

**NOWA KONCEPCJA BOGACTWA**

**MNIEJ**

**ZNACZY**

**WIĘCEJ**

**Bestseller  
New York  
Timesa**

**BRUCE PIASECKI**

**one** EXCLUSIVE /  
PRESS

Tytuł oryginału: Doing More with Less: The New Way to Wealth

Tłumaczenie: Olga Kwiecień-Maniewska (wstęp, rozdz. 1 – 3),  
Katarzyna Rojek (rozdz. 4 – 6)

ISBN: 978-83-246-5182-5

Copyright © 2012 by Bruce Piasecki. All rights reserved.  
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2013 by Helion S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise without the written permission of the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek 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/mnizwi>

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](mailto:onepress@onepress.pl)

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<i>Przedmowa</i>	5
<i>Podziękowania</i>	15
<i>Konkurencja a płatanina potrzeb społecznych. Wstęp</i>	21

## CZĘŚĆ I

### KONKURENCJA A PŁATANINA POTRZEB SPOŁECZNYCH

<b>Rozdział 1.</b>	W towarzystwie półgłówków	41
<b>Rozdział 2.</b>	Niedostatek a kreatywność	65

## CZĘŚĆ II

### NIEPOWSTRZYMANA OSZCZĘDNOŚĆ

<b>Rozdział 3.</b>	Sztuka konkurencyjnej oszczędności	89
<b>Rozdział 4.</b>	Mniej znaczy więcej	111

**CZĘŚĆ III**

## BLISKO PRZYSZŁOŚCI

<b>Rozdział 5.</b>	Próżniak w mieście	149
<b>Rozdział 6.</b>	Czas pokaże	185
<i>O autorze</i>		195
<i>Inne publikacje Bruce'a Piaseckiego</i>		197

---

## ROZDZIAŁ

# 1

## W towarzystwie półgłówków

---

*Pomyśl przez chwilę o tym, co robisz, gdy zaciągasz długi: oddajesz swoją wolność we władanie obcej sile. Jeśli nie jesteś w stanie spłacić długu na czas, wstyd Ci przed swoim wierzycielem i boisz się z nim rozmawiać. Możesz zacząć wymyślać żalosne wymówki i w rezultacie stopniowo stracić swoją wiarygodność. Możesz nawet zniżyć się do kłamstwa, ponieważ jak mówi Biedny Ryszard: „Drugim występkiem jest kłamstwo, pierwszym jest popadnięcie w długi”.*

— Benjamin Franklin, *The Way to Wealth*



**P**rzypadkowo zrozumiałem coś na temat konkurencji.

Moja żona i ja śledziliśmy finały międzyuczelnianych rozgrywek hokejowych National Collegiate Athletic Association (NCAA) i zabieraliśmy naszą córkę Colette, która wtedy miała dwanaście lat, na każdy mecz. Nigdy nie zapomnę przyjemności, z jaką patrzyłem, jak urzeka ją szybkość i wdzięk ruchów hokeistów. Jednak naszą przyjemność zakłóciło czterech niewiarygodnych półgłówków.

Na cztery ostatnie mecze dostaliśmy w prezencie najlepsze miejsca i za każdym razem tych czterech wielkich koleśki siedziało w pobliżu. W czasie gdy my zachwycaliśmy się umiejętnościami i klasą najlepszych graczy z najlepszych drużyn, cała ta czwórka stawała się coraz głośniejsza i bardziej agresywna. Przy półfinałach zachowywali się już jak szaleńcy, waląc głową i dłońmi o szybę, ilekroć przejeżdżał za nią gracz przeciwnej drużyny, dopóki dobrze ubrani ochroniarze wreszcie ich nie wyprowadzili.

W czasie przerwy moja córka zapytała: „Czy oni są pijani?”. Musiałem powiedzieć, że nie. Następnie zapytała: „Więc dlaczego traktują to tak poważnie?”. Jakie mądre pytanie zadane przez ledwie dwunastolatkę!

W jakiś sposób w tak młodym wieku Colette już wiedziała, jak się oprzeć wpływowi ludzi, których ponoszą emocje. Zaczęłam się zastanawiać, czy dorośli z wyższym ilorazem inteligencji mogliby się czegoś nauczyć z pytań mojej córki, więc przyjrzałam się raz jeszcze wszystkiemu temu, czego doświadczyłem i co przeczytałem, przez pryzmat konkurencji w sporcie.

Franklin zachęca nas, byśmy przyjrżeli się granicom naszej konkurencyjności, i zauważa, jak bardzo obciążamy siebie dumą, szaleństwem i lenistwem. Świadomość swojego miejsca w społeczeństwie jest istotną częścią geniuszu Franklina i kontrastuje ze skłonnością niektórych półgłówków do niszczenia wartości społecznych i zaśmiecania

marnotrawstwem swojej drogi do bogactwa. Owa umiejętność dopuszczania się takiego marnotrawstwa w sytuacjach, na które nie ma się wpływu, stanowi dokładne przeciwieństwo oszczędności.

Zanim przejdziemy dalej, muszę powiedzieć, że przedstawione w tym rozdziale wnioski i obserwacje zaakceptowałem z niechęcią. Nasza dominująca kultura, jak również moje sportowe i biznesowe wykształcenie nauczyły mnie, bym sprzeciwiał się tym odkryciom. Niemal wszystko, czego się uczyłem, kazało mi myśleć podczas walki o to, by być konkurencyjnym, tylko o sobie i wierzyć, że mogę pomóc światu, jeżeli najpierw pomogę sobie.

Pojęcie kapitału społecznego, do którego odwołują się przywódcy tacy jak Franklin, by odpowiedzieć na publiczne potrzeby, stanowi kontrast dla stawiania siebie lub swojej drużyny na pierwszym miejscu. Kapitał społeczny oznacza zestaw wspólnych wartości, które można wymieniać z korzyścią dla wszystkich. Można to dostrzec w sporcie oraz tych firmach, w których wyniki zespołu przedkłada się nad te indywidualne.

