

Bestseller „New York Timesa”

JIM COLLINS

autor *Od dobrego do wielkiego*

MORTEN T. HANSEN

WIELCY Z WYBORU

**Niepewność, chaos, łut szczęścia
Dlaczego niektóre firmy święcą triumfy
pomimo niesprzyjających okoliczności**

Spis treści

Podziękowania	9
Rozdział 1. Rozkwitanie w czasach niepewności	13
Rozdział 2. Liderzy 10X	26
Rozdział 3. Dwudziestomilowy marsz	50
Rozdział 4. Najpierw pociski, potem kule armatnie	78
Rozdział 5. Unoszenie się nad linią śmierci	106
Rozdział 6. KMiS	129
Rozdział 7. Stopa zwrotu ze szczęścia	151
Epilog. Wielcy z wyboru	179
Często zadawane pytania	181
Podstawy badawcze	195
Indeks	249

ROZDZIAŁ 2

Liderzy 10X

Zwycięstwo czeka tego, kto ma wszystko uporządkowane — wówczas nazywa się to „mieć szczęście”. Jedno jest pewne: kto na czas nie poczyni odpowiednich kroków, ten na pewno dozna klęski — wtedy nazywa się to „brakiem szczęścia”.

Roald Amudsen, *Zdobycie bieguna południowego*⁹

W październiku 1911 roku dwie grupy podróżników znajdowały się w trakcie końcowych przygotowań do wyprawy, dzięki której mieli oni stać się pierwszymi ludźmi na biegunie południowym. Dla jednej drużyny wyprawa stała się wyścigiem po zwycięstwo i zakończyła się bezpiecznym powrotem do domu. Dla drugiej była tragiczną porażką. Biegun powitał ich flagą rywali powiewającą na wietrze, zatknętą tam 34 dni wcześniej, a droga powrotna okazała się walką o życie – walką przegraną z surową zimą, która ich pochłonęła. Wszystkich pięciu uczestników drugiej ekspedycji zginęło – zamarli na śmierć, wcześniej zaś zmagali się ze skrajnym wycieńczeniem i nieznośnym bólem odmrożonych części ciała.

Drużyny stanowią prawie idealną parę porównawczą. Oto przywódcy obu ekspedycji – Roald Amudsen, zwycięzca, oraz Robert Falcon Scott, przegrany – obaj mniej więcej w tym samym wieku (odpowiednio 39 lat i 43 lata), mogący pochwalić się porównywalnym doświadczeniem. Amudsen przewodził pierwszej pomyślnej przeprawie przez Przejście Północno-Zachodnie oraz dołączył do pierwszej ekspedycji, która miała spędzić zimę na Antarktydzie. Scott w 1902 roku przewodził ekspedycji na biegun południowy, która dotarła dalej niż ktokolwiek wcześniej, aż do 82 rów-

⁹ Roald Amudsen, *Zdobycie bieguna południowego*, tłum. Bronisław Wojciechowski, Iskry, Warszawa 1966.

noleźnika. Amundsen i Scott wyruszyli na biegun w odstępie zaledwie kilku dni, mając przed sobą około 3000 kilometrów podróży tam i z powrotem. Obaj wrzuceni zostali w bezlitosny bezkres śniegu, gdzie temperatury nawet w lecie sięgały -30 stopni Celsjusza, a przenikliwy ziąb wzmagany był porywistym wiatrem. Proszę pamiętać, że był rok 1911. Żadnych współczesnych zdobyczy technologicznych pozwalających na komunikację z bazą – żadnego radia, telefonu komórkowego ani połączenia satelitarne. Jeśli coś by nie wyszło, szanse na ekspedycję ratunkową były niemal żadne. Jeden z tych liderów poprowadził swoją drużynę po zwycięstwo, drugi – na pewną śmierć.

Czym różnili się nasi bohaterowie? Dlaczego jeden odniósł wielki sukces w tak niesprzyjających warunkach, podczas gdy drugi nie przeżył? To fascynujące pytanie i malownicze porównanie tematu naszych badań. Okazuje się, że przywódcy firm 10X zachowywali się podobnie jak Amundsen, natomiast liderzy firm porównawczych – jak Scott. Liderami biznesowymi zajmujemy się już za chwilę, natomiast teraz chcemy jeszcze przez chwilę przyjrzeć się Amundsenowi i Scottowi. (Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej na temat obu podróżników, polecamy świetną książkę Rolanda Huntforda *The Last Place on Earth*, stanowiącą ogromne studium porównawcze obu mężczyzn¹⁰).

