

SPIS TREŚCI

Podziękowania	11
Wprowadzenie	15
Przedmowa	29
ROZDZIAŁ 1. Najlepsze z najlepszych	33
ROZDZIAŁ 2. Buduj zegary, zamiast biernie odczytywać czas	61
DROGOWSKAZ WIZJONERA. Odrzuć tyranie „ALBO” (i zastąp ją geniuszem „ORAZ”)	91
ROZDZIAŁ 3. Więcej niż zysk	95
ROZDZIAŁ 4. Chroń rdzeń i stymuluj postęp	139
ROZDZIAŁ 5. Wielkie, ryzykowne i śmiałe cele	153
ROZDZIAŁ 6. Kultura granicząca z kultem	185
ROZDZIAŁ 7. Spróbuj wielu rzeczy i zatrzymaj te, które coś dają	217
ROZDZIAŁ 8. Inkubowanie menedżerów	255
ROZDZIAŁ 9. Nigdy nie być wystarczająco dobrym	277
ROZDZIAŁ 10. Koniec początku	299
ROZDZIAŁ 11. Budowanie wizji	323
EPILOG. Najczęściej zadawane pytania	349
Dodatek 1. Zagadnienia badawcze	361
Dodatek 2. Korzenie firm wizjonerskich i porównywanych	369
Dodatek 3. Tabele	389

Przypisy	417
Indeks	459

PODZIĘKOWANIA

Winston Churchill powiedział kiedyś, że istnieje pięć faz pisania książki. W fazie pierwszej pisanie cieszy niczym nowa zabawka. W fazie piątej książka staje się tyranem rządzącym całym twoim życiem. A kiedy jesteś już u kresu sił, wykańczasz tego potwora i rzucasz go ludziom. Gdyby nie ci wszyscy wspaniali ludzie, którzy pomogli nam w pracy nad tym dziełem, potwór z pewnością by nas pokonał.

Na specjalne podziękowania za wniesienie wkładu w napisanie tej książki zasługuje nasz przyjaciel i współpracownik Morten Hansen. Morten porzucił pracę w Boston Consulting Group i przyłączył się do naszego zespołu badaczy na Uniwersytecie Stanforda, gdzie przez sześć miesięcy dzięki funduszowi naukowemu Fulbright Scholar odgrywał bardzo ważną rolę w dobieraniu firm do naszych badań i w porównywaniu ich. Odszedł z naszego projektu, lecz pozostał z nami w bliskim kontakcie i wspierał nasze prace. Nieustannie popychał nas do przodu. Dzięki niemu uwalnialiśmy się z okowów fałszywych przekonań i kierowaliśmy się konkretnymi dowodami, nawet jeśli te stały w sprzeczności z naszymi wcześniejszymi poglądami na świat. Morten jest jednym z najuczciwszych pod względem intelektualnym ludzi, jakich znamy. Nigdy nie pozwala nam wpadać w pułapkę dostrzegania tylko tego, co chcemy widzieć. Ilekroć mieliśmy jakiś nowy pomysł, zadawaliśmy sobie pytanie: czy ta koncepcja spełnia „standard Mortena”?

Darryl Roberts i Jose Vamos pracowali nad naszym projektem przez wiele lat jako asystenci badaczy, studiując jednocześnie na Uniwersytecie Stanforda. Darryl zbierał i analizował informacje o bardzo ważnych firmach, które badaliśmy, takich jak Merck, Johnson & Johnson, 3M i Philip Morris. Odgrywał także kluczową rolę w badaniu ankietowym wśród dyrektorów zarządzających, które miało na celu wybranie wizjonerskich organizacji do dalszych badań. Ponadto znakomicie weryfikował nasze pomysły za pomocą liczb i faktów. Z kolei Jose Vamos przeprowadził sporo analiz finansowych, które potwierdziły wiele z naszych odkryć. Jose między innymi robił analizy wskaźnikowe rachunków zysków i strat oraz bilansów badanych firm, sięgając wstecz aż do sprawozdań finansowych za rok 1915 – ta analiza sama w sobie była *potężnym* przedsięwzięciem, które zabrało pełny rok. Darryl i Jose spisali się na medal.