Pojęcie kapitału społecznego, którym zajmujemy się w rozdziałach od 3. do 6., ma wiele wspólnego z przemyśleniami, do których dochodzimy, dążąc do oszczędności i innowacji. Zastanowimy się, czy kapitał społeczny stanowi zestaw wyższych wartości, dzięki czemu jest czymś innym i bogatszym niż inteligencja emocjonalna. To tak, jakby inteligencja emocjonalna poprawiała jedynie funkcjonowanie jednostki — sprawiała, że pojedynczy człowiek może przejść drogę od bycia dobrym do bycia wspaniałym — podczas gdy idee konkurowania o społeczne wartości lub kapitał społeczny sprawiają, że jednostka urasta do roli obywatela i tego, który służy, zamiast tylko konkurować (więcej na ten temat w drugiej części książki).

Skuteczni liderzy troskliwie dbają o kapitał społeczny. Można to dostrzec u tych, którzy zostali wybrani na kapitanów drużyn spor-



towych, prezesów, liderów zespołów w korporacjach czy rektorów uniwersytetów. Przywódcy ci wiedzą, jak dla korzyści grupy wspierać sieć społeczną. Oczywiście, każdy człowiek ma prawo do swojego hobby, czasu wolnego i zabawy. Jednak jak wiele współczesnych kobiet i mężczyzn wnosi wartości społeczne do swojego domu lub miejsca pracy w każdej godzinie każdego dnia?

Emily Dickinson miała rację, gdy pisała, że „Dusza doбира sobie Towarzystwo<sup>1</sup>”. Jednak za tym doborem stoi coś więcej, ponieważ znając historię społeczeństw, wiemy teraz, jak wybierają one swoich przywódców. Raz po raz okazuje się, że filtr doboru opiera się raczej na kapitale społecznym niż finansowym. Dlatego miliarderzy rzadko zostają prezydentami i to nie najbogatsi sterują większością procesów zachodzących na tym świecie.

## O czym zapominamy, doświadczając nadmiaru

Prawda jest taka, że marnujemy większość swojej młodości, kręcąc się w kółko wskutek przesadnej rywalizacji, po czym jako dorośli potrzebujemy nadmiaru, by poczuć smak życia. Może właśnie dlatego istnieje tak wiele wspaniałych cytatów na temat tego, jak młodzi marnują swoją młodość. To typowe dla półgłówków upodobanie do nadmiaru jest jednak sprawą poważniejszą i nasila się z czasem, ponieważ staje się nawykiem — niemal nałogiem.

Niektóre typy korporacyjne myślą w 99% o sobie, a jedynie w 1% o innych. Nigdy nie awansują do przyszłości. Wydaje im się, że to oni są przyszłością, niezależnie od tego, w jak ciasnym lochu w rzeczywistości

---

<sup>1</sup> Emily Dickinson, 303 [*Dusza doбира sobie Towarzystwo...*] (w): 100 wierszy, wybór, przekład i wstęp Stanisław Barańczak, Arka, Kraków 1990, s. 53 — *przyp. tłum.*

siedzą i jak bardzo ich najlepsze projekty odbiegają od oczekiwań. Jeśli ktoś tylko wspomina o zobowiązaniach dotyczących czegoś więcej niż ich samych i ich plemienia (czyli ich firmy), nazywają go socjalistą.

W świecie sportu i biznesu musimy częściowo pozbyć się tego zapatrzenia w siebie, gdy wybieramy i kształtujemy swoją tożsamość. Mamy termin „niższa liga”, opisujący sytuację, w której sportowcy są gorzej przygotowani, grają po amatorsku i nie osiągają swojego maksymalnego potencjału. Dojrzewając, niektórzy z nas przechodzą do wyższej ligi. Na wyższych stanowiskach menedżerowie i kierownicy często (choć nie zawsze) potrafią lepiej się kontrolować i podchodzą do spraw z większą rezerwą. W miarę jak się starzejemy, często pozostajemy jednak zapatrzeni w siebie, bezcelowo trwoniąc swój potencjał. Niektórzy po prostu wkładają wysiłek w niepotrzebne sprawy. Inni marnują naszą wspólną przyszłość.

Dzięki śmiałym posunięciom i bezwzględnemu postępowaniu w tym niezwykle konkurencyjnym środowisku potrafiłem zbudować swoją firmę (*www.AHCGroup.com*). Nasi prawnicy, badacze, osoby zatrudnione przez nas na kierownicze stanowiska i uważnie dobrani członkowie zespołów również charakteryzowali się podobnym duchem walki. Nazywano nas zajadłymi przedsiębiorcami. Rynek nagradzał nas, trwając w przekonaniu, że mamy kilkukrotnie wyższy potencjał niż w rzeczywistości.

Teraz mogę jednak wyznać, że marnowałem ogromne ilości czasu i energii, zanim — wkroczywszy już w wiek średni — nauczyłem się, jak być bardziej oszczędnym i wydajnym, by móc konkurować uzbrojony w zasady przedstawione w tej książce.

Obecnie osiągamy większe efekty mniejszym kosztem: mniej gorączkowej aktywności, mniej pracowników, za to więcej, jeśli chodzi o wpływ na społeczeństwo. Przyniosło nam to ogromne korzyści — dzięki temu, że mniej ryzykujemy, mamy mniejsze długi, za to większe

zyski, lepszą reputację i lepsze związki z innymi. Mogę więc mówić z osobistego doświadczenia, gdy piszę o sztuce konkurencyjnej oszczędności.

Dziecinne marnotrawstwo jest wpisane w sposób, w jaki byłem uczony konkurować z innymi. Teraz widzę, pozostawiając dziecinadę za sobą, w czym naprawdę leży sedno przywództwa. Musimy się podzielić odkryciem, na czym polega różnica pomiędzy zabawą a udawaniem pokrzywdzonego, pomiędzy dążeniem do osobistego wywyższenia a rezultatem całej grupy — zanim będzie za późno. Twórcza oszczędność wymaga nowego spojrzenia na wysiłek, w przeciwnym wypadku będziemy zdobywać rzeczy, które nie mają znaczenia.