Jesteś Amundsenem czy Scottem?

Roald Amundsen, gdy zbliżał się do trzydziestki, wyruszył z Norwegii do Hiszpanii, aby stamtąd wypłynąć w dwumiesięczny rejs, po którym miał zdobyć patent kapitański. Był rok 1899. Amundsen miał do przebycia ponad 3000 kilometrów. Jak przejechał ten spory dystans? Powozem? Konno? Statkiem? Pociągiem?

Rowerem!

Następnie Amundsen eksperymentował z jedzeniem surowego mięsa delfina, aby stwierdzić, czy jest ono wystarczającym źródłem energii. Założył, że przecież może się gdzieś rozbić w wodach pełnych delfinów, zatem warto wiedzieć, czy może je jeść.

¹⁰ Czytelnik może również sięgnąć po polską pozycję, opisującą rywalizację Amundsena i Scotta – *Nie prowadziła ich Gwiazda Polarna* Aliny i Czesława Centkiewiczów – *przyp. red.*

Były to lata przygotowań do wyprawy – trenowanie i wzmacnianie ciała oraz poznawanie w praktyce, jakie rozwiązania na pewno się sprawdzą. Amundsen terminował nawet u Eskimosów. Czy można lepiej przygotować się na polarne warunki niż u ludzi z wieloletnim doświadczeniem egzystowania w lodzie, śniegu, wietrze i chłodzie? Nasz podróżnik nauczył się, jak Eskimosi wykorzystują psy do ciągnięcia sań. Zaobserwował, że nigdy się nie spieszą. Poruszają się wolno i spokojnie, unikając nadmiernego pocenia, gdyż w minusowych temperaturach pot może zamienić się w lód. Zaczął używać eskimoskich ubrań. Zapewniały one ochronę przed chłodem, a jednocześnie były wystarczająco luźne, aby umożliwić parowanie potu. Systematycznie szkolił się w eskimoskich metodach i przygotowywał się na każdą możliwą sytuację, z jaką mógłby się zetknąć podczas wyprawy na biegun.

Jaki był jego sposób myślenia? Nie czekasz na niespodziewaną burzę i zawieję, aby odkryć, że potrzebujesz więcej siły i wytrwałości. Nie czekasz na katastrofę statku, aby stwierdzić, czy można zjeść surowe mięso delfina. Nie czekasz, aż dotrzesz na Antarktydę, aby zacząć szkolić się w narciarstwie i powożeniu psim zaprzęgiem. Cały czas intensywnie się przygotowujesz, a w chwili, gdy warunki sprzysięgną się przeciwko tobie, będziesz mógł skorzystać z ogromnych rezerw siły. Kiedy zaś los będzie ci sprzyjać, uderzysz z podwójną mocą.

Robert Falcon Scott jest całkowitym przeciwieństwem Amundsena. W latach poprzedzających wyprawę na biegun mógł z uporem maniaka szkolić się w biegach narciarskich i pokonać tysiące kilometrów na rowerze. Nie zrobił tego. Mógł uczyć się od Eskimosów. Tego też nie zrobił. Mógł poświęcić swój czas na ćwiczenia z psami – wtedy miałyby do nich większe zaufanie i nie wybrałyby zamiast tego kucyków. Kucyki, w przeciwieństwie do psów, pocą się i pokrywają lodem. Mają trudności w poruszaniu się, gdyż zapadają się w śniegu. Ponadto nie jedzą mięsa (Amundsen planował w drodze zabić kilka słabszych psów, aby zapewnić pożywienie tym silniejszym). Scott jednak wybrał kucyki. Postawił też na sanie motorowe, które nie przeszły dokładnych testów w surowych warunkach polarnych. Jak się okazało, silniki zawiodły po kilku dniach. Niedługo potem zawiodły też konie. Członkowie drużyny Scotta musieli przedzierać się przez śniegi Antarktydy, sami ciągnąc sanie.

W przeciwieństwie do Scotta, Amundsen zabezpieczył się przed nieoczekiwanymi zdarzeniami. Gdy przygotowywał magazyny z zapasami, nie tylko oflagował podstawowy magazyn, ale również umieścił 20 czarnych

chorągiewek (czarny kolor jest widoczny na białym śniegu) w dokładnych odstępach po każdej stronie. Dzięki temu cel, do którego dążył, był szeroki na ponad 10 kilometrów, a dzięki temu znacznie łatwiejszy do znalezienia, kiedy zabłądzi się w zamieci śnieżnej. Aby przyspieszyć podróż powrotną, oznaczał trasę co około pół kilometra resztkami z bagażu, a co 12 kilometrów wbijał w śnieg bambusową tyczkę z zatkniętą na niej czarną flagą. Scott – na odwrót – zatknął tylko jedną flagę przy swoim podstawowym magazynie i w ogóle nie oznaczył trasy, co mogło doprowadzić do katastrofy, gdyby tylko trochę zboczył z właściwego szlaku. Amundsen zmagazynował trzy tony zapasów dla pięciu członków załogi, a Scott – jedną tonę dla 17 współtowarzyszy. W ostatniej fazie trasy, zaczynającej się na 82 stopniu południowej szerokości geograficznej, Amundsen wiozł ze sobą tyle zapasów, że właściwie nie musiał zatrzymywać się przy żadnym magazynie i mógł przejść kolejne 150 kilometrów. Scott nie pozostawił sobie w swoich kalkulacjach żadnego marginesu bezpieczeństwa, zatem nieodnalezienie nawet jednego magazynu z zapasami prowadziło do katastrofy. Jeszcze jeden szczegół świetnie oddaje różnicę między podróżnikami: Scott zabrał ze sobą jeden termometr, niezbędny dla urządzenia dokonującego pomiarów wysokości nad poziomem morza. Gdy ten się zepsuł, wybuchł gniewem. Drugi podróżnik zabrał zapobiegliwie aż cztery termometry.

Amundsen nie wiedział dokładnie, czego się spodziewać. Nie miał precyzyjnych informacji na temat ukształtowania terenu – wysokości gór, przez które trzeba było przejść, czy też jakichkolwiek innych barier, które należało pokonać. Jego załoga mogła zostać zmieciona z powierzchni ziemi przez serię nieszczęśliwych zdarzeń. Amundsen jednak tak opracował całą podróż, aby zminimalizować rolę sił przyrody i niefortunnych przypadków, biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Po prostu założył, że nieszczęśliwe wypadki mogą się zdarzyć i przygotował się na taką ewentualność. Opracował nawet plany awaryjne, aby drużyna mogła iść dalej, gdyby jemu coś się stało. Scott był całkowicie nieprzygotowany i narzekał w swoim dzienniku na kapryśną fortunę. Pisał o niesprzyjającej pogodzie i o pechu, który nieprzerwanie prześladował jego załogę. Zastanawiał się nad tym, jak wielkie znaczenie dla pomyślności wyprawy ma element szczęścia.

Piętnastego grudnia 1911 roku, w promieniach oślepiającego słońca, odbijających się od bezkresu śnieżnej bieli, przy niewielkim wietrze i w temperaturze około –20 stopni Celsjusza Amundsen zdobył biegun południowy. Jego ludzie wbili norweską flagę, która załopotała na wietrze, a płaskowyz

nazwali imieniem norweskiego króla. Zaraz potem zabrali się ponownie do pracy. Rozbili namiot i dołączyli list do króla Norwegii, opisujący odniesiony sukces. Amundsen zaadresował kopertę do kapitana Scotta (zakładał, że Scott jako drugi dotrze do bieguna), zabezpieczywszy się w ten sposób, gdyby jego załoga nie dotarła bezpiecznie do domu. Nie mógł wiedzieć, że Scott i jego ludzie sami ciągną sanie prawie 600 kilometrów z tyłu.

Ponad miesiąc później, 17 stycznia 1912 roku, o godzinie 18.30, Scott odnalazł flagę Amundsena zatkniętą na biegunie południowym. W swoim dzienniku Scott pisze: „Mieliśmy okropny dzień. Do tego silny wiatr czołowy i przenikliwy mróz. (...) Dobry Boże! To potworne miejsce. Przybija mnie szczególnie fakt, że nasze nadludzkie wysiłki nie zostały nagrodzone pierwszeństwem”. W tym samym dniu Amundsen zdążył już przebyć około 800 kilometrów drogi powrotnej, dotarłszy do magazynu zapasów na 82 stopniu szerokości geograficznej, i miał przed sobą jeszcze zaledwie osiem dni łatwej przeprawy. Scott zawrócił z bieguna i wraz z resztą ruszył na północ, ciągnąc sanie. Był to czas, gdy warunki pogodowe zaczynały się zmieniać. Rozpoczął się sezon surowej pogody – wiatr wzrastał się, a temperatura spadała. Zapasy żywności topniały, a wycieńczeni mężczyźni brnęli w śniegu i zawiei.

Amundsen wraz z załogą dotarli w dobrej kondycji do bazy. Był 25 stycznia 2012 roku – data, którą podróżnik zaplanował. W połowie marca, z resztkami żywności, załamany i wycieńczony Scott po raz ostatni rozbił namiot. Osiem miesięcy później brytyjski oddział zwiadowczy odnalazł zamrożone ciała Scotta i jego dwóch kompanów w małym, zasypanym śniegiem namiocie, zaledwie 15 kilometrów od magazynu żywności.

Różne zachowania, podobne okoliczności

Amundsen i Scott osiągnęli skrajnie różne wyniki nie dlatego, że natknęli się na drastycznie odmienne okoliczności. W czasie pierwszych 34 dni obu ekspedycji stosunek dni z dobrą pogodą do dni ze złą wynosił dokładnie tyle samo – 56 proc. Biorąc pod uwagę, że ekspedycje odbyły się w tym samym czasie i miejscu, przyczyn ich sukcesu i porażki nie należy upatrywać w środowisku naturalnym. Wyniki obu wypraw były tak odmienne, gdyż zachowanie przywódców całkowicie się różniło.

Podobnie sprawy mają się w przypadku analizowanych przez nas biznesowych par porównawczych. Tak jak Amundsen i Scott, analizowane

organizacje wystawione były na działanie tych samych sił w otoczeniu. A jednak jedni przywódcy odnieśli sukces, a drudzy nie. Miano liderów 10X nadaliśmy tym przywódcom, którzy zbudowali firmy 10X. W czasie naszego badania zauważyliśmy, że liderzy 10X (albo w skrócie „Dziesiątki”) mają pewne wspólne cechy, które odróżniały ich od liderów z pary. W tym rozdziale przedstawimy owe cechy, a w następnych rozdziałach opiszemy, jak nasi liderzy stworzyli wybitne organizacje i przewodzili im.

Przyjrzyjmy się najpierw temu, co nie odróżniało naszych liderów 10X od przywódców z grupy porównawczej:

Nie byli bardziej kreatywni.

Nie byli większymi wizjonerami.

Nie byli bardziej charyzmatyczni.

Nie byli ambitniejsi.

Nie mieli więcej szczęścia.

Nie podejmowali większego ryzyka.

Nie byli bardziej bohaterscy.

Nie byli bardziej skłonni do podejmowania odważnych decyzji i robienia wielkich kroków.

Aby wszystko było jasne – nie twierdzimy, że liderzy 10X byli mało twórczy, mało ambitni i tchórzliwi. Posiadali wszystkie dobre cechy, ale owe cechy posiadali również liderzy, do których ich porównywaliśmy.

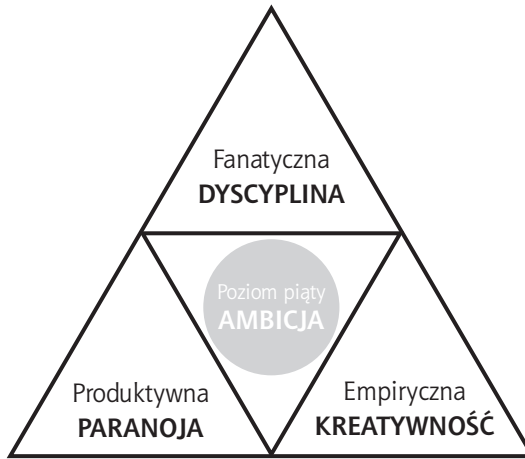
Co zatem odróżnia przywódców Dziesiątki? Po pierwsze, akceptują oni paradoks kontroli i jej braku.

Z jednej strony, liderzy 10X rozumieją, że świat ich otaczający jest niepewny oraz że nie mogą kontrolować ani dokładnie przewidzieć ważnych zdarzeń. Z drugiej strony, uważają, że siły wymykające się kontroli i zdarzenia losowe nie mogą zdeteminować osiągniętych przez nich wyników. Przyjmują pełną odpowiedzialność za swój własny los.

Liderzy 10X wprowadzają owo przekonanie w życie, postępując zgodnie z trzema ważnymi zasadami – to fanatyczna dyscyplina, empiryczna kreatywność oraz produktywna paranoja. Tym, co napędza ową triadę zachowań, jest główna siła motywująca – ambicja na piątym poziomie (zob.

diagram *Przywództwo 10X*). Można zauważyć ścisłą korelację pomiędzy tymi trzema aspektami zachowania, którymi zajmiemy się w dalszej części rozdziału, a osiągnięciem wyników 10X w chaotycznym i niepewnym świecie. Dzięki fanatycznej dyscyplinie firmy 10X nie zbaczą z drogi. Empiryczna kreatywność podtrzymuje ich energię. Produktywna paranoja utrzymuje je przy życiu. Ambicja z piątego poziomu zapewnia motywację.

Przywództwo 10X



Fanatyczna dyscyplina

Pod koniec lat 90. ubiegłego wieku Peter Lewis, dyrektor zarządzający Progressive Insurance, stanął w obliczu pozornie irracjonalnego zachowania na Wall Street, w wyniku którego cena akcji jego firmy skakała w górę i w dół. 16 października 1998 roku podskoczyła o prawie 20 dolarów, co stanowiło 18-procentową zwyżkę w ciągu jednego dnia. Czy coś szczególnego stało się w firmie owego dnia? Nie. Czy nastąpił nagły skok gospodarki? Nie. Czy rynek odnotował 18-procentowy wzrost? Nie. Absolutnie nic nadzwyczajnego nie zdarzyło się tego dnia. A jednak cena akcji Progressive Insurance wzrosła o 18 proc.

W następnym kwartale, 26 stycznia 1999 roku, cena akcji Progressive spadła o 30 dolarów, co stanowiło 19-procentową obniżkę. Czy coś szczególnego stało się w firmie tego dnia? Nie. Czy nastąpił nagły spadek gospodarki? Nie. Czy rynek się załamał? Nie. Nic nadzwyczajnego nie zdarzyło się owego dnia. A jednak cena akcji Progressive Insurance spadła o 19 proc.

Te fluktuacje wynikały częściowo z przekonania Petera Lewisa, że rozgrywki z przewidywaniem zysków, aby zaspokoić Wall Street, były nieuczciwe. Odmówił on brania udziału w grze, w której informuje się analityków o spodziewanych zyskach, aby ci mogli z większą wiarygodnością owe zyski „przewidzieć”. Uważał, że takie zachowanie to pójście na skróty, które eliminuje realistyczną, dogłębną analizę firmy. Lewis nie zgadzał się również na tak zwane „zarządzanie zyskami”, które polegało na wygładzaniu wyników z kwartału na kwartał, aby nie wstrząsać rynkiem. Takie podejście rodziło jednak problemy. Ze względu na fakt, że Lewis odrzucił model: „Powieм wam, ile zarobimy, abyście mogli przewidzieć, ile zarobimy, i wszyscy będą szczęśliwi”, a także dlatego, że nie chciał wygładzać wyników, analitycy nie byli w stanie ich spójnie przewidzieć. Jeden z badaczy stwierdził nawet: „Równie dobrze możemy rzucać monetą”.

I tak oto 16 października 1998 roku wyniki Progressive Insurance przekroczyły prognozy analityków o 44 centy na akcji, co wywołało wzrost ich cen, a 26 stycznia 1999 roku wyniki uplasowały się 16 centów poniżej przewidywań, co doprowadziło do spadku. Gdyby Lewis dalej odmawiał przyłączenia się do gry, ceny akcji skakałyby jak oszalałe, co narażało firmę na ataki spekulantów. Zignorowanie tego ryzyka można przyrównać do sytuacji, w której polarnik ignoruje zamieć, mogącą go zabić. Tym niemniej kapitulacja oznaczałaby poświęcenie swoich zasad. Co zrobił Lewis?

Odrzucił opcję A (ignorowanie) oraz opcję B (kapitulacja) – wybrał natomiast opcję C. Progressive Insurance stała się pierwszą firmą na giełdzie, która publikowała miesięczne raporty finansowe. To dawało analitykom rozeznanie w faktycznych wynikach przedsiębiorstwa i pozwalało na dokładniejsze formułowanie prognoz kwartalnych. Inne firmy kapitulowały, gdyż wydawało im się, że nie mają wyboru – były spętane siłami poza ich kontrolą. Lewisowi udało się jednak wyzwolić organizację z tego potrzasku. Zaakceptował fakt, że takie siły istnieją, zminimalizował jednak ich oddziaływanie.

Jaki jest związek między tą historią a dyscypliną?

Dyscyplina, ujmując rzecz krótko, jest spójnością i konsekwencją działań – chodzi o spójność z wartościami, spójność z celami długoterminowymi, spójność ze standardami oraz metodami, a także o konsekwencję działań utrzymywaną mimo upływu czasu. Dyscyplina nie jest tym samym co reżim. Nie jest też równoznaczna z regularnymi pomiarami. Nie równa się hierarchicznemu posłuszeństwu ani stosowaniu biurokratycznych zasad. Prawdziwa dyscyplina wymaga niezależnego myślenia, aby nie ulegać na-

ciskom i nie zacząć postępować w sposób niezgodny z wartościami, standardami i długoterminowymi aspiracjami. Dla liderów 10X jedyną uzasadnioną formą dyscypliny jest samodyscyplina – wewnętrzna potrzeba zrobienia wszystkiego, co się da, aby osiągnąć upragniony wynik, niezależnie od napotkanych trudności.

Przywódcy 10X są nieugięci i dość monotematyczni w dążeniu do celu, który staje się w pewnym sensie ich obsesją. Nie reagują z przesadą na wydarzenia, nie dają się ponieść owczemu pędowi, nie rzucają się na kuszące, acz nieistotne okazje. Są niezwykle wytrwali, niezłomni w postępowaniu zgodnie ze swoimi zasadami, a jednocześnie wystarczająco zdyscyplinowani, aby nie przeliczyć się w swoich aspiracjach. W czasie dyskusji w naszym gronie badawczym długo zastanawialiśmy się, jak nazwać owo zdyscyplinowanie, które zauważyliśmy u Dziesiątek. Większość dyrektorów zarządzających jest zdyscyplinowana, ale liderzy 10X osiągnęli zupełnie inny poziom. To już nie zdyscyplinowanie, a fanatyzm. Decyzję Lewisa, aby publikować miesięczne raporty finansowe, można porównać z postanowieniem Amundsena, aby przejechać na rowerze drogę z Norwegii do Hiszpanii i spróbować surowego mięsa delfinów. Takie zachowanie nie mieści się na wykresie rozkładu normalnego.

Herb Kelleher z Southwest Airlines wierzył głęboko w kulturę korporacyjną, promującą zabawę, optymizm i ducha rebelii wobec skostniałych zasad. Rozumiał, że wspaniała obsługa klienta jest możliwa wtedy, gdy pracownicy kochają to, co robią, i sprawia im to wiele radości. Gdy firma się rozrastała, aby z małego teksańskiego przewoźnika przekształcić się w wielką krajową linię lotniczą, utrzymanie tego typu podejścia stawało się coraz trudniejsze, a jednocześnie coraz ważniejsze. Kelleher zaczął więc sam zachowywać się jak fanatyczny wyznawca tej kultury.

Tak oto wypowiadał się w telewizji w programie *60 Minutes*: „Tego możecie być pewni. Jestem jedynym prezesem linii lotniczych w Ameryce, który o drugiej nad ranem przyjdzie do hangaru w kwiecistym kapeluszu na głowie, boa z piór i różowej sukience”¹¹. Gdy poproszono go o zdjęcie

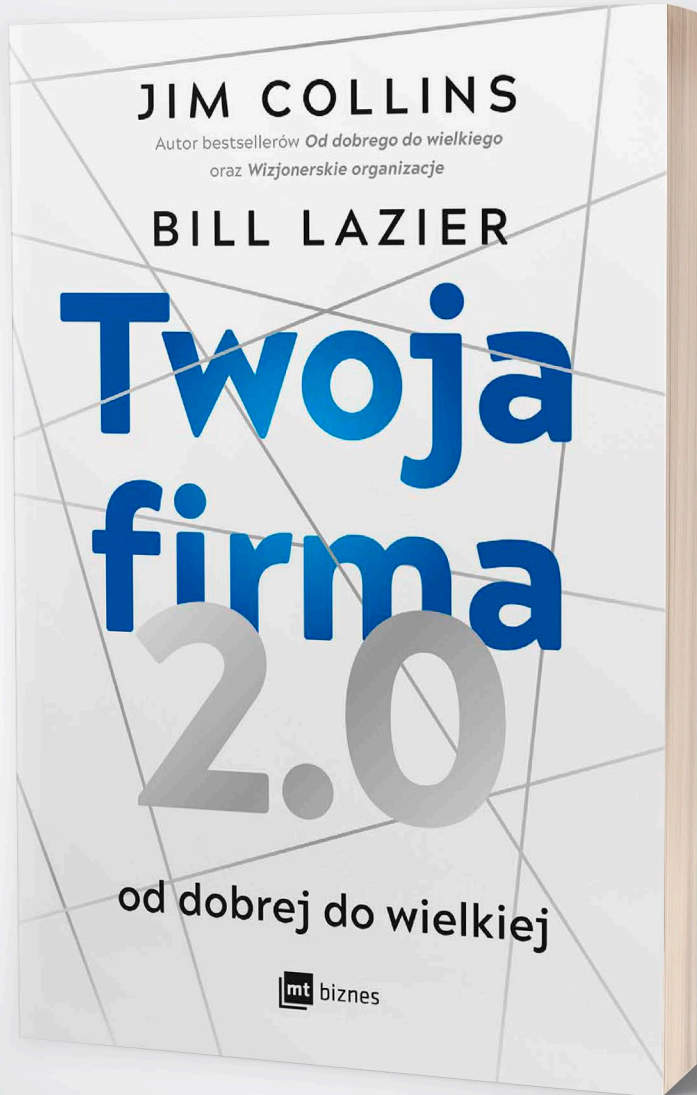
¹¹ Wszystkie cytaty, które nie mają odnośnika do konkretnej książki (po polsku albo po angielsku), pochodzą z ogromnej dokumentacji, zbieranej przez autorów książki przez wiele lat, do której należą archiwalne egzemplarze gazet, raportów rocznych, przemówień, a także zapisy programów telewizyjnych itp., obejmujących okres od lat 70. do roku 2002. Bardziej szczegółowe zestawienie materiałów użytych w badaniu, będących jednocześnie źródłem cytatów, znajduje się w sekcji *Podstawy badawcze: metodyka badania – przyp. tłum.*

na okładkę magazynu „Texas Monthly”, pojawił się na sesji fotograficznej w rozpiętym białym kombinezonie, ukazującym gołą klatkę piersiową. Na zdjęciu wygina się niczym Elvis Presley, a obok widnieje napis „Herbie ma bzika”. Gdy rozgorzał spór o prawa autorskie do sloganu reklamowego (linie lotnicze Southwest zaczęły używać hasła: „Just Plane Smart”, podczas gdy linie Stevens Aviation używały już „Plane Smart”) Kelleher postanowił spotkać się z dyrektorem zarządzającym firmy grożącej im procesem nie w sali sądowej, a na ringu, gdzie wśród zagrzewających do walki pracowników miał odbyć się pojedynek siłowania na rękę.

Należy jednak zauważyć, że traktowanie dziwactw Kellehera jako przejawów jego ekscentrycznej osobowości byłoby błędem. Zachowywał się w tak przedziwny sposób, aby podtrzymać kulturę korporacyjną swojej firmy. Można go porównać do świetnego aktora, który nie wychodzi ze swej roli. Trzeba też podkreślić jego maniakałny zapał do budowania wielkości swojej firmy – nigdy nie ustał w wysiłkach stworzenia z Southwest najlepszej taniej linii lotniczej, wygrywał każdą bitwę i każdą wojnę z konkurentami. W 1987 roku Kelleher wyjaśniał: „W wolnym czasie pracuję. Pracuję siedem dni w tygodniu, zazwyczaj do 20.00 lub 21.00”. A przed pójściem spać zabierał się do czytania setek książek rozrzuconych po jego domu. Kelleher był jak Muhammad Ali, scalał w sobie powagę wewnętrznej determinacji z komicznym wyglądem i obejściem. Możesz śmiać się, słuchając Kellehera, ale na ringu rozłożyłby cię na łopatki. Tylko raz pokazał swoją bojową zaciekłość. Przemawiał wtedy do pracowników Southwest: „Jeśli ktoś powie wam, że uderzy was w twarz – powalcie go, zdeptajcie, wgniećcie w ziemię i wróćcie do swoich spraw”.

Kelleher i Lewis, podobnie jak inni liderzy 10X, byli nonkonformistami w najlepszym tego słowa znaczeniu. Zaczynali od określenia wartości, przyczyny istnienia firmy, celów długoterminowych i surowych standardów działania. Następnie z fanatyczną dyscypliną przestrzegali raz ustalonych wytycznych. Jeśli wymagało to zachowań nieszablonowych, nie mieli oporów. Nie pozwalali, aby zewnętrzne naciski, a nawet normy społeczne zwiody ich na manowce z raz obranego kursu. W niepewnym i bezlitosnym otoczeniu podążanie w owczym pędzie za masami jest samobójstwem.

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/twoja-firma-20

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/od-dobrego-do-wielkiego

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/jak-upadaja-giganci-oprawa-miekka

Wielu wybitnych menedżerów i przedsiębiorców, których spotykam w swojej praktyce konsultingowej w Polsce, zna książki Jima Collinsa i wykorzystuje jego proste zasady, jak „magia – realizm i wiara”, „najpierw kto, potem co”, „naturalna dyscyplina” czy „selektywne turbodoładowanie”, trafiające w sedno zarządzania sobą i biznesem w wymagających i złożonych okolicznościach. Wydanie książki Wielcy z wyboru po polsku ułatwi upowszechnienie tej unikalnej, do bólu praktycznej i użytecznej wiedzy, która pozwoli nam utrzymać zrównoważony wzrost w skali firm i – nie zawaham się stwierdzić – całej polskiej gospodarki.

Jacek Santorski,
dyrektor Akademii Psychologii Przywództwa Szkoły Biznesu PW i VALUES

Nowej książki J. Collinsa i M. Hansena nie należy traktować jako kolejnych poszukiwań niezawodnej recepty na sukces w biznesie. Nie znajdziemy w niej także typowych nawoływań do większej innowacyjności, odwagi, szybkości działania czy też szczególnego typu przywództwa. I właśnie dlatego warto ją przeczytać. Jest to bowiem książka oparta na porządnym badaniu porównawczym, która w sposób bardzo ciekawy, z wykorzystaniem wielu przykładów i metafor, przedstawia trzy kluczowe zasady dobrego prowadzenia biznesu, które powinny być bliskie każdemu menedżerowi: konieczność dyscypliny w zarządzaniu, wymóg kreatywności opartej na twardych faktach oraz stałą potrzebę produktywnej paranoi.

Profesor Krzysztof Obłój,
Uniwersytet Warszawski i Akademia L. Koźmińskiego

Żyjemy w niespokojnym świecie, określanym często jako nowa normalność. Charakteryzuje się on wolniejszym tempem rozwoju, większym ryzykiem oraz mniejszą stabilnością. Nawet jednak w takim świecie ktoś wygrywa! Co różni zwycięzców od przegranych? W swojej błyskotliwej analizie autorzy szukają klucza czy kluczy do sukcesu w nowych, trudnych czasach. Dają konkretne rady – co robić i czego nie robić. Dlatego jest to książka ważna dla wszystkich polskich firm, które chcą się rozwijać i dotrzeć do najlepszych na świecie. Z przyjemnością polecam.

dr Witold Jankowski,
redaktor naczelny „Harvard Business Review Polska”, prezes ICAN Institute