zdolności do wielokrotnego odnoszenia sukcesu firmy takie zawdzięczają lojalnym zwolennikom, tłumom ludzi trzymających kciuki, aby firmie się powiodło. W świecie biznesu mówi się, że Apple jest marką określającą styl życia. Ale jest to niedocenianie potęgi tej firmy. Marką wyznaczającą styl życia jest Gucci, a Apple potrafi zmienić kierunek rozwoju całej gałęzi przemysłu. Niezależnie od tego, jak je sklasyfikujemy, te nieliczne firmy funkcjonują inaczej niż klasyczne spółki kapitałowe. Przypominają raczej ruchy społeczne.

Powtarzalność sukcesu

Ron Bruder nie jest osobą powszechnie znaną, a mimo to jest wielkim liderem. Gdy w 1965 roku stał ze swoimi dwiema córkami na chodniku, czekając na zielone światło, pomyślał, że jest znakomita okazja, aby udzielić dziewczynkom cennej lekcji życia. Wskazał na czerwone światło po drugiej stronie ulicy i spytał córki, czy wiedzą, co to światło oznacza. „Ono oznacza, że musimy tu stać” — odparły. „Jesteście tego pewne?” — spytał retorycznie. — „Skąd wiecie, czy nie nakazuje nam biec?”.

Rezolutny i niemal zawsze ubrany w nieskazitelnie skrojony trzyczęściowy garnitur, Bruder wygląda jak klasyczny urzędnik. Jednak nie osądzajmy nikogo na podstawie wyglądu. Bruder nie jest wcale stereotypowy.

Chociaż odniósł już wiele sukcesów, nigdy nie był nimi zmotywowany. Zawsze były one niezamierzonym produktem ubocznym jego pracy. Brudera pobudza do działania jego własne, jasno określone DLACZEGO. On widzi świat, w którym ludzie akceptują życie takie, jakie prowadzą, i robią to, co robią, nie dlatego, że muszą, lecz dlatego, że nikt nie pokazał im żadnej alternatywy. Właśnie tego dotyczyła lekcja, jakiej udzielił swoim córkom, gdy czekali na zielone światło — zawsze jest jakaś inna możliwość, którą warto rozważyć. Dzięki temu, że zawsze kieruje się swoim DLACZEGO, udało mu się osiągnąć już kilka wspaniałych rzeczy. Ale najważniejsze jest to, że poprzez to, co robi, potrafi swoim DLACZEGO zarażać innych.

Jak większość z nas, Bruder wybrał swoją ścieżkę kariery dość przypadkowo. Jednak jego DLACZEGO jest wciąż niezmiennie. Wszystko, co robi, zawsze zaczyna od DLACZEGO, od niezachwianej wiary w to, że już samo wskazanie istnienia drogi alternatywnej otwiera możliwość podążania nią. Obecnie Bruder jest zaangażowany w krzewienie pokoju na świecie, ale wcześniej robił również inne rzeczy. Jak przystało na wielkiego lidera, zmieniał kierunki rozwoju różnych branż. Nie jest cudotwórcą ani szczęściarzem. Po prostu potrafi powtórzyć sukces wielokrotnie w różnych dziedzinach.

Jeden z dyrektorów wielkiego konglomeratu spożywczego handlującego warzywami, żywnością pakowaną i wyrobami mięsnymi postanowił kupić swojemu siostrzeńcowi agencję turystyczną. Poprosił więc Brudera, który był wówczas dyrektorem finansowym firmy, aby przyjrzał się finansom owej agencji. Realizując prośbę kolegi, Bruder zauważył, że w branży turystycznej można wiele usprawnić, ale nikt tego nie robi. Postanowił więc wejść w to i pomóc w prowadzeniu tej małej agencji. Przyjrzał się dokładnie, jak funkcjonują inne agencje, i obrał kurs alternatywny. Wkrótce Greenwell stała się pierwszą agencją turystyczną na wschodnim wybrzeżu, która korzystała z najnowszych technologii i wszystkie operacje przeprowadzała przy użyciu komputerów. Nie tylko osiągnęli sukces finansowy, ale również wywołali poważne zmiany w całej branży — po roku ich działalności wszystkie agencje pracowały już według nowego standardu. Bruder znów odniósł sukces.

Poprzedni klient Brudera, Sam Rosengarten, działał w branży surowców energetycznych — węgiel, ropa, gaz. Firmy funkcjonujące w tej branży zostawiały po sobie nieużytki, ziemię skażoną, z którą niewiele można było zrobić. Były zbyt skażone, aby można je było zagospodarować, a koszty rekultywacji były tak wysokie, że już sama składka ubezpieczeniowa zniechęcała do podejmowania jakichkolwiek prób inwestowania w te tereny. Lecz Bruder podszedł do tego problemu inaczej niż wszyscy. Większość inwestorów omijała tego typu tereny, widząc tylko koszty ich rekultywacji. Natomiast Bruder skoncentrował się właśnie na przywracaniu ich do stanu pełnej użyteczności. Jego alternatywne spojrzenie na problem przyniosło znakomite rozwiązanie.

Bruder miał już swoją firmę deweloperską, Brookhill, w której zatrudniał 18 pracowników i prosperował całkiem nieźle. Wiedząc, czego potrzebuje, by chwycić nadarzącą się okazję, zwrócił się do jednej z największych firm działających w dziedzinie inżynierii środowiska, Dames & Moore, z propozycją współpracy. Kierownictwo tej firmy z aprobatą przyjęło pomysły Brudera i zgodziło się wziąć udział w ich realizacji. Zaangażowanie wielkiej firmy inżynierskiej zatrudniającej 18 000 pracowników zminimalizowało ryzyko finansowe całego przedsięwzięcia i firmy ubezpieczeniowe zaczęły oferować warunki możliwe do przyjęcia. Przychylny stosunek firm ubezpieczeniowych spowodował, że bank inwestycyjny Credit Suisse First Boston zaoferował finansowanie, które pozwoliło Bruderowi kupić, zrehabilitować i sprzedać nieruchomości warte prawie 200 milionów, które wcześniej nie nadawały się do użytku. Firma Brookhill — nazwana tak, ponieważ Bruder pochodzi z Brooklynu, a jak sam mówi, „wyrwanie się stamtąd było jak wspinanie się na wysokie wzniesienie¹” — stała się pionierem w dziedzinie odzyskiwania terenów poprzemysłowych. W dziedzinie, która wciąż dobrze się rozwija. Bruderowe DLACZEGO nie tylko wskazało ścieżkę korzystną pod względem biznesowym, ale także pomaga w porządkowaniu środowiska.

Nie ma znaczenia, CO Ron Bruder robi. Branże i wyzwania są sprawą przypadku. Niezmienne jest tylko jego DLACZEGO. Bruder doskonale wie, że bez względu na to, jak dobrze coś wygląda na papierze, jak jest do tego przygotowany i jakie ma już osiągnięcia na swoim koncie, nie będzie

¹ W języku angielskim *hill* oznacza pagórek, wzniesienie, wzgórze — *przyp. tłum.*

w stanie osiągnąć cegokolwiek bez pomocy innych. Wie, że sukces jest sportem zespołowym. Ma wyjątkową zdolność przyciągania tych, którzy wierzą w to samo co on. Utalentowani ludzie przychodzą do niego z jednym tylko pytaniem: „Jak mogę pomóc?”. Po nabyciu doświadczenia w odrzucaniu ogólnie przyjętych punktów widzenia i zrewolucjonizowaniu kilku branż Bruder skierował swoje zainteresowanie ku sprawie znacznie poważniejszej — pokojowi na świecie. Założył już Fundację Edukacji dla Zatrudnienia, która ma być jego megafonem ułatwiającym realizację nowego celu.

Fundacja skutecznie pomaga młodym ludziom z Bliskiego Wschodu w zmienianiu ich życia, a tym samym przyczynia się do zmieniania całego regionu. Tak jak kiedyś uczył swoje córki, że zawsze istnieje ścieżka alternatywna, tak teraz pokazuje alternatywne punkty widzenia na problemy Bliskiego Wschodu. Fundacja, jak wszystkie jego wcześniejsze przedsięwzięcia, działa stymulująco na biznes i robi dużo dobrego dla ogółu. Bruder nie zarządza firmami, on przewodzi ruchom społecznym.

Wszystkie ruchy mają podłoże osobiste

Zaczęło się 11 września 2001 roku. Po ataku Bruder, jak większość z nas, szukając odpowiedzi na pytanie, jak coś takiego mogło się zdarzyć, zwrócił swą uwagę na Bliski Wschód. Uważał, że skoro raz do tego doszło, to może się powtórzyć i żeby chronić życie swoich córek, postanowił zrobić wszystko, aby takim zdarzeniom zapobiec.

Zastanawiając się nad tym, co mógłby zrobić, doszedł do wniosków sięgających znacznie głębiej niż bezpośrednia ochrona córek czy zwalczanie terroryzmu w Stanach Zjednoczonych. Zauważył, że w Ameryce młodzi ludzie budzą się każdego ranka z poczuciem, że mają jakieś szanse na sukces w przyszłości. Pomijając sprawy ekonomiczne, większość dziewczyn i chłopców żyjących w USA ma wewnętrzny optymizm wynikający z przeświadczenia, że zawsze mogą coś osiągnąć — jeśli tylko zechcą, mogą spełnić swoje amerykańskie marzenie. Młody chłopak ze Strefy Gazy czy młoda dziewczyna z Jemenu budzą się rano z zupełnie innymi uczuciami. Nie ma w nich optymizmu. Upraszczając problem, można powiedzieć, że

żyją w innej kulturze. Lecz takie stwierdzenie niczego nie rozwiązuje. Prawdziwym problemem jest to, że w tamtym rejonie świata nie ma żadnych instytucji, które dawałyby młodym ludziom nadzieję na lepszą przyszłość. Ukończenie szkoły wyższej na przykład w Jemenie daje pewną pozycję społeczną, ale nie przygotowuje młodego człowieka do wkroczenia w dorosłe życie. Istniejący tam system edukacyjny tylko utrwała ten immanentny pesymizm.

Bruder uświadomił sobie, że problemy z terroryzmem, jakich doświadczają świat zachodni, w mniejszym stopniu wynikają z tego, co młodzi ludzie na Bliskim Wschodzie myślą o Ameryce, niż z tego, co myślą o sobie i swojej przyszłości. Przez swoją fundację uruchamia w różnych regionach Bliskiego Wschodu projekty edukacyjne, których celem jest przekazywanie tamtejszej młodzieży umiejętności dających poczucie większych możliwości życiowych. Żeby poczuć, iż sami mogą decydować o swoim losie. Fundacja Edukacji dla Zatrudnienia służy Bruderowi do upowszechniania jego DLACZEGO na skalę globalną — do uświadamiania ludziom, że zawsze istnieje alternatywna ścieżka w stosunku do tej, którą podążają.

Fundacja nie przypomina amerykańskich instytucji charytatywnych zakładanych w celu czynienia dobra w odległych rejonach świata. Jest ruchem o zasięgu globalnym. Każde przedsięwzięcie jest realizowane niezależnie od pozostałych i kierowane przez lokalnych liderów. To oni odpowiadają za przekazywanie młodym ludziom umiejętności i wiedzy, a przede wszystkim pewności w wybieraniu alternatywnych ścieżek rozwoju. Mayyada Abu-Jaber jest takim liderem w Jordanie. W Strefie Gazy propagatorem idei jest Mohammad Naja wspierany przez West Bank. A Maeen Aleryani robi wszystko, by pokazać, że szerzona przez niego idea może zmienić kulturę Jemenu.

W Jemenie dzieci są edukowane najwyżej przez osiem lat. Poziom wykształcenia należy do najniższych na świecie. Dla porównania w USA okres edukacji dzieci wynosi 16 lat. Zainspirowany przez Brudera Aleryani szuka różnych sposobów, aby zmienić los swoich młodych rodaków i dać im możliwość decydowania o swojej przyszłości. Aby zdobyć fundusze potrzebne do uruchomienia projektu edukacyjnego w ramach fundacji Brudera, udał się do Sany, stolicy Jemenu, i w ciągu jednego tylko tygodnia zebrał aż 50 000 dolarów. Tempo, w jakim potrafił zebrać tak dużą kwotę, jest niezwykle nawet jak na nasze filantropijne standardy. A że dokonał

tego w Jemenie, gdzie kultura filantropii praktycznie nie istnieje, jego wy czyn trzeba uznać za tym bardziej niezwykle. Jemen w ogóle należy do najbiedniejszych państw regionu. Lecz gdy mówisz ludziom, DLACZEGO robisz to, co robisz, zdarzają się rzeczy niezwykle.

W całym regionie wszyscy zaangażowani w działalność fundacji wierzą, że mogą pomóc swoim braciom, siostram, synom i córkom zdobyć umiejętności umożliwiające im zmianę ścieżki, na której *myślą*, że są. Robią wszystko, aby żyjący tam młodzi ludzie uwierzyli, że mają przed sobą przyszłość pełną rozmaitych możliwości. Nie robią tego dla Brudera, robią to dla siebie. Dlatego fundacja ma szansę zmienić świat.

Zadaniem Brudera siedzącego na szczycie megafonu, czyli w obszarze DLACZEGO, jest inspirowanie, zapoczątkowywanie ruchu. Natomiast wprowadzanie rzeczywistych zmian i podtrzymywanie ruchu należy do tych, którzy wierzą. Do ruchu może dołączyć każdy, bez względu na to, gdzie mieszka, co robi i jakiej jest narodowości. Jeśli czujesz, że istnieje ścieżka alternatywna w stosunku do tej, na której się znajdujemy, i że trzeba tylko ją wskazać, zajrzyj na stronę efefoundation.org i przyłącz się do ruchu. Aby zmienić świat, trzeba poparcia wszystkich, którzy wierzą.

Rozdział 9.

Wiadomo DLACZEGO. Wiadomo JAK. Więc CO?

Szli gęsiego. Nikt nic nie mówił. Nie patrzyli na siebie. Wszyscy wyglądali tak samo. Mieli ogolone głowy i szare, poszarpane ubrania. Ich buty pokryte były grubą warstwą kurzu. Powoli zapełniali olbrzymie pomieszczenie przypominające hangar z filmu science fiction. Wszystko tu było szare. Ściany były szare. Nawet powietrze przepełnione kurzem i dymem było szare.

Setki, a może tysiące ludzi o zniewolonych umysłach zajmują miejsca na starannie poukładanych ławach. Systematycznie, rząd za rządem. Morze szarego konformizmu. Wszyscy wpatrują się w wielką mówiącą głowę widoczną na ekranie zajmującym całą frontową ścianę pomieszczenia. Ten niekwestionowany lider wygłasza dogmaty i hasła propagandowe. Mówi z dumą do słuchaczy, że są już w pełni sterowalni. Że osiągnęli doskonałość. Że są wolni od jakichkolwiek trosk. Ale tylko tak im się wydawało.

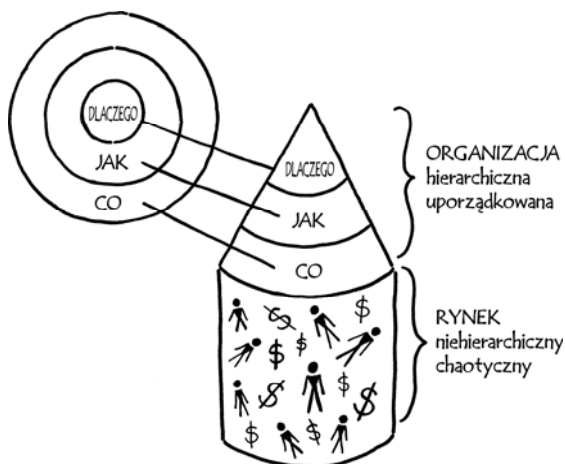
Jednym z tuneli prowadzących do hangaru biegnie jasnowłosa młoda kobieta. Jest ubrana w jaskrawoczerwone szorty i białą koszulkę. Jej karnacja i kolorowy strój wydają się świecić w tej gęstej od szarości atmosferze jak latarnia morska we mgle. Ścigana przez ochronę biegnie z olbrzymim młotem w rękach. Istniejący stan rzeczy jest coraz bardziej zagrożony.

22 stycznia 1984 roku firma Apple wypuściła swój pierwszy komputer typu Macintosh, a zapowiedziała go za pomocą sławnej już reklamówki ukazującej orwellowski świat totalitarnego reżimu i zapewniającej, że dzięki nowym komputerom „rok 1984 nie będzie taki jak *Rok 1984*”. Jednak ten krótki filmik był czymś więcej niż zwykłą reklamówką. Nie było w nim mowy o funkcjach i zaletach nowego produktu ani o „wyróżniającej propozycji wartości”. Praktycznie rzecz biorąc, był to typowy manifest, w którym firma Apple ukazała swoje DLACZEGO. Film pokazywał jednostkę buntującą się przeciwko panującemu systemowi — zaczątek rewolucji. I chociaż ich produkty się zmieniały i mody się zmieniały, reklamówka ta jest dziś tak samo aktualna, jak była 25 lat temu, gdy ją emitowano po raz pierwszy. A to dlatego, że DLACZEGO nigdy się nie zmienia. To, CO robisz, może się z czasem zmienić, ale DLACZEGO to robisz — nigdy.

Opisana wyżej reklamówka jest tylko jedną z rzeczy, jakie firma zrobiła lub powiedziała przez te wszystkie lata, by pokazać światu, w co wierzy. Wszystkie reklamy, komunikaty, produkty, współpracownicy, opakowania, wystrój sklepów są elementami CO powiązanymi z DLACZEGO, są dowodem na to, że firma ciągle dąży do podważania status quo i umacniania jednostki. Czy widziałeś kiedykolwiek reklamę pokazującą grupę ludzi zadowolonych z produktu Apple? Zawsze są to pojedyncze osoby. W kampanii przeprowadzonej pod hasłem „Think Different” (Myśl inaczej) pokazano wielu ludzi, ale nie było tam żadnej grupy. Gdy Apple mówi nam: „Myśl inaczej”, to przede wszystkim opisuje siebie. W ramach tej kampanii pokazano zdjęcia Pabla Picassa, Marthy Graham, Jima Hensona, Alfreda Hitchcocka i wielu innych znanych postaci. Na każdym zdjęciu umieszczono w górnym rogu tekst „Think different”. Wybrali znanych buntowników nie dlatego, że się z nimi związali, lecz z tego powodu, że uosabiają tego samego ducha buntu. Najpierw było DLACZEGO, a dopiero potem pojawił się pomysł na reklamę. To nie przypadek, że w żadnej reklamie Apple nie pojawiła się nigdy grupa. Wzmacnianie jednostki jest odpowiedzią na pytanie, DLACZEGO Apple istnieje. Firma zna swoje DLACZEGO i my je też znamy. Możemy się z nimi zgadzać albo nie, ale wiemy, w co wierzą, ponieważ nam o tym mówią.

Mów klarownie, a będziesz rozumiany

W trójwymiarowej wersji złotego kręgu organizację reprezentuje stożek. Ten zorganizowany system spoczywa na innym systemie — rynku. Rynek składa się z klientów, potencjalnych klientów, mediów, akcjonariuszy, konkurentów, dostawców i pieniędzy. Ten system jest z natury chaotyczny i nieorganizowany. Oba systemy łączą się jedynie poprzez podstawę stożka, czyli na poziomie CO. Przez wszystko, co organizacja mówi i robi, komunikowana jest światu wizja lidera. Komunikują to wszystkie produkty i usługi, które organizacja sprzedaje, cały marketing, reklama i wszystkie kontakty ze światem zewnętrznym. Jeśli ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz, i jeśli wszystko, co dzieje się na poziomie CO, nie pokazuje dobitnie, DLACZEGO firma istnieje, możliwości inspirowania ich stają się mocno ograniczone.



Gdy firma jest mała, nie jest to problemem, bo założyciel ma wystarczająco dużo bezpośrednich kontaktów ze światem zewnętrznym. Zaufanych ludzi typu JAK praktycznie wtedy nie ma i właściciel sam podejmuje większość ważnych decyzji. Sam idzie i rozmawia z klientami, sprzedaje produkty i osobiście zatrudnia, jeśli nie wszystkich, to na pewno większość pracowników. Jednak wraz z rozwojem firmy dochodzą nowe procesy i dołączają nowi ludzie. Sprawa uosabiana przez jedną osobę powoli przyjmuje

formę zorganizowanej struktury i stożek zaczyna się kształtować. Zmienia się także rola lidera. Przestaje on być najgłośniejszą częścią megafonu, a staje się jedynie źródłem przekazu, jaki ten megafon rozpowszechnia w świecie zewnętrznym.

Gdy firma jest mała, wszystko kręci się wokół osobowości założyciela. Nie ma co do tego wątpliwości, że osobowość założyciela jest wtedy także osobowością firmy. Dlaczego więc sądzimy, że wszystko się zmienia z chwilą, gdy firma zaczyna odnosić sukcesy? Jaka jest różnica między Steve'em Jobsem a firmą Apple? Żadna. Jaka jest różnica między sir Richardem Bransonem a marką Virgin? Żadna. Gdy firma się rozrasta, szef powinien coraz bardziej uosabiać jej DLACZEGO. Powinien o nim mówić i je rozpowszechniać. Powinien stawać się symbolem tego, w co firma wierzy. Głosem firmy są jej intencje oraz to, CO mówi i robi. Tak jak w przypadku Martina Luthera Kinga i jego ruchu społecznego, lider nie powinien zajmować się szczegółami — powinien jedynie inspirować.

W miarę rozwoju firmy lider jest fizycznie odsuwany coraz dalej od tego, CO firma robi, a także od zewnętrznego rynku. Gdy pytam prezesów i dyrektorów, co jest dla nich najważniejsze, w zależności od wielkości firmy słyszę jedną z dwóch odpowiedzi: klienci lub akcjonariusze. Wśród szefów dużych firm niewielu jest już takich, którzy mają codziennie bezpośredni kontakt z klientami. Zarówno klienci, jak i akcjonariusze funkcjonują poza organizacją w chaotycznym świecie rynku. Stożek wyraźnie pokazuje, że lider organizacji czy prezes firmy nie powinien skupiać się na zewnętrznym rynku, lecz na tym, co jest bezpośrednio pod nim — na poziomie JAK. Powinien starać się, aby w drużynie byli ludzie wierzący w to samo co on i wiedzący, JAK tę wiarę wcielać w życie. To właśnie ci ludzie (typy JAK) doskonale rozumieją firmowe DLACZEGO i codziennie przychodzą do pracy, by rozwijać system i zatrudniać tych, którzy ostatecznie będą realizować cel firmy. Za prezentowanie światu firmowego DLACZEGO we wszystkim, co firma mówi i robi, odpowiadają zwykli pracownicy. Jedyne problem, by potrafili robić to w sposób jasny i czytelny.

Wróćmy do biologicznych aspektów złotego kręgu. DLACZEGO istnieje w tej części mózgu, która odpowiada za uczucia i podejmowanie decyzji, ale nie obsługuje mowy. Elementy CO umiejscawiają się w innej części razem z racjonalnym myśleniem i mową. Niezwykle pouczające jest zestawienie biologii mózgu z trójwymiarową wersją złotego kręgu.



Lider zajmujący najwyższą pozycję w organizacji jest inspiracją, symbolem powodu, dla którego robimy to, co robimy. On reprezentuje limbiczną, emocjonalną część mózgu. Kora nowa z racjonalnym myśleniem i mową jest reprezentowana przez to, CO firma mówi i robi. Tak jak ludziom trudność sprawia mówienie o uczuciach — na przykład przy próbie wytłumaczenia, dlaczego kochają swoich współmałżonków — tak organizacje mają problem z wyjaśnieniem swojego DLACZEGO. Ośrodki uczuć i mowy mieszczą się w różnych częściach mózgu. Logika podpowiada, że skoro stożek jest trójwymiarowym modelem złotego kręgu, a ten z kolei jest mocno osadzony w biologii procesów podejmowania decyzji, to każda organizacja będzie mieć problemy z klarownym informowaniem o swoim DLACZEGO. W języku biznesowym oznacza to, że próby sformułowania wyróżniającej propozycji wartości są naprawdę trudne.

Tak więc problemy, jakie firmy mają z komunikowaniem swojej wartości światu zewnętrznemu, nie mają natury biznesowej, lecz biologicznej. Z tymi samymi problemami borykamy się, usiłując ubrać w słowa nasze emocje. Uciekamy się wtedy do metafor, porównań i wyobrażeń. Nie mamy właściwego języka, by dokładnie wyrazić nasze emocje, cele, pobudki i przekonania, więc opowiadamy rozmaite historie. Używamy symboli. Tworzymy rzeczy namacalne i przekazujemy tym, którzy wierzą w to samo co my, aby mogli wskazywać na nie i mówić: „Oto co mnie inspiruje”. Właśnie taką rolę powinny pełnić zabiegi marketingowe i budowanie marki, a także same produkty i usługi. Wszystko to powinno służyć komunikacji ze światem zewnętrznym. Jeśli Twój przekaz będzie klarowny, zostaniesz właściwie zrozumiany.

Rozdział 10.

Komunikacja to bardziej słuchanie niż mówienie

Martin Luther King, człowiek, który mógłby być symbolem całego ruchu na rzecz praw obywatelskich, wybrał dla swojego słynnego przemówienia „Mam marzenie” miejsce u stóp innego symbolu — pod pomnikiem Lincolna. Lincoln, tak jak King, jest symbolem podstawowej amerykańskiej wartości, jaką jest wolność każdego człowieka. Wielkie społeczeństwa rozumieją wagę symboli jako sposobu na podtrzymywanie i umacnianie ważnych dla nich wartości. Dyktatorzy również doceniają rolę symboli, ale oni akceptują tylko to, co symbolizuje ich samych, a nie jakąś większą sprawę. Symbole pomagają uczynić namacalnym to, co jest nieuchwytnie. Ich znaczenie jest dokładnie takie, jakie im przypisujemy. Znaczenie to tkwi w naszych umysłach, a nie w symbolach. Symbol zyskuje moc, jeśli sprawa, cel lub idea, którą reprezentuje, jest ważna i czytelna.

Flaga na przykład jest symbolem wartości i idei narodowych. Za flagą idziemy w bój. Jest w niej wielka moc. Czy zwróciłeś uwagę, jak naszyta jest amerykańska flaga na prawym rękawie żołnierskiego munduru? Tyłem na przód. I nie ma w tym żadnej pomyłki. Gdy armia rusza do boju, flaga łopocząca na wietrze oglądana z prawej strony wygląda właśnie w taki sposób — jest zwrócona tyłem do przodu. Przyszła do rękawa odwrotnie niż teraz sprawiałaby wrażenie, że żołnierz jest w odwrocie.

Nasza flaga jest tak nasycona znaczeniowo, że niektórzy chcieli nawet ustanowić prawo zakazujące beczczenia tego symbolu. Patriotom tym nie chodziło o ochronę tego kawałka materiału, z którego flaga jest uszyta. Prawo, które zaproponowali, nie ma nic wspólnego z ochroną czyjejś własności. Ich celem jest ochrona tego, co flaga symbolizuje — naszego narodowego DLACZEGO. Przepisy, które zaproponowano, miały chronić zbiór niematerialnych wartości poprzez ochronę materialnej rzeczy, która te wartości symbolizuje. Chociaż prawo zostało ostatecznie uchylone przez Sąd Najwyższy, udało się sprowokować ludzi do żarliwej i emocjonalnej dyskusji na ten temat. Skonfrontowano nasze pragnienie wolności z równie mocnym pragnieniem chronienia symbolu tejże wolności.

Ronald Reagan, Wielki Komunikator, doskonale znał moc symboli. W roku 1982 jako pierwszy prezydent USA zaprosił „bohatera”, aby zasiadł na balkonie Izby Reprezentantów, podczas gdy on sam wygłaszał orędzie o stanie państwa. Postępowanie takie było kontynuowane co roku i stało się już tradycją. Tryskający optymizmem Reagan wiedział, że posługiwanie się symbolami ważnych dla Amerykanów wartości jest korzystniejsze niż tylko mówienie o tych wartościach. Jego gościem, który usiadł obok pierwszej damy, był Lenny Skutnik, urzędnik rządowy, który kilka dni wcześniej bez wahania wskoczył do lodowatej wody Potomacu, aby ratować kobietę — ofiarę katastrofy samolotu linii Air Florida. Reagan chciał dać do zrozumienia, że słowa są tylko słowami, a naprawdę liczą się czyny i wartości. Po zaprezentowaniu historii Skutnika dodał: „Niech nikt nie mówi, że dla Ameryki najlepsze czasy już minęły, że amerykański duch został pokonany. Zbyt często widzimy przejawy jego zwycięstw, abyśmy przestali w niego wierzyć”. Skutnik był dla Reagana symbolem odwagi.

Większość firm ma swoje logo, lecz niewiele potrafiło zamienić zwykłe znaki w znaczące symbole. Wynika to z faktu, że większość firm nie potrafi jasno komunikować swoich przekonań. Logo tych firm są pozbawione głębszego znaczenia i w najlepszym przypadku służą jako znaki rozpoznawcze samych firm, a także ich produktów. Symbol nie może mieć głębszego znaczenia, jeśli nie wiadomo, DLACZEGO istnieje, poza tym, że ma być znakiem rozpoznawczym firmy. Bez klarownego DLACZEGO logo jest tylko logo.

Mówienie, że logo oznacza jakość, innowacyjność i tym podobne rzeczy, tylko umacnia jego status znaku rozpoznawczego. Właściwości te odnoszą się do firmy, a nie do wyższej sprawy. Nie zapominajmy o dyktatorach.

Oni rozumieją potęgę symboli i stosują je, ale najczęściej są to symbole ich samych. Niestety wiele firm postępuje podobnie — mówią tylko o sobie i o tym, czego chcą. Mówią nam, co mamy robić, mówią nam, czego potrzebujemy, mówią nam, że znają odpowiedzi, ale nas nie inspirują i nie zyskują naszej lojalności. Pójdźmy dalej w tej analogii i zauważmy, że dyktatorzy utrzymują swoją władzę, strasząc, nagradzając i stosując manipulacje, jakie im tylko przyjdą do głowy. Ludzie podążają za nimi nie dlatego, że chcą, lecz dlatego, że muszą. Aby firma była postrzegana jak wielki lider, wszystkie jej symbole włącznie z logo muszą oznaczać coś więcej, coś, w co wszyscy możemy uwierzyć. Coś, co wszyscy możemy poprzeć. Ale to wymaga klarowności, dyscypliny i spójności.

Logo staje się symbolem, gdy ludzie zaczynają go używać do komunikowania świata, kim są. Najlepszym tego przykładem są metki znanych firm odzieżowych, na przykład Couture. Ludzie używają ich, aby demonstrować swój status. Lecz są także znaki firmowe, które symbolizują nieco więcej. Tutaj dobrym przykładem jest niewątpliwie logo firmy Harley-Davidson.

Są ludzie, którzy paradują z tym logo wytatuowanym na swoich ciałach. Istne szaleństwo. Umieszczają korporacyjne logo na swojej skórze. Niektórzy z nich nawet nie mają żadnego produktu tej firmy! Dlaczego rozumny człowiek umieszcza znak firmowy na swoim ciele? Powód jest prosty. Po latach krystalicznej klarowności idei i przekonań tej firmy, po latach zdyscyplinowanego przywiązania do stałego zestawu wartości i przestrzegania podstawowych zasad oraz po latach konsekwentnej spójności we wszystkim, co firma mówiła i robiła, jej logo stało się symbolem. Nie jest już wyłącznie znakiem rozpoznawczym firmy i jej produktów; jest znakiem rozpoznawczym idei.

Prawdę mówiąc, większość tych ludzi, którzy tatuują logo Harleya-Davidsona na swoich ciałach, nie ma pojęcia, jaka jest cena akcji tej firmy. Nie ma też pojęcia o ubiegłotygodniowych zawirowaniach w zarządzie. Logo nie symbolizuje już firmy jako organizacji. Jest symbolem całego zestawu wartości — wartości, którym ci ludzie są wierni. Nie jest już symbolem Harleya, jest ich symbolem. Randy Fowler, były żołnierz piechoty morskiej, a obecnie generalny przedstawiciel handlowy Harleya-Davidsona w Kalifornii, z dumą pokazuje duże logo tej firmy na swoim ramieniu. „Ten znak mówi, kim jestem” — objaśnia — „a przede wszystkim mówi, że jestem Amerykaninem”. Teraz klient i firma są jednym i tym samym.

Symbol Harleya-Davidsona jest wartością w życiu tych, którzy wierzą w DLACZEGO tej firmy, ponieważ pomaga im wyrazić sens życia.

Dzięki klarowności, dyscyplinie i spójności Harleya większość ludzi wie, co symbolizuje logo tej firmy, nawet jeśli nie zaliczają się do grona jej zwolenników. To dlatego, gdy do baru wchodzi ktoś z wielkim logo Harleya na ramieniu, wszyscy z respektem ustępują mu miejsca. Symbol nabrał już takiego znaczenia, że 12% dochodów firmy Harley-Davidson pochodzi bezpośrednio ze sprzedaży praw do używania jej logo. Niesamowite.

Jednak symbolem nie zawsze musi być logo. Może nim być każda namacalna reprezentacja jasno określonego zbioru wartości i przekonań. Poplamiony atramentem palec jest dla Irakijczyków symbolem początku czegoś nowego. Londyński piętrowy autobus lub kowbojski kapelusz są symbolami kultur narodowych. Z symbolami narodowymi sprawa jest prosta, bo większość narodów ma zdecydowane poczucie własnej kultury, która była umacniana i kultywowana przez pokolenia. O tym, jakie znaczenie przyjmuje symbol, nie decyduje firma czy organizacja, lecz ludzie pozostający na zewnątrz megafonu, w chaotycznym rynku. Gdy ci ludzie, opierając się na tym, co słyszą i widzą, są w stanie jasno i wyraźnie dostrzec naczelną ideę organizacji, wówczas i tylko wówczas symbol może nabrać jakiegoś znaczenia. Jest to najrzetelniejszy test skuteczności megafonu — idea przechodzi przez wszystkie poziomy organizacji i zaczyna żyć poza nią we wszystkich jej produktach.

Wróćmy jeszcze do reklamy Apple'a zatytułowanej „1984”, o której wspominałem na początku rozdziału 9. Jeśli ją widziałeś, czy sprawiła ona, że pomyślałeś o firmie Apple i jej produktach, czy też po prostu spodobało Ci się jej przesłanie? Czy hasło „Myśl inaczej” przemawia do Ciebie?

Jeśli jesteś użytkownikiem macintosha, prawdopodobnie polubiłeś tę reklamę; może nawet miałeś gęsią skórę podczas jej oglądania — byłaby to pewna oznaka, że firmowe DLACZEGO oddziałuje na Ciebie na poziomie limbicznym, emocjonalnym. Teraz, gdy już dowiedziałeś się, że reklama jest autorstwa firmy Apple, zapewne byłbyś skłonny kupić maca i nieważne, czy po raz pierwszy, czy po raz dziesiąty. Reklama ta, podobnie zresztą jak wszystkie reklamy Apple'a, jest tylko jedną z rzeczy, jakie ta firma powiedziała i zrobiła, by zaprezentować swoją naczelną ideę. Wszystko to jest niezwykle spójne i konsekwentne. Nawet wtedy, gdy taka reklama trafia do kogoś, kto nie jest miłośnikiem Apple'a, istnieje duża szansa, że

spodoba mu się idea myślenia inaczej niż wszyscy. Przesłanie zawarte w tej reklamie jest jedną z tych rzeczy, poprzez które firma opowiada swoją historię. Jest to jeden z elementów CO powiązanych z DLACZEGO. Jest to symbol. Dlatego o takiej reklamie mówimy często: „Ona naprawdę do mnie przemawia”. Ona przemawia nie tylko do Ciebie, ona przemawia do milionów ludzi, którzy ją oglądają. Gdy mówimy, że coś „przemawia do nas”, to tak naprawdę mówimy, że mimo zamieszania i szumu my to słyszymy. Słyszymy i będziemy słuchać. Taki ma być właśnie odbiór przekazu wydobywającego się z megafonu.

Wszystko, co opuszcza podstawę megafonu, służy organizacji do artykułowania jej idei i przekonań. To, co firma mówi i robi, to są środki, za pomocą których przemawia. Zbyt wiele firm przywiązuje nieproporcjonalnie dużą wagę do swoich produktów tylko dlatego, że przynoszą pieniądze. A przecież podstawa megafonu zawiera jeszcze wiele innych rzeczy, które odgrywają równorzędną rolę w komunikowaniu się ze światem zewnętrznym. Produkty, owszem, mogą napędzać sprzedaż, ale same nie wygenerują lojalności. Tak naprawdę firma może zyskać lojalność wśród ludzi, którzy nawet nie są jej klientami. Już na długo przed tym, zanim kupiłem pierwszego maca, wyrażałem pochlebne opinie na temat firmy Apple. A o pecetach zawsze mówiłem źle, mimo że od lat byłem ich użytkownikiem.

Firma Apple zdobyła sobie tytuł lojalnych zwolenników dzięki klarowności, dyscyplinie i spójności przejawianych we wszystkim, co robi — dzięki umiejętności budowania megafonu, a nie firmy; megafonu dającego dźwięk czysty i donośny. Niektórzy zarzucają jej nawet, że dla zwolenników staje się przedmiotem kultu. Często mówi się, że wewnątrz firmy panuje „kult Steve’a”. Wszystkie tego typu określenia, bez względu na to, czy są wypowiedzane jako komplementy, czy jako zarzuty, świadczą o tym, że idea dociera do ludzi, a oni przyjmują ją jako swoją. Eksperci twierdzą, że przez swoje produkty i marketing Apple wyznacza określony „styl życia”, a to jeszcze bardziej mobilizuje zwolenników tej firmy do używania wszystkiego, CO ona robi, aby demonstrować własną osobowość. Nazywamy to „marketingiem stylu życia”, ponieważ ludzie traktują produkty komercyjne jako wyznaczniki swojego stylu życia. Firma Apple bardzo sprawnie zbudowała niezwykle potężny megafon, wykorzystała prawo dyfuzji i zaprosiła innych do pomocy w propagowaniu jej naczelnej idei. I ludzie robią to — nie dla firmy, lecz dla siebie.

Nawet akcje promocyjne i zapraszani do udziału w nich goście pełnią tu rolę namacalnych przejawów tego, co firma propaguje. W latach 2003 i 2004 Apple zorganizowała akcję promującą iTunes wspólnie z Pepsi, wielkim rywalem Coca-Coli uchodzącej za symbol panującego wówczas status quo. Wszystko, co Apple mówi i robi, każde działanie, jakie podejmuje, ma świadczyć i świadczy o tym, w co firma wierzy. Posługuję się tak często przykładem tej firmy, ponieważ dyscyplina w tym, JAK wszystko robią, i spójność tego, CO robią, sprawia, że wszyscy, zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy, dokładnie znają ich DLACZEGO. Wszyscy wiemy, co dla nich jest najważniejsze.

Większość z nas nie przeczytała żadnej książki o Apple. Nie znamy osobiście Steve'a Jobsa. Nie włóczyliśmy się po korytarzach głównej siedziby firmy, aby poznać panującą tam kulturę. Cała wiedza, jaką posiadamy na temat tego, w co Apple wierzy, pochodzi z jednego i tylko jednego miejsca — z Apple. Ludzie nie kupują tego, CO robisz, lecz DLACZEGO to robisz, a firma Apple mówi i robi tylko to, w co wierzy. Jeśli to, CO robisz, nie potwierdza tego, w co wierzysz, to nikt nie będzie wiedział, jakie jest Twoje DLACZEGO, i będziesz zmuszony do konkurowania z innymi za pomocą cen, obsługi, dodatkowych funkcji i rozmaitych bonusów — jak przy zwykłych towarach. Apple ma mocny i wyraźnie brzmiący megafon, a poza tym wyjątkowo dobrze sobie radzi z komunikowaniem ważnych dla siebie treści.

Test selerowy

Aby usprawnić nasze CO i JAK, ciągle patrzymy, co inni robią. Uczestniczymy w konferencjach, czytamy książki, rozmawiamy z przyjaciółmi i znajomymi, prosząc ich o rady, a czasami nawet sami tych rad udzielamy. Szukamy najlepszych rozwiązań dla siebie, patrząc, jak radzą sobie inni. Jednak jest to postępowanie oparte na błędnym założeniu, że to, co jest dobre dla jednej organizacji, będzie dobre również dla innej. Jeśli nawet branża, skala przedsięwzięcia i warunki rynkowe są takie same, stwierdzenie, że „skoro to jest dobre dla nich, to dla nas też będzie dobre”, jest po prostu nieprawdziwe.

Znam firmę o niezwyklej kulturze. Pracownicy pytani o to, co najbardziej lubią w firmie, odpowiadają, że stoły do ping-ponga w każdej sali konferencyjnej. Czy to oznacza, że gdy u siebie wstawisz do każdej sali konferencyjnej stół ping-pongowy, kultura w Twojej firmie poprawi się? Oczywiście, że nie. Ale właśnie tak wygląda wykorzystywanie „najlepszych rozwiązań”. Twierdzenie, że skopiowanie tego, CO i JAK jest robione w organizacjach najsprawniejszych, na pewno sprawdzi się również w naszej, jest z gruntu fałszywe. Jak w przykładzie z hondą i ferrari, to, co jest dobre dla jednej firmy, niekoniecznie musi być dobre dla innej. Krótko mówiąc, najlepsze rozwiązania nie zawsze są najlepsze.

Nie jest najważniejsze, CO lub JAK robimy; ważniejsze jest, aby to, CO i JAK robimy, było zgodne z naszym DLACZEGO. Tylko wtedy zastosowane rozwiązania będą naprawdę najlepsze. W zasadzie nie ma nic złego w podglądaniu, co inni robią, trzeba tylko wiedzieć, które rozwiązanie przyjąć lub której rady posłuchać. Na szczęście istnieje prosty test pozwalający dokładnie ocenić, które CO i JAK są dla nas właściwe. Jest to tak zwany test selera.

Wyobraź sobie, że jesteś na przyjęciu. Ktoś podchodzi do Ciebie i mówi: „Wiesz, czego potrzebujesz w swojej organizacji? M&M’sów. Jeśli w swoim biznesie nie używasz m&m’sów, nie wykorzystujesz wszystkich możliwości”.

Ktoś inny podchodzi i mówi: „Wiesz, czego potrzebujesz? Mleka ryżowego. Z przeprowadzanych badań wynika, że obecnie wszyscy kupują mleko ryżowe. Powinieneś więc mieć takie mleko w swojej ofercie”.

Gdy stoisz przy wazie z ponczem, podchodzi kolejna osoba i daje Ci mądrą radę: „Markizy” — mówi. — „Na wprowadzeniu tych ciastek do naszej organizacji zarobiliśmy miliony. Powinieneś zrobić to samo”.

Jeszcze inna osoba podchodzi i mówi: „Selery. Musisz wejść w selery”.

Wszystkie te rady pochodzą od ludzi wykształconych i doświadczonych. Niektórzy z nich działają w tej samej branży co Ty. Wielu z nich odniosło większy sukces niż Ty. Niektórzy udzielili podobnych rad innym i tamci też odnieśli sukces. Cóż więc teraz zrobisz?

Idziesz do supermarketu i kupujesz seler, mleko ryżowe, ciasteczka markizy oraz m&m’sy. Tracisz dużo czasu na szukanie tych towarów. Wydasz dużo pieniędzy, bo kupujesz wszystko, co Ci poradzono. Ale nie masz żadnej gwarancji, że chociażby kilka z tych artykułów przyniesie pożądany efekt. Gorzej, jeśli Twój budżet jest ograniczony i nie możesz sobie pozwolić na wcielenie w życie wszystkich dobrych rad. Co wtedy wybierzesz?

Jedno jest pewne — gdy stoisz w kolejce do kasy z tymi wszystkimi towarami w koszyku: z selerem, mlekiem ryżowym, markizami i m&m'sami, nikt nie będzie w stanie powiedzieć, jakie są Twoje przekonania, w co wierzysz. Przecież to, co robisz, jest namacalnym przejawem tego, w co wierzysz, a Ty kupiłeś wszystko.

Lecz co by było, gdybyś już przed wyjściem na przyjęcie znał swoje DLACZEGO? Gdyby Twoje DLACZEGO polegało na robieniu tylko tego, co jest korzystne dla zdrowia? Otrzymujesz te same rady od tych samych ludzi, ale zupełnie inaczej zachowujesz się w supermarkecie. Kupujesz tylko seler i mleko ryżowe. Tylko te produkty wchodzi w grę. Nie znaczący to, że pozostałe rady są złe, po prostu nie są dobre dla Ciebie. Nie pasują.

Przefiltrowawszy swoje decyzje przez własne DLACZEGO, tracisz mniej czasu w supermarkecie i wydajesz mniej pieniędzy, a więc działasz efektywniej. Masz pewność, że to, co kupiłeś, przyniesie oczekiwany rezultat. Ale najważniejsze jest to, że gdy stoisz w kolejce do kasy, wszyscy widzą, w co wierzysz. Seler i mleko ryżowe nie pozostawiają złudzeń co do Twoich przekonań. „Widzę, że dbasz o swoje zdrowie” — zdają się mówić ci, którzy widzą Twój koszyk. — „Ja czynię podobnie. Czy mogę o coś zapytać?”. Gratulacje. Właśnie przyciągnąłeś klienta, pracownika, partnera lub osobę, która może polecić Cię innym, a zrobiłeś to jedynie przez podjęcie właściwych decyzji. Po prostu, jeśli to, CO robisz, pokrywa się z tym, w co wierzysz, inni wierzący w to samo łatwo Cię odnajdą. Przez to, CO zrobiłeś, skutecznie zakomunikowałeś światu swoje DLACZEGO.

Przedstawiona sytuacja jest mocno wyidealizowana i w rzeczywistości taki poziom dyscypliny nie zawsze jest możliwy. Jest zrozumiałe, że czasami musimy podejmować decyzje bez planowania długofalowego, choćby po to, by zapłacić rachunki czy wykorzystać nadarżającą się okazję. W porządku. Test selera nadal ma zastosowanie. Jeśli masz ochotę na kawałek ciasteczka, nie odmawiaj sobie. Istotne jest to, że gdy postępujesz zgodnie ze swoim DLACZEGO, wówczas wiesz doskonale, że zjedzenie ciasteczka to decyzja podjęta pod wpływem chwili i że jest sprzeczna z Twoimi przekonaniem. Nie ma się co łudzić. Zdajesz sobie sprawę, że robisz to tylko po to, by choć przez chwilę poczuć smak słodczy, i będziesz musiał popracować trochę mocniej, żeby to wyeliminować. Niewiarygodna jest liczba firm, które obserwuję, jak rzucają się na każdą możliwość wskoczenia na ścieżkę wiodącą do chwały, lecz niestety znikają z rynku bardzo szybko

lub w najlepszym razie gasną powoli. Widzą ciasteczka i nie mogą im się oprzeć. Zaczynanie od DLACZEGO nie tylko pomaga w ocenie, która rada jest dla nas właściwa, ale również pozwala stwierdzić, która decyzja zburzy naszą równowagę. Oczywiście takich decyzji czasami nie da się uniknąć, ale nie możesz podejmować ich zbyt często, bo wtedy nikt nie będzie w stanie dostrzec, w co tak naprawdę wierzysz.

A teraz to, co najlepsze. Gdy tylko powiedziałem, jakie jest DLACZEGO, od razu wiedziałeś, że w koszyku wyłduje tylko seler i mleko ryżowe. Gdy tylko dałem Ci filtr, gdy tylko wyartykułowałem DLACZEGO, wiedziałeś dokładnie, jaką decyzję należy podjąć, i nie musiałeś czekać na moją odpowiedź.

Z jasno sformułowanym DLACZEGO każdy członek organizacji może podejmować decyzje z taką samą precyzją i pewnością jak założyciel. DLACZEGO stanowi doskonały filtr dla procesu podejmowania decyzji. Każda decyzja — najmu, współpracy, wyboru strategii czy taktyki — powinna przejść przez test selerowy.

Im więcej selerów użyjesz, tym więcej zaufania zdobędziesz

Mark Rubin jest dobrym ojcem. Dużo czasu poświęca swoim córkom Lucy i Sophie. Pewnego sobotniego popołudnia jego żona Claudine wzięła Lucy do przyjaciół na przyjęcie dla dzieci, a Mark został w domu, aby opiekować się 5-letnią Sophie. Nieco zmęczony marzył o odpoczynku na wygodnej kanapie i nie miał najmniejszej ochoty na kolejną w tym dniu zabawę w domku na drzewie. Aby zająć czymś Sophie, postanowił użyć telewizora w roli niańki. Znalazł dwie zupełnie nowiuteńkie płyty DVD z bajkami. Nie oglądał wcześniej żadnej z nich i nic o nich nie wiedział ani z prasy, ani od znajomych, którzy mieli małe dzieci. Nie miał też ochoty na oglądanie bajki razem z córką — w planie miał pozostawienie Sophie w jednym pokoju, a sam miał oglądać coś innego w drugim pomieszczeniu. Jedna płyta pochodziła z wydawnictwa, o którym wcześniej nie słyszał, a druga była nagrana w studio Disneya. Którą z nich włożył do odtwarzacza? Którą Ty byś włożył?

Odpowiedź jest tak oczywista, że pytanie wydaje się wręcz głupie. Jednak rozważmy wszystko po kolei. Na obu płytach są nagrane kreskówki. Obie są dostosowane do wieku dziecka. Na opakowaniach obie mają po kilka pochlebnych recenzji. Jedyna różnica polega na tym, że bardziej ufamy firmie Disneya. Nie jest to firma idealna — jej akcje czasami spadają i ciągle są jej wytaczane rozmaite procesy, a niektórzy gotowi są wrzucić ją do jednego worka z tymi wszystkimi firmami, które chętnie zrobią wszystko, byle tylko zaistnieć na Wall Street. A zatem dlaczego jej ufamy?

Disney działa z jasno określonym DLACZEGO — firma istnieje po to, by promować dobrą, rodzinną zabawę, i wszystko, co od kilkudziesięciu lat robi i mówi, jest tego potwierdzeniem. Powód, dla którego ufamy tej firmie, jest prosty — wiemy, w co oni wierzą. Oni zaliczyli test selerowy. Od lat są tak konsekwentni w tym, co mówią i robią, że rodzice z pełnym zaufaniem, bez wcześniejszego sprawdzania, prezentują ich bajki swoim dzieciom. Nie ma to nic wspólnego z jakością produktu. To nie jest racjonalne.

Linie lotnicze Southwest również zaliczają test selerowy. Konsekwencja działania firmy jest tak wielka, że dokładnie wiemy, czego można się po niej spodziewać. Chociażby to, że we wszystkich jej samolotach miejsca są nienumerowane. Jest to jedna z tych rzeczy, jakie zrobili, aby pokazać swoje przywiązanie do wolności. To ma sens. Firma służąca zwykłym ludziom i wszystkim jednakowo nie może przecież wprowadzać struktury klasowej. Gdyby Delta, United lub Continental spróbowały zrobić to samo, byłoby to bezsensowne, bo nienumerowane miejsca do nich nie pasują.

Wbrew selerowi

Sandały Birkenstock, farbowane koszulki, wianuszki ze stokrotek i furgony VW. Wszystko to są symbole hipisowskich ideałów pokoju, miłości i wegetarianizmu. Dlatego wielką niespodzianką było wprowadzenie na rynek w 2004 roku przez koncern Volkswagena luksusowej limuzyny kosztującej 70 000 dolarów. Firma znana z umieszczenia flakonu na kwiatki w nowym modelu beetle'a nagle wprowadza drogiego phaetona, aby konkurować z luksusowymi samochodami typu mercedes-benz klasy S czy bmw 7. Pojazd wyposażono w 335-konny silnik V-8 i kilka niezwykle

zaawansowanych funkcji, między innymi zawieszenie pneumatyczne i automatyczną 4-strefową klimatyzację. W fotelach zainstalowano nawet system masażu shiatsu. Samochód był ich szczytowym osiągnięciem. Pod względem wygody i osiągnięć na drodze przebiegał wszystkie inne auta w swojej klasie. Znamcy motoryzacji wystawiali mu pochlebne opinie. Był tylko jeden mały problem. Mimo tych wszystkich faktów, liczb i zalet oraz mimo znanej na całym świecie wysokiej jakości niemieckich aut niewielu znalazło się nabywców. Po prostu to wszystko było pozbawione sensu. Volkswagen zrobił coś, co było sprzeczne z naszymi wyobrażeniami o tej firmie.

Firma Volkswagen, której nazwa oznacza „samochód dla ludu”, przez pokolenia produkowała samochody dla wszystkich; dla mnie i dla Ciebie. Wszyscy wiedzieli, za czym ta firma się opowiada — za władzą w rękach ludu. Dawali temu wyraz, oferując produkty o jakości, na którą przeciętny obywatel mógł sobie pozwolić. A teraz tym jednym posunięciem zburzyli wszystko. I nie da się tego porównać do przypadku Della z odtwarzaczem mp3 czy linii lotniczych United z ich taną wersją Ted. Tam nie mieliśmy pojęcia, jakie jest DLACZEGO tych firm. Nie znając ich DLACZEGO, nie musieliśmy się zmuszać do kupowania ich produktów odbiegających od tego, CO wcześniej robili. W przypadku Volkswagena DLACZEGO jest klarowne, ale to, co wyprodukowali, zupełnie do nich nie pasuje. Nie zaliczyli testu selerowego.

Toyota i Honda były mądrzejsze od Volkswagena. Decydując się na wprowadzenie modeli luksusowych, stworzyły w tym celu nowe marki — Lexusa i Acurę. Toyota była zawsze dla przeciętnego człowieka symbolem wydajności i dostępności. Wypracowała sobie taką opinię, produkując całą gamę tanich samochodów. Jej kierownictwo wiedziało, że rynek nie zapłaci więcej pieniędzy za luksusowe auto o tej samej nazwie i z tym samym znacznikiem na masce. Lexus, chociaż jest autem luksusowym, jest po prostu innym elementem CO powiązanim z firmowym DLACZEGO. Jest jego namacalnym przejawem tak samo jak wszystkie inne samochody marki Toyota. Zmieniło się tylko to, CO firma robi, aby urzeczywistniać swoje idee.

Dobrą wiadomością jest to, że Volkswagen więcej już takiego błędu nie popełnił i pozostaje wierny swojemu DLACZEGO. Lecz gdy firma próbuje wielokrotnie „uchwycić okazję”, odchodząc od swojego DLACZEGO,

wówczas musi się liczyć z tym, że jej DLACZEGO będzie się stopniowo rozmywało, a zatem będzie też traciła zdolność do inspirowania ludzi i pozyskiwania ich lojalności.

To, co firmy mówią i robią, jest ważne. Bardzo ważne. Właśnie na poziomie CO urzeczywistniają się idee. Właśnie poprzez ten poziom firma przemawia do świata zewnętrznego i dzięki temu dowiadujemy się, jakie są jej główne idee, poglądy i cele.

Część V

Największym wyzwaniem jest sukces

Rozdział 11.

Gdy DLACZEGO przestaje być klarowne

Kolos na glinianych nogach

„To, co obecnie wyprawiają wielkie firmy i ci wszyscy prześlęciani prezesi, którzy tylko patrzą z góry i nie obchodzi ich nic poza tym, by zgarnąć jak najwięcej dla siebie, naprawdę mnie irytuje. Jest to jedna z najgorszych rzeczy, jakie występują w dzisiejszym biznesie amerykańskim”. Taką opinię wygłosił założyciel jednej z najbardziej krytykowanych firm naszych czasów.

Wychowany na farmie w sercu Ameryki pełnoletność osiągnął w okresie wielkiego kryzysu. Zapewne stąd bierze się jego skłonność do oszczędzania. Sam Walton, założyciel Wal-Martu, wcześniej poznał wartość ciężkiej pracy — gdy podczas studiów grał w futbol amerykański, mierzył zaledwie 1,75 m i ważył tylko 60 kg. Właśnie dzięki ciężkiej pracy odnosił zwycięstwa. I jako rozgrywający w uniwersyteckiej drużynie wygrał wiele. Zdobył nawet mistrzostwo stanu. Dzięki swoim wysiłkom, szczęściu i niezwyklemu wręcz optymizmowi Walton zwyciężał tak często, że nawet nie wyobrażał sobie, jak może wyglądać porażka. On nawet nie próbował sobie tego wyobrażać. Na własny użytek przyjął filozoficzną zasadę, że ciągle myślenie o sukcesie zwiększa prawdopodobieństwo jego osiągnięcia. Nawet podczas wielkiego kryzysu potrafił zarabiać na roznoszeniu gazet całkiem przyzwoicie jak na tamte czasy pensję.

Zanim umarł, doprowadził do tego, że Wal-Mart z pojedynczego sklepu w Bentonville w stanie Arkansas stało się kolosem na rynku detalicznym z 44 miliardami dolarów rocznych przychodów i 40 milionami klientów przewijającymi się przez wszystkie sklepy w ciągu tygodnia. Jednak żeby zbudować firmę o kapitale porównywalnym z 23. pod względem wielkości gospodarką narodową świata, potrzeba czegoś więcej niż ambicja, bojowość i optymizm.

Walton nie był pierwszą osobą, która z wielkimi marzeniami zaczynała od małego biznesu. Wielu właścicieli małych firm marzyło, by uczynić je wielkimi. Znam mnóstwo przedsiębiorców i zadziwiające jest, jak wielu z nich twierdzi, że zamierza zbudować firmę wartą miliard dolarów. Jednak statystyki są dla nich nieubłagane. Obecnie w USA zarejestrowanych jest 27,7 miliona firm, z których tylko 1000 trafia na listę magazynu „Fortune”, a do tego obecnie wymagany jest dochód na poziomie 1,5 miliarda dolarów rocznie. Oznacza to, że na tę listę chwały trafia mniej niż 0,004% wszystkich firm. Żeby zbudować firmę o rozmiarach pozwalających na sterowanie rynkami, trzeba czegoś więcej.

Sam Walton nie wymyślił handlu minimalizującego koszty i ceny. Konceptja tanich sklepów wielobranżowych jest znana od dziesiątków lat. Równocześnie z Wal-Martem w 1962 roku swoje podwoje otworzyły sieci Kmart i Target. Gdy Walton podejmował decyzję o budowaniu Wal-Martu, branża dyskontowa miała już wartość 2 miliardów dolarów. Oprócz sieci Kmart i Target było jeszcze wielu innych konkurentów, a niektórzy z nich mieli lepsze lokalizacje i znacznie większe szanse na sukces niż Wal-Mart. Walton nie wynalazł też żadnego lepszego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej w porównaniu z innymi firmami. Wręcz przeciwnie, sam przyznał, że wiele pomysłów „pożyczył” od Sola Price’a, który w latach 50. założył w Południowej Kalifornii sieć dyskontów o nazwie Fed-Mart.

Wal-Mart nie był wcale jedynym przedsiębiorstwem handlowym zdolnym do oferowania niskich cen. Cena, jak już ustaliliśmy, jest bardzo skutecznym narzędziem manipulacyjnym, ale sama nie zainspiruje ludzi do pomagania i bycia lojalnymi, a bez tego nie da się osiągnąć punktu przełomowego otwierającego drogę do działalności na skalę masową. Opinia taniego sklepu nie zainspiruje również personelu do pracy ze wszystkich sił. Firma Wal-Mart nie miała patentu na niskie ceny ani niskie ceny nie były tym, co zacydowało o jej popularności i doprowadziło w końcu do wielkiego sukcesu.

U Sama Waltona było coś więcej. Był napędzany przez głębszą ideę, cel i wewnętrzne przekonanie. Przede wszystkim wierzył głęboko w ludzi. Wierzył, że jeśli będzie dbał o nich, oni zadbają również o niego. Im więcej Wal-Mart mógł dać pracownikom, klientom i społeczeństwu, tym bardziej pracownicy, klienci i społeczeństwo odwdzięczali się Wal-Martowi. „Wszyscy pracujemy razem; w tym tkwi tajemnica” — mówił Walton.

Było to coś znacznie więcej niż tylko „pogoń za oszczędnościami”. Waltona inspirowała nie tyle sama obsługa klientów, co raczej ogólne pomaganie im. Wal-Mart był tym, CO Walton zbudował, aby służyć swoim bliźnim. Służyć społeczeństwu, służyć pracownikom i służyć klientom. Służba innym była jego naczelną ideą.

Problem powstał po śmierci Waltona — jego idea przestała być naczelną. W Wal-Marcie powoli zaczęto mylić poczucie, DLACZEGO firma istnieje — by służyć ludziom — z wiedzą, JAK robić biznes — oferować niskie ceny. Zamieniono inspirującą ideę służenia ludziom na zwykłą manipulację. Zapomniano o Waltonowym DLACZEGO i wszystko zaczęło się kręcić wokół jednego hasła — „tanie”. W przeciwieństwie do tego, co firma reprezentowała na początku swojego istnienia, najważniejsze stały się efektywność i marża. „Komputer może powiedzieć, ile dokładnie zostało sprzedane, ale nigdy nie powie, ile mogło być sprzedane” — mawiał Walton. Za zarobione pieniądze zawsze trzeba zapłacić pewną cenę, ale nie zawsze płaci się ją w dolarach czy innej walucie. Tak też było w przypadku Wal-Martu. Porzucenie pierwotnego DLACZEGO pociągnęło za sobą wysokie koszty ludzkie, co w kontekście pierwotnych celów firmy zakrawa wręcz na ironię.

Firma znana kiedyś z solidnego traktowania pracowników i klientów od prawie 10 lat jest wciąż nękana procesami sądowymi, z których znakomita większość jest wynikiem skandali wywoływanych złym potraktowaniem pracownika lub klienta. Tylko do października 2008 roku Wal-Mart był oskarżany aż 73 razy z powodztwa zbiorowego w związku z naruszeniem praw pracowniczych i był zmuszony wypłacić setki milionów dolarów z tytułu wyroków sądowych i zawartych ugód. Firma, która wierzyła w możliwość symbiozy ze społeczeństwem, potrafiła wbić klin między siebie a społeczność, w której funkcjonuje. Dawniej ustawodawcy byli gotowi zmienić prawo, aby umożliwić Wal-Martowi wejście w nowe środowisko; teraz robią wszystko, aby do tego nie dopuścić. Wszędzie, gdzie koncern chce otworzyć nowy sklep, wybuchają gwałtowne protesty. W nowym Jorku

radni reprezentujący Brooklyn przyłączyli się do związkowców, aby blokować otwarcie nowego sklepu sieci Wal-Mart z powodu jej złej reputacji jako pracodawcy.

Jednym z najbardziej paradoksalnych przejawów odejścia od idei głoszonych przez Waltona jest to, że jego firma nie jest w stanie śmiać się z samej siebie ani nie potrafi wyciągać wniosków z własnych błędów. „Świętujcie sukces” — mówił Walton — „i znajdujcie rzeczy zabawne w porażce. Nie bierzcie wszystkiego tak poważnie. Wyluzujcie się, a wszyscy wokół też się wyluzują”. Zamiast przyznać, że rzeczy poszły w złym kierunku, Wal-Mart robi dokładnie coś przeciwnego.

Sposób, w jaki Wal-Mart myśli, działa i komunikuje się ze światem zewnętrznym po odejściu inspirującego lidera, bynajmniej nie jest efektem podstępnych i chytrych działań konkurencji. W 2002 roku Kmart zmuszony był skorzystać z 11. Rozdziału Kodeksu Upadłościowego i trzy lata później połączył się z siecią Sears. Ze swoimi obrotami na poziomie 400 miliardów dolarów Wal-Mart wciąż sprzedaje ponad sześć razy więcej niż największy konkurent, Target. Tak naprawdę Wal-Mart jest obecnie największą siecią supermarketów na świecie i sprzedaje więcej płyt DVD, rowerów i zabawek niż jakiegokolwiek inna firma amerykańska. Tym, co niszczy tę firmę, nie jest konkurencja zewnętrzna. Największym jej zagrożeniem jest... ona sama.

W Wal-Marcie to, CO robią i JAK to robią, nie zmieniło się. Nie ma to nic wspólnego z byciem „korporacją” — byli nią, zanim ich idea zaczęła słabnąć. Jedyną rzeczą, która się zmieniła, było rozmycie się ich DLACZEGO. Wszyscy to wiemy. Firma, kiedyś tak kochana, jest coraz mniej lubiana. Nasze negatywne uczucia wobec niej są jak najbardziej prawdziwe, lecz część mózgu odpowiedzialna za artykułowanie naszych uczuć ma problem z wyjaśnieniem, co się konkretnie zmieniło. Racjonalizujemy więc i wskazujemy namacalne rzeczy, które można dostrzec — wielkość i pieniądze. Jeśli my, ludzie z zewnątrz, przestajemy widzieć ich DLACZEGO, to nie ma wątpliwości, że wewnątrz firmy także jest ono słabo dostrzegalne. Żeby było widoczne z zewnątrz, musi być przede wszystkim wyraźnie dostrzegalne od wewnątrz. Jedno jest pewne — firma Wal-Mart istniejąca dzisiaj, nie jest tą firmą, którą zakładał Sam Walton. Co się stało?

Najprościej można by rzec, że zaczęli myśleć jedynie o pieniądzach. Ale przecież wszystkie firmy działają w biznesie po to, by zarabiać pieniądze, i sukces na tym polu nie może być przyczyną tak radykalnej zmiany. Może jedynie ujawniać pewne symptomy. Jeśli nie zrozumiemy, dlaczego tak się stało z jedną firmą, schemat może się powtórzyć w każdej firmie, która nagle stanie się wielka. To nie przeznaczenie ani jakiś mistyczny cykl biznesowy sprawiają, że odnosząca sukces firma staje się bezosobowym goliatem. Przyczyna tkwi w ludziach.

Odnieść sukces czy mieć poczucie sukcesu

Co roku na przedmieściach Bostonu w należącym do Massachusetts Institute of Technology ośrodku konferencyjnym Endicott House spotyka się grupa dobrze prosperujących przedsiębiorców. Ten Zjazd Tytanów, jak się nazywają, zupełnie nie pokrywa się z naszymi wyobrażeniami o tego typu spotkaniach. Nie jest to bezsensowne wydawanie pieniędzy. Nie ma golfa, nie ma zabiegów hydroterapeutycznych i nie ma wystawnych obiadów. Co roku 40 – 50 właścicieli i prezesów dużych firm spędza tu cztery dni, słuchając rozmaitych wykładów i uczestnicząc w dyskusjach od wczesnego rana do późnego wieczora. Zapraszani są rozmaici goście, którzy prezentują swoje przemyślenia i poglądy, a odbywające się potem dyskusje prowadzone są przez wybranych uczestników spotkania.

Kilka lat temu miałem zaszczyt uczestniczyć w takim Zjeździe Tytanów jako gość. Sądziłem, że będzie to kolejne spotkanie z grupą przedsiębiorców prowadzących jałowe dyskusje. Spodziewałem się usłyszeć wykłady i dyskusje na temat maksymalizowania zysków i optymalizowania systemów. Lecz to, czego byłem świadkiem, było zupełnie inne.

Pierwszego dnia ktoś zapytał zebranych, ilu z nich osiągnęło swoje finansowe cele. W górę poszło około 80% rąk. Już samo to zrobiło na mnie wrażenie, ale jeszcze ważniejsza okazała się odpowiedź na następne pytanie. Trzymających wciąż podniesione ręce zapytano: „Ilu z was ma poczucie sukcesu?”. I 80% rąk powędrowało w dół.

Sala była pełna najlepszych amerykańskich przedsiębiorców, z których wielu było multimilionerami i gdyby chcieli, mogliby już nie pracować, a jednak większość z nich nie miała poczucia sukcesu. Co więcej, wielu twierdziło, że wraz z rozpoczęciem działalności biznesowej coś utracili. Z rozrzewnieniem wspominali czasy, gdy nie mieli pieniędzy i dopiero zaczynali je zarabiać. Tęsknili za tym, co wówczas czuli.

Ci wielcy przedsiębiorcy byli w takim punkcie swojego życia, kiedy to zaczęli sobie zdawać sprawę, że ich biznesy to o wiele więcej niż sprzedawanie różnych rzeczy i zarabianie pieniędzy. Coraz mocniej uświadamiali sobie istnienie bardzo osobistej więzi między tym, CO robią, a tym, DLA-CZEGO to robią. Zebrali się, by dyskutować o swoich DLACZEGO, i chwilami było nawet gorąco.

W przeciwieństwie do przeciętnych przedsiębiorców o osobowości typu A Tytani nie spotykali się po to, by sobie nawzajem coś udowadniać. W relacjach między nimi wyczuwało się raczej zaufanie niż rywalizację. Dlatego też wszyscy przejawiali niezwykłą wrażliwość, na co w ciągu roku prawdopodobnie rzadko sobie pozwalali. Podczas tego spotkania każdy uczestnik przynajmniej raz uronił łzę.

Nie mam zamiaru pisać o tym, że za pieniądze nie można kupić ani szczęścia, ani poczucia sukcesu. Nie są to spostrzeżenia ani odkrywcze, ani nowe. Bardziej interesująca wydaje mi się przemiana, jakiej doznali ci przedsiębiorcy. Co się w nich zmieniło, gdy ich firmy zaczęły się rozwijać, a oni sami zaczęli osiągać coraz większe sukcesy?

Łatwo dostrzegamy to wszystko, co udało im się osiągnąć — możemy policzyć ich pieniądze, pracowników, biura, budynki, udział w rynku i artykuły prasowe na ich temat. Lecz to, co utracili, jest znacznie trudniejsze do zidentyfikowania. Gdy sukcesy stawały się coraz większe, coś nieuchwytnego zaczęło stopniowo zanikać. Każdy z tych właścicieli dobrze prosperujących biznesów wiedział, CO robi. Wiedzieli, JAK to robią. Ale wielu z nich zapomniało już, DLACZEGO to robią.

Osiągnięcie a spełnienie

Niektórzy o spełnianiu się mówią z ironią. Wielu ludzi, którzy osiągnęli sukces, nie czuje tego. Bardzo często ci, którzy zdobyli sławę, mówią o dokuczającej im samotności. Spełnienie nie jest tym samym co osiągnięcie, a bardzo często te pojęcia są po prostu mylone. Osiągnięcie jest czymś, co zdobywamy lub do czego dochodzimy jak do celu. Jest to coś namacalnego, dokładnie zdefiniowanego i wymiernego. Natomiast spełnienie jest odczuciem, stanem psychiki. „Ona czuje się spełniona. Ona jest spełniona” — mówimy, używając czasownika *jest*, aby zasugerować *bycie* w określonym stanie. O ile ścieżkę do celu można wyznaczyć stosunkowo łatwo, to wyznaczenie ścieżki wiodącej do tego specyficznego stanu, jakim jest uczucie spełnienia, nie jest już takie proste. Według stosowanego przeze mnie słownictwa osiągnięcie przychodzi wtedy, gdy zdobywamy to, CO chcieliśmy zdobyć, do czego dążyliśmy. Spełnienie pojawia się, gdy dokładnie wiemy, DLACZEGO chcieliśmy to zdobyć. W pierwszym przypadku motywują nas czynniki namacalne, a w drugim jest to coś głębszego, coś, czego nasz umysł nie potrafi jednoznacznie wyrazić słowami.

Uczucie spełnienia występuje wtedy, gdy każdego ranka budzimy się, by wypełniać nasze DLACZEGO. Nasze osiągnięcia, czyli to, CO robimy, są znakami potwierdzającymi, że jesteśmy na właściwej drodze. Nie ma tu żadnego albo, albo — potrzebne jest jedno i drugie. Ktoś kiedyś mądrze powiedział: „Szczęścia kupić nie można, ale można się do niego zbliżyć, kupując jacht”. Jest w tym zdaniu głęboka prawda. Jacht reprezentuje osiągnięcie — jest łatwo dostrzegalny i (przy dobrym planie działania) możliwy do zdobycia. To, do czego się zbliżymy, jest trudnym do wyrażenia poczuciem spełnienia. Oczywiście jest ono również trudne do osiągnięcia. Mówimy tu o dwóch różnych pojęciach, które czasami się łączą, a czasami nie. Ważniejsze jednak jest to, że niektórzy ludzie w pogoni za sukcesem traktują to, CO osiągnęli, jako ostateczny cel. Dlatego nigdy nie czują satysfakcji bez względu na to, jak wielki jest ich jacht, bez względu na to, jak wiele osiągnęli. Wynika to z błędnego założenia, jakie często czynimy, że po to, by poczuć się spełnionym, musimy osiągnąć jeszcze więcej. Lecz najczęściej tak nie jest.

W trakcie budowania biznesu lub kariery większą wagę przywiązujemy do tego, CO robimy. Stajemy się ekspertami od tego, JAK to robić. Z każdym osiągnięciem rośnie namacalna miara sukcesu i umacnia się poczucie postępu. Życie staje się piękne. Jednak w którymś momencie większość z nas zapomina, DLACZEGO robi to, co robi. Gdzieś wśród tych wszystkich osiągnięć nieuchronnie pojawia się niepokojąca rysa. Dotyczy to zarówno jednostek, jak i całych organizacji. To, czego doświadczali poszczególni przedsiębiorcy z Endicott House, miało i ma miejsce w Wal-Marcie oraz wielu innych dużych firmach. Skala działalności Wal-Martu jest olbrzymia, więc i skutki zaniku ich DLACZEGO są odczuwane w dużej skali. Odczuwają to pracownicy, klienci i społeczeństwo.

Ci, którzy nie tracą z oczu swojego DLACZEGO, są w stanie inspirować nas niezależnie od tego, jak mało czy jak dużo osiągnęli. Ci, którzy nie tracą z oczu swojego DLACZEGO i osiągnęli rzeczy pozwalające innym zmierzać we właściwym kierunku, są wielkimi liderami. U nich złoty krąg jest w równowadze. Wierni swojemu DLACZEGO czują się odpowiedzialni za to, JAK robią, a to, CO robią, stanowi namacalny przejaw tego, w co wierzą. Lecz większość z nas, niestety, dochodzi do punktu, gdzie DLACZEGO i CO przestają być w równowadze. CO przestaje pasować do DLACZEGO. Oznaką takiego dysonansu jest całkowite oddzielenie tego, co namacalne, od tego, co nieuchwytnie.

Rozdział 12.

Wewnętrzny dysonans

Wal-Mart na początku był mały. Podobnie Microsoft. Tak samo Apple, General Electric, Ford i wiele innych firm, które są dzisiaj wielkie. Nie zostały zdobyte, nie powstały jako produkt uboczny ani nie rozrosły się do tak wielkich rozmiarów w ciągu jednej nocy. Niemal wszystkie firmy czy organizacje zaczynają swój żywot tak samo — od pomysłu. Bez względu na to, czy stają się multimiliardowymi korporacjami, jak Wal-Mart, czy upadają po zaledwie paru latach, przeważnie wszystko zaczyna się od jednej osoby lub niewielkiej grupy osób z pomysłem. Nawet Stany Zjednoczone Ameryki rozpoczęły swoje istnienie w taki sposób.

Na początku pomysł jest podsycany pasją — tym przemożnym uczuciem, które popycha nas do robienia rzeczy nie zawsze racjonalnych. To właśnie pasja sprawia, że ludzie są w stanie poświęcić wiele, aby urzeczywistnić ideę większą niż oni sami. Niektórzy porzucają szkołę lub dobrze płatną pracę i rozpoczynają działalność na własny rachunek. Inni bez wahania rzucają się w wir pracy, czyniąc to kosztem relacji z najbliższymi, a nawet narażając swoje zdrowie. Pasja tak oszałamia i podnieca, że inni łatwo się nią zarażają. Zarażeni wizją założyciela pierwsi pracownicy wykazują często cechy wczesnych naśladowców. Idąc za głosem wewnętrznym, często porzucają całkiem niezłe posady i za mniejszą pensję przyłączają się do organizacji, która statystycznie ma tylko 10% szans na przetrwanie. Lecz statystyka się nie liczy. Wszystkim rządzi pasja i optymizm. Jak u wszystkich

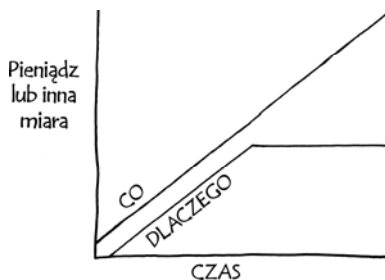
wczesnych naśladowców, zachowanie pierwszych pracowników więcej mówi o nich samych niż o perspektywach firmy.

Powodem, dla którego tak wiele małych firm jednak upada, jest to, że sama pasja nie wystarczy. Musi istnieć jeszcze struktura, która tę pasję będzie podtrzymywała. DLACZEGO bez JAK, pasja bez struktury to zapowiedź niemal pewnej klęski. Pamiętasz bankę internetową? Mnóstwo pasji, lecz mało struktury. Tytani z Endicott House są jednak w innej sytuacji. Oni wiedzą, jak należy budować systemy i procesy, aby ich przedsiębiorstwa rosły. Oni należą do tych 10% przedsiębiorców, których firmy nie upadły w ciągu pierwszych trzech lat działalności. Wręcz przeciwnie, wszystko układało im się całkiem dobrze. Dla nich wyzwaniem jest co innego. Pasja potrzebuje struktury, aby przetrwać, ale żeby struktura mogła się rozwijać, potrzebna jest pasja.

Oto co zobaczyłem na spotkaniu Tytanów: salę pełną ludzi, którzy mieli dość pasji, by rozpocząć biznes, i wystarczającą wiedzę, by zbudować strukturę umożliwiającą przetrwanie, a nawet dość skuteczne działanie. Lecz po wielu latach spędzonych na przekształcaniu wizji w konkretny biznes większość z nich skupiła się wyłącznie na tym, CO firma robi lub JAK to robi. Zajmując się głównie finansami i innymi równie wymiernymi celami oraz koncentrując się na tym, JAK te cele osiągnąć, zupełnie zapomnieli o tym, DLACZEGO w ogóle rozpoczęli swoją działalność biznesową. Właśnie coś takiego zdarzyło się w Wal-Marcie. Firma mająca obsesję na punkcie służenia ludziom stała się firmą obsesyjnie realizującą swoje cele.

Przedsiębiorcy z Endicott, podobnie jak założyciel Wal-Martu, na początku myśleli, działali i komunikowali się ze światem zewnętrznym, zachowując kierunek od środka złotego kręgu — od DLACZEGO do CO. Lecz w miarę osiągania coraz większych sukcesów kierunek ten uległ odwracaniu. Coraz ważniejsze stawało się CO, a wszystkie systemy i procesy miały służyć przede wszystkim osiągnięciu namacalnych rezultatów. Przyczyna takiej zmiany jest oczywista — ich DLACZEGO uległo rozmyciu i doszło do wewnętrznego dysonansu.

Największym wyzwaniem jest sukces



Największym zagrożeniem dla każdej organizacji jest... sukces. Gdy firma jest mała, założyciel podejmuje kluczowe decyzje, kierując się tym, co podpowiada mu głos wewnętrzny. W sprawach marketingu i produktów, strategii i taktyki, przyjęć i zwolnień pracowników wszystko, co zdecyduje założyciel, jest dobre, jeśli tylko ten ufa swojemu głosowi wewnętrznemu. Lecz w miarę rozwoju firmy, gdy sukcesy są coraz większe, decydowanie o wszystkim przez jedną osobę staje się po prostu fizycznie niemożliwe. Konieczne staje się wtedy oddanie niektórych ważnych decyzji — również tych dotyczących zatrudnienia — w ręce innych ludzi. I stopniowo, ale systematycznie wraz ze wzrostem firmy klarowność jej DLACZEGO zaczyna słabnąć.

Podczas gdy w pierwszej fazie decyzje są filtrowane przez wewnętrzne odczucia założyciela, później rolę tego filtra pełnią coraz częściej przesłanki racjonalne i obiektywne dane empiryczne. Żadna organizacja, w której wystąpił wewnętrzny dysonans, nie jest już inspirowana żadną wielką ideą. Ludzie przychodzą do pracy, zarządzają systemami i starają się osiągnąć postawione przed nimi cele. Nie jest to już budowanie katedry. Pasji już nie ma, a inspiracja spada do minimum. Dla większości pracowników to, co robią, jest tylko źródłem utrzymania. A skoro takie odczucia panują wewnątrz, to łatwo można sobie wyobrazić, jakie są odczucia na zewnątrz. Nic dziwnego, że zaczynają dominować manipulacje, i to nie tylko w tym, jak firma sprzedaje swoje produkty, ale również w tym, jak stara się zatrzymać pracowników. Bonusy, awanse i inne kuszące obietnice, a nawet wywoływanie strachu stają się jedynymi sposobami pozyskiwania utalentowanych pracowników. Trudno uznać te poczynania za inspirujące.

Powyższy wykres obrazuje życie takiej organizacji. Linia górna reprezentuje rozwój tego, CO organizacja robi. W firmie jest to wyrażane zazwyczaj w kwotach pieniężnych — zysk, przychód, EBITA, ceny akcji czy udział w rynku. Lecz miara może być inna w zależności od tego, co organizacja robi. Jeśli zajmuje się ratowaniem zabląkanych szczeniaków, miarą może być liczba szczęśliwie odnalezionych zwierząt. Pomiar wzrostu tego, CO organizacja robi, jest z natury prosty. Elementy CO są przecież konkretne, namacalne i łatwe do policzenia.

Linia druga reprezentuje klarowność DLACZEGO, klarowność pierwotnych celów, idei i przekonań. Kierownictwo organizacji powinno starać się, by wraz ze wzrostem tego, CO robią, rosła również klarowność, DLACZEGO to robią. Mówiąc inaczej, gdy megafon staje się coraz potężniejszy, przekazywane za jego pomocą treści powinny być ciągle zrozumiałe dla wszystkich.

Moc megafonu jest silnie związana z rozwojem firmy na poziomie CO. Jeśli ten rozwój następuje, firma może być uznana za „wiodącą”, ale żeby zostać rzeczywistym liderem branży, musi ciągle inspirować i utrzymywać klarowność swojego DLACZEGO. Potrafią to tylko nieliczni. Gdy DLACZEGO staje się niejasne, pojawia się wewnętrzny dysonans i głos, jakim przemawia organizacja, chociażby był donośny, staje się nieprzekonujący.

Gdy organizacje są małe, linie DLACZEGO i CO są równoległe. Pod wpływem osobowości założyciela pierwsi pracownicy stosunkowo łatwo „chwytają”, o co chodzi. DLACZEGO jest dla nich zrozumiałe, bo źródło pasji znajduje się blisko — razem z nimi codziennie przychodzi do pracy. W większości małych przedsiębiorstw wszyscy pracują w jednym pomieszczeniu i mają ze sobą stały kontakt. W takich warunkach sama obecność charyzmatycznego założyciela firmy wystarczy, aby wszyscy mieli wrażenie, że uczestniczą w czymś wyjątkowym. W firmach, które nie mają aspiracji bycia wielkimi, wyraźne artykułowanie, DLACZEGO istnieją, nie jest takie istotne. Natomiast w tych organizacjach, które chcą zaliczyć test autobusowy, stać się firmą wartą miliardy dolarów lub osiągnąć rozmiary pozwalające na potrząsanie rynkami bądź społecznościami, niedopuszczenie do powstania dysonansu wewnętrznego ma kapitalne znaczenie.

Test autobusowy jest tylko metaforą. Chodzi o udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy gdyby założyciel lub lider organizacji został potrącony przez autobus, będzie ona w stanie funkcjonować bez zmiany? Wiele organizacji

jest tak mocno związanych z osobowością jednego człowieka, że każda jego nieobecność powoduje znaczne perturbacje. Problem nie w tym, by takim zdarzeniom zapobiegać — każdy założyciel w końcu odchodzi lub umiera — lecz by organizację do nich odpowiednio przygotować. Nie-trudno przyłgnąć do lidera i polegać na nim, znacznie trudniej jest znaleźć skuteczny sposób na podtrzymywanie jego wizji, gdy go zabraknie.

Aby zaliczyć test autobusowy, aby nadal inspirować i liderować po odejściu założyciela, organizacja musi przejąć jego DLACZEGO i uczynić je częścią własnej kultury. Ponadto należy szybko znaleźć lidera zainspirowanego wizją założycielską, który będzie gotów poprowadzić organizację przez następne pokolenie. Przyszli liderzy i pracownicy też muszą być inspirowani czymś większym niż osobowość założyciela i muszą dostrzegać coś więcej niż tylko zysk i zadowolenie akcjonariuszy.

W Microsoftzie pojawił się dysonans wewnętrzny, ale jego skutki nie są jeszcze tak wielkie, aby nie dało się ich naprawić. Jeszcze nie tak dawno ludzie przychodzili tam codziennie do pracy, żeby zmieniać świat. I robili to. To właśnie Microsoft tak mocno zmienił nasze życie, wprowadzając peceta na każde biurko. Lecz potem jego DLACZEGO gdzieś się rozmyło. Dzisiaj już niewielu ludziom w tej firmie mówi się, że mają robić wszystko, co mogą, by pomóc innym w osiągnięciu większej produktywności i lepszym wykorzystywaniu swojego potencjału. Microsoft stał się zwykłą firmą komputerową.

Gdybyśmy zajrzeli do siedziby Microsoftu w Redmond w stanie Waszyngton, przekonalibyśmy się, że ich DLACZEGO wprawdzie mocno się rozmyło, ale jeszcze nie całkiem zaginęło. Poczucie celu i pragnienie ciągłego zmieniania świata są tam nadal, ale nie są już w centrum uwagi — teraz dominują tam elementy JAK i CO. Microsoft ma wciąż wielką szansę na wyklarowanie swojego DLACZEGO i odzyskanie tej zdolności inspirowania, która pozwoliła mu zdobyć obecną pozycję. Jeśli tego nie zrobią, jeśli nadal ważniejsze dla nich będzie JAK niż DLACZEGO, skończą tak jak firma America Online, w której dysonans wewnętrzny trwa tak długo, że ich pierwotne DLACZEGO zostało już niemal całkiem zapomniane.

America Online była kiedyś firmą, która inspirowała. Tak jak dzisiaj Google. Wszyscy chcieli dla tej firmy pracować. Wielu przenosiło się do Virginii, by wraz z America Online zmieniać reguły rządzące biznesem. Bo tak też było — AOL, jak każda firma zdolna do inspirowania ludzi,

wprowadzała zmiany, których skutki są dostrzegalne niemal we wszystkim, co robimy. Zainspirowała cały naród do globalnego łączenia się poprzez sieć komputerową. Jej idea była czytelna, a decyzje zgodne z ogólnie znanym DLACZEGO. Celem firmy było połączenie w sieć jak największej użytkowników komputerów i dążono do tego, nie bacząc na doraźne straty, jakie przy tym ponoszono. Koncentrując się na swoim DLACZEGO, zdecydowali się zmienić system rozliczania za dostęp do internetu z godzinowego na stałą opłatę miesięczną bez żadnych ograniczeń czasowych na połączenia. Wywołało to tak duży ruch w sieci, że ich serwery nie były w stanie go obsłużyć. Decyzja nie była ani praktyczna, ani racjonalna, ale była prawidłowa z punktu widzenia realizacji celu. Przeciężenie systemu spowodowane zwiększoną aktywnością użytkowników tylko zmobilizowało firmę do jeszcze bardziej wytężonej pracy, aby się z tym problemem uporać i pokazać, że cała Ameryka może się połączyć w jedną sieć.

W tamtym czasie posiadanie adresu mailowego na serwerze firmy AOL było powodem do dumy — oznaczało przynależność do tych, którzy wprowadzają rewolucję internetową. Dzisiaj jest to oznaką pozostawania w tyle. Fakt, że znaczenie czegoś tak prostego jak *@aol.com* zmieniło się tak diametralnie, jest kolejnym dowodem na to, że naczelna idea firmy już dawno umarła. Bez klarownego DLACZEGO istnieją jeszcze tylko siłą rozpędu i dzięki zgromadzonym zasobom. Firma już nikogo nie inspiruje — ani tych, którzy w niej pracują, ani tych, którzy są na zewnątrz. Ludzie nie rozmawiają o niej tak jak kiedyś ani już nie czują do niej tego co kiedyś. Nie porównują jej z Google, Facebookiem czy innymi firmami, które dzisiaj zmieniają świat. Jak ciężarowy pociąg z zaciągniętymi hamulcami, potrzebuje trochę czasu, aby się całkowicie zatrzymać. Wynika to z praw natury. Wielkie rozmiary firmy mogą jeszcze długo podtrzymywać jej istnienie, ale bez jakiejś nowej, porywającej idei będzie tylko materialnym pomnikiem dawnej świetności. Prawdopodobnie w końcu zostanie podzielona i rozprzedana (łącznie z klientami), co będzie niezwykle smutne, jeśli się wspomni, jak inspirująca była to firma.

Nieprzypadkowo wielcy przedsiębiorcy tęsknią za początkami swoich karier. Nieprzypadkowo wielkie spółki mówią o konieczności „powrotu do źródeł”. Jedni i drudzy mają na myśli czasy sprzed pojawienia się dysonuansu. I zrobiliby dobrze, wracając do tamtych czasów, kiedy to, CO robili, było w pełni zgodne z tym, DLACZEGO to robili. Jeśli będą kontynuować

politykę rozwijania elementów CO, nie dbając o swoje DLACZEGO — będą mówić głośniejsze, ale mniej wyraźniej — ich możliwości rozkwitu i inspirowanego oddziaływania na innych będą co najmniej wątpliwe. Firmy takie jak Wal-Mart, Microsoft, Starbucks, Gap, Dell i wiele innych, które kiedyś były wyjątkowe, wszystkie cierpią na dysonans wewnętrzny. Jeśli nie uda im się odbudować ich dawnych DLACZEGO i ponownie zainspirować tych w środku oraz tych na zewnątrz, nie wrócą już do dawnej świetności i skończą tak jak AOL.

Zmierzone oznacza wykonane

Pod koniec pierwszego roku studiowania Christina Harbridge postanowiła znaleźć sobie jakieś dorywcze zajęcie. Marzyła jej się praca, w której miałaby do czynienia z antykami. Bez wahania odpowiedziała więc na prasowy anons o pracy w biurze „collectora”¹ w Sacramento. Oczywiście szybko okazało się, że praca polega na wypełnianiu papierów dla agencji windykacyjnej, ale nawet wtedy Harbridge nie była pewna, co to dokładnie znaczy.

Biuro agencji było dużym pomieszczeniem z dziesiątkami stanowisk telefonicznych, przy których siedzieli windykatorzy i bez przerwy wydzwaniaли do firm, instytucji i osób prywatnych, które zalegały z płaceniem swoich należności. Układ tych stanowisk nie zapewniał żadnej prywatności przeprowadzanych rozmów — każdy mógł słuchać, co mówią inni. Christinę od razu poruszył surowy ton, z jakim wszyscy windykatorzy zwracali się do ludzi, od których mieli wyegzekwować spłacanie długów. „Krzyczeli na nich i zastraszaali” — opowiadała. — „Robili wszystko, by wyciągnąć od tych ludzi właściwe informacje”.

Christina stwierdziła również, że zarówno właściciel agencji, jak i windykatorzy byli prywatnie ludźmi dobrymi i uprzejmymi. Pomagali sobie, wysłuchiwali wzajemnie swoich problemów, a nawet zjednoczyli się, by zasponsorować święta bezdomnej rodzinie. Lecz gdy brali do ręki telefon, żeby wyegzekwować dług, stawali się agresywni, grubiańscy, a często wręcz podli.

¹ W języku angielskim słowo *collector* oznacza zarówno kolekcjonera, jak i windykatora — *przyp. tłum.*

Zachowywali się tak nie z powodu złej natury, lecz dlatego, że byli do tego motywowani.

Ich gorliwość nie była bezsensowna. „Zmierzone oznacza wykonane”, jak mawia znany specjalista do spraw sprzedaży Jack Daly. A w świecie egzekwowania długów liczy się tylko ilość odzyskanych pieniędzy i pensje windykatorów są od tego uzależnione. W ten sposób zrodził się cały przemysł straszenia, nękania, niepokojenia i prowokowania. Nie trzeba było wiele czasu, aby Christina przyjęła taką właśnie postawę w rozmowach z dłużnikami. „Zacząłam traktować ludzi, do których dzwoniłam, tak samo jak pozostali pracownicy biura” — opowiadała później.

Czuąc, że to, CO robi, jest całkowicie sprzeczne z jej DLACZEGO, postanowiła spróbować innego podejścia. „Byłam przekonana, że musi być inny sposób ściągania długów, i dlatego założyłam własną agencję, aby robić to bez gnębienia kogokolwiek” — powiedziała. Inni windykatorzy uznali ją za naiwną, a nawet trochę szaloną. I może taka była.

W roku 1993 przeprowadziła się do San Francisco i tam założyła własną agencję windykacyjną, Bridgeport Financial, wierząc głęboko, że więcej osiągnie, traktując ludzi z szacunkiem, niż nękając ich. Christina zbudowała swoją firmę zgodnie ze swoim DLACZEGO — z przekonaniem, że każdy ma swoją historię i każdy zasługuje na to, by być wysłuchanym. Od swoich agentów wymagała, aby w trakcie trzech pierwszych minut rozmowy z dłużnikiem próbowali ułożyć sobie z nim dobre stosunki. W tym czasie mieli też dowiedzieć się jak najwięcej o sytuacji finansowej tej osoby — czy ma środki na spłacenie długu, czy jest w stanie zaakceptować plan spłaty, czy zaległości w spłaceniu są wynikiem przejściowych problemów. „Zależało nam, aby ludzie rozmawiali z nami szczerze” — mówiła Christina. — „Oczywiście, mieliśmy wydział prawny, ale staraliśmy się go nie używać”. Wiedziała jednak, że jeśli rezultaty będzie mierzyć tak jak inni, złe zachowania windykatorów wrócą. Postanowiła więc zastosować zupełnie inny sposób motywowania swoich pracowników. Znalazła sposób mierzenia DLACZEGO.

W Bridgeport Financial nie przyznawano premii w zależności od ilości odzyskanych pieniędzy, lecz od ilości kart z podziękowaniem, jakie agenci wysyłali. Jest to trudniejsze, niż się wydaje. Aby doszło do wysłania kartki z podziękowaniem za czas poświęcony na rozmowę telefoniczną, potrzebnych było kilka rzeczy. Przede wszystkim Christina musiała zatrudnić ludzi,

k którzy wierzyli w to samo co ona. Gdyby jej pracownicy nie byli przekonani, że każdy człowiek zasługuje na to, by być wysłuchanym, nic by z tego nie wyszło. Tylko osoba z odpowiednim nastawieniem jest w stanie podczas rozmowy telefonicznej wytworzyć atmosferę, której efektem może być wysłanie kartki z podziękowaniem, mimo że rozmowa dotyczy spłaty zaległego długu. Christina mierzyla, DLACZEGO jej firma istnieje, a nie CO robi, i w rezultacie tego powstała kultura, w której najwyższą wartością było współczucie.

A co z innymi aspektami jej działalności? Co z wynikami finansowymi, które dla większości przedsiębiorców mają znaczenie pierwszorzędne? W Bridgeport Financial uzyskano wynik o 300% lepszy niż średnia branżowa. Co więcej, w większości przypadków ten, od kogo wyegzekwowano dług, wracał do współpracy z firmą, która nasłała na niego agencję windykacyjną. Rzecz bezprecedensowa w historii windykacji.

Christinie Harbridge powiedło się nie tylko dlatego, że wiedziała, DLACZEGO robi to, co robi, ale również dlatego, że znalazła sposób na mierzenie tego swojego DLACZEGO. Głos, jakim jej firma przemawiała, stawał się coraz silniejszy, a przekaz był ciągle jasny i czytelny. Zaczęła od DLACZEGO, a reszta była już tylko tego konsekwencją.

Większość współczesnych organizacji stosuje bardzo czytelne miary wzrostu tego, CO robią — najczęściej jest to pieniądź. Niestety, nie ma równie czytelnych miar klarowności DLACZEGO. Dwayne Honoré od dziesięciu lat prowadzi firmę budowlaną w Baton Rouge w stanie Luizjana. Zawodu nauczył się od ojca. Zawsze przejawiał silne poczucie celu, ale kilka lat temu wprowadził oryginalny system pracy, który miał zagwarantować, że jego wartości umocnią się w wewnętrznej kulturze firmy. Otóż znalazł sposób na mierzenie czegoś, co większość ludzi popiera, ale tylko w głoślośnych deklaracjach — równowagi między pracą a życiem osobistym. Honoré uważa, że ludzie nie powinni spędzać za dużo czasu w pracy, że raczej powinni go mieć więcej dla swoich rodzin.

W Honoré Construction każdy pracownik ma się stawiać do pracy rano i wychodzić wieczorem. Ale jest też jeden warunek. Muszą rejestrować swoje przybycie między 8.00 a 8.30 oraz wyjście między 17.00 a 17.30. Pozostanie dłużej oznacza utratę premii. Ponieważ pracownicy wiedzą, że muszą wyjść przed 17.30, marnowanie czasu spadło do minimum. Wydajność jest duża, a przestoje krótkie. Przypomnij sobie, ile jesteś w stanie zrobić

w ostatnim dniu przed urlopem. A teraz wyobraź sobie, że tak jest codziennie. Właśnie na coś takiego wpadł Honoré Dwayne. Wymyślił sposób mierzenia istotnej dla niego wartości, czym spowodował, że wartość ta została ogólnie przyjęta. Ważne jest również to, że działania Dwayne'a przeszły test selerowy, więc inni dostrzegli wyraźnie, w co on wierzy.

Najbardziej sensowną miarą wielkości sprzedaży towarów lub usług jest pieniądź. Lecz nie jest to miara wartościująca. To, że ktoś zarobił dużo pieniędzy, nie oznacza, że wytworzył coś bardzo wartościowego. Podobnie, z tego, że ktoś zarobił mało, nie wynika, że jego praca była bezwartościowa. Po prostu liczenie sprzedanych sztuk towaru lub zarobionych w ten sposób pieniędzy nie mówi nic o wartości. O wartości rozumianej jako uczucie, a nie wynik matematycznych obliczeń. Ktoś mógłby powiedzieć, że produkt z większą liczbą dodatków sprzedawany po niższej cenie jest wartościowszy. Ale czy dla wszystkich?

Mój wuj produkował rakietę tenisową. Jego fabryka niczym nie różniła się od fabryk o renomowanych nazwach. Używał tych samych materiałów i takich samych maszyn. Jedyna różnica polegała na tym, że gdy rakietę mojego wuja opuszczały linię produkcyjną, nie miały na sobie logo żadnej znanej marki. W sklepie leżały obok rakiet markowych, ale były od nich znacznie tańsze. Miesiąc po miesiącu rakietę markową sprzedawały się znacznie lepiej. Dlaczego? Ponieważ ludzie uważali je za wartościowsze i za to wrażenie gotowi byli płacić wyższą cenę. Z czysto racjonalnego punktu widzenia to rakietę wuja przedstawiała większą wartość. Ale pamiętajmy, że chodzi tu o wartość ze sfery uczuć, a nie chłodną kalkulację, i właśnie dlatego firmy tak wiele inwestują w swoją markę. Lecz silna marka, tak jak każdy niematerialny czynnik wpływający na percepcję wartości, swój początek bierze z klarownego DLACZEGO.

Gdy ludzie z zewnątrz dzielą Twoje DLACZEGO, a Ty potrafisz je czytelnie prezentować we wszystkim, co mówisz i robisz, wówczas pojawia się zaufanie i dostrzegana jest wartość. Zyskujesz lojalnych klientów, a oni zawsze potrafią sobie racjonalnie wytłumaczyć, że za wartościowe produkty warto więcej zapłacić, i są gotowi znieść wszelkie niedogodności przy ich nabywaniu. Będą tłumaczyć swoje wrażenie dużej wartości produktu jego jakością, funkcjami i innymi łatwymi do wskazania elementami, ale tak naprawdę jest to *wrażenie*, które całkowicie bierze się z ich wnętrza. Jeśli ludzie są w stanie wskazać na firmę i jasno wyartykułować, co jest dla

tej firmy ważne, a przy tym nie muszą używać takich terminów jak cena, jakość, obsługa czy funkcjonalność, to jest to najlepszy dowód na to, że firma poradziła sobie z dysonansem wewnętrznym. Jeśli swój stosunek do firmy wyrażają za pomocą słów emocjonalnych, takich jak „kocham”, to jest to pewny znak, że w firmie istnieje klarowne DLACZEGO.

Dobry następca pielęgnuje istniejące DLACZEGO

W przemówieniu Billa Gatesa wygłoszonym podczas oficjalnego pożegnania z Microsoftem w czerwcu 2008 roku brakowało trzech słów. Prawdopodobnie nawet on sam nie zdawał sobie sprawy, że te trzy słowa powinien wypowiedzieć.

„Ja tu wrócę”.

Gates przekazał funkcję naczelnego dyrektora Microsoftu Steve’owi Ballmerowi już w roku 2000, aby mieć więcej czasu i energii na działalność w fundacji charytatywnej, którą założył wraz z żoną Melindą, ale mimo to często pojawiał się w głównej siedzibie firmy w Redmond. Od dawna myślał o zupełnym rozstaniu się z firmą i pozostawieniu jej pod opieką innych, ale zapomniał zrobić jednej rzeczy, która by ten plan uczyniła realnym. To jedno przeoczenie może się okazać zgubne dla Microsoftu i być może Gates będzie musiał któregoś dnia wrócić, aby zbudowany przez siebie okręt znów skierować na właściwy kurs.

Bill Gates jest wyjątkowy. Nie ze względu na wielki umysł czy oryginalny styl zarządzania. Cechy te, chociaż ważne, same nie wystarczą, by od podstaw zbudować korporację wartą 60 miliardów dolarów. Wyjątkowość Gatesa, tak jak każdego wizjonerskiego lidera, polega na tym, że jest on uosobieniem swoich idei i przekonań. W nim skupia się zasadnicze DLACZEGO Microsoftu. Dla pracowników firmy jest jak latarnia morska dla żeglarzy — zawsze wskazuje im kierunek, w którym mają podążać.

Gdy w roku 1975 zakładał Microsoft wraz Paulem Allenem, robił to w imię wyższego celu — jeśli dasz ludziom odpowiednie narzędzia i uczynisz ich produktywniejszymi, to każdy, bez względu na wiek, będzie miał szansę wykorzystać w pełni swój rzeczywisty potencjał. Jego wizją był „pe-cet w każdym domu i na każdym biurku”; wizja niezwykła, jak na kogoś, kto nie zbudował żadnego komputera. On widział komputer jako narzędzie

wyrównywania szans. Największe dokonanie Microsoftu, system operacyjny Windows, dało nam wszystkim dostęp do potężnej technologii. Narzędzia takie jak Word, Excel i PowerPoint pozwalają każdemu korzystać z dobrodziejstw nowej technologii i stawać się produktywniejszym. Małe biznesy na przykład zaczęły wyglądać i funkcjonować tak samo jak wielkie firmy. Programy komputerowe Microsoftu pomogły Gatesowi zrealizować jego dążenie do wzmacniania pozycji „przeciętnego człowieka”.

Bez wątpienia Microsoft zrobił więcej, aby zmienić świat, niż Apple. Chociaż to Apple ma opinię firmy innowacyjnej i podważającej modele biznesowe w wielu branżach, za rzeczywisty postęp w doskonaleniu komputerów osobistych odpowiada przede wszystkim Microsoft. Gates ustawił peceta na każdym biurku, a czyniąc to, zmienił świat. Co się teraz stanie, skoro odszedł ten „przeciętny człowiek”, który wykorzystał swój niezwykle potencjał, ten, który był fizycznym ucieleśnieniem firmowego DLACZEGO?

Sam Gates zawsze utrzymywał, że do jego roli w Microsoftzie przywiązuje się „nieproporcjonalnie” dużą wagę. W dużym stopniu powodem tego było jego niezwykle bogactwo. Jak każdy lider, Gates czuł, że jego rolą jest wyznaczenie celu, ale przecież muszą być jeszcze inni, którzy będą ten cel fizycznie realizować. Martin Luther King nie zmieniłby Ameryki, przechodząc most w Selmie, w stanie Alabama, w towarzystwie pięciu wybitnych działaczy walczących o równość praw obywatelskich. Żeby te zmiany zaistniały, musiały pójść za nim tysiące ludzi. Gates miał świadomość, że do wprowadzenia rzeczywistych zmian potrzebni są ludzie, ale zapomniał, że każdy efektywny ruch, czy to społeczny, czy biznesowy, potrzebuje przywódcy kroczącego na czele, ukazującego wizję i przypominającego ludziom, DLACZEGO w ogóle w tym ruchu uczestniczą. Chociaż celem marszu Kinga była stolica Alabamy, Montgomery, tym, co miało największe znaczenie, było przekroczenie mostu w Selmie. Podobnie jest w biznesie, chociaż ważnym celem są zyski i ceny akcji, to nie one inspirują ludzi do codziennej, wytężonej pracy.

W Microsoftzie już od dawna widać dysonans wewnętrzny, bo z firmy dążącej do zmieniania świata stała się producentem oprogramowania, ale dzięki ciągłej obecności Gatesa zdołała zachować przynajmniej resztki dawnego DLACZEGO. Jednak z chwilą jego całkowitego odejścia firma zostaje bez jakiegokolwiek systemu nagłaśniania i mierzenia ich DLACZEGO. Negatywne skutki takiego stanu rzeczy będą narastały w tempie wykładniczym.

Gates nie jest pierwszym liderem z wizją, który odchodzi w ten sposób. Steve Jobs, uosobienie sięgającego zamęt rewolucjonisty, człowiek, który uosabiał również firmowe DLACZEGO, odszedł z Apple w 1985 roku po słynnej kłótni z prezesem Johnem Sculleyem i całym zarządem. Miało to ogromny wpływ na dalsze losy firmy.

Zatrudniony w 1983 roku przez samego Jobsa, Sculley był bardzo zdolnym i doświadczonym menedżerem. Wiedział, CO należy robić i JAK to robić. Był uważany za jednego z najlepszych menedżerów marketingu, a sławę taką zyskał dzięki sukcesom w PepsiCo. Pracując tam, wprowadził w ramach akcji reklamowej słynny test smakowy, dzięki któremu Pepsi po raz pierwszy wyprzedziło Coca-Colę. Jednak Sculley nie pasował do Apple. Prowadził firmę jak typowy biznesmen, a nie jak przywódca, który wytycza cele.

Zobaczmy, jak to się stało, że ktoś tak niepasujący do firmy został do niej w ogóle przyjęty. Otóż Sculley został najzwyczajniej zmanipulowany. On nie prosił Jobsa o pracę w Apple. Teraz, gdy wiemy, jak było naprawdę, widać, że krach był nieunikniony. Jobs zdawał sobie sprawę, że sam nie rozwinie swojej wizji na wielką skalę, i szukał kogoś, kto by wiedział, JAK to zrobić. Jego wybór padł na Sculleya. Pewnego dnia podszedł do niego i zapytał: „Czy zamierzasz do końca życia sprzedawać tę słodką wodę, czy raczej chciałbyś zmieniać świat?”. Grając na ambicji, aspiracjach i lękach Sculleya, Jobs dokonał perfekcyjnej manipulacji. A jej skutkiem było to, że po kilku latach musiał opuścić firmę.

Apple rozwijało się jeszcze przez kilka lat, korzystając z tego, co zostało po Jobsie. Firmy kupowały macintoshe, a twórcy oprogramowania nadal wymyślali nowe programy. Jednak nie trzeba było długo czekać, aby firma zaczęła podupadać. Apple przestało być tym, czym było. Dysonans wewnętrzny, jaki się pojawił, został całkowicie zignorowany. Istniejące wcześniej DLACZEGO z każdym rokiem stawało się słabsze. Inspiracja dosłownie zanikła.

Był Sculley, który wiedział, jak prowadzić biznes, ale nie było lidera. Nowe produkty były „bardziej ewolucyjne niż rewolucyjne” — pisał w tamtym czasie magazyn „Fortune” — „a dla wielu po prostu nudne”. Niepo dzielający dominującego w Apple myślenia prawą półkulą Sculley wciąż reorganizował firmę, usiłując za każdym razem odzyskać to, co zostało utracone. Wprowadził zupełnie nowy zarząd, który miał mu pomagać. Lecz wszystko, co robili, sprowadzało się do zarządzania tym, JAK firma

funkcjonuje, a nie tym, DLACZEGO istnieje. Nastroje były fatalne. Do powrotu Jobsa w 1997 roku wszyscy w firmie i poza nią zdążyli zupełnie zapomnieć, DLACZEGO Apple w ogóle istnieje. Ale wystarczyło przywrócić dawną klarowność naczelnej idei, aby firma szybko odzyskała moc i wróciła na ścieżkę innowacyjności, nieszablonowego myślenia i wyznaczania kierunków rozwoju w różnych branżach. Wraz z Jobsem wróciła kultura podważania status quo i umacniania jednostki. Każda decyzja była filtrowana przez DLACZEGO i to zadziało. Jak większość inspirujących liderów, Jobs bardziej ufał wewnętrznemu głosowi niż radom z zewnątrz. Wielu krytkowało go za powstrzymywanie się od otwierania się na rynek masowy, na przykład przez pozwolenie ludziom na powielanie maców. Ale on nie mógł — takie działania były sprzeczne z tym, w co wierzył. Nie zaliczały testu selerowego.

Gdy osoba będąca ucieleśnieniem firmowego DLACZEGO odchodzi bez jasnego wyartykułowania, DLACZEGO firma w ogóle została założona, nie pozostawia swoim następcom wyraźnej idei, którą mieliby się kierować. Nowy prezes będzie kierował firmą, skupiając się na wzroście tego, CO firma robi, a mniej go będzie interesowało, DLACZEGO firma istnieje. Może być jeszcze gorzej, jeśli spróbuje wcielić w życie swoją wizję bez oglądania się na pierwotną ideę, która inspirowała ludzi od początku istnienia firmy. W takim przypadku lider będzie działał przeciwko kulturze firmy, zamiast ją wspierać i rozwijać. Rezultatem są masowe odejścia, niskie morale, słaba wydajność i powolne przechodzenie do kultury nieufności z naczelną zasadą „każdy sobie rzepkę skrobie”.

Właśnie tak było w Dellu. Michael Dell, gdy zakładał swą firmę, również miał klarowną wizję. Od samego początku stawiał na wydajność jako na sposób upowszechniania dostępu do coraz większych mocy obliczeniowych. Niestety on sam o tej idei zapomniął i nie zakomunikował jej wyraźnie, gdy opuszczał fotel prezesa Dell Corporation w lipcu 2004 roku. Wrócił po niespełna trzech latach, bo firma zaczęła upadać i zupełnie popsuła się obsługa klientów.

Michael Dell zauważył, że bez jego determinacji w skupianiu energii na celach, dla których firma została założona, wszystko zaczęło się kręcić wokół CO kosztem DLACZEGO. „Firma zbyt mocno skupiła się na celach krótkoterminowych i wszystkie priorytety zostały podporządkowane szybkiemu osiągnięciu rezultatów — taka była podstawowa przyczyna niepowodzenia”

— powiedział Dell w wywiadzie dla „New York Timesa” we wrześniu 2007 roku. Firma popadła w tak wielkie tarapaty, że niektórzy menedżerowie uciekali się do fałszowania sprawozdań finansowych za lata 2003 – 2006, aby ukryć słabe wyniki sprzedaży, co może sugerować, że byli pod niezwykle silną presją kultury korporacyjnej żądającej wykonania planu. Nie dostrzeżono zmian, jakie w tym czasie zaszły na rynkach komputerowych, a zwłaszcza na rynku konsumenckim. Utracono nawet dotychczasową pozycję dostawcy podzespołów komputerowych. W 2006 roku przestali być największym sprzedawcą pecetów na świecie — wyprzedziła ich firma Hewlett-Packard. W Dellu wystąpił silny dysonans wewnętrzny i nie potrafił on zdiagnozować, dlaczego firma nie jest już taka, jaką była kiedyś.

Kolejnym przykładem może być firma Starbucks. W roku 2000 z funkcji prezesa zrezygnował Howard Schultz i po raz pierwszy w historii i mimo 50 milionów klientów tygodniowo firma zaczęła upadać.

Jeśli popatrzymy na historię tej firmy, zobaczymy, że to nie kawa była podstawą jej rozwoju, lecz doznania, jakie oferowano klientom. Klarowne DLACZEGO pojawiło się tutaj wraz z przyjściem Schultza w 1982 roku, czyli dopiero po 10 latach, odkąd Gordon Bowker, Jerry Baldwin i Zev Siegl sprzedali pierwszą kawę w Seattle. W pierwszym okresie liczyła się tylko kawa. Schultz nie mógł się pogodzić z faktem, że założyciele firmy nie mają szerszej wizji, i postanowił wziąć sprawy w swoje ręce. Wkrótce Starbucks stała się firmą taką, jaką znamy dziś. Schultz był oczarowany włoskimi barami espresso i jego wizją było stworzenie czegoś podobnego — wygodnego miejsca pomiędzy pracą a domem, „trzeciego miejsca”, jak je nazywał — również w Stanach Zjednoczonych. W ten sposób powstała ogólnokrajowa kawiarniana, jaka wcześniej istniała tylko w uniwersyteckich kampusach.

Były to czasy, gdy słowo „Starbucks” coś znaczyło, kryło w sobie jakieś przesłanie na temat świata. Ludzie kupowali ideę, a nie kawę. Była w tym inspiracja. Lecz w Starbucks, jak w wielu innych firmach, w końcu pojawił się dysonans — oni również zapomnieli, DLACZEGO firma powstała, i zaczęli skupiać się wyłącznie na produktach i zyskach. Był czas, że w lokalach tej sieci podawano kawę w ceramicznych filiżankach, a ciastka na ceramicznych talerzykach. Drobne szczegóły, ale to dzięki nim idea firmy stawała się żywa. Lecz zastawa ceramiczna jest droga w utrzymaniu i w Starbucks zastąpiono ją papierową. Oszczędność ta okazała się tylko pozorna — nastąpiła

erozja zaufania. Nic tak dobitnie nie powie klientowi: „Byłeś super, ale teraz idź już”, jak tekturowa filiżanka. Nie było już mowy o trzecim miejscu. Znowu liczyła się tylko kawa. Firmowe DLACZEGO rozmyślało się coraz bardziej. Na szczęście wciąż był jeszcze Schultz, fizyczne ucieleśnienie DLACZEGO, który swą osobą przypominał innym o istnieniu wyższej sprawy. Lecz w 2000 roku odszedł i sprawy uległy dalszemu pogorszeniu.

W ciągu zaledwie 10 lat zwiększono liczbę kawiarni z 1000 do 13 000. Firma rozrastała się w takim tempie, jakby chciała rywalizować z potentatami takimi jak McDonald's czy Dunkin' Donuts. W słynnym już teraz liście do swojego następcy Jima Donalda (napisanym kilka miesięcy przed powrotem na stanowisko prezesa) Schultz błagał go, aby „wprowadził zmiany mające na celu przywrócenie kultury, tradycji i pasji kojarzonych od dawna z marką Starbucks”. Firma zaczęła podupadać nie dlatego, że rozwijała się zbyt szybko, lecz dlatego, że Schultz nie zaszczerpił w niej swojego DLACZEGO na tyle mocno, by istniało ono tam również bez niego. Na początku roku 2008 Schultz wymienił Jima Donalda na lidera, który mógł doprowadzić firmę do stanu, w jakim była przed pojawieniem się wewnętrznego dysonansu — tym liderem był on sam.

Żaden z wymienionych tu liderów nie zasługuje na miano geniusza w dziedzinie zarządzania. Steve Jobs, na przykład, dobrze znany jest z zachowań paranoicznych, a Bill Gates z szorstkości w kontaktach międzyludzkich. Ich firmy liczą tysiące osób i oni sami nie są w stanie pociągać za wszystkie sznurki czy naciskać wszystkich guzików. W pilnowaniu, aby wszystko działało prawidłowo, polegają na zespołach wykwalifikowanych menedżerów potrafiących budować dobrze działające megafony. Polegają na ludziach dzielących ich przekonania. Pod tym względem nie różnią się od innych szefów. Wyróżniają się jednak tym, że każdy z nich jest uosobieniem idei, wokół której buduje swoją firmę. Swoją obecnością przypominają każdemu kierownikowi i każdemu pracownikowi, DLACZEGO przychodzą do pracy. Mówiąc krótko, inspirują. A jednak ci wielcy liderzy, tak jak Bill Gates, zapomnieli jasno wyartykułować swoją ideę w taki sposób, aby pod ich nieobecność inni nie tracili jej z oczu. Zaniedbawszy to, spowodowali, że są jedynymi osobami mogącymi skutecznie prowadzić swoje firmy. Co się stanie, gdy Jobs, Dell lub Schultz znowu odejdą?

Dla każdej firmy, niezależnie od jej rozmiarów, największym wyzwaniem jest sukces. W miarę rozwoju Microsoftu Gates coraz mniej mówił o tym, w co wierzy i jak zamierza zmieniać świat, a zaczął mówić o tym, co firma robi. Microsoft się zmienił. Zakładany z myślą o pomaganiu ludziom w pełnym wykorzystywaniu ich potencjału stał się firmą, która po prostu produkuje programy komputerowe. Ta na pozór subtelna zmiana ma olbrzymi wpływ na ludzkie zachowania. Skłania do podejmowania innych decyzji. I wpływa na to, jak firma przygotowuje swoją przyszłość. Microsoft zmienił się od momentu założenia, ale zmiana ta nie spowodowała dramatycznych skutków, ponieważ Bill Gates ciągle tam był i swoją osobą inspirował całą załogę.

Microsoft jest tylko jedną z namacalnych rzeczy, jakie Gates zrobił w życiu, aby urzeczywistnić swoją ideę. Firma jest tylko jednym z elementów CO pasujących do jego DLACZEGO. Teraz też odchodzi, by robić coś, co ucieleśnia jego ideę — wraz z żoną będzie pomagał ludziom na całym świecie w codziennym przezwyciężaniu trudności, aby mogli w całości pełni wykorzystywać swój potencjał. Jedyna różnica polega na tym, że nie będzie używał do tego celu programów komputerowych. Steve Ballmer, człowiek bez wątplenia inteligentny, nie jest uosobieniem idei Gatesa. Jest postrzegany jako solidny dyrektor, ale taki, który widzi tylko liczby, konkurencję i rynki. Jest bardzo dobry w zarządzaniu na poziomie CO. Tak jak John Sculley w Apple, Jim Donald w Starbucks i Kevin Rollins w Dellu — prezesi, którzy zastąpili wizjonerskich założycieli firm — Ballmer mógłby być doskonałym uzupełnieniem wizjonera, ale czy może go zastąpić?

W każdej z tych firm kultura wewnętrzna była budowana wokół wizji jednego człowieka. W takiej sytuacji do roli sukcesora powinno się sztukać człowieka wierzącego w to samo co jego poprzednik i zamierzającego kontynuować jego dzieło, a nie wprowadzać własną wizję. Ballmer wie, jak mobilizować pracowników, ale czy potrafi ich zainspirować?

Aby sukcesja była udana, nie wystarczy poszukać następcy z odpowiednim zestawem umiejętności. Trzeba znaleźć kogoś, kto nie odstąpi ani na krok od tej idei, wokół której firmę zbudowano. Dobry następca nie przejmuje steru po to, by wprowadzać własną ideę; bierze stary sztandar i prowadzi firmę w następne pokolenie. Powinna to być sukcesja, a nie zwykła zamiana. Ważna jest ciągłość wizji.

Jednym z powodów, dla których sukcesja w Southwest Airlines była tak udana, jest to, że naczelną ideą jest niezwykle mocno osadzona w kulturze tej firmy, a nowy prezes uosabiał ją w niemniejszym stopniu niż sam Herb Kelleher. Prezesem, który zastąpił na tym stanowisku Kellehera był Howard Putnam. Jego całe życie zawodowe było związane z liniami lotniczymi, ale to nie z powodu życiorysu stał się idealnym kandydatem na lidera firmy. Putnam opowiedział mi kiedyś o swoim pierwszym spotkaniu z Kelleherem, gdy starał się o pracę w Southwest. Najbardziej utkwił mu w pamięci następujący szczegół: gdy w pewnym momencie oparł się wygodnie w fotelu, zauważył, że Kelleher zdjął sobie pod biurkiem buty. Co więcej, zauważył również, że prezes ma dziurawe skarpetki. I to był ten moment, kiedy Putnam poczuł, że nadaje się do tej pracy. Spodobało mu się, że Kelleher jest taki jak wszyscy. On sam też miał dziury w skarpetkach.

Putnam czuł, że firma mu odpowiada, ale czy on był odpowiedni dla firmy? Miałem kiedyś okazję rozmawiać z nim przez prawie pół dnia. W pewnym momencie, gdy była już dość późna pora popołudniowa, zaproponowałem przerwę na kawę w Starbucksie. Była to tylko niewinna sugestia, a rozsierdziła go niesamowicie. „Nie pójdę do żadnego Starbucks! — wybuchnął. — „Nie będę płacił pięć dolarów za filiżankę kawy. A w ogóle, cóż to takiego jest to frappuccino”. I to był ten moment, kiedy zrozumiałem, jak bardzo Putnam pasował do Southwest Airlines. Był taki jak wszyscy. Zwykły zjadacz chleba. Idealny do tego, by wziąć kaganek z rąk Kellehera i nieść go dalej. Firma go inspirowała. Zatrudniając Putmana, Kelleher przyjmował do pracy kogoś, kto mógł reprezentować istniejącą już naczelną ideę firmy, a nie wymyślać nową.

Dzisiaj jest to już częścią kultury i ma charakter wręcz automatyczny. Bardzo podobnie było z Colleen Barrett, która została szefem linii Southwest w roku 2001, czyli po 30 latach od momentu, gdy została sekretarką Kellehera w jego kancelarii prawniczej w San Antonio. Gdy przejmowała fotel prezesa, firma liczyła prawie 30 000 pracowników i miała na wyposażeniu 344 samoloty. Jak sama wspomina, zarządzanie firmą już wcześniej nabrało „charakteru kolektywnego”. Kelleher przestał angażować się w życie firmy, ale pozostawił po sobie tak silną kulturę, że jego obecność na korytarzach nie była już potrzebna. Jego osobę zastąpiła tradycja, którą zbudował. Właśnie dzięki tej tradycji jego DLACZEGO jest wciąż żywe. Colleen Barrett wcale nie uważa się za lepszą od innych. Jest bardzo skromna.

Zdaje sobie sprawę, że bycie liderem nie polega na byciu najmądrzejszym. Jej zadaniem jest uosabiać naczelną ideę firmy i przypominać wszystkim, DLACZEGO firma w ogóle istnieje.

Na szczęście istnieje prosty sposób na sprawdzenie, czy sukcesor podejmuje właściwy sztandar. Należy po prostu zastosować test selerowy i zobaczyć, czy to, co firma mówi i robi, ma sens. Należy sprawdzić, czy to, CO robią, jest dobrym potwierdzeniem tego, DLACZEGO firma została założona. Jeśli ich DLACZEGO jest dla nas trudne do odczytania z ich produktów, usług, marketingu i publicznych wypowiedzi, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że oni też go nie znają.

Gdy DLACZEGO zanika, pozostaje wyłącznie CO

Firma Wal-Mart straciła swoje DLACZEGO około ósmej rano 5 kwietnia 1992 roku. Wtedy właśnie założyciel tej największej na świecie sieci handlowej i inspirujący lider, który uosabiał jej naczelną ideę, Sam Walton, zmarł na raka szpiku kostnego w szpitalu klinicznym Uniwersytetu w Arkansas. Wkrótce potem jego najstarszy syn, S. Robeson Walton, który objął po ojcu ster firmy, wydał publiczne oświadczenie. „Nie przewidujemy żadnych zmian w polityce korporacji, będziemy podążać w tym samym kierunku co dotychczas” — powiedział. Niestety, pracownicy, klienci i akcjonariusze szybko przekonali się, że tak nie będzie.

Sam Walton był uosobieniem zwykłego człowieka. Chociaż czasopismo „Forbes” umieszczało jego nazwisko na liście najbogatszych Amerykanów regularnie od 1985 roku, nigdy nie rozumiał znaczenia, jakie inni przywiązują do pieniędzy. Traktował je wyłącznie jako dobry miernik sukcesu. Posiadanie ich nie dawało ani jemu, ani jego pracownikom poczucia spełnienia. Tym, co Walton cenił najbardziej, byli ludzie. Ludzie.

Dbał o ludzi, a ludzie będą dbali o Ciebie. Taka była dewiza życiowa Waltona i wszystko, co robił, było jej podporządkowane. W początkowym okresie, na przykład, często przychodził do pracy w soboty, bo uważał, że tak jest uczciwie w stosunku do tych, którzy musieli pracować w weekendy. Zawsze pamiętał o urodzinach i rocznicach, a nawet o tym, że matka jednej z kasjerek przeszła operację woreczka żółciowego. Beształ swoich

kierowników, gdy widział, że jeżdżą drogimi samochodami. Rzadko korzystał z firmowego samolotu, bo uważał, że skoro przeciętny Amerykanin nie ma takich rzeczy, to ci, którzy mienia się jego orędownikami, również nie powinni ich posiadać.

Pod rządami Waltona w Wal-Marcie nigdy nie było żadnego dysonansu, ponieważ on nigdy nie zapominał, skąd przyszedł. „Nie mogę uwierzyć, że sensację wzbudza moja wizyta u fryzjera. A gdzież indziej mógłbym się ostrzyć?” — mówił. — „Dlaczego jeżdżę furgonetką? A czy sądzicie, że swoje psy będę woził rolls-royce’em?”. Widziany najczęściej w wyświechtanej tweedowej marynarce i czapce truckerce był wiernym odbiciem tych, którym służył — przeciętnych Amerykanów.

Jego firma była uwielbianą przez pracowników, klientów i całe społeczeństwo. Jednak Walton popełnił poważny błąd. Nie zawarł swojej idei w jasnych, jednoznacznie brzmiących słowach, co umożliwiłoby innym kontynuację jego dzieła. Trzeba go jednak trochę usprawiedliwić. Część mózgu, w której mieści się nasze DLACZEGO, nie obsługuje mowy. Dlatego Walton, jak większość z nas, potrafił wyartykułować jedynie, JAK wcielić naczelną ideę w życie. Mówił o obniżaniu ceny produktów, aby były dostępne dla przeciętnie zarabiających Amerykanów. Mówił o budowaniu sklepów na wsiach i w małych miasteczkach, aby trzon amerykańskiej siły roboczej nie musiał wędrować do wielkich metropolii. Wszystko to miało sens. Każda jego decyzja zaliczała test selerowy. Firma została zbudowana wokół klarownego DLACZEGO, ale niestety nie zostało ono nigdy wyraźnie wypowiedziane.

Walton uczestniczył w życiu firmy, dopóki stan zdrowia mu na to pozwalał. Tak jak w każdej organizacji, w której fizyczna obecność lidera-założyciela pomaga kultywować pierwotne DLACZEGO, jego ciągle zaangażowanie w działalność firmy przypominało wszystkim, DLACZEGO codziennie przychodzą do pracy. Inspirował wszystkich, którzy go otaczali. Podobnie jak w Apple, które przez jakiś czas po odejściu Jobsa jeszcze jako działało, w Wal-Marcie również przez pewien okres pamiętano Sama Waltona i jego DLACZEGO. Lecz w miarę jak ta pamięć stawała się coraz słabsza, wszystko zaczęło się zmieniać. W firmie pojawiła się motywacja, z którą Walton zawsze walczył — pogoń za pieniądzem.

Firmę Costco założyli w 1983 roku Jim Sinegal (typ DLACZEGO) i Jeffrey Brotman (typ JAK). Sinegal poznał reguły handlu dyskontowego u Solo Price'a, tego samego, od którego Sam Walton, jak sam przyznawał, „pożyczył” większość pomysłów. Podobnie jak Walton, Sinegal wierzy przede wszystkim w ludzi. „Zamierzamy być firmą traktującą wszystkich jednakowo” — mówił w wywiadzie dla programu „20/20” nadawanego przez telewizję ABC. Podobnie jak inne firmy z inspirującymi liderami, Costco dba przede wszystkim o swoich pracowników. Zarabiają oni o 40% więcej niż wykonujący podobne prace w należących do Wal-Martu hurtowniach Sam's Club. Ponadto Costco oferuje ponadprzeciętne dodatki do pensji — na przykład pełną opiekę zdrowotną, którą objęte jest ponad 90% załogi. W rezultacie rotacja kadr jest u nich pięć razy mniejsza niż w Sam's Club.

Jak każda firma budowana wokół jakiejś sprawy, Costco swój rozwój opiera na właściwym działaniu własnego megafonu. Nie ma tu żadnego działu PR i nie wydaje się pieniędzy na reklamę. Aby przemawiać do świata, wystarcza im tylko prawo dyfuzji. „Wyobraź sobie, że masz 120 000 lojalnych ambasadorów, którzy nieustannie mówią tylko dobre rzeczy o tobie” — mówi Sinegal, dając do zrozumienia, że bardziej sobie ceni zaufanie i lojalność pracowników niż reklamę i PR.

Analitycy z Wall Street od lat krytykują Costco za wydawanie zbyt wielu pieniędzy na swoich ludzi. Według nich firma powinna ciąć koszty i zwiększać zysk, aby podnosić wartość akcji. Na Wall Street preferowane są firmy, które więcej uwagi poświęcają temu, CO robią, a mniej temu, DLACZEGO to robią. Analityk Deutsche Banku powiedział kiedyś w wywiadzie dla magazynu „Fortune”, że „Costco ciągle lepiej służy zarejestrowanemu członkowi klubu niż akcjonariuszowi”.

Na szczęście Sinegal bardziej ufa swojemu głosowi wewnętrznemu niż analitykom z Wall Street. „Dla Wall Street liczy się tylko ten biznes, który jest w stanie zarobić pieniądze między dniem dzisiejszym a najbliższym wtorkiem” — mówił w programie „20/20” — „natomiast nam zależy na zbudowaniu organizacji, która będzie istnieć i dobrze prosperować przez następne 50 lat. Poza tym płacenie godziwych pensji i dbanie, by ludzie od nas nie odchodzili, wydaje się całkiem dobrym biznesem”.

Zadziwiające w tym wszystkim jest nie to, jak mocno Sinegal potrafi inspirować innych, lecz że we wszystkim, co mówi i robi, bardzo przypomina Sama Waltona. Wal-Mart stał się wielki, bo jego założyciel postępował tak samo — skupiał się na swoim DLACZEGO i potwierdzał to we wszystkim, CO robił. Pieniądze nie były tu celem, a tylko efektem działania. Lecz tego feralnego dnia w kwietniu 1992 roku w firmie Wal-Mart przestano wierzyć w dotychczasowe DLACZEGO.

Po śmierci Sama Waltona Wal-Mart stał się symbolem złego traktowania pracowników i klientów w imię dbania o interes akcjonariuszy. Firmowe DLACZEGO rozmyło się do tego stopnia, że nawet gdy robią coś dobrze, nikt tego nie docenia. Przykładowo, gdy jako jedna z pierwszych wielkich korporacji firma Wal-Mart przystąpiła do ruchu na rzecz ratowania środowiska naturalnego i utylizacji odpadów, krytycy byli tak sceptyczni co do jej motywów, że zostało to powszechnie uznane za zwykłe pozerstwo. „Wal-Mart, chcąc poprawić swój wizerunek, od lat prezentuje się jako firma działająca na rzecz ratowania środowiska” — pisał „New York Times” na swojej stronie internetowej 28 października 2008 roku — „ale oni nawet gdy dążą do minimalizowania negatywnych dla społeczeństwa i środowiska skutków działalności swoich sklepów, kierują się przede wszystkim konsumpcjonizmem”. Natomiast Costco, chociaż później niż Wal-Mart ogłosiło założenia swojej polityki środowiskowej, wzbudziło znacznie większe zainteresowanie. Różnica wynika stąd, że ludzie *wierzą* w to, co robi Costco. Jeśli ludzie wiedzą, DLACZEGO robisz to, CO robisz, to chętniej aprobują wszystko, co jest zgodne z Twoim DLACZEGO. Gdy Twoje DLACZEGO jest nieczytelne, wówczas to, CO robisz, jest pozbawione właściwego kontekstu. Możesz robić dobre rzeczy i podejmować słuszne decyzje, ale dla kogoś, kto nie zna Twojego DLACZEGO, nie będą one miały większego sensu.

A jakie są tego skutki? Bazując na pamięci po Samie Waltonie, Wal-Mart funkcjonował nieźle jeszcze przez jakiś czas i nie odstawał od Costco. Ale w miarę upływu czasu coraz bardziej zaczęła się zaznaczać różnica wynikająca z faktu, że w Wal-Marcie wystąpił wyraźny dysonans wewnętrzny, a Costco nadal trwało przy swoim jasno sformułowanym DLACZEGO. Pieniądze zainwestowane w akcje Wal-Martu w dniu śmierci Waltona przyniosłyby do czasu napisania tej książki zysk 300-procentowy, a zainwestowane w Costco dałyby w tym samym czasie zysk 800-procentowy.

Costco ma tę przewagę, że uosobienie firmowego DLACZEGO, Jim Sinegal, wciąż jest i wszystko, co robi i mówi, umacnia w otaczających go ludziach poczucie celu, dla którego firma została zbudowana. Pozostając wiernym swojemu DLACZEGO, Sinegal pobiera wypłatę w wysokości 430 000 dolarów, co przy takich rozmiarach firmy i osiągniętych sukcesach jest kwotą stosunkowo niewielką. Podobnie postępował Sam Walton — nawet w najlepszych latach Wal-Martu nie brał więcej niż 350 000 dolarów rocznie. David Glass, następca Waltona, który spędził z nim wiele czasu, powiedział: „To, co obecnie wyprawiają wielkie firmy i ci wszyscy przeplacani prezesi, którzy tylko patrzą z góry i nie obchodzi ich nic poza tym, by zgarnąć jak najwięcej dla siebie, naprawdę mnie irytuje. Jest to jedna z najgorszych rzeczy, jakie występują w dzisiejszym biznesie amerykańskim”.

Jeszcze trzech prezesów próbowało przejąć pochodnię zapaloną przez Sama Waltona, ale za każdym razem, gdy przejmowała ją kolejna osoba, jej blask stawał się coraz słabszy. Słabło poczucie naczelnej idei. Nową nadzieję daje Michael T. Duke, który został prezesem w 2009 roku i który zapowiedział przywrócenia dawnego blasku i wyrazistości firmowemu DLACZEGO.

Aby tego dokonać, zaczął od wypłacania sobie rocznej pensji w wysokości 5,43 miliona dolarów.

Część VI

Poznaj swoje DLACZEGO

Rozdział 13.

Narodziny DLACZEGO

Zacząło się w północnej Kalifornii podczas wojny wietnamskiej, kiedy do głosu dochodziły idee antyrządowe i rodziła się niechęć do dużych ośrodków władzy. Dwóch młodych ludzi postrzegało potęgę rządu i wielkich korporacji jako coś wrogiego, ale nie z powodu ich wielkości, lecz dlatego, że tłumiły ducha jednostki. Marzyli im się świat, w którym głos każdego człowieka byłby słyszany. Marzyły im się czasy, w których jednostka byłaby w stanie skutecznie walczyć z panującą władzą, starymi zwyczajami i skostniałym, schematycznym sposobem myślenia. Albo chociaż zmieniać je. Mieli poglądy podobne do hipisowskich, z tym że chcieli zmieniać świat bez uciekania się do protestów i innych nielegalnych przedsięwzięć.

Steve Wozniak i Steve Jobs osiągnęli właśnie pełnoletność. Północną Kalifornię opanował duch rewolucji nie tylko społecznej, ale również komputerowej. Właśnie w tej technologii ci dwaj młodzi ludzie widzieli szansę na wyrażenie własnego buntu. „Apple dawał ludziom moc robienia tego samego, co robiły wielkie firmy” — wspomina Wozniak. — „Po raz pierwszy w historii jeden człowiek mógł rywalizować z wielką firmą, bo po prostu miał dostęp do tej samej technologii”. To on opracował komputery Apple I i Apple II, które były na tyle proste, że niemal każdy mógł opanować potęgę nowej technologii. Jobs wiedział, jak je sprzedać. Razem założyli firmę Apple Computer. Firmę z ideą — dać człowiekowi moc wystarczającą do tego, by mógł stawić czoło istniejącym układom władzy. Wzmocnić marzycieli i idealistów w burzeniu status quo i wygrać. Lecz ich idea, ich DLACZEGO pojawiło się, zanim powstała firma.

W 1971 roku w pokoju akademickim Wozniaka, który studiował wtedy na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley, dwóch Steve'ów zmontowało urządzenie pozwalające unikać opłat za telefoniczne rozmowy międzymiastowe. Urządzenie to nazwali Blue Box. Firma Apple Computers jeszcze nie istniała, ale Jobs i Woz już rzucali wyzwanie mocom w stylu Wielkiego Brata — w tym przypadku była to monopolistyczna firma telekomunikacyjna American Telephone and Telegraph. Z prawnego punktu widzenia korzystanie z tego urządzenia było nielegalne, ale też jego twórcy nigdy go sami nie używali. Nie chcieli walczyć z mocami, łamiąc prawo. Cieszyło ich jednak to, że mogą dać ludziom szansę na wyrwanie się ze szponów monopolistycznej władzy. Motyw ten będzie się wielokrotnie powtarzał w historii firmy Apple.

1 kwietnia 1976 roku znów rzucili wyzwanie, ale tym razem gigantom przemysłu komputerowego, a szczególnie IBM-owi. W tamtym czasie komputery były olbrzymimi maszynami ulokowanymi na stałe gdzieś w centrach obliczeniowych, a polecenia wydawało się im za pomocą kart perforowanych. IBM kierował swoją technologią do wielkich korporacji, a nie, jak zamierzali to robić założyciele Apple'a, do zwykłych ludzi, żeby mogli stawiać czoło wielkim korporacjom. Z jasno określonym celem i niezwykłą dyscypliną firma Apple Computers spełniła wszystkie warunki prawa dyfuzji i odniosła sukces. W pierwszym roku działalności sprzedano komputery za 1 milion dolarów. Nabywcami byli ludzie, którzy wierzyli w to samo co założyciele firmy. W drugim roku sprzedaż wyniosła już 10 milionów dolarów. Po trzech latach funkcjonowania na rynku firma była warta 100 milionów dolarów, a wartość miliardową osiągnęła w ciągu zaledwie 6 lat.

Już jako dobrze znana marka, w 1984 roku wypuściła nowy komputer o nazwie Macintosh, zapowiadając go słynną reklamą zatytułowaną „1984” i pokazaną w telewizji podczas przerwy w meczu Super Bowl. Reklamówka ta wyreżyserowana przez samego Ridleya Scotta, twórcę kultowego filmu *Łowca androidów*, przyczyniła się także do zmiany kierunku rozwoju przemysłu reklamowego. Zapoczątkowała nową tradycję corocznych wysokobudżetowych reklam emitowanych podczas Super Bowl. Wypuszczając macintosha, firma Apple jeszcze raz pokazała, że łamanie tradycji może dawać dobre rezultaty. Tym razem złamano standard systemu operacyjnego, jakim był wszechobecny wówczas DOS autorstwa Microsoftu. Macintosh był pierwszym produkowanym na masową skalę komputerem, w którym

zastosowano interfejs graficzny i myszkę pozwalające użytkownikom sterować urządzeniem metodą „wskaz i kliknij”, a nie przez wpisywanie ściśle określonych kodów. Jednak, jak na ironię, to nie Apple, lecz Microsoft wprowadził interfejs graficzny na rynek masowy jako znany dziś wszystkim system Windows. Zdolność Apple’a do zapoczątkowywania rewolucji i zdolność Microsoftu do upowszechniania idei na skalę masową są doskonałą ilustracją klarownych DLACZEGO obu firm i oczywiście ich założycieli. Jobs zawsze był nastawiony na rzucanie wyzwań, a Gatesowi zawsze zależało na dotarciu do większości ludzi.

Apple nadal rzuca wyzwania, wypuszczając na rynek kolejne produkty. Najświeższe przykłady to urządzenie iPod i, mający jeszcze większe znaczenie, serwis iTunes. Obie technologie mocno wstrząsnęły skostniałym już modelem biznesowym przemysłu muzycznego, który obsesyjnie bronił swoich własności intelektualnych, ścigając nastoletnich piratów muzycznych. Apple jednym posunięciem zmieniło tę sytuację. Ten sam schemat można było zaobserwować, gdy firma wprowadzała na rynek iPhone’a. Zgodnie z istniejącą tradycją to operatorzy sieci komórkowych, a nie producenci telefonów decydowali, jakie funkcje i możliwości miał mieć aparat. T-Mobile, Verizon Wireless czy Sprint dyktowały Motoroli, LG i Nokii, co mają robić. Wszystko to uległo zmianie wraz z pojawieniem się iPhone’a — tym razem Apple, czyli producent aparatu, a nie operator sieci zdecydował, w jakie funkcje będzie wyposażony telefon. Jak na ironię, jedyną firmą telefoniczną, która zgodziła się na takie rozwiązanie i wykazała postawę typową dla wcześniejszych naśladowców, była ta, której założyciele Apple’a rzucili przed laty wyzwanie, konstruując Blue Boxa. Teraz wspólnie wywołali nową rewolucję.

Widoczne w Apple’u dążenie do innowacyjności wzięło się z firmowego DLACZEGO, które, pomijając lata nieobecności Jobsa, nie zmieniło się od chwili założenia firmy. Branże trwające przy swoich tradycyjnych modelach biznesowych powinny mieć się na baczności — każda z nich może być następna. Jeśli Apple wytrwa przy swoim DLACZEGO, niewykluczone, że wkrótce skieruje swoją uwagę w stronę telewizji i filmu.

Sukcesy Apple’a nie wynikają wcale z jakiejś nadzwyczajnej znajomości branży. Każda firma zajmująca się nowymi technologiami ma pełne kwalifikacje do tego, by robić to samo, co robi Apple. O wszystkim jednak decyduje naczelną ideą, która wiele lat temu zrodziła się w umysłach dwóch młodych idealistów z kalifornijskiego Cupertino. „Chcieliśmy zakręcić trochę wszechświatem”

— wspominał później Steve Jobs. I właśnie to robi Apple z branżami, którym rzuca wyzwanie. Firma zrodziła się z DLACZEGO jej założycieli. Jest po prostu jednym z elementów CO pasującym do DLACZEGO Jobsa i Wozniaka. Osobowości Jobsa i Apple’a są dokładnie takie same. Więcej, osobowości tych wszystkich, których Apple przyciąga, też są podobne. Pod tym względem nie ma różnicy między pracownikiem tej firmy a jej klientem. Pierwszy pracuje dla niej, bo wierzy w jej DLACZEGO, a drugi z tego samego powodu kupuje jej produkty. Różnica jest czysto behawioralna. Podobnie jest z lojalnymi akcjonariuszami. To, CO kupują, jest inne, ale powód, dla którego to kupują i pozostają lojalni, jest taki sam. Produkty firmy stają się symbolami ich własnej tożsamości. O zagorzałych zwolennikach pozostających na zewnątrz firmy mówi się, że należą do sekty Apple’a, a o zagorzałych zwolennikach wewnątrz firmy mówi się, że uprawiają „kult Steve’a”. Ich symbole są różne, lecz przywiązanie do idei jest u jednych i drugich takie samo. Fakt, że używamy takich słów jak „kult” i „sektą”, świadczy o tym, że dostrzegamy tu głęboką wiarę, coś irracjonalnego, coś, co występuje w każdej religii. I tak jest w istocie. Jobs, jego firma, jego lojalni pracownicy i klienci wierzą w to samo — w możliwość przełamywania wszelkich barier. Oni wszyscy lubią wzbudzać pozytywny ferment.

Z faktu, że firma Apple ma takie klarowne DLACZEGO, nie wynika wcale, że wszyscy będą za nią podążać. Jedni ją lubią, a inni nie. Na jednych działa pociągająco, a na innych odpychająco. Ale jedno jest pewne — tej firmie o coś chodzi. Prawo dyfuzji mówi, że 2,5% populacji ma mentalność innowacyjną — są to ludzie ufający swojej intuicji i zdolni do podejmowania większego ryzyka niż inni. Chyba nie jest sprawą przypadku, że na 96% wszystkich komputerów na świecie zainstalowany jest system Microsoft Windows, a Apple obsługuje około 2,5%. Większość ludzi nie dąży do zmiany status quo.

Chociaż pracownicy Apple’a będą twierdzić, że odnoszą sukcesy dzięki swoim produktom, prawda jest nieco inna. Przecież wiele innych firm wytwarza produkty równie dobrej jakości. Pracownicy Apple’a będą oczywiście argumentować, że ich produkty są jednak lepsze, ale taka ocena zależy przecież od tego, jakie standardy zastosujemy. Produkty Apple’a są rzeczywiście najlepsze dla tych, którzy widzą w nich przejaw firmowego DLACZEGO. Apple jest tym, czym jest, dlatego, że naczelna idea przejawia się tu we wszystkim, co się w firmie myśli, mówi i robi. Są w tym bardzo

dobrzy — swoje produkty wyróżniają spośród innych, po prostu umieszczając przed ich nazwą literę *i*. Lecz dla zwolenników firmy nie jest to zwykła literka, ale *wyraz I*¹. Apple jest firmą, która broni kreatywnego ducha jednostki, i wszystkie jej produkty, a nawet zabiegi marketingowe o tym świadczą.

DLACZEGO rodzi się z patrzenia w przeszłość

Skromnie licząc, proporcje były jak trzy do jednego. Niektórzy historycy twierdzą nawet, że te proporcje wynosiły sześć do jednego na niekorzyść armii angielskiej. Niezależnie od tego, którym szacunkom damy wiarę, Henryk V, król Anglii, miał niewielką szansą na zwycięstwo. Pod koniec października 1415 roku w północnej Francji w pobliżu miejscowości Agincourt armia angielska stanęła w gotowości bojowej przed znacznie liczniejszymi siłami francuskimi. Lecz liczby były tylko jednym z problemów króla Henryka.

Armia angielska miała za sobą ponad 400-kilometrowy marsz trwający niemal trzy tygodnie, podczas którego z powodu rozmaitych chorób jej liczebność zmalała prawie o 40%. Natomiast Francuzi byli bardziej wypoczęci i wykazywali znacznie wyższe morale. Byli też lepiej wyszkoleni i pałali żądzą zemsty za upokorzenia, jakich doznali, przegrywając poprzednie bitwy. Trzeba też dodać, że Francuzi byli znacznie lepiej uzbrojeni od Anglików. Nawet ich broje były cięższe i bardziej wytrzymałe od angielskich. Lecz każdy, kto choć trochę zna historię tych narodów, wie, jak skończyła się bitwa pod Agincourt. Mimo przytłaczającej przewagi Francuzów wygrali Anglicy.

Anglicy dysponowali jednym, ale jak się okazało, niezwykle ważnym wynalazkiem, który już na początku bitwy zasiał popłoch wśród Francuzów, co w konsekwencji doprowadziło do ostatecznego zwycięstwa armii angielskiej. Wynalazkiem tym był długi łuk, którego zasięg rażenia był, jak na tamte czasy, niezwykle duży. Stojąc na wzgórzu z dala od pola bitwy, gdzie ciężkie broje nie były potrzebne, angielscy łucznicy mogli skutecznie razić wroga strzałami. Lecz same strzały, nawet lecące daleko, nie byłyby w stanie

¹ W języku angielskim *I* (duże i) oznacza *ja* — przyp. tłum.

wyrządzić Francuzom większej krzywdy. Strzała sama w sobie jest tylko drewnianym patykiem z ostrym końcem i kilkoma piórkami i jako taka nie zastąpi miecza i nie przebije zbroi. Tym, co sprawia, że może ona pokonać liczniejszego, bardziej doświadczonego, wyszkolonego i lepiej uzbrojonego wroga, jest jej pęd. Jeśli strzała, ten cienki patyk, pędzi w powietrzu z dużą prędkością, staje się naprawdę niebezpieczną bronią. Ale co ma bitwa pod Agincourt wspólnego z poszukiwaniem naszego DLACZEGO?

Aby strzała uzyskała jakąkolwiek moc, musi być pociągnięta w tył, w kierunku dokładnie przeciwnym niż cel. W taki sam sposób swoją moc zyskuje nasze DLACZEGO. Nie bierze się ono z patrzenia do przodu, w stronę tego, co chcemy osiągnąć. Nie bierze się z obmyślania strategii, jak cel osiągnąć. Nie zrodzi się z żadnych badań rynku. Nie wyniknie z rozmów z klientami czy nawet pracownikami. Może się zrodzić jedynie w wyniku spojrzenia wstecz, w naszą przeszłość. Swoje DLACZEGO musimy odkryć, a nie wymyślić.

Firmowe DLACZEGO Apple'a ukształtowało się w burzliwych latach 60. i 70. Podobnie jest z DLACZEGO każdego człowieka czy organizacji — zawsze pochodzi ono z przeszłości. Bierze się z wychowania i sumy doświadczeń życiowych jednostki lub niewielkiej grupy. Każdy człowiek ma swoje DLACZEGO i ma je też każda organizacja. Nie zapominaj, że organizacja jest jednym z elementów CO, jedną z namacalnych rzeczy, jaką założyciel lub grupa założycieli zrobiła w swym życiu, aby urzeczywistnić swoje DLACZEGO.

Każda firma, organizacja czy grupa zdolna do inspirowania innych zaczyna swoje istnienie od jednej osoby lub niewielkiej grupy ludzi zainspirowanych do zrobienia czegoś większego niż oni sami. Osiągnięcie klarowności DLACZEGO wbrew pozorom nie jest najtrudniejszą częścią całego procesu. Znacznie trudniejsze jest zdyscyplinowane ufanie głosowi wewnętrznemu, wytrwałe dążenie do celu oraz wierność swoim przekonaniom. Najwięcej problemów sprawia zachowanie wewnętrznej równowagi i wiarygodności. Ci nieliczni, którzy potrafili zbudować wokół swojej idei nie zwykłą firmę, a raczej megafon, to ci, którzy nabyli umiejętność inspirowania innych. Właśnie dzięki tej umiejętności byli w stanie poruszyć ludzi na skalę, o jakiej inni mogą tylko marzyć. W rozpoznawaniu, jakie jest DLACZEGO Twojej firmy, organizacji lub ruchu społecznego, najważniejsza jest jedna rzecz — Ty.

Moja klęska

Trzy miesiące, wrzesień, październik i listopad 2005 roku, zapisały się w mojej pamięci na trwałe. Znalazłem się wtedy na dnie.

Swoją działalność biznesową rozpocząłem w 2002 roku. Były to chwile niezwykle ekscytujące. Jak mówiła moja babcia, „rozsadzała mnie wtedy duma i energia”. Od wczesnego dzieciństwa marzyłem, by mieć własny biznes. Było to klasyczne amerykańskie marzenie. Żyłem tym. Całe moje poczucie własnej wartości wynikało z faktu, że to zrobiłem. Rzuciłem się na głęboką wodę i czułem się oszałamiająco. Za każdym razem, gdy ktokolwiek pytał mnie, czym się zajmuję, przybierałem pozę George’a Reevesa z serialu telewizyjnego *Superman*. Chwytałem się pod boki, wypinałem pierś, unosiłem dumnie głowę i odpowiadałem: „Jestem przedsiębiorcą”. To, co robiłem, określało mnie w zupełności i czułem się z tym dobrze. Ja nie tylko byłem podobny do Supermana, ja nim byłem.

Każdy, kto rozpoczyna działalność biznesową, doskonale wie, że jest to fascynujący wyścig. Jak miecz Damoklesa wciąż nad głową wisi złowieszcza statystyka — ponad 90% nowych biznesów upada w ciągu trzech pierwszych lat. Lecz dla kogoś, kto choć trochę lubi się ścigać, a zwłaszcza dla kogoś, kto z pełnym przekonaniem określa się jako przedsiębiorca (dłonie na biodrach, pierś do przodu i głowa dumnie uniesiona), takie złe wróżby nie mają znaczenia, wcale nie zniechęcają, a wręcz przeciwnie — dolewają jeszcze oliwy do ognia. Bezpodstawne myślenie, że jest się częścią tej niewielkiej mniejszości, której udaje się przetrwać pierwsze trzy lata, jest tym, co sprawia, że przedsiębiorcy są tacy, jacy są — napędzani pasją i zupełnie irracjonalni.

Po pierwszym roku było świętowanie. Biznes istniał, przeciwności były pokonane, moje marzenie się spełniało. Minął rok drugi, a potem trzeci. Do dzisiaj nie wiem, jak to się wszystko udawało — nie wdrożyłem prawidłowo żadnego systemu ani procesu. Ale co tam, najważniejsze, że zdołałem pokonać wszelkie zagrożenia. Osiągnąłem swój cel i tylko to się liczyło. Stałem się członkiem małej grupy złożonej z ludzi, którzy mogli powiedzieć o sobie, że ze statystycznego punktu widzenia są już właścicielami małych amerykańskich biznesów.

Rok czwarty nieoczekiwanie okazał się zupełnie inny. Bycie przedsiębiorcą spowszedniało. Nie przyjmowałem już pozy George'a Reevesa. Na pytanie, czym się zajmuję, odpowiadałem konkretnie: „Pozycjonowaniem i doradztwem strategicznym”. Nie było to już tak ekscytujące jak na początku, a poczucie uczestnictwa w niezwykłym wyścigu gdzieś znikło. Nie było już pasji, był tylko zwykły biznes, a w nim nie układało się najlepiej.

Nigdy nie odniosłem wielkiego sukcesu. Zarabiałem na życie, ale nie ponad to. Firma miała kilku klientów z listy „Fortune 500” i robiliśmy dobrą robotę. Miałem doskonale wykrystalizowany pogląd na to, co moja firma robi. Jak każdy w tej grze, musiałem wyjaśniać potencjalnym klientom, jak funkcjonujemy, i przekonywać ich, że jesteśmy lepsi, że nasze metody są unikatowe... Było to trudne i męczące. Prawda jest taka, że wszelkie przeciwności pokonaliśmy dzięki mojej energii i wielkiej chęci przetrwania, a nie jakimś wyjątkowym umiejętnościom biznesowym. Niestety moja energia się wyczerpała i nie byłem w stanie realizować takiej strategii przez resztę życia. Zdawałem sobie sprawę, że potrzebuję lepszych systemów i procesów, aby biznes sam się napędzał i podtrzymywał.

Byłem zupełnie zniechęcony. Wiedziałem, co powinienem zrobić, ale nie mogłem się do tego zmobilizować. We wrześniu 2005 roku nieomal popadłem w głęboką depresję. Zawsze byłem raczej dobrze usposobionym i wesołym facetem, więc tym bardziej przeżywałem swoje niepowodzenie. To było najgorsze.

Depresja wpędziła mnie w paranoję. Widziałem się, jak wycofuję się z biznesu, jak eksmitują mnie z mieszkania. Nabierałem coraz większego przekonania, że moi pracownicy mnie nie lubią i że klienci uważają mnie za oszusta. Wydawało mi się, że wszyscy wokół są ode mnie mądrzejsi i lepsi. Cała energia, jaką kiedyś używałem do podtrzymywania biznesu, teraz szła na podtrzymywanie mnie samego i udawanie, że wszystko jest w porządku.

Gdy zaczęło się źle dziać, wiedziałem, że muszę stworzyć jakąś mocniejszą strukturę, aby zapobiec pełnemu krachowi. Zacząłem bywać na konferencjach, czytać książki i rozmawiać ze znajomymi, którzy odnosili sukcesy. Otrzymywałem dobre rady, ale ich nie słuchałem. Bez względu na to, co mi mówiono, do mnie docierało jedynie to, że wszystko robię źle. Wysiłki, jakie podejmowałem, aby rozwiązać problem, nie poprawiały mojego samopoczucia, a wręcz je pogarszały. Czułem się jeszcze bardziej

bezradny. Zacząłem dopuszczać do siebie myśli, które dla przedsiębiorcy są gorsze niż myśl o samobójstwie — zamierzałem szukać pracy. Jakiegokolwiek. Byleby tylko powstrzymać to uczucie staczania się, jakie towarzyszyło mi niemal codziennie.

Pamiętam wizytę w domu mojego przyszłego szwagra z okazji Święta Dziękczynienia. Siedziałem na kanapie, wszyscy rozmawiali, a ja ich w ogóle nie słuchałem. Gdy mnie o coś pytali, odpowiadałem zdawkowo. Nie miałem ochoty na rozmawianie z kimkolwiek. Wtedy właśnie uświadomiłem sobie prawdę. Wbrew statystyce mój biznes upadał, ponosiłem klęskę.

Jako student antropologii i specjalista od strategii marketingowych w świecie reklamy zawsze interesowałem się, dlaczego ludzie robią to, co robią. Podczas swojej działalności biznesowej miałem możliwość konfrontowania swoich spostrzeżeń z rzeczywistością — w moim przypadku był to świat marketingu korporacyjnego. W branży tej funkcjonuje stare porzekadło mówiące, że ze wszystkich zabiegów marketingowych połowa jest skuteczna, tylko nie wiadomo która. Zawsze zastanawiałem się, czy to możliwe, że tak wiele firm działa w oparciu o coś tak niepewnego. Dlaczego ktoś miałby uzależniać losy wszystkiego, co ma, co jest dużo warte, od wyniku rzutu monetą? Byłem przekonany, że musi istnieć sposób, aby jednoznacznie stwierdzić, dlaczego jedne zabiegi marketingowe są skuteczne, a inne nie.

Wszystkie firmy o porównywalnych zasobach mają jednakowy dostęp do tych samych agencji, tych samych talentów i tych samych mediów, a zatem dlaczego jedne zabiegi marketingowe się sprawdzają, a inne nie? Widziałem to na co dzień, gdy pracowałem w agencji reklamowej. W porównywalnych warunkach ten sam zespół potrafił jednego roku przygotować kampanię niezwykle skuteczną, aby już następnego roku zrobić coś zupełnie beznadziejnego. Aby zbadać, jakie są tego przyczyny, postanowiłem przeanalizować przypadki wyłącznie pozytywne i zobaczyć, co mają wspólne. Na szczęście dla mnie nie było zbyt wiele rzeczy do analizowania.

Dlaczego Apple potrafi wciąż, wciąż i wciąż pokonywać swoich konkurentów? Co takiego zrobił Harley-Davidson, że zyskał zwolenników, którzy nawet tatuują jego logo na swoich ciałach? Dlaczego ludzie tak mocno pokochali linie Southwest — przecież nie są *aż tak* wyjątkowe... A może są? Próbując to wszystko jakoś usystematyzować, wymyśliłem prosty schemat, który nazwałem złotym kręgiem. Nie uważałem tego za

wielką teorię czy odkrycie i dość szybko o tym zapomniałem. Na szczęście pozostały mi notatki zapisane gdzieś na dysku komputera.

Kilka miesięcy później przypadkowo spotkałem kobietę, która żywo zainteresowała się moimi poglądami na marketing. Victoria Duffy Hopper wychowała się w rodzinie akademickiej i podobnie jak ja od dawna interesowała się ludzkimi zachowaniami. To od niej po raz pierwszy usłyszałem o układzie limbicznym i nowej korze mózgowej. Pobudziło to na tyle moją ciekawość, że zacząłem studiować biologię mózgu. I właśnie wtedy dokonałem prawdziwego odkrycia.

Stwierdziłem, że biologia ludzkich zachowań i mój złoty krąg idealnie do siebie pasują. Gdy usiłowałem pojąć, dlaczego jedne zabiegi marketingowe są skuteczne, a inne nie, natknąłem się na coś znacznie ważniejszego. Dowiedziałem się, dlaczego ludzie robią to, co robią. Właśnie wtedy poznałem prawdziwą przyczynę mojego stresu. Problem nie polegał na tym, że nie wiedziałem, co robić lub jak to robić, lecz na tym, że zapomniałem, DLACZEGO to robię. Wystąpiło u mnie to, co dzisiaj nazywam dysonansem wewnętrznym, i żeby wrócić do dawnej formy, musiałem na nowo odkryć swoje DLACZEGO.

Inspirować ludzi do robienia rzeczy, które ich inspirują

Henry Ford powiedział kiedyś: „Jeśli uważasz, że coś potrafisz lub że czegoś nie potrafisz, zawsze masz rację”. Był on znakomitą przykładem człowieka typu DLACZEGO, który całkowicie zmienił funkcjonowanie przemysłu. Był ucieleśnieniem wszystkich cech wielkiego lidera rozumiejącego znaczenie wizji. Moja firma upadła nie dlatego, że byłem głupszy niż wtedy, gdy ją zakładałem, bo raczej było na odwrót. Ja po prostu utraciłem wizję. Wiedziałem, co robię, ale zapomniałem, DLACZEGO to robię. Jest różnica między bieganiem z całych sił, ale z zamkniętymi oczami, a bieganiem z całych sił z szeroko otwartymi oczami. Przez trzy lata dawałem z siebie wszystko, ale robiłem to na ślepo. Miałem wtedy pasję i energię, ale nie wiedziałem, po co to wszystko robię. Musiałem więc odtworzyć sobie, co było źródłem tamtej mojej pasji, co mnie inspirowało.

Koncepcja DLACZEGO stała się moją obsesją. Zawładnęła mną całkowicie. Mówiłem tylko o tym. Gdy spojrzałem wstecz na swoje wychowanie, odkryłem znaczącą rzecz. W szkole, wśród przyjaciół, w życiu zawodowym zawsze byłem niepoprawnym optymistą. To ja byłem tym, który sprawiał, że inni zaczęli wierzyć, iż mogą robić to, co chcą. Właśnie ten stały schemat stał się moim DLACZEGO. Inspirowanie innych. Nie miało znaczenia, czy działałem w marketingu, czy jako konsultant. Nie miało znaczenia, z jakiego rodzaju firmą współpracowałem i w jakiej branży działałem. Inspirować ludzi do tego, by robili to, co ich inspiruje, bo wtedy razem możemy zmienić świat. Z tą ideą związane są teraz całkowicie moje życie i praca. Henry Ford byłby dumny ze mnie. Po miesiącach myślenia, że nie potrafię, teraz wiem, że potrafię.

Swoją teorię postanowiłem sprawdzić na sobie samym. Jeśli powodem mojej klęski było niezrównoważenie złotego kręgu, więc powinienem go zrównoważyć. Skoro istotne miało być rozpoczynanie od DLACZEGO, to wszystko, co robię, powinienem zaczynać od DLACZEGO. Każdą koncepcję opisywaną w tej książce osobiście przetestowałem. Trzymam przy ustach mój megafon i mówię o znaczeniu DLACZEGO do tych wszystkich, którzy chcą słuchać. Wcześni naśladowcy, którzy mnie słuchają, traktują to, co mówię, jako pomoc w poszukiwaniu ich własnych DLACZEGO. Oni z kolei polecają mnie swoim znajomym, których, jak sądzą, mogą zainspirować. I tak prawo dyfuzji zaczęło robić swoje.

Teoria złotego kręgu i konieczności zaczynania od DLACZEGO w moim przypadku sprawdziła się, więc postanowiłem pokazać ją innym. W związku z tym musiałem zdecydować, czy będę chronił tę teorię patentami i za korzystanie z niej pobierał pieniądze, czy też udostępnię ją wszystkim za darmo. Był to mój pierwszy test selerowy. Moje DLACZEGO polega na inspirowaniu ludzi do robienia rzeczy, które ich inspirują, więc jeśli miałem być wierny swojej idei, mogłem zrobić tylko jedno — spopularyzować moją teorię jak najszerzej. Nigdy nie będzie to żadna sekretna maść ani tajemna formuła, której składniki byłyby znane tylko mnie. Moją wizją jest świat, w którym wszyscy ludzie i wszystkie organizacje mają swoje DLACZEGO i używają go we wszystkim, co robią. I to jest właśnie to, co robię, polegając całkowicie na koncepcji DLACZEGO i zupełnie naturalnym schemacie złotego kręgu.

Eksperyment się udał. Zanim zacząłem od DLACZEGO, tylko raz zostałem poproszony o publiczne zabranie głosu. Teraz otrzymuję takich zaproszeń od 30 do 40 rocznie z różnych środowisk i z różnych rejonów świata. Opowiadam o złotym kręgu przedsiębiorcom, wielkim korporacjom, organizacjom niekomercyjnym, politykom i urzędnikom państwowym. Byłem w Pentagonie, gdzie rozmawiałem z szefem sztabu i sekretarzem sił powietrznych. W czasach przed złotym kręgiem nawet nie znałem żadnego żołnierza. Nie bywałem też wtedy w telewizji, a teraz otrzymuję regularnie zaproszenia do udziału w programach stacji MSNBC. Pracowałem też z kongresmenami, co dawniej, zanim zacząłem od DLACZEGO, nigdy mi się nie zdarzyło.

Jestem tą samą osobą. Umieć to samo co przedtem. Jedyna różnica polega na tym, że teraz zaczynam wszystko od DLACZEGO. Tak jak Gordon Bethune, który odmienił losy Continentalu, nie wymieniając ani załogi, ani sprzętu, tak i ja odmieniłem swoje życie, pozostając przy tym, co już umiałem i co wcześniej robiłem.

Nie jestem wcale lepiej ustosunkowany niż inni. Nie jestem też nadzwyczajnie pracowity. Nie mam wykształcenia na poziomie Ligi Bluszczonej, a na studiach uzyskiwałem wyniki raczej przeciętne. Ale najzabawniejsze jest to, że nadal nie wiem, jak powinno się budować biznes. Jedyną rzeczą, którą robię, a której nie robi większość ludzi, jest to, że zaczynam od DLACZEGO.

Rozdział 14.

Nowa konkurencja

Jeśli pójdiesz za swoim DLACZEGO, inni pójdą za Tobą

BANG! Pada strzał i zaczyna się wyścig. Biegacze ruszają przed siebie. Dzień wcześniej padało i ziemia jest wilgotna. Temperatura powietrza niezbyt wysoka. Idealne warunki do biegania. Ustawieni na starcie w jednej linii zawodnicy szybko formują zwartą grupę. Jak ławica ryb tworzą jedność. Poruszają się, jakby stanowili jeden obiekt. Grupa ustala tempo, aby maksymalnie wykorzystać energię biegaczy w całym wyścigu. W każdym takim wyścigu po chwili najsilniejsi wysuwają się na czoło grupy, a naj słabsi zostają z tyłu. Lecz nie Ben Comen. On został z tyłu już na starcie. Nie należy do najszybszych biegaczy w zespole, ale tak naprawdę jest najwolniejszy. Nigdy nie wygrał żadnego wyścigu, odkąd należy do drużyny biegaczy przełajowych przy Hanna High School. Ben cierpi na porażenie mózgowe.

Porażenie mózgowe, będące często następstwem komplikacji w trakcie porodu, powoduje najczęściej uszkodzenia ośrodków ruchu i równowagi człowieka. Wady fizyczne pozostają na całe życie. Zniekształcony kręgosłup nadaje człowiekowi dziwaczną posturę. Mięśnie są zazwyczaj wiotkie, a wszelkie reakcje ruchowe — mocno spowolnione. Niedowład mięśni i stawów utrudnia również utrzymywanie równowagi. Ludzie z porażeniem

mózgowym często poruszają się niepewnie, mają koślawe nogi i powłóczą stopami. Osobom postronnym wydają się niezdarni, a nawet upośledzeni.

Grupa biegnie dalej i dalej, a Ben zostaje coraz bardziej z tyłu. Ślizga się na mokrej trawie i w końcu upada na miękką ziemię. Powoli podnosi się i biegnie dalej. Znowu upada. Tym razem boleśnie. Wstaje i kontynuuje bieg. Nie zrezygnuje. Grupa zniknęła mu już z oczu i biegnie sam. Jest cicho. Słyszy swój ciężki oddech. Czuje się samotny. Znowu potyka się o własną nogę i kolejny raz upada. Mimo ogromnej siły mentalnej nie ukrywa bólu i złości. Z grymasem wielkiego wysiłku zbiera całą swoją energię, aby wstać i kontynuować wyścig. Dla Bena jest to codzienność. Wszyscy inni biegacze kończą wyścig po mniej więcej 25 minutach. On potrzebuje na to zwykle ponad 45 minut.

Gdy w końcu przekracza linię mety, jest wyczerpany i obolały. Wykorzystał wszystkie swoje siły, jakie miał, aby ukończyć bieg. Jest posiniaczony, pokrwawiony i pokryty błotem. Ben naprawdę może działać inspirująco. Lecz nie jest to opowieść o twardzielu, który nigdy się nie poddaje. Nie jest to opowieść z morałem: „Gdy upadniesz, podnieś się”. Są to na pewno pouczające opowieści, ale takich rzeczy niekoniecznie trzeba uczyć się akurat od Bena. Są dziesiątki innych ludzi prezentujących tego typu postawy. Chociażby sportowiec, który na kilka miesięcy przed Igrzyskami Olimpijskimi doznaje kontuzji, ale nie poddaje się i wraca, by zdobyć medal. Ben uczy nas czegoś więcej.

Coś zdumiewającego dzieje się po około 25 minutach. Pozostali zawodnicy, którzy ukończyli już bieg, wszyscy, jak jeden mąż, wracają do Bena i biegną razem z nim. Ben jest jedynym biegaczem, któremu, gdy upada, inni pomagają się podnieść. Jest jedynym, który kończy swój bieg wraz z setką innych ludzi.

To, czego uczy Ben, jest wyjątkowe. Gdy walczymy ze wszystkimi wokół, nikt nam nie pomoże. Ale jeśli walczymy ze sobą, wszyscy chcą nam pomagać. Sportowcy na zawodach nie pomagają sobie nawzajem. Są rywalami. Ben startuje do każdego wyścigu z jasnym poczuciem, DLACZEGO biegnie. Nie robi tego, by pokonać innych, lecz siebie. Ben nigdy nie zapomina o tym. Jego poczucie, DLACZEGO biegnie, daje mu siłę, by ten bieg kontynuować. By iść do przodu, by się wciąż podnosić. By robić to wciąż i wciąż, i wciąż. Za każdym razem, gdy biegnie, jedynym rekordem, jaki stara się pobić, jest jego własny.

A teraz pomyślmy o naszym funkcjonowaniu w biznesie. Zawsze z kimś konkurujemy. Ciągłe chcemy być od kogoś lepsi. Wyższa jakość, więcej funkcji, lepsza obsługa. Ciągłe porównujemy się z innymi. I nikt nie chce nam pomóc. A co by było, gdybyśmy codziennie rozpoczynali pracę po prostu po to, by być lepszymi od siebie samych? Co by było, gdyby naszym celem było pracować w tym tygodniu lepiej niż w poprzednim? Żeby ten miesiąc był lepszy niż poprzedni? Gdyby nam chodziło jedynie o to, by zostawić organizację w lepszym stanie niż ten, w jakim ją zastaliśmy?

Wszystkie organizacje zaczynają swoje istnienie od DLACZEGO, ale tylko te wielkie zachowują swoje klarowne DLACZEGO przez lata. Te, które zapominają, DLACZEGO zostały założone, codziennie stają do wyścigu, by pokonać innych, ale nie siebie. Dla tych, którzy stracili poczucie, DLACZEGO uczestniczą w wyścigu, jedynym celem może być medal lub pokonanie kogoś innego.

Co by było, gdybyśmy na pytanie: „Kto jest waszym najgroźniejszym konkurentem?”, odpowiadali: „Nie mamy pojęcia”. „W czym jesteście lepsi od konkurencji?” — „Pod pewnymi względami jesteśmy od nich lepsi, a pod innymi nie”. A w końcu na pytanie: „Więc dlaczego mielibyśmy robić z wami interesy?”, odpowiedzielibyśmy z pełnym przekonaniem: „Bo to, co robimy teraz, jest lepsze od tego, co robiliśmy pół roku temu. A to, co będziemy robić za pół roku, będzie lepsze od tego, co robimy teraz. Bo codziennie budzimy się z pełną świadomością, DLACZEGO mamy iść do pracy. Pracujemy, by inspirować ludzi do robienia rzeczy, które ich inspirowały. Czy jesteśmy lepsi od konkurencji? Jeśli wierzycie w to samo, w co my wierzymy, i jesteście przekonani, że to, co robimy, jest dla was dobre, to jesteście lepsi. Jeśli nie wierzycie w to samo, w co my wierzymy, i nie jesteście przekonani, że to, co robimy, jest dla was dobre, to nie jesteśmy lepsi. Nam zależy na zdobyciu klientów wierzących w to samo co my i gotowych do współpracy, abyśmy mogli razem odnosić sukcesy. Szukamy ludzi gotowych ramię w ramię dążyć z nami do tego samego celu. Nie interesuje nas zasiadanie po przeciwnych stronach stołu i negocjowanie warunków współpracy. A oto rzeczy, jakie robimy, aby urzeczywistnić naszą ideę...”. I tu powinny nastąpić szczegóły tego, CO i JAK robimy. Ale dopiero po wyłuszczeniu naszego DLACZEGO.

Wyobraź sobie, że każda organizacja działa konsekwentnie w oparciu o swoje DLACZEGO. Podejmowanie decyzji byłoby o wiele prostsze. Lojalność byłaby silniejsza. Zaufanie byłoby czymś powszechnym. Gdyby nasi liderzy konsekwentnie zaczynali od DLACZEGO, panowałby powszechny optymizm, a innowacyjność rozkwitałaby bez przeszkód. Bez względu na wielkość organizacji, bez względu na branżę, bez względu na produkt. Jeśli wszyscy będziemy zaczynać od DLACZEGO i będziemy innych inspirować, aby robili to samo, to razem możemy zmienić świat.

I to jest naprawdę inspirujące.

...

Jeśli ta książka zainspirowała Cię, poleć ją komuś, kogo też chciałbyś zainspirować.

Posłowie

Przyłącz się do naszego ruchu, podziel się swoją wizją świata

Aby móc podjąć jakiegokolwiek kroki w kierunku liderowania, trzeba najpierw zdefiniować pojęcie lidera. Nie chodzi tu o przywództwo wynikające z siły lub autorytetu, chodzi o coś zdecydowanie bardziej ludzkiego. Bycie liderem wymaga jednej i tylko jednej rzeczy — zwolenników. Zwolennik to ktoś, kto z własnej woli idzie tam, gdzie Ty idziesz. Idzie nie dlatego, że musi, nie dlatego, że został do tego zachęcony, nie dlatego, że ktoś go zastraszył, lecz dlatego, że chce. Pytanie brzmi: dlaczego ktokolwiek miałby iść za Tobą?

Gdy osoba lub organizacja zamierza przyjąć na siebie odpowiedzialność bycia liderem — odpowiedzialność, którą się otrzymuje, a nie wybiera — musi myśleć, działać i mówić w taki sposób, aby inspirować innych do podążania za nią. Liderowanie zawsze odnosi się do ludzi. Nie można być liderem firmy, bo ta jest tylko formalną strukturą. Można kierować firmą, można zarządzać organizacją, ale przewodzić można tylko ludziom. A to wymaga dwóch rzeczy.

Wyobraź sobie, że jesteś na statku wycieczkowym z grupą obcych ludzi. Statek rozbija się na bezludnej wyspie. Jak wydostaniecie się stamtąd? Niektórzy wpadają w panikę, niektórzy zaczynają tworzyć małe grupki, w ramach których usiłują znaleźć sposób na opuszczenie wyspy, ale w pewnym

momencie jedna osoba niespodziewanie wstaje i oświadcza: „Ja będę przywódcą”. Lubimy takie rzeczy, jesteśmy istotami społecznymi i dobrze reagujemy na liderów.

Nasz samowzniesiony lider staje przed całą grupą i pyta: „A zatem... czy ktoś ma jakiś pomysł?”.

Ktoś podnosi rękę i sugeruje, by rozpalić ognisko, które zwróci uwagę przepływających w pobliżu statków lub przelatujących samolotów. „Dobra myśl” — mówi nasz lider.

Ktoś inny dodaje nieśmiało: „Powinniśmy poszukać żywności, na wypadek gdyby przyszło nam zabawić tutaj trochę dłużej”.

„To również jest dobry pomysł” — stwierdza lider.

„Powinniśmy zbudować jakieś schronienie na wypadek złej pogody”.

Nasz lider akceptuje to i mówi: „To także jest świetny pomysł. OK” — mówi dalej — „głosujmy więc...”.

Właśnie wtedy jakaś osoba z grupy wstaje i mówi: „Gdy zbliżyliśmy się do brzegu, zauważyłem w zachodniej części wyspy kilka masztów i wydobywający się stamtąd dym. Musi tam być wioska rybacka. Możemy tam uzyskać pomoc. Jednak aby tam dotrzeć, trzeba przejść przez gęsty las i sam raczej nie dam rady. Byłbym wdzięczny, gdyby ktoś zechciał do mnie dołączyć. Pozostali niech się nie martwią” — mówi dalej — „wrócimy po was, gdy tylko znajdziemy pomoc”.

Powstaje pytanie, za kim podążysz? Pójdiesz za pierwszym facetem, czy za drugim? Obaj są pewni siebie. Obu zależy na tym, by wydostać się z wyspy. Odpowiedź jest tak oczywista, że pytanie wydaje się wręcz głupie — bez wątpienia pójdiesz za drugim mężczyzną.

Zwróć uwagę, że nikt poza nim nie widział rybackiej wioski. Nie ma żadnych zdjęć ani nie przeprowadzono żadnych poszukiwań. Jest tylko mocne przekonanie tej jednej osoby, że istnieje inny świat, i jej niezwykła zdolność do zakomunikowania tego w sposób pozwalający innym klarownie to wszystko sobie wyobrazić.

Każdy lider musi mieć dwie rzeczy: wizję świata, który nie istnieje, i umiejętność prezentowania tej wizji. Drugi mężczyzna mógł wstać i mając w głowie tę samą wizję wioski rybackiej, po prostu powiedzieć: „Nic z tego nie będzie” i odejść w kierunku wioski. Byłby z pewnością wizjonerem, ale bez umiejętności prezentowania swoich wizji nie mógłby być liderem. Wszyscy znamy takich ludzi — mają odpowiedzi na wszystkie

pytania, ale są wciąż sfrustrowani, że nikt ich „nie rozumie”. Nikt nie dostrzega tego, co oni widzą. Są wizjonerami, nie da się ukryć, ale nie są liderami.

Są również tacy, którzy potrafią dużo i ładnie mówić, którzy mają niezwykłą wprost umiejętność komunikowania swoich myśli. Lecz bez wizji są tylko wielkimi komunikatorami, a nie liderami. Drugi lider mógł przecież wstać i wygłosić płomienne przemówienie o konieczności trzymania się razem. Wszyscy poczuliby się wspaniale i otucha wstąpiłaby w serca wszystkich rozbitków, ale nadal nie byłoby żadnego pomysłu na wydostanie się z wyspy.

Przywództwo wymaga dwóch rzeczy: wizji nieistniejącego świata i umiejętności komunikowania tej wizji.

Pytanie jest, skąd wziąć taką wizję? I tu ujawnia się potęga naszego DLACZEGO. Nasza wizja jest światem, który sobie wyobrażamy, który ma szansę zaistnieć, jeśli każdy dzień poświęcimy na urzeczywistnianie naszego DLACZEGO.

Liderzy nie mają monopolu na wspaniałe pomysły; oni przede wszystkim dają wsparcie tym, którzy chcą się do nich przyłączyć. Sami niewiele mogą zdziałać, ale potrafią inspirować innych do działania na rzecz grupy. Prawdziwi liderzy nigdy nie zaczynają od wskazywania, co należy zrobić. Oni najpierw mówią, DLACZEGO należy to robić. Inspirują do działania.

Podziękowania

Nic nie sprawia mi takiej radości na tym świecie jak budzenie się każdego dnia z klarownym poczuciem DLACZEGO — inspirować ludzi do robienia rzeczy, które ich inspirują. Nie jest to wcale trudne, gdy jest się otoczonemu tyloma wspianiałymi ludźmi, którzy mnie inspirują.

W swoim życiu spotkałem wielu ludzi, którzy wierzyli we mnie i pomagali mi. Chciałbym szczególnie podziękować tym, którzy pomogli mi w budowaniu tej części mojego megafonu, jaką jest niniejsza książka. Amy Hertz była pierwszą osobą, która nalegała, abym napisał książkę, i nawet zapoznała mnie z fantastycznym agentem literackim Richardem Pine'em. Richard wierzy w możliwość robienia dobrych rzeczy i celem swojej działalności uczynił pomaganie w pisaniu książek tym wszystkim, którzy mają coś istotnego do powiedzenia. Jego cierpliwość i umiejętność doradzania są bezcenne. Dziękuję także Russowi Edelmanowi, przez którego poznałem wydawcę Jeffreya Kramesa, który z kolei zaufał mi i dał się przekonać do zrobienia pewnych rzeczy inaczej. Dziękuję Adrianowi Zackheimowi, który chętnie łamie utarte zwyczaje i przoduje w zmienianiu branży wydawniczej.

Dziękuję Markowi Rubinowi, który widzi kolory tak samo jak ja i w którego suterenie zacząłem pisanie, Tomowi i Alicji Rypmanom, u których kontynuowałem pisanie, oraz liniom lotniczym Delta za umożliwienie mi pisania na wysokości 10 000 metrów. Julii Hurley za pilnowanie, żeby wszystko było w porządku. Całemu zespołowi z wydawnictwa Portfolio za ciężką pracę nad wydaniem tej książki. Ale najbardziej dziękuję Laurie

Flynn, która z wielką pasją poświęcała się (wraz z rodziną), aby mi pomagać w pisaniu.

Miałem wielki zaszczyt poznać kilku wspaniałych ludzi, którzy inspirowali mnie w sposób trudny do opisania. Ron Bruder odmienił mój sposób patrzenia na świat. Generał brygady Lori Robinson pokazała mi, jak wygląda pokora wielkiego lidera. Kim Harrison, która żyje zgodnie ze swoim DLACZEGO — docenia wszystko, co dobre — i nie ustaje w wysiłkach, aby dobre idee i dobrzy ludzie byli doceniani, pokazała mi, jak wygląda prawdziwe partnerstwo. A tym wszystkim, którzy dzielili się swą wiedzą, pomagając mi urzeczywistniać moje DLACZEGO, dziękuję za poświęcony mi czas i energię. A byli to: Colleen Barrett, Gordon Bethune, Ben Comen, Randy Fowler, Christina Harbridge, Dwayne Honoré, Howard Jeruchimowitz, Guy Kawasaki, Howard Putnam, James Tobin, Acacia Salatti, Jeff Sumpter, płk „Krążownik” Wilsbach i Steve Wozniak.

Na długo przed tym, jak zrodził się pomysł napisania książki, byli już wcześni naśladowcy, którzy chcieli budować organizacje w oparciu o swoje DLACZEGO i zgodnie z regułą złotego kręgu. Ta grupa postępowo myślących i chętnie przyjmujących nowe idee ludzi bardzo mi pomogła w dopracowaniu wielu szczegółów mojej teorii. Z wdzięcznością wspominam takie osoby jak: Geoffrey Dzikowski, Jenn Podmore, Paul Guy, Kal Shah, Victor DeOliveria, Ben Rosner, Christopher Bates, Victor Chan, Ken Tabachnick, Richard Baltimore, Rick Zimmerman, Russ Natoce, Missy Shorey, Morris Stemp, Gabe Solomon, Eddie Esses i Elizabeth Hare, która zgodnie ze swoim DLACZEGO zbudowała najcenniejszą ze wszystkich organizacji — rodzinę. Dziękuję Fran Biderman-Gross, która jako wyjątkowy wczesny naśladowca objęła swoim DLACZEGO wszystkie aspekty swojego życia i pozwoliła, by jej DLACZEGO było znane innym. Dziękuję kongresmenom, Stephanie Herseth Sandlin, Paulowi Hodesowi i Allyson Schwartz, za to, że dali mi tak wiele, i za to, że z taką pasją działają dla dobra innych.

W ciągu ostatnich lat spotkałem wielu ludzi, którzy mnie wspierali i pomagali zbliżać się do celu. Dziękuję Trudi Baldwin, kierownicze Studium Podyplomowego Strategii Komunikacyjnych na Uniwersytecie Kolumbijskim (znakomita szkoła), Jimowi Berrienowi, który mi zaufał, niestrudzonemu Jackowi Daly’emu, który mnie uczy, Piersowi Fawkesowi, Denisowi Glennonowi, którzy mnie dopingowali, Kevinowi Goetzowi, Tony’emu Gomesowi, Paulowi Gumbinnerowi, który podał mi karierę na srebrnej tacy,

Kennethowi Heinemu, Peterowi Intermaggio, który nauczył mnie samodzielności, Pameli Moffat, Rickowi Sapio, który wciąż mi pomaga, Alanie Winter i Mattowi Weissowi za poproszenie mnie, abym podzielił się swoimi przemyśleniami z szerszą publicznością, oraz Diederikowi Werdmolderowi, który od początku wierzył, że mi się uda.

Jestem wdzięczny tym wszystkim wspomniałym umysłom, jakie spotkałem w Siłach Powietrznych Stanów Zjednoczonych, a które podejmowały ryzyko sprawdzania nowości. Ci ludzie są ucieleśnieniem DLACZEGO wojsk lotniczych — opracowywać i wdrażać nowe metody wykonywania zadań. Są to: generał dywizji Erwin Lessel (to on wprowadził mnie do organizacji), generał dywizji William Chambers, generał brygady Walter Givhan, generał brygady Dash Jamieson (nigdy nie przestaje wierzyć), generał dywizji Darren McDew, generał brygady Martin Neubauer (wie więcej, niż ja będę kiedykolwiek wiedział), Christy Nolte, generał brygady Janet Therianos oraz podpułkownik Dede Halfhill (jesteś mi coś winien, DeDe).

Jestem niezmiernie wdzięczny tym wszystkim wspomniałym ludziom, z którymi miałem okazję przeprowadzać szczerze rozmowy, w czasie których zrodziło się tak wiele idei związanych ze złotym kręgiem i wszystkimi jego częściami. Dziękuję Kendrze Coppey, która pomogła mi wydobyć się z dołka jesienią 2005 roku, oraz Markowi Levy'emu, który wskazał mi właściwy kierunek. Dziękuję Peterowi Whybrowowi, który dostrzegł problem w Ameryce i pomógł mi zrozumieć to wszystko od strony neurologicznej. Dziękuję Kirtowi Gunnowi, którego wyśmienite opowieści przyczyniły się do powstania teorii dysonansu wewnętrznego. Każda rozmowa z Brianem Collinsem wносиła coś nowego. Dziękuję Jorelle Laakso, która nauczyła mnie sięgać po rzeczy, w które wierzę, Williamowi Ury'emu, który wskazał mi właściwą ścieżkę, i generałowi broni Davidowi Deptuli, który jest chyba najmądrzejszym człowiekiem, jakiego znam, i który ukazał mi nową perspektywę rozwiązywania skomplikowanych problemów.

Moje rozumienie problematyki DLACZEGO byłoby niepełne, gdyby nie szczerze dyskusje, pomoc i wsparcie takich osób jak: Nic Askew, Richard Baltimore, Christopher Bennett, Christine Betts, Ariane de Bonvoisin, Scott Bornstein, Tony Conza, Vimal Duggal, Douglas Fiersetin, Nathan Frankel, JiNan Glasgow, Cameron Herold, John Hittler, Maurice Kasper, Peter Laughter, Kevin Langley, Niki Lemon, Seth Lloyd, Bruce Lowe, Cory Luker, Karl i Agi Malloryowie, Peter Martins, Brad Meltzer, Nell Merlino, Ally Miller, Jeff Morgan, Alan Remer, Pamela i Nick Roditiowie, Ellen Rohr,

Lance Platt, Jeff Rothstein, Brian Scudamore, Andy Siegel, John Stepleton, Rudy Vidal oraz uczestnicy Zjazdów Tytanów w latach 2007 i 2008.

Dziękuję mojemu dziadkowi Imremu Klaberowi, który uświadomił mi, że lepiej jest być nieco ekscentrycznym niż całkowicie normalnym. Moim rodzicom Steve'owi i Susanie Sinekom, którzy zawsze zachęcali mnie do podążania za głosem serca. I Sarze, mojej wspaniałej, cudownej siostrze, która godzi się z tym, że chodzę z głową w chmurach, ale też dba, bym stąpał po ziemi.

Jest też kilka książek, które mnie inspirowały, podsuwały pomysły i ukazywały nowe perspektywy. Zaliczam do nich prace Kena Blancharda, Toma Friedmana i Setha Godina, a także *The Starfish and the Spider* Oriego Brafmana i Roda Beckstroma, *Po pierwsze: Złam wszelkie zasady* Marcusa Buckinghama, *Od dobrego do wielkiego* Jima Collinsa, *7 nawyków skutecznego działania* Stephena Coveya, *4-godzinny tydzień pracy* Tima Ferrissa, *Nigdy nie jedź sam* Keitha Ferrazziego, *Mit przedsiębiorczości* Michaela Gerbera, *Punkt przełomowy* i *Poza schematem* Malcolma Gladwella, *Chaos* Jamesa Gleicka, *Inteligencja emocjonalna* Daniela Golemana, *Sztuka skutecznego przekazu, czyli przyczepne koncepcje* Chipa i Dana Heathów, *Kto zabrał mój ser?* Spencera Johnsona, *The Monk and the Riddle* Randy'ego Komisara, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej* Patricka Lencioniego, *Freakonomia* Stevena D. Levitta i Stephena J. Dubnera, *Fish! Chwyciło!* Stephena Lundina, Harry'ego Paula, Johna Christensena i Kena Blancharda, *The Naked Brain* Richarda Restacka, *Prawdziwe szczęście* Martina Seligmana, *Mądrość thumu* Jamesa Surowieckiego, *The Black Swan* Nicholasa Taleba, *American mania* Petera Whybrowa i najważniejszą ze wszystkich książek, którą każdy powinien przeczytać, a która uświadamia nam, że nie mamy wpływu na warunki zewnętrzne i możemy kontrolować jedynie nasze postawy i zachowania — *Człowiek w poszukiwaniu sensu* Viktora Frankela.

Szczególnie pragnę podziękować tym wszystkim, którzy przyłączyli się do mnie i aktywnie pracują nad inspirowaniem innych. Jestem wdzięczny za e-maile i listy, które mi przysyłacie; zachowuję je wszystkie jako dowód na to, że moja idea przyciąga coraz więcej ludzi. Razem, stojąc ramię przy ramieniu, możemy osiągnąć wiele.

Na koniec dziękuję tym z Was, którzy po przeczytaniu książki polecieli ją innym, aby ich zainspirować. Mocno wierzę w to, że gdy dostatecznie dużo ludzi znajdzie swoje DLACZEGO i będzie od niego wszystko zaczynać, uda nam się razem zmienić świat.

Przypisy

Rozdział 1. Przypuszczam, więc wiem

- 24 *W USA stoi tam pracownik i za pomocą gumowego młotka ustala precyzyjnie położenie drzwi względem karoserii.* Norman Bodek, *What is Muda?*, „Manufacturing Engineering”, lipiec 2006.

Rozdział 2. Kije i marchewki

- 29 *Do roku 2007 jej [Toyoty] udział wzrósł z 7,8% do 16,3%.* Tom Krisher, *GM, Toyota in virtual tie on 2007 sales*, „USA Today”, 23 stycznia 2008, http://www.usatoday.com/money/topstories/2008-01-23-434472425_x.htm.
- 30 *W roku 2007 GM stracił na każdym aucie 729 dolarów.* Oliver Wyman's Harbour Report 2008, http://www.oliverwyman.com/content_images/OW_EN_Automotive_Press_2008_HarbourReport08.pdf.
- 31 *Ale około 40% tych klientów nigdy nie otrzymuje tej niższej ceny.* Brian Grow, *The Great Rebate Runaround*, „BusinessWeek”, 23 listopada 2005, http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/nov2005/nf20051123_4158_db016.htm.
- 33 *„Rzucanie palenia to nic trudnego”.* American Cancer Society Guide to Quitting Smoking, http://www.cancer.org/docroot/PED/content/PED_10_13X_Guide_for_Quitting_Smoking.asp.
- 35 *zaprojektowany „specjalnie dla golfistów” zegarek marki Tag Heuer.* <http://www.tagheuer.com/the-collection/specialists/golf-watch/index.lbl>.

- 35 kampania reklamowa firmy Nike przeprowadzana pod hasłem: „Chcę być jak Mike”. *The Allure of Gatorade*, CNN Money, 22 listopada 2000, <http://money.cnn.com/2000/11/21/deals/gatorade/>.
- 36 „Stosując nowoczesne wzornictwo i najnowsze technologie”. *Introducing the Motorola RAZR V3*, http://www.motorola.com/mediacenter/news/detail.jsp?globalObjectId=4485_3818_23.
- 36 Niecałe cztery lata później Zander musiał ustąpić. *Motorola's Zander out after 4 rocky years*, MSNBC, 30 listopada 2007, <http://www.msnbc.msn.com/id/22040026/>.
- 37 firma Colgate umieściła na swoich stronach internetowych poradnik. <http://www.colgate.pl/app/Colgate/PL/OC/Products/Toothpastes/Selector.csvp>.
- 40 Samsung, gigant rynku elektronicznego. *Samsung's American Unit Settles Rebate Case*, „New York Times”, 21 października 2004, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B01E3DD113AF932A15753C1A9629C8B63>.
- 43 Według niego [Whybrowa] głównym winowajcą jest stres. Peter C. Whybrow, *American mania. Ciągłe więcej, ale nigdy dość*, Termedia, Poznań 2006.

Rozdział 3. Złoty krąg

- 47 Nazwa ta nawiązuje do złotego podziału — prostej matematycznej zależności. *Golden Ratio*, Wolfram Mathworld, <http://mathworld.wolfram.com/GoldenRatio.html> oraz <http://goldennumber.net/>.
- 48 dążenia Johna F. Kennedy'ego, aby człowiek stanął na Księżycu. *The Decision to Go the Moon: President John F. Kennedy's May 25, 1961 Speech before a Joint Session of Congress*, NASA History Office, <http://history.nasa.gov/moondec.html>.
- 54 „1000 piosenek w kieszeni”. *Apple Presents iPod*, <http://www.apple.com/pr/library/2001/oct/23ipod.html>.
- 54 Przenośny odtwarzacz muzyki z wielogigabajtowym dyskiem twardym tak naprawdę zbudowała singapurska firma *Creative Technology Ltd. The Nomad Jukebox Holds a Hefty Store of Music*, „New York Times”, 1 czerwca 2000, <http://www.nytimes.com/2000/06/01/technology/news-watch-the-nomad-jukebox-holds-a-hefty-store-of-music.html?scp=1&sq=creative+nomad&st=nyt>.
- 55 w 2007 roku zmieniono nawet nazwę z *Apple Computer Inc.* na *Apple Inc.* *Apple Debuts iPhone, TV Device, Drops „Computer” From Name*, Foxnews.com, 11 stycznia 2007.

Rozdział 4. To nie wydumana teoria, to czysta biologia

- 61 *Gwiazdzistobrzuche Strusiogłowy*. Dr Seuss, *The Sneetches and Other Stories*, Random House, New York 1961.
- 63 *Apple i U2 pasują do siebie*. Apple Introduces the U2 iPod, <http://www.apple.com/pr/library/2004/oct/26u2ipod.html>.
- 63 „Ja jestem mac, a ja jestem PC”. *Get a Mac*.
- 66 Richard Restak, znany neurolog. Richard Restak, M.D., *The Naked Brain. How the Emerging Neurosociety Is Changing How We Live, Work and Love*. Harmony, New York 2006.

Rozdział 5. Klarowność, dyscyplina i spójność

- 78 *to samo, co w Kalifornii zrobiła firma Pacific Southwest*. PSA: *Catch Our Smile; The Story of Pacific Southwest Airlines*.
- 78 Niemal pod każdym względem King i Kelleher stanowili skrajne przeciwieństwa. Matt Malone, *In for a Landing*, Portfolio.com, sierpień 2008; Joseph Guinto, *Rollin On*, „Southwest Airlines Spirit”, czerwiec 2006; Katrina Brooker, *The Chairman of the Board Looks Back*, „FORTUNE”, 28 czerwca 2001, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/05/28/303852/index.htm; *We Weren't Just Airborne Yesterday*.
- 79 Na początku lat 70. zaledwie 15% podróżujących wybierało samolot jako środek transportu. Z prywatnej korespondencji Briana Luska, specjalisty ds. kontaktów z klientami w Southwest Airlines, luty 2009.
- 80 Howard Putnam, jeden z byłych prezesów Southwest. Wywiad z Howardem Putnamem, październik 2008.

Rozdział 6. Zdobywanie zaufania

- 91 *Tak sprawy toczyły się przez całe lata 80. w Continental Airlines*. Gordon Bethune, *From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback*, John Wiley and Sons, New York 1999.
- 91 *zadowolenie pracowników przekłada się na zadowolenie klientów*. Kevin Freiberg i Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Broadway, New York 1998.

- 93 „Nie okłamujecie swojego lekarza”. Wywiad z Gordonem Bethune’em, styczeń 2009.
- 98 *Cała trasa miała wynosić 2700 km i kosztować około 250 000 dolarów. Shackleton Plans Record Polar Trip*, „New York Times”, 30 grudnia 1913.
- 98 *Na utrzymanie psich zaprzęgów składały się angielskie dzieci. Ernest H. Shackleton, 1874 – 1922*, South-Pole.com, www.south-pole.com/p0000097.htm.
- 98 *Zaledwie kilka dni po opuszczeniu wyspy Południowa Georgia*. <http://www.pbs.org/wgbh/nova/shackleton/1914/timeline.html>.
- 98 „jak migdał w lukrowej polewie”. Paul Ward, *Shackleton, Sir Ernest (1874 – 1922), Cool Antarctica*, http://www.coolantarctica.com/Antarctica%20fact%20file/History/Ernest%20Shackleton_Trans-Antarctic_expedition2.htm.
- 100 „Szukamy chętnych na niebezpieczną wyprawę”. Nova Online, <http://www.pbs.org/wgbh/nova/shackleton/1914/team.html>.
- 101 *W latach 70. linie Southwest postanowiły ubrać swoje stewardesy w szorty*. Wywiad z Howardem Putnamem, październik 2008.
- 103 *Langley zaangażował do pracy nad projektem najwybitniejsze umysły tamtych czasów. James Tobin, To Conquer the Air: The Wright Brothers and the Great Race for Flight*, Free Press, New York 2004.
- 104 *Langley widział samolot jako swój bilet do sławy i bogactwa*. Wywiad z Tobinem, luty 2009.
- 104 „Wilbur i Orville byli prawdziwymi naukowcami”. Wywiad z Tobinem, luty 2009.
- 105 *Uznał, że poniósł upokarzającą porażkę*. Tobin, *To Conquer the Air*.
- 107 *Linie lotnicze Southwest znane są z tego, że jako pierwsze wprowadziły 10-minutowy przeladunek samolotu*. Paul Burnham Finney, *Loading an Airliner is Rocket Science*, „New York Times”, 14 listopada 2006, <http://travel2.nytimes.com/2006/11/14/business/14boarding.html?pagewanted=print>.
- 109 „Ludzie w londyńskiej centrali byli tak zarozumiali”. Nick Leeson i Edward Whitley, *Łajdak na giełdzie*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- 112 *[W liniach Southwest] nie tolerują pasażerów ubliżających personelowi*. Kevin Freiberg i Jackie Freiberg, *Nuts!*.
- 113 *Jednogwiazdkowy generał John Jumper był doświadczonym pilotem myśliwców F-15*. Wywiad z panią generał Lori Robinson, październik 2008.
- 114 *w latach 2001 – 2005 zajmował stanowisko szefa sztabu sił powietrznych Stanów Zjednoczonych*.
- 115 *teraz jest generałem brygady sił powietrznych*.

Rozdział 7. Jak dochodzi do przełomu

- 121 *W roku 2000 Malcolm Gladwell pokazał nam, jak dochodzi do przełomu w biznesie i w społeczeństwie. Malcolm Gladwell, Punkt przełomowy. O małych przyczynach wielkich zmian, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009.*
- 122 *Everett M. Rogers jako pierwszy opisał mechanizm upowszechniania się innowacji w społeczeństwie. Everett M. Rogers, Diffusion of Innovations, Free Press, New York 2003.*
- 122 *Geoffrey Moore w swojej książce Przeskoczyć przepaść rozwinął koncepcję Rogersa i pokazał jej funkcjonowanie w marketingu produktów najnowszych technologii. Geoffrey A. Moore, Przeskoczyć przepaść, Onepress, Gliwice 2013.*
- 128 *W roku 1997 firma TiVo ruszyła na podbój rynku z zupełnie nowym urządzeniem. John Markoff, Netscape Pioneer to Invest in Smart VCR, „New York Times”, 9 listopada 1998, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F0DE0D6133E9F93AA35752C1A96E958260>.*
- 128 *TiVo ostatecznie ruszyło w roku 1999. <http://www.tivo.com/abouttivo/aboutushome/index.html>.*
- 129 *W pierwszym roku TiVo sprzedało zaledwie 48 000 urządzeń. Roy Furchgott, Don't People Want to Control Their TV's?, „New York Times”, 24 sierpnia 2000, <http://www.nytimes.com/2000/08/24/technology/don-t-people-want-to-control-their-tv-s.html>.*
- 129 *„Więcej amerykańskich domów ma wygodki niż nagrywarki TiVo”. Bradley Johnson, Analysts Mull Future Potential of PVR Ad-Zapping Technology, „Advertising Age”, 4 listopada 2002, <http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Courses/StratTech09/Lectures/Networks/Articles/tivo-losing-money.html>.*
- 133 *„Są dwa rodzaje praw”. Martin Luther King Jr, Letter from a Birmingham Jail, <http://www.thekingcenter.org/prog/non/Letter.pdf>.*

Rozdział 8. Zaczynaj od DLACZEGO, ale wiedząc JAK

- 139 *Steve Balmer, następca Billa Gatesa na stanowisku prezesa Microsoftu. Steve Ballmer Going Crazy, 31 marca 2006, <http://www.youtube.com/watch?v=wvsboPUjrGc>.*
- 140 *Obecna działalność Billa w fundacji, którą założył wraz z żoną Melindą. <http://www.gatesfoundation.org/Pages/home.aspx>.*
- 141 *Pochodzący z Ohio, położonego zaledwie sto kilometrów od Dayton, Neil Armstrong wychował się. Nick Greene, Neil Armstrong Biography: First Man of the Moon, About.com, <http://space.about.com/od/astronautbiographies/a/neilarmstrong.htm>.*

- 144 *Ralph Abernathy dał temu społecznemu ruchowi coś innego. Abernathy, Ralph David (1926 – 1990)*, Martin Luther King Jr, Research and Education Institute.
- 145 *pesymiści mają zawsze rację*. Thomas Friedman, *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2006.
- 146 „Gdyby nie mój wielki brat”. Bob Thomas, *Building a Company: Roy O. Disney and the Creation of an Entertainment Empire*, Disney Editions, New York 1998.
- 147 *Herb Kelleher umiał propagować ideę wolności*. Kevin Freiberg i Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Broadway, New York 1998.
- 147 *Steve Wozniak rozkręcił firmę Apple*. Wywiad ze Steve'em Wozniakiem, listopad 2008.
- 149 *Bill Gates i Paul Allen studiowali razem w Seattle*. Randy Alfred, *April 4, 1975: Bill Gates, Paul Allen Form a Little Partnership*, „Wired”, 4 kwietnia 1975, http://www.wired.com/science/discoveries/news/2008/04/dayintech_0404.
- 151 *jak Oprah Winfrey rozdawała samochody*. Ann Oldenburg, *7M car giveaway stuns TV audience*, „USA Today”, 13 września 2004, http://www.usatoday.com/life/people/2004-09-13-oprah-cars_x.htm.
- 157 *Fundacja Edukacji dla Zatrudnienia*, <http://www.efefoundation.org>; Lisa Takeuchi Cullen, *Gainful Employment*, „Time”, 20 września 2007, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1663851,00.html>; wywiad z Ronem Bruderem, luty 2009.

Rozdział 10. Komunikacja to bardziej słuchanie niż mówienie

- 165 *przemówienia „Mam marzenie”*. *I Have a Dream — Address at March on Washington, August 28, 1963*. Washington, D.C., MLK Online, <http://www.mlkonline.net/dream.html>.
- 165 *amerykańska flaga na prawym rękawie żołnierskiego munduru?*. Brendan I. Koerner, *Soldiers and Their Backward Flags*, „Slate”, 18 marca 2003, <http://www.slate.com/id/2080338/>.
- 166 „Niech nikt nie mówi, że dla Ameryki najlepsze czasy już minęły”. Ośędzie o stanie państwa prezydenta Ronalda Reagana przed połączonymi izbami parlamentu, 26 stycznia 1982.

- 167 „przede wszystkim mówi, że jestem Amerykaninem”. Wywiad z Randym Fowlerem, głównym przedstawicielem handlowym Harleya-Davidsona w Kalifornii, styczeń 2009.
- 170 W latach 2003 i 2004 Apple zorganizowała akcję promującą iTunes wspólnie z Pepsi. <http://www.apple.com/pr/library/2003/oct/16pepsi.html>.
- 174 wprowadzenie na rynek w 2004 roku przez koncern Volkswagena luksusowej limuzyny kosztującej 70 000 dolarów. 2006 Volkswagen Phaeton Review, „Edmunds.com”, <http://www.edmunds.com/volkswagen/phaeton/2006/review.html>; VW analyses Phaeton failure, reveals new details about next-gen model, „MotorAuthority.com”, 18 lutego 2008, <http://www.motorauthority.com/vw-analyses-phaeton-failure-reveals-new-details-about-next-gen-model.html>.

Rozdział 11. Gdy DLACZEGO przestaje być klarowne

- 179 „To, co obecnie wyprawiają wielkie firmy”. Sam Walton i John Huey, *Sam Walton: made in America*. WNT, Warszawa 1994.
- 180 Obecnie w USA zarejestrowanych jest 27,7 miliona firm. U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy.
- 180 Walton nie wynalazł też żadnego lepszego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej w porównaniu z innymi firmami. Bob Ortega, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring the World*. Kogan Page, New York 1999.
- 181 U Sama Waltona było coś więcej. Walton i Huey, *Sam Walton*.
- 181 „Wszyscy pracujemy razem; w tym tkwi tajemnica”.
- 181 Firma znana kiedyś z solidnego traktowania pracowników i klientów od prawie 10 lat jest wciąż nękana procesami sądowymi. *Wal-Mart Wage and Hour Settlement*, „Wal-Mart Watch”.
- 182 „Świętujcie sukces”. Gene N. Landrum, *Entrepreneurial Genius: The Power of Passion*, Brendan Kelly Publishing Inc., New York 2004.
- 182 Wal-Mart wciąż sprzedaje ponad sześć razy więcej niż największy konkurent. Target. <http://investors.target.com/phoenix.zhtml?c=65828&p=irol-homeProfile>.
- 183 Co roku na przedmieściach Bostonu w należącym do Massachusetts Institute of Technology ośrodku konferencyjnym Endicott House spotyka się grupa dobrze prosperujących przedsiębiorców. <http://www.gatheringofitans.com/>.

Rozdział 12. Wewnętrzny dysonans

- 193 *Pod koniec pierwszego roku studiowania Christina Harbridge postanowiła znaleźć sobie jakieś dorywcze zajęcie.* Wywiad z Christiną Harbridge, listopad 2008, <http://christinaharbridge.com/blog/>.
- 195 *Dwayne Honoré od dziesięciu lat prowadzi firmę budowlaną.* Wywiad z Dwaynem Honorém, październik 2008, <http://www.dhonoré.com/explore.cfm/ourcompany/owner/>.
- 197 *Gates przekazał funkcję naczelnego dyrektora Microsoftu.* *Gates exits Microsoft to focus on charity work*, serwis informacyjny MSNBC, 27 czerwca 2008.
- 197 *„pecet w każdym domu i na każdym biurku”.*
- 199 *po słynnej kłótni z prezesem Johnem Sculleyem.* Andrew Pollack, *Apple Computer Entrepreneur's Rise and Fall*, „New York Times”, 19 września 1985, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=950DE7DA1739F93AA2575AC0A963948260&sc=3&sq=apple%201985%20jobs%20resigns&st=cse>.
- 199 *Sculley był bardzo zdolnym i doświadczonym menedżerem.* *Marketing Genius for Pepsi and Apple: John Sculley III*, WG'63, „Wharton Alumni Magazine”, wiosna 2007, <http://www.wharton.upenn.edu/125anniversaryissue/sculley.html>.
- 199 *„Czy zamierzasz do końca życia sprzedawać tę słodką wodę, czy raczej chciałbyś zmieniać świat?”.* PBS *Triumph of the Nerds: The Television Program Transcripts: Part III*, <http://www.pbs.org/nerds/part3.html>.
- 199 *Nowe produkty były „bardziej ewolucyjne niż rewolucyjne”.* Brian O'Reilly, *Apple Computer's Risky Revolution*, „Fortune”, 8 maja 1989, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1989/05/08/71954/index.htm.
- 200 *Od samego początku stawiał na wydajność.* Steve Lohr, *Can Michael Dell Refocus His Namesake?*, „New York Times”, 9 września 2007, <http://www.nytimes.com/2007/09/09/technology/09dell.html>.
- 201 *Jeśli popatrzymy na historię tej firmy [Starbucks].* <http://www.starbucks.com/about-us/our-heritage>.
- 202 *W słynnym już teraz liście do swojego następcy.* *Text of Starbucks Memo*, „Wall Street Journal”, 24 lutego 2007, http://online.wsj.com/public/article/SB117234084129218452-hpbDoP_cLbOUdcG_0y7qLlQ7Okq_20080224.html?mod=rss_free.
- 202 *Na początku roku 2008 Schultz wymienił Jima Donalda.* Burt Helm i Jena McGregor, *Howard Schultz's Grande Challenge*, „BusinessWeek”, 9 stycznia 2008.
- 204 *Putnam opowiedział mi kiedyś o swoim pierwszym spotkaniu z Kelleherem, gdy starał się o pracę.* Wywiad z Howardem Putnamem, październik 2008.
- 204 *Bardzo podobnie było z Colleen Barrett, która została szefem linii Southwest w roku 2001.* Wywiad z Colleen Barrett, grudzień 2008.

- 205 *Wkrótce potem jego najstarszy syn, S. Robeson Walton.*
- 205 *[Walton] często przychodził do pracy w soboty. Sam Walton i John Huey, Sam Walton: made in America, WNT, Warszawa 1994.*
- 206 *„Nie mogę uwierzyć, że sensację wzbudza moja wizyta u fryzjera”. Ibidem.*
- 207 *Sinegal poznał reguły handlu dyskontowego u Solo Price’a. Matthew Boyle, Why Costco is so addictive, „Fortune”, 25 października 2006, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/10/30/8391725/index.htm.*
- 207 *Sinegal wierzy przede wszystkim w ludzi. Alan B. Goldberg i Bill Ritter, Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability, „ABC News”, 2 sierpnia 2006, <http://abcnews.go.com/2020/business/story?id=1362779>.*
- 207 *Analitycy z Wall Street od lat krytykują Costco za wydawanie zbyt wielu pieniędzy na swoich ludzi. John Helyar, The Only Company Wal-Mart Fears, „Fortune”, 24 listopada 2003, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/11/24/353755/index.htm.*
- 208 *„Wal-Mart, chcąc poprawić swój wizerunek, od lat prezentuje się jako firma działająca na rzecz ratowania środowiska”. Andrew C. Revkin, Wal-Mart’s New Sustain-ability Push, „nytimes.com”, 23 października 2008, <http://dotearth.blogs.nytimes.com/tag/wal-mart/>.*
- 209 *„To, co obecnie wyprawiają wielkie firmy”. Walton i Huey, Sam Walton.*
- 209 *Aby tego dokonać, zaczął od wypłacania sobie rocznej pensji w wysokości 5,43 miliona dolarów. <http://finance.yahoo.com/q/pr?s=WMT>.*

Rozdział 13. Narodziny DLACZEGO

- 213 *„Apple dawał ludziom moc robienia tego samego, co robiły wielkie firmy”. Wywiad ze Steve’em Wozniakiem, listopad 2008.*
- 214 *dwóch Steve’ów zmontowało urządzenie [Blue Box]. Nick Cantlay, Biography: Stephen Wozniak, „The Apple Museum”.*
- 214 *słynną reklamą zatytułowaną „1984” i pokazaną w telewizji podczas przerwy w meczu Super Bowl. <http://www.youtube.com/watch?v=OYecfV3ubP8>.*

Rozdział 14. Nowa konkurencja

- 225 *Lecz nie Ben Comen. Rick Reilly, Worth the Wait, „Sports Illustrated”.*

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