## Dar dostępny młodym

Dlaczego ma znaczenie, *jak* pracujemy? Dlatego, że w ostatecznym rozrachunku więcej możemy zyskać, budując kapitał społeczny, niż gromadząc kapitał finansowy.

Można szanować reputację znacznie bardziej niż ilość środków na zagranicznych rachunkach. Można uniknąć tragicznych upadków dzięki szczodrości i szkoleniu następców.

Nie twierdzę, że to wystarczająca recepta, by uporać się z tym, co nas czeka; zawsze możemy się zetknąć z okrutnymi okolicznościami lub kaprysem losu. Mówię tylko, że walka o zachowanie równowagi pomiędzy wolnością a przeznaczeniem jest skazana na porażkę. To sposób typowy dla półgłówków. Jednak mam na to odpowiedź: jesteś wolny i możesz oszczędzać, co zarobisz, dzięki czemu wykroisz sobie więcej wolności i unikniesz zbędnych wojen.

Weź na przykład pod uwagę życiorysy tych, którzy osiągnęli więcej mniejszym kosztem i rozkwitali w obliczu ograniczeń — ich historie są dla nas bardziej inspirujące niż życiorysy miliarderów. Pomyśl

o Joannie d'Arc, Gandhim lub Abrahamie Lincolnie. To ludzie, którym udało się zrobić tak wiele za pomocą niewielkich środków. Byli oszczędni, potrafili jednak porwać za sobą innych. Zawsze się wyróżniali, nie pozwolili, by ich kapitał społeczny został zaprzepaszczone. To jest coś, czego się dowiadujemy, jeszcze zanim pójdziemy na studia, jak sądzę.

Dobra zabawa to kwestia starego dobrego solidnego przygotowania, szkolenia i ducha sportowej walki. Odgrywanie ofiary to kibicowanie w niewłaściwy sposób, tak jak półgłówki z meczu hokejowego NCAA.

Nie mówię tutaj o tych bohaterskich przypadkach w sporcie, gdy ktoś osiąga wspaniałe rezultaty, mimo że odgrywa kogoś fizycznie zranionego. Mówię o odgrywaniu pokrzywdzonego w społecznym i psychologicznym sensie — coś jak Mike Tyson lub prezes, który okrada swój zespół. Takie osoby odrzucają wszelkie hamulce, zawieszają społeczne potrzeby i odrzucają ducha sportowej walki. Czy dostrzegasz rozmiar dezintegracji, czy też regresu, z którymi mamy do czynienia w takich przypadkach? Czytałem dostatecznie dużo o upadku poniższych dużych firm, by móc tu dostrzec podobieństwo do problemów półgłówek (patrz: rys. 1.1).

Zły los, który przytrafia się tak wielu drużynom sportowym, znacznie częściej pojawia się w świecie biznesu, gdzie przynosi jeszcze większe straty.

Rola skrzywdzonego to na dłuższą metę najgorszy sposób na wypełnienie przeznaczenia firmy. Większość z nas pracuje obecnie w firmach — pytanie brzmi, czy postrzegamy je rzeczywiście jako coś *swojego*. Przyjrzyj się omówionym powyżej przypadkom bankructwa, spowodowanym przez to, że pracownicy i zarząd firmy byli bandą nieokrzesanych półgłówek. Moja intuicja mówi mi, że w chwili, w której ludzie zaczynają nadwyręzać swój kapitał społeczny, wykorzystywać swój zespół lub ignorować swoich fanów lub klientów, wchodzi w świat półgłówek.



**1. Lehman Brothers**  
Ogłoszenie bankructwa 15.09.2008,  
wartość aktywów  
639 miliardów dolarów



**2. WorldCom**  
Ogłoszenie bankructwa 21.07.2002,  
wartość aktywów  
103,9 miliarda dolarów



**4. Enron**  
Ogłoszenie bankructwa 02.12. 2001,  
wartość aktywów  
65,5 miliarda dolarów



**5. Chrysler**  
Ogłoszenie bankructwa 30.04.2009,  
wartość aktywów  
39 miliardów dolarów



**6. Pacific Gas & Electric**  
Ogłoszenie bankructwa 06.04.2001,  
wartość aktywów  
36 miliardów dolarów

**7. Texaco**  
Ogłoszenie bankructwa 12.04.1987,  
wartość aktywów  
34,9 miliarda dolarów

### RYSUNEK 1.1. Duże firmy, które ogłosiły bankructwo

## Osiągnięcie rezultatów

Jak więc możemy osiągnąć dobre wyniki w zmieniającym się świecie? Jak możesz rozwijać w sobie, swojej firmie i rodzinie zasady konkurencji, które pozwolą Ci dobrze prosperować w tym dynamicznym, coraz bardziej bezwzględny świat, świecie pełnym globalnych wyzwań?

Aby dojść do satysfakcjonującego rozwiązania kwestii bycia konkurencyjnym w przeludnionym świecie, każdy z nas musi sięgnąć do takich wartości jak oszczędność i równowaga. W tym celu musimy zrównoważyć znaczenie pieniędzy, ludzi i zasad. To moim zdaniem pierwszy krok, by nie być półgłówkiem.

W miarę jak do równania dodajemy coraz więcej ludzi, konkurencja, która pozwala odnieść sukces, musi wymagać oszczędności i innowacji w coraz większym stopniu. Załóżę się, że w tym mniejszym, coraz gęściej zaludnionym, „inteligentnym świecie” (jak nazywano go w reklamach IBM) zawodnicy będą musieli nauczyć się grać w zespole.

Moje poprzednie książki, *World Inc.* (2007) i *The Surprising Solution* (2010), mówiły o tym, jak zachowanie korporacji zmienia się w świecie wypełnionym miliardami ludzi. Jednak żadna z nich nie zajęła się dokładniej kwestią tego, co tak naprawdę zaburza i zniekształca proces konkurencji w firmach. Napisałem ten rozdział — czy nawet tę książkę jako całość — by wypełnić tę lukę.

## Dlaczego powinniśmy szukać czegoś więcej niż drogi „od dobrego do wielkiego”?

Od czasu wydania moich książek na temat globalizacji i potrzeb społecznych zaszły dwie zmiany, które zainspirowały mnie do bliższego przyjrzenia się pewnym zagadnieniom i w efekcie napisania tej książki. Po pierwsze, w latach 2010 – 2011 kilkoro klientów poprosiło, by moja firma przyjrzała się temu, gdzie tak potężne firmy jak Toyota i BP „popęłniły błąd”, jeśli chodzi o ocenę społecznego ryzyka. BP poniosło straty w wysokości ponad 20 miliardów dolarów z powodu wycieku w Zatoce Meksykańskiej ropy z platformy Deepwater Horizon, podczas gdy Toyocie przydarzyła się potężna wpadka, jeśli chodzi o jakość produktu, co kosztowało firmę miliardy i obniżyło na jakiś czas wartość jej akcji.

Prośby o zbadanie ryzyka związanego z przedsiębiorczością wyszły od klientów prowadzących ogromne firmy, wliczając w to prezesa i dyrektora finansowego należącej do Warrena Buffetta Shaw Industries, liderów Hess, nowego prezesa zarządu FMC oraz starszego wiceprezesa departamentu technologicznego ConAgry. Podobne głosy słyszeliśmy również z ponad czterdziestu naszych oddziałów korporacyjnych — wywołały one pewne przestoje (i niepewność) wśród naszej załogi i starszych partnerów. Zmagając się z kwestiami ryzyka związanego

z przedsiębiorczością, uświadomiliśmy sobie pewną rzecz: jako firma byliśmy znani z tego, że jeśli chodzi o kształtowanie zmian na rynku, wykorzystywaliśmy wszystkie zasoby. Jednak dopiero zaczynaliśmy rozumieć, czego wymaga dobre zarządzanie, jeśli chodzi o stawianie wszystkiego na jedną kartę.

Po drugie, zacząłem odpowiadać na te prośby moich klientów, wręczając im najnowszą książkę Jima Collinsa, *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*. Był to wspaniały prezent dla naszych kluczowych klientów z okazji przypadającej w 2011 roku trzydziestej rocznicy powstania naszej firmy, gdyż wszyscy podziwiamy niezrównaną celność spostrzeżeń w pracach Jima Collinsa. Jednak wkrótce moi klienci zapragnęli czegoś więcej. Dlaczego? Odpowiedź znowu kryła się w poważnych transformacjach kulturowych oraz istotnych zmianach dotyczących oczekiwań obywateli. Od czasu, gdy Jim Collins spisał swoje refleksje na temat kolejnych etapów porażki, doświadczyliśmy kilku globalnych finansowych krachów.

Jak zauważył w przedmowie Gene Miller, wiele osób na świecie uświadamia sobie, że zapaści te nastąpiły z poważnych powodów. Przeciętny człowiek wie teraz, do czego może doprowadzić zadłużenie i złe zarządzanie — i dotyczy to nie tylko szefów korporacji, lecz również zwykłych ludzi. Mam za sobą poważne dyskusje na temat oddłużenia, przebranżowienia i osobistych finansów, prowadzone z kierowcami taksówek, których spotykam, podróżując po świecie. Ta świadomość finansowa, jak również zamartwianie się zadłużeniem, są czymś stosunkowo nowym w tym stuleciu. To tak, jakby każdego miesiąca wyrastały przed nami nowe góry do pokonania.

Prosząc o napisanie rozdziału takiego jak ten, moi klienci wierzyli, że muszą dotrzeć do źródła problemu ze współczesną konkurencyjnością — źródła zgnilizny, a nie po raz kolejny otrzymać wnioski z badań nad działaniem organizacji. Sprowadzenie tego zjawiska do „pochwały

chciwości”, jak to widzimy w filmach o Wall Street z udziałem Michaela Douglasa, to zbytne uproszczenie. Moi klienci, jak również międzynarodowe spółki, potrzebują jakiegoś punktu odniesienia opartego na humanitarnym pojęciu tego, co „oznacza wygrywanie w tym nowym stuleciu” (jak to określił mój klient z Hess) — stuleciu, które naraziło na ryzyko wielu, nie tylko elity przedsiębiorców. Jestem skłonny się z nimi zgodzić. Musimy nakreślić nową formę wygrywania, która łączy lekcje płynące z biznesu, życia i osobistej walki każdego z nas z wolnością i przeznaczeniem. To *nieprawda*, że najlepiej jest zarządzać ryzykiem związanym z przedsiębiorczością w hierarchii pionowej. Nie chodzi tu o czysto techniczne procedury ani wyzwanie rzucone formalnemu zarządzaniu, jak to sugerują czasopisma w rodzaju „Harvard Business Review” czy „Directors and Boards”. Te stanowiska są oderwane od rzeczywistości i przeoczą prawdziwe źródło skandali: ludzkie serce i nienasycone żądze przywódców. W mojej ocenie są to sprawy bliższe zagadnieniom poruszonym przez Benjamina Franklina i Williama Szekspira niż Jima Collinsa czy Johna Kottera.

Im więcej na ten temat myślę, tym bardziej uświadamiam sobie, jak powszechna jest obecność półgłówków w biznesie. Jeśli poddamy analizie szeroką sferę aktywności przemysłowej po drugiej wojnie światowej, są oni zjawiskiem niemal uniwersalnym. Na przykład komiksy o Dilbercie są bestsellerem, ponieważ każdy z nas może przytoczyć opowieści o podobnych osobach, spotykanych w pracy, na ulicy lub w sąsiedztwie.

Opracowaliśmy zestaw zasad, które pozwalają półgłówkom istnieć w tym świecie i nie musieć się z niczego tłumaczyć ani za nic odpowiadać, za to domagać się przywilejów, na które wcale nie zasłużyli swoim życiem i pracą.

Bolączką zaawansowanego kapitalizmu jest jego zgrzybiałość: zapomnieli już o wiecznie żywym związku konkurencyjności i oszczędności.



## W towarzystwie półgłówków

Mówiąc wprost, mamy w świecie dzisiejszego biznesu zbyt wielu półgłówków. Niektórzy z nich charakteryzują się spokojem i pewnością siebie dobrze opłacanych idiotów, inni głośno wyrażają swoje błędne przekonania. Żadnego z nich nie jest łatwo nakłonić do tego, by przysłużył się społeczeństwu. Łatwiej jest zauważyć ich wśród fanów sportu niż przedstawicieli biznesu (jak tego umiejętnie dowiodła moja dwunastoletnia córka), jednak po trzydziestu latach pracy w roli konsultanta do spraw zarządzania mogę z przekonaniem powiedzieć, że w świecie współczesnego biznesu świetnie im się powodzi.

*Kim są?*

To ludzie, którzy na licznie obsadzonych zebraniach korporacyjnych wyklócają się w zupełnie nieistotnej sprawie. Są przeciwnikami oszczędzania sił. Walczą, by przyciągnąć do siebie ulotną uwagę zwierzchników, aby zrealizować nieistotne cele. Nie są w stanie cieszyć się grą o poważną stawkę, pozostając z boku — w pewnej chwili muszą zaangażować się w jakąś mniej istotną sprawę.

Stopniowo przedstawię w tej książce ten fenomen. Przeniknął do samego środka naszych organizacji, do głównych siedzib firm i regionalnych filii, niepostrzeżenie niczym średniowieczny bard, który tak naprawdę jest w zamku szpiegiem. Należy pozbyć się go metodycznie, niczym kolejnych szczypiących warstw dojrzewającej cebuli.

## Nadpobudliwy półgłówek

To oczywiście normalne, że chcesz, by Twój zespół wygrał. Czujemy to w kościach bardziej niż naturę nauki czy prawa. Musimy kibicować swoim i musimy się uśmiechać. Jednak musimy również umieć dostrzec, gdzie kończy się uczciwa konkurencja i zaczyna przesadna rywalizacja.

Według raportu ESPN każdy nowo budowany stadion sportowy musi mieć dwie więzienne cele dla półgłówków zakłócających porządek. Dlaczego tak jest? Ci nieokrzesani fani stają się integralną częścią sportu, jak również środowiska pracy. Znam nawet siedziby firm, w których musiały się pojawić tego typu pomieszczenia do ochłonięcia.

## Sporty ekstremalne i ekstremalne postawy w biznesie

Półgłówek jest głośny i okropny. Pracownicy stadionów nie bez powodu muszą się nauczyć, jak radzić sobie z jego zachowaniem. Jednak literatura z dziedziny organizacji i zarządzania czy też mechanizmów organizacyjnych i zasobów ludzkich zupełnie zaniedbuje ten temat. Pozwalamy, by marnotrawstwo wciąż miało miejsce.

Kluczowym motywem jest tutaj to, że wielu spośród korporacyjnych i sportowych półgłówków udaje pokrzywdzonych. Zasługują na naszą pomoc: w jakimś sensie wręcz o nią błagają. Ich zachowanie jest oparte na tym, że nie doceniają wartości kapitału społecznego w swoim życiu. Stracili perspektywę społeczną. Podejmują ryzyko, które może zaszkodzić zarówno im, jak i samej grze. Zaczęłam się zastanawiać, czy doświadczenia, które wyniosłem ze sportu, miały swój odpowiednik w moich doświadczeniach w biznesie.

## Dobry, wielki, ekstremalny?

Co uprzywilejowana pozycja półgłówków mówi nam o konkurencji w dzisiejszym świecie? Przede wszystkim to, że nie można naprawić wszystkich bolączek swojej firmy dzięki przeczytaniu książek i wdrożeniu w życie pomysłów profesorów Harvardu czy nawet takich gwiazd jak Jim Collins i John Kotter. Nie zrozum mnie źle: to wspaniali myśliciele. Jednak żaden z nich nie zatrzymuje się dłużej nad tym, jak

uporać się z półgłówkami. Jeśli chodzi o systemy równowagi, które pozwalają uniknąć głupoty, to *Eseje polityczne federalistów* z lat 1787 – 1788 mówią nam o tym więcej niż najlepsze książki biznesowe opublikowane od tego czasu.

Nasza kultura pozwala, by półgłówki były sławne i cieszyły się poważaniem: to właśnie mam na myśli, mówiąc o odgrywaniu pokrzywdzonego. To poważniejszy problem niż nieproduktywni pracownicy, tak błyskotliwie sportretowani w komiksach o Dilbercie. Dilbert chce nas tylko rozśmieszyć. My natomiast musimy znaleźć sposób, by wyjść poza nerwowy śmiech przyzwolenia.

Myślenie półgłówków nie ma w sobie niczego dobrego ani wspańskiego. Wyrasta z nadmiernie konkurencyjnego „ja”. Półgłówki nie zadają sobie pytań o to, czy psują komuś przyjemność oglądania meczu albo czy ich rodzina i przyjaciele postrzegają ich działania jako dyskusyjne. Zamiast tego niektórzy z nich sikają do baków zaparkowanych samochodów należących do ich przeciwników. Gdy ich zapytać, dlaczego to robią, odpowiadają śmiertelnie poważnie: „Ponieważ mają na zderzaku logo drużyny przeciwnej”.

Podsumowując, jest to większy i głębszy — zarówno korporacyjny, jak i społeczny — problem niż te, które są poruszane przez Jima Collinsa w książce *How the Mighty Fall*, ponieważ dotyczy zwykłych ludzi, nie tylko tych najważniejszych. Collins, uważny obserwator, którego książka *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm* zalicza się do moich ulubionych, w swojej najnowszej książce przedstawia pięć etapów upadku. Jego ocena wydaje mi się słuszna, niemniej jednak te pięć etapów ma znaczenie tylko dla około 5% ludzi zatrudnionych w korporacjach, to znaczy dla tych, którzy podejmują kluczowe decyzje. Uwagi Jima są nieocenione dla prezesów, dyrektorów finansowych, dyrektorów do spraw operacyjnych, kierowników jednostek biznesowych odpowiedzialnych za zyski i straty, czasem też ma

coś ciekawego do powiedzenia na temat oporu, który można dostrzec u kierowników technicznych i doradców.

Jednak jest też zła wiadomość.

We wspaniałych książkach Collinsa nie ma nic o większości ludzi, którzy obecnie zaludniają korporacje. Gdy firma zaczyna się chylić ku upadkowi, jest to chwila, w której jej przywódcy muszą zapobiec popełnianiu dalszych błędów i zaprząć wszystkich do pracy. Collins pisze teraz o sukcesie jako o szczęściu, ponieważ wiele opisywanych przez niego wcześniej przypadków już straciło na aktualności. Rzadko odchodzi od opartej na konkretnych danych pochwały konkurencyjności, by zająć się problemem półgłówków w firmie.

Peter Senge i legendarny Peter Drucker różnią się w swoim postrzeganiu świata od konkurencyjnego Jima Collinsa. Drucker w znacznej mierze przypominał Franklina — bystry, świadomy ludzkiej próżności i bezmyślności, jak również głupoty związanej z nadmierną rywalizacją. Odpowiedź leży gdzieś pomiędzy postawami tych wspaniałych umysłów, w powrocie do podstawowych sposobów nagradzania naszych pracowników i kierowania nimi. Drucker podążył ścieżką trudnych rozmyślań na temat prawdziwych źródeł marnotrawstwa w firmach. Collins skupia się na rywalizacji na szczycie, co nie dotyczy więcej niż 3% do 7% większości współczesnych firm — przynajmniej tak wynika z mojego doświadczenia. Problemy te są dużo poważniejsze, gdy przyjrzymy się organizacjom non profit.

Nie jestem w stanie jeszcze ocenić zakresu, w jakim myślenie półgłówków wpływa na współczesne środowisko korporacyjne. Jednak widziałem zarządy zdominowane przez takie zachowanie przewodniczących, przy czym moim zdaniem zjawisko to dotyczy obydwu płci. Na przykład pracuję z kobietami, które twierdzą, że postrzegają życie w firmie jako bardziej wartościowe niż życie towarzyskie. Możesz znać wielu mężczyzn, którzy poświęcili zdrowy rozsądek i wyzbyli się

jakichkolwiek ograniczeń, korzystając z nadużyć w stylu Enronu. Może moja retoryka też jest przesadna, niemniej jednak nie sądzę, bym posuwał się za daleko. Po drugiej wojnie światowej kobiety i mężczyźni bardzo często padali ofiarą głupoty. Nasze formy konkurencji od czasu do czasu kompletnie tracily z oczu kontekst społeczny.

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z kobietą czy mężczyzną, kimś prymitywnym czy wysublimowanym, mechanizm, który sprawia, że wielcy upadają, wymaga zmiany postrzegania w wyniku przerośniętego poczucia własnej wartości i przekonania, że można zdecydować o wyniku rozgrywki, nad którą tak naprawdę nie ma się kontroli. To naprawdę tak proste. Jeśli nauczymy się wykorzystywać oszczędność i uczciwą konkurencję, by nie dopuszczać do powstania podobnego poglądu, mamy szansę nadać naszemu życiu prawdziwe znaczenie.

## Koronny przykład

Być może jeszcze nie rozumiesz, co mam na myśli. Weźmy na przykład Craiga Coakleya, który stał się bohaterem pewnego skandalu w świecie sportu. Filmiki z zapisem zdarzenia możesz znaleźć w serwisie YouTube, były też transmitowane na stacji ESPN, a całe zajście opisywane było w najważniejszych gazetach. Z zawodu kompetentny hydraulik, pan Coakley jest zarazem regularnym bywalcem meczów drużyny New York Mets i półgłówkiem.

Coakley poprosił innego fana Metsów, żeby wymalował mu na plecach napis „Naprzód, Mets”, po czym wdarł się na boisko w trakcie meczu. Problem polegał na tym, że był nagi, nie licząc dziwnej, przypominającej węża dziecięcej zabawki, którą miał owiniętą wokół lędźwi. Tysiące ludzi zrobiło mu zdjęcia i podzieliło się potem nimi ze światem. Widzę odniesienia do całej sytuacji w wielu firmach, którym doradzałem.

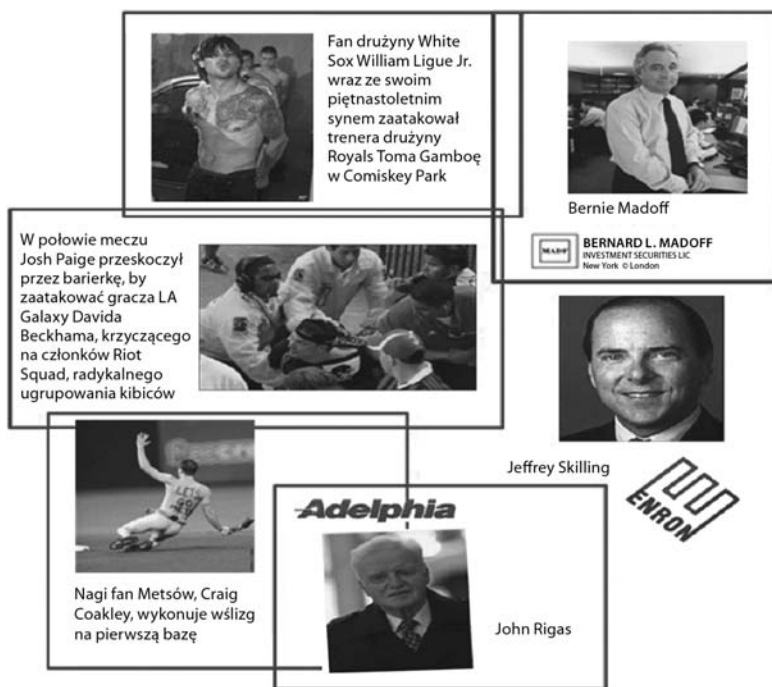
Coakley próbował obieć z gołym tyłkiem wszystkie bazy, dopóki nie powstrzymał go jeden z zawodowych ochroniarzy — tych, którzy noszą ciemne okulary z mikrofonem niczym agenci FBI. Niektórzy fani wpadli w ekstazę.

W sądzie pan Coakley oświadczył, że jego zamiarem było „pomóc mojej drużynie”. Nie potrafił zrozumieć, dlaczego wielu jego przyjaciół uważało, że przesadził. Nie rozumiał, dlaczego jego rodzice, starsi ludzie, też byli oburzeni jego zachowaniem. Nie wierzył, że właściciele Mets objęli go zakazem stadionowym. Trzykrotnie po swoim aresztowaniu wracał na stadion. Uparty niczym osioł, można powiedzieć. Przypuszczam, że wszyscy zawodnicy potrzebują nieco przesady — stąd imprezy i przyjęcia towarzyszące codziennej konkurencji. Pomyśl o bokserach i koszykarzach, którzy jeżdżą szybkimi samochodami, i o tych, którzy później zjeżdżają nimi z klifów lub rozbijają się na drzewach.

Przyjrzyj się jednak rysunkowi 1.2.

Tego typu zachowania nie są zarezerwowane dla gwiazd sportu. Niektóre półgłówki świata biznesu są agresywne, inne kompulsywne. Niektórzy pracownicy wyższego szczebla to wręcz kryminaliści, podczas gdy inni są po prostu aspołeczni. Jak ich powstrzymać? Jak powinienn się odnieść do tego problemu system szkoleń pracowniczych i korporacyjnego zarządzania? A może rozwiązanie powinno się kryć w systemie społecznym? Jaka jest Twoja rola, jako prowadzącego firmę, w naprawie tych poważnych i powracających problemów współczesnych korporacji?

Moje zdanie jest proste, jednak rzadko brane pod uwagę. Nakaz powstrzymania półgłówków staje się bardziej naglący w świecie, w którym jest coraz mniej zasobów.



**RYSUNEK 1.2. Przykłady półgłówków w sporcie i biznesie**

Podobne sytuacje zdarzały się już wcześniej w historii różnych społeczności, od czasów starożytnych do współczesnych. Rządzący starożytnym Rzymem wykorzystywali sport i igrzyska w Koloseum jako sposób odwrócenia uwagi ludu od problemów, jednak w ostatecznym rozrachunku to się nie sprawdziło. Można długo mamić masy za pomocą sportu i zasłony dymnej, można próbować zaspokoić ich potrzebę coraz mocniejszych podnieć — jednak w ostateczności życie wymaga większej oszczędności i nałożenia sobie ograniczeń. Rysunek 1.3 pokazuje, jak reputacja kogoś, kto potrafi sobie narzucić ograniczenia, wpływa na zyski.



### RYSUNEK 1.3. Zarządzanie reputacją finansową jako najważniejszy element wyceny

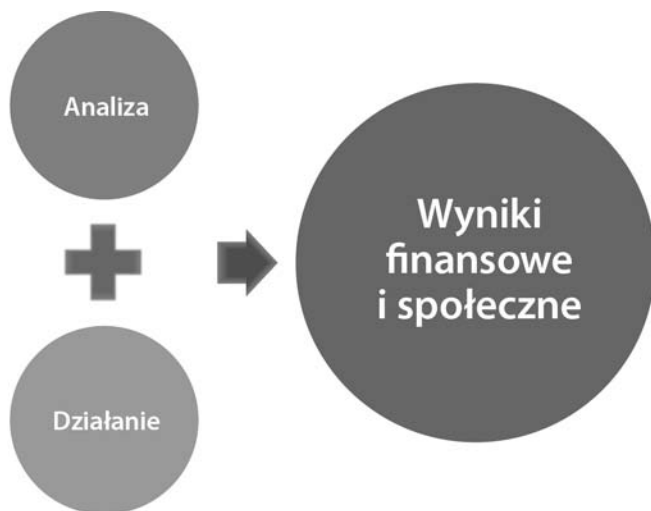
Źródło: zaczerpnięte przez AHC Group z Ipsos Public Affairs © 2008.

**Oszczędność** — inny termin oznaczający *samokontrolę i nałożenie sobie ograniczeń* — to naprawdę gra dla wybranych. Potrzeba zrównoważenia naszej wolności i przeznaczenia wymaga czasu — musimy stworzyć płaszczyznę pozwalającą nam rozwinąć umiejętności, w których ludzie będą mogli pokładać zaufanie. To trwałe podejście do bycia konkurencyjnym w tym świecie. Liczący się zawodnicy są godni zaufania, nawet wtedy, gdy przegrywają.

Tematem tej książki jest podkreślenie nauki i korzyści płynących z konkurencyjnej oszczędności. Jej rezultatem jest uczciwa konkurencja, która nie staje się przestarzała. Rezultatem jest świadomość. Każdy, kto chce być konkurencyjny, musi zharmonizować przygotowanie, energię, zasoby i ocenę sytuacji z działaniem (patrz: rys. 1.4). Zamiast płacić za głupotę, lepiej stanąć na barkach gigantów takich jak Franklin, Lincoln i Gandhi — i dzięki temu odmienić swoje życie na lepsze



znikomym kosztem. Dzięki stosunkowo niedrogim książkom możesz zejść naprawdę daleko, tak jak kiedyś zrobił to Lincoln, przenosząc się z małej miejsciny do Białego Domu. Możesz wybrać zwycięzców, będąc bardziej wybiórczym, zamiast zatrudniać bardzo wiele osób. *Istnieje inna droga do bogactwa.*



**RYSUNEK 1.4 Korzyści płynące z konkurencyjnej oszczędności**

## Droga do bogactwa

Konkurencyjna oszczędność przynosi Ci wolność. Bardzo łatwo się zagubić, jeśli o tym zapomnisz, co prowadzi do robienia w kółko tego samego. Dlatego mamy mnóstwo terapeutów zawodowych i rzeszę ludzi zajmujących się naszym zdrowiem fizycznym i umysłowym.

Psycholog kliniczny James M. Glass podsumowuje to w jednym wiele mówiącym akapicie, który wykorzystam, by podkreślić sedno tego rozdziału. Wiemy, że ktoś wyrządził szkodę społeczeństwu, jednak

często potrzebujemy wielu słów i etykietek, by *dokładnie* określić, co jest z tą osobą nie tak:

Jestem przekonany, że potencjał do współdziałania nie może być utrzymany bez nieustannej walki ze skłonnością do wycofywania się w kierunku psychotycznych lub urojeniowych stanów jaźni. (...) Dążenie jaźni do przestrzegania psychologicznie bezpiecznej reguły wzajemności wskazuje na przejście w rozwoju psychologicznym od narcyzmu i przesądzenia o swojej wszechmocy do rzeczywistości opartej na zgodzie czy też do świata społeczeństwa, pracy i historycznego pojęcia czasu.

Podsumowując, wszyscy jesteśmy skazani na towarzystwo półgłówków. We współczesnym społeczeństwie są ich tłumy i co gorsza często balansują one na krawędzi urojeń. Musimy narzucić im zmianę swojego postępowania. W złych czasach nie da się znaleźć rozwiązania, przyglądając się jedynie szczytom organizacji i jedynie tam poszukując odpowiedzi. Odpowiedź kryje się w Twoich wyborach dotyczących pieniędzy, ludzi, ich wynagradzania i zasad, które panują na *każdym* szczeblu Twojej organizacji. Odpowiedź kryje się w ukróceniu nieuzasadnionej polityki nadmiaru. Każdy w życiu potrzebuje trochę luksusu, jednak przesada nigdy nie jest dobra. Nie uważam już, że ocena tego powinna zależeć jedynie od naszego „ja”.

Patrząc wstecz, mam wrażenie, że półgłówki cierpią z powodu urojeń. Kiedyś po prostu miałem dla nich więcej tolerancji, jednak te czasy się już skończyły. Nadeszła „godzina zero”. Musimy na nowo nauczyć się sztuki społecznego przywództwa, opierając się na sztuce konkurencyjnej oszczędności.

Niezależnie od tego, czy jesteś dyrektorem szkoły w małej miejscowości, założycielem nowej spółki zajmującej się mikropożyczkami w Afryce lub Ameryce Południowej, czy menedżerem średniego szczebla w New Jersey, który został przeniesiony na nowe stanowisko,

masz przed sobą zadanie: pozbyć się półgłówków, zanim oni pozbędą się Ciebie.

Przywódcy, którym możemy zaufać, potrafią nałożyć sobie ograniczenia. Potrafią zapobiegać kolejnym błędom. Mimo że to najtrudniejsza, wymagająca największych oszczędności ścieżka, to właśnie ona prowadzi do satysfakcji i jest inną drogą do bogactwa. Możesz wykorzystać zasady zawarte w tej książce, by zdobyć umiejętność wykorzystywania sieci społecznych, ponieważ presja otoczenia dobrze przeciwdziała wyłanianiu się półgłówków. To sprawi, że w coraz mniejszym świecie pozostaniesz konkurencyjny.

Wymaga to większych nakładów, niż może Ci się wydawać.

- ★ Musimy wypalić nasz egoizm i przestać marnować czas, energię i zasoby
- ★ Prawdziwi przywódcy rozumieją różnicę pomiędzy dobrą zabawą a odgrywaniem pokrzywdzonego. Większym zyskiem jest dla nich kapitał społeczny niż kapitał finansowy
- ★ Musimy poszukać konkurencyjnej przewagi poprzez sztukę konkurencyjnej oszczędności
- ★ Półgłówki nie doceniają znaczenia tworzenia sieci społecznych
- ★ Prawdziwie wpływowi ludzie, tacy jak Franklin, Gandhi czy Lincoln, byli oszczędni, jeśli chodzi o czas, zasoby i przyjaciół, dzięki czemu mogli piąć się w górę



**W towarzystwie  
półgłówków –  
podsumowanie**



Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej, zwróć uwagę na eseje Williama Hazlitta *The Prize Fighter*, poczytaj ostatnie numery magazynu „ESPN” lub poszukaj w internecie wyrażen w rodzaju: „głupota w sporcie”.



# 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

 **Helion SA**

*Bruce Piasecki w swojej książce przyjmuje wyjątkowy, bo globalny punkt widzenia. Łączy wymowne anegdoty z wnikliwą analizą biznesową, aby wyjaśnić istotę mechanizmu funkcjonowania naszych czasów.*

**Erol User**, prezes i dyrektor generalny User Corporation

**Bestseller  
New York  
Timesa**

## Zaktualizowana droga do bogactwa

„Droga do bogactwa wiedzie przez oszczędność i przedsiębiorczość”, zwykł mawiać Benjamin Franklin. Dziś, po ostatnich skandalach biznesowych i przekrętach finansowych, wielu wpływowych ludzi i mnóstwo potężnych organizacji (od rządów do międzynarodowych korporacji) zadaje sobie pytanie o to, jak osiągnąć więcej za mniej. Szukają nowych wartości i powrotu do równowagi. Niestety, większość tego, czego nauczyliśmy się w biznesie o logice rozwoju rynków, obecnie jest po prostu przestarzała. Poszukujemy więc nowych dróg, jednocześnie wracając do korzeni.

Ta książka jest zarówno niezwykle lekcją historii, jak i futurystycznym manifestem. Porusza niewygodne tematy, które większość z nas wolałaby zamieść pod dywan. Jest intelektualnym wyzwaniem i pełną humoru przygodą. Przypatruje się bogactwu złożonych powiązań, łączących oszczędność i konkurencyjność oraz innowacyjność i dyplomację z bogactwem. W czasie tej podróży zobaczysz i zrozumiesz, jak można lepiej wykorzystywać osobiste i korporacyjne zasoby, by Twoja przyszłość na powrót stała się świetlista.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 12422

Księgarnia Internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
0 801 339900  
0 601 339900

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 37,00 zł

ISBN 978-83-246-5182-5



9 788324 651825