Błogosławieństwem dla nas było wielu innych zaangażowanych w sprawę badaczy – w większości studentów MBA i doktorantów Uniwersytetu Stanforda – spośród których część związała się z naszym zespołem nawet na rok. Pragniemy podziękować zwłaszcza Tomowi Bennettowi, Chidamowi Chidambaramowi, Richardowi Crabbowi, Muraliemu Dharanowi, Yolandzie Alindor, Kim Graf, Debrze Isserlis, Debbie Knox, Arnoldowi Lee, Kentowi Majorowi, Dianie Miller, Annie Robinson, Robertowi Silversowi, Kevinowi Waddellowi, Vincentowi Yanowi i Billowi Youstrze.

Otrzymaliśmy nieocenioną pomoc od kadry biblioteki Jacksona na Uniwersytecie Stanforda, w tym zwłaszcza od Betty Burton, Sandry Leone, Janny Leffingwell i Suzanne Sweeney. Jesteśmy niezmiernie wdzięczni Paulowi Reistowi z biblioteki uniwersyteckiej za namierzanie i zdobywanie wszelkich potrzebnych nam publikacji o badanych firmach, sięgających często kilkudziesięciu lat wstecz. Dziękujemy Carolyn Billheimer z serwisu wyszukiwawczego Dialog Information Services, która hojnie użyczyła nam swojej wiedzy i czasu, pomagając nam znajdować artykuły o wizjonerskich organizacjach. Dziękujemy Lindzie Bethel, Peggy Crosby, Ellen DiNucci, Betty Gerhardt, Ellen Kitamura, Sylvii Lorton, Markowi Shieldsowi, Karen Stock i Lindzie Taoka, którzy wnieśli do naszego projektu, na różnych etapach jego realizacji, swoje talenty administracyjne. Ellen Kitamura zorganizowała tysiące dokumentów

w spójne, schludne katalogi i pudełka. Jej wysiłek oszczędził nam setek godzin krzątania i nerwów. Linda Taoka znakomicie wywiązała się z prawie niemożliwego zadania, jakim było układanie harmonogramów prac projektowych.

Mamy dług wdzięczności wobec wszystkich firm, które wzięły udział w badaniach – zarówno wizjonerskich organizacji jak i firm porównywanych – za przysłanie nam materiałów bieżących i archiwalnych. W tym gronie pragniemy podziękować szczególnie gorąco dwóm osobom za indywidualną pomoc. Pierwszą z nich jest Karen Lewis, archiwistka w Hewlett-Packard, która poświęciła wiele dni pracy, pomagając jednemu z naszych badaczy identyfikować i wyjaśniać dosłownie setki dokumentów dotyczących początków firmy HP. Bez Karen nie zgłębiliśmy naszej wiedzy o HP, która tak bardzo wpłynęła na nasze myślenie. Drugą z tych osób jest Jeff Sturchio, archiwista w koncernie farmaceutycznym Merck, który dostarczał nam archiwalne materiały całymi paczkami. Zdobył nawet oryginalne protokoły – na wyblakłym, kruszącym się pergaminie – z pierwszych przemówień, w których George Merck prezentował wizję swojej firmy. Karen i Jeffie! Jakkolwiek serdecznie wam nie podziękujemy, to i tak będzie za mało.

Wielką pomocą dla nas były spostrzeżenia wnikliwych ludzi, którzy komentowali i wzbogacali brudnopisy tej książki. W szczególności pragniemy podziękować Jimowi Adamsowi z Uniwersytetu Stanforda, Lesowi Denendowi z Network General, Steve'owi Denningowi z General Atlantic, Bobowi Haasowi z Levi Strauss, Billowi Hannemannowi z Giro Sport Design, Dave'owi Heenanowi z Theo Davies, Gary'emu Hessenauerowi z General Electric, Bobowi Jossowi z Westpac Banking Corporation, Tomowi Kosnikowi oraz Edwardowi Lelandowi i Arjayowi Millerowi z Uniwersytetu Stanforda, Madsowi Ovlisenowi z Novo Nordisk, Donowi Petersenowi z Forda, Peterowi Robertsonowi z USC, T.J. Rodgersowi z Cypress Semiconductor, Jimowi Rosse z Freedom Communications, Edowi Scheinowi z Massachusetts Institute of Technology, Haroldowi Wagnerowi z Air Products, Dave'owi Witherow z PC Express, Bruce'owi Woolpertowi z Granite Rock i Johnowi Youngowi z Hewlett-Packard. Dziękujemy też naszym najbardziej zaufanym doradcom, naszym żonom: Joannie Ernst i Charlenie Porras, za korektę brudnopisu i komentarze do rozdziałów

wychodzących z drukarki laserowej. Nasze żony żyły tą książką, pomogły nam ją napisać *i nie rozwiodły się z nami*, choć poświęciliśmy temu dziełu długie miesiące. Jesteśmy prawdziwymi szczęściarzami.

Virginia Smith, prowadząca nas redaktorka w wydawnictwie HarperBusiness, ściśle z nami współpracowała już od pierwszego dnia, poprawiając i komentując każdy nowy rozdział. Udzieliła nam wielu pomocnych wskazówek i znakomicie zadbała o ulepszenie całego tekstu. Co równie ważne, wierzyła w nasz projekt i na każdym kroku dodawała nam otuchy. Nie chcieliśmy jej zawieść.

Nie moglibyśmy w tym miejscu pominąć naszego agenta literackiego Petera Ginsberga z Curtis Brown, Ltd. To najlepszy doradca, sprzymierzeniec i przyjaciel, jakiego może znaleźć autor książki. Peterze! Ty odkryłeś wartość naszej pracy na długo, zanim otrzymaliśmy propozycję wydawniczą. Walczyłeś za nas. Zdopinguwałeś nas. Bez ciebie to nie wyszłoby tak dobrze, naprawdę. Jesteśmy ci dogonnie wdzięczni.

WPROWADZENIE

Ostateczną wersję tej książki wysłaliśmy wydawcy 14 marca 1994 roku. Jak wszyscy autorzy, wiązaliśmy z naszym dziełem wielkie nadzieje i marzenia, ale nie śmieliśmy prognozować, czy ta pozycja odniesie sukces na rynku. Wiedzieliśmy, że na każdy bestseller przypada od dziesięciu do dwudziestu nie gorszych (albo nawet lepszych) tytułów, które sprzedają się marnie. W chwili kiedy piszemy to wprowadzenie – to jest w dwa lata po opublikowaniu książki – czujemy się oszołomieni jej sukcesem: ponad czterdzieści wydań na całym świecie, tłumaczenie na trzynaście języków i status bestsellera w Ameryce Północnej, Japonii, Ameryce Południowej oraz w niektórych krajach w Europie.

Sukces książki można oceniać wieloma miarami, jednak dla nas najważniejsza jest liczba czytelników. Promowana z początku w poczytnych gazetach i czasopismach, książka szybko znalazła szeroki krąg odbiorców i uruchomiła pocztę pantoflową wśród dociekliwych czytelników. To właśnie jest słowo-klucz: czytelnicy. Jaka jest rzeczywista cena egzemplarza? To nie czterdzieści ani nawet siedemdziesiąt złotych. Dla zajętego czytelnika cena detaliczna książki jest mało istotna, jeśli wziąć pod uwagę to, że aby ją przeczytać i zgłębić, potrzeba wielu godzin, zwłaszcza jeśli czytelnikiem jest odkrywca pracujący dla idei, taki jak my. Ludzie w większości nie czytają książek, które kupują, a przynajmniej nie czytają ich wszystkich. Mile zaskoczyło nas nie tylko to, że tak wielu ludzi kupiło tę książkę, ale też to, że bardzo wielu z nich rzeczywiście

ją przeczytało. Zajęci ludzie – dyrektorzy zarządzający, menedżerowie wyższego szczebla, ambitni przedsiębiorcy, dyrektorzy organizacji non-profit, inwestorzy, dziennikarze i menedżerowie, którzy dopiero rozpoczynają karierę – zainwestowali w nią swój najcenniejszy zasób: czas.

Uważamy, że imponująca liczba czytelników tej książki wynika z czterech podstawowych czynników. *Po pierwsze, idea budowania trwałej, wspaniałej firmy jest dla ludzi inspirująca.* Poznaliśmy zarządzających z całego świata dążących do stworzenia czegoś, co byłoby większe i trwalsze niż oni sami – do zbudowania instytucji bazującej na ponadczasowych wartościach, której cel wykraczałby poza zarabianie pieniędzy, która przetrwałaby próbę czasu i która odnawiałaaby się wewnętrznie raz po raz.

Ten mechanizm motywacyjny zaobserwowaliśmy nie tylko u ludzi zarządzających dużymi organizacjami, ale też – i to zwłaszcza – u właścicieli oraz menedżerów małych i średnich firm. Organizacje zbudowane przez pionierów takich jak David Packard, George Merck, Walt Disney, Masaru Ibuka (Sony), Paul Galvin (Motorola) czy William McKnight (3M) ustawiły poprzeczkę tak wysoko, że wielu innych konstruktorów firm czuje nieodpartą potrzebę osiągnięcia jej. Packard i jemu podobni zaczęli nie jako korporacyjni giganci, ale jako mali przedsiębiorcy. Z tych małych firm cierpiących na brak gotówki stworzyli jedno z najtrwalszych i najskuteczniejszych korporacji na świecie. Jak powiedział pewien zarządzający małej firmy: „Wiemy, że oni to zrobili i to daje nam pewność siebie oraz przykład do naśladowania”.

Po drugie, ludzie unikliwi szukają koncepcji, które przetrwały próbę czasu. Odrzucają modne chwilowo mądrości menedżerów wpływających na fali koniunktury i odchodzących z rynku, kiedy tylko prosperity ustępuje miejsca kryzysowi. Owszem, świat nieustannie się zmienia – w coraz szybszym tempie – ale to jeszcze *nie* oznacza, że powinniśmy zaprzestać poszukiwań fundamentalnych, ponadczasowych koncepcji. Wręcz przeciwnie: dziś potrzebujemy takich koncepcji bardziej niż kiedykolwiek wcześniej! Nie ma wątpliwości, że zawsze musimy szukać pomysłów i rozwiązań – wynalazczość i odkrywczość pchają ludzkość naprzód. Jednak największe problemy, przed jakimi stoją dziś organizacje, biorą się nie z niedostatku nowatorskich koncepcji menedżerskich (jesteśmy

nimi wręcz bombardowani), ale przede wszystkim z niezrozumienia podstawowych zasad i, co najgorsze, z tego, że te zasady nie są stosowane konsekwentnie. Większość zarządzających bardzo przysłużyłaby się swoim organizacjom, wracając do podstaw zamiast podążać za coraz to nowymi chwytliwymi, lecz ulotnymi, atrakcyjnie podawanymi pomysłami na zarządzanie.

Po trzecie, zarządzający w firmach miotanych na wszystkie strony falami odpływów i przyptyków znajdują w tej książce koncepcje prowadzące do produktywnych zmian – zmian, które nie niszczą już istniejących fundamentów firmy (poza sytuacjami, w których te fundamenty trzeba dopiero zbudować). Wbrew powszechnemu przekonaniu, pierwsze pytanie, jakie trzeba sobie zadać w zmieniającym się świecie, nie brzmi: „Jak powinniśmy się zmieniać?”. Trafniej jest zapytać: „Co sobą reprezentujemy i po co istniejemy?”. To pytanie powinno być zawsze pierwsze. Kiedy już na nie odpowiesz, zmieniaj wszystko, cokolwiek zechcesz. Inaczej mówiąc: wizjonerskie organizacje odróżniają swoje rdzenne ponadczasowe wartości i rdzenny cel (te elementy nigdy nie powinny się zmieniać) od swoich praktyk operacyjnych i strategii (te powinny ewoluować w miarę postępu cywilizacyjnego). Takie rozróżnienie okazało się bardzo użyteczne zwłaszcza dla organizacji przechodzących drastyczne zmiany: dla producenta sprzętu wojskowego Rockwell pod koniec zimnej wojny, dla zakładów energetycznych w obliczu deregulacji rynku energii, dla firm tytoniowych – takich jak UST – w świecie coraz mniej tolerującym palenie, dla rodzinnie zarządzanej firmy Cargill w czasie, kiedy ster organizacji po raz pierwszy przejęli menedżerowie spoza rodziny,

Rysunek W.1

Stołość i zmiany w wizjonerskich organizacjach



oraz dla takich firm jak Advanced Micro Devices czy Microsoft, które muszą w końcu uniezależnić się od swoich założycieli wizjonerów.

Nawet omawiane w tej książce modelowe wizjonerskie organizacje muszą nieustannie odróżniać to, co rdzenne, od tego, co nierdzenne – to, czego nigdy nie należy zmieniać, od tego, co zmieniać należy; to, co powinno być czczone, od wszystkiego innego. Zarządzający Hewlett-Packard często mówią o tych dwóch częściach organizacji. W ten sposób pomagają pracownikom dostrzegać, że zmiany praktyk operacyjnych, norm kulturowych i strategii nie oznaczają porzucenia ducha organizacji (opisanego w firmowej księdze wartości pod tytułem HP Way, czyli „sposób HP”). To rozróżnienie przebija między innymi przez raport roczny HP za rok 1995, gdzie firmę porównuje się do żyroskopu: „Żyroskopów używano przez prawie sto lat do wyznaczania kursu statków, samolotów i satelitów. Żyroskop pokazuje kurs, ponieważ ma nieruchomą obręcz wewnętrzną, wokół której swobodnie obraca się obręcz zewnętrzna. W podobny sposób prowadzi nas trwały charakter HP, ponieważ pozostajemy liderem i jednocześnie przystosowujemy się do zmian w technologii oraz na rynku”. Johnson & Johnson zastosował podobną koncepcję: gruntownie zmienił struktury organizacji i jej procesy, ale nie odszedł ani na krok od rdzennych koncepcji firmy, zapisanych w dokumencie nazwanym Credo. 3M wyodrębniło ze swoich struktur i sprzedało znaczną część swojej organizacji – część, która była mało innowacyjna. Był to drastyczny ruch, który zaskoczył prasę biznesową. Zarządzający 3M zdecydowali się na tę śmiałą zmianę, żeby zwrócić organizację z powrotem ku jej rdzennemu celowi – ku rozwiązywaniu nierozwiązanych problemów w nowatorski sposób. Jeśli istnieje coś takiego, jak „tajemna formuła” budowania trwałej firmy, to jest nią zdolność zarządzania stałością i zmianą. Tę zdolność muszą świadomie praktykować nawet najbardziej wizjonerskie organizacje.

Po czwarte, na świecie jest wiele wizjonerskich organizacji, które znalazły własne skuteczne filozofie rozwoju. Firmy, które badaliśmy, reprezentują jedynie mały wycinek krajobrazu wizjonerskich organizacji. Wizjonerskie firmy są bardzo różne: małe

i duże, notowane i nie notowane na giełdzie, znane i trzymające się na uboczu, działające niezależnie i jako spółki-córki. Firmy powszechnie znane, których nie było w naszym pierwszym badaniu, jak Coca-Cola, L.L. Bean, Levi Strauss, McDonald's, McKinsey czy State Farm prawie na pewno zaliczają się do grona wizjonerskich organizacji. Inne, takie jak Nike (firma zbyt młoda i przez to nie brana pod uwagę w naszych badaniach), prawdopodobnie dopiero wejdą do tej ligi. Poza tym jest wiele mniej znanych wizjonerskich firm, które nie weszły na giełdę i nie trafiają na pierwsze strony gazet. Inne wizjonerskie organizacje są starsze i od lat stabilne; do tego grona należą przede wszystkim: Cargill, Edward D. Jones, Fannie Mae, Granite Rock, Molex i Telecare. Są też firmy, które dopiero stawiają fundamenty swojej trwałości: Bonneville International, Cypress, GSD&M, Landmark Communications, Manco, MBNA, Taylor Corporation, Sunrise Medical czy WL Gore. Prasa biznesowa kieruje naszą uwagę na firmy-Ikary, które albo jeszcze wznoszą się pod niebo, albo już pikują w dół. My, autorzy tej książki, utrzymujemy relacje z firmami całkiem innego typu: solidnymi, koncentrującymi się na fundamentach, unikającymi światła jupiterów, tworzącymi miejsca pracy, kreującymi bogactwo i dającymi społeczeństwu coś od siebie. Obserwując te firmy, stajemy się optymistami. Takich organizacji jest na świecie naprawdę sporo.

Wizjonerskie organizacje w globalnym wielokulturowym świecie

Ponieważ siedemnaście z osiemnastu wizjonerskich firm, które badaliśmy, ma siedziby w USA, z początku zastanawialiśmy się, czy nasze fundamentalne zasady sprawdzają się równie dobrze w innych częściach świata. Już po opublikowaniu tej książki przekonaaliśmy się, że podstawowe koncepcje w niej przedstawione mają zastosowanie w wielu krajach, w odmiennych kulturach i w środowiskach wielokulturowych. My dwaj prowadziliśmy seminaria i wykłady oraz współpracowaliśmy z firmami na wszystkich kontynentach z wyjątkiem Antarktydy. Pracowaliśmy w wielu

krajach o odmiennych kulturach, w tym w Argentynie, Australii, Brazylii, Chile, Kolumbii, Danii, Finlandii, Niemczech, Holandii, Izraelu, we Włoszech, w Meksyku, Nowej Zelandii, na Filipinach, w Singapurze, RPA, Szwajcarii, Tajlandii i Wenezueli. I choć niewiele podróżowaliśmy po Azji, wiemy, że książka i tam spotkała się z pozytywnym odbiorem; przetłumaczono ją na języki chiński, koreański i japoński.

Idea budowania trwałej, nadzwyczajnej firmy nie pochodzi tylko z Ameryki. Budowniczych zegarów spotykaliśmy w każdej kulturze. Światli przedsiębiorcy i zarządzający na całym świecie intuicyjnie rozumieją, jak ważne są rdzenne wartości i cel wykraczający poza zarabianie pieniędzy. Przemawia przez nich to samo niestrudzone dążenie do doskonalenia, jakie zauważyliśmy u budowniczych wizjonerskich firm w USA. W Brazylii natknęliśmy się na ludzi i organizacje z *wielkimi, ryzykownymi i śmiałymi celami* (takie cele nazwaliśmy BHAG-ami: Big, Hairy and Audacious Goals). W Skandynawii widzieliśmy kulturę całkiem inną niż nasza. W Izraelu zetknęliśmy się ze strategiami eksperymentowania na zasadzie „spróbuj wielu rzeczy i zatrzymaj te, które coś dają”. W Afryce Południowej widzieliśmy żywe przykłady ciągłego samodoskonalenia. Najlepsze organizacje bardzo dobrze rozumieją, co powinno w nich pozostać na zawsze, a co trzeba zmieniać i ulepszać.

Fakt, że w pracach nad tą książką badaliśmy przede wszystkim firmy amerykańskie, wynika z przyjętej przez nas metodologii, a nie z założenia, że wizjonerskie organizacje są tylko w Stanach Zjednoczonych. (Naszą listę wizjonerskich firm stworzyliśmy w oparciu o badania przeprowadzone wśród siedmiuset dyrektorów zarządzających w USA). Stabilne oraz wschodzące wizjonerskie organizacje działają w wielu krajach poza Stanami Zjednoczonymi. FEMSA w Meksyku, Husky w Kanadzie, Odebrecht w Brazylii, Sun International w Wielkiej Brytanii i Honda w Japonii to tylko parę z nich. W nowym projekcie badawczym zmierzającym do przełożenia naszych analiz i systematycznego testowania wizjonerskich koncepcji w Europie Jerry Porras (we współpracy z europejską firmą konsultingową OOC) zidentyfikował osiemnaście wizjonerskich firm w Europie. Oto one: ABB, BMW, Carrefour, Daimler-Benz, Deutsche Bank, Ericsson, Fiat, Glaxo Smith Kline, ING, L'Oréal,

Marks & Spencer, Nestlé, Nokia, Philips, Roche, Shell, Siemens i Unilever.

Zaobserwowaliśmy, jak wizjonerskie koncepcje są wprowadzane w życie w firmach wielokulturowych i globalnych, skupiających ludzi z wielu różnych kultur. Globalna wizjonerska organizacja oddziela praktyki operacyjne i strategie (które powinny być różne w poszczególnych krajach) od rdzennych wartości i celów (które powinny być uniwersalne i trwałe bez względu na to, na jakim rynku firma działa). Wizjonerska firma eksportuje swoje rdzenne wartości i cele do wszystkich miejsc, w których działa, lecz bieżące praktyki i strategie szyje na miarę lokalnych norm kulturowych i uwarunkowań rynkowych. Przykład? Sieć supermarketów Wal-Mart powinna eksportować do wszystkich swoich placówek na całym świecie rdzenną wartość mówiącą, że klient zawsze jest na pierwszym miejscu, ale niekoniecznie powinna przenosić do innych krajów swój amerykański rytuał zwany Wal-Mart Cheer polegający na tym, że pracownicy supermarketów co sobotę zbierają się i z entuzjazmem wykrzykują wartości firmy. (Wal-Mart Cheer jest praktyką kulturową, która jedynie umacnia rdzenną wartość organizacji).

Jako doradcy pomogliśmy już niejednej firmie wielokulturowej odkryć i sformułować jej rdzenną ideologię spajającą jej globalną społeczność. W jednej z tych firm, działającej w dwudziestu ośmiu krajach, większość zarządzających w swoim cynizmie i sceptycyzmie po prostu nie wierzyła, że zdoła znaleźć wspólny zestaw rdzennych wartości i wspólny cel, który *jednocześnie* byłby globalny i nie pozbawiony znaczenia. Lecz gdy każdy z zarządzających zaczął się zastanawiać, jakie rdzenne wartości wnosi do swojej pracy, udało się jednak odkryć wspólną rdzenną ideologię i ją zdefiniować. Co więcej, oporne z początku kierownictwo postanowiło wprowadzić tę ideologię w życie we wszystkich dwudziestu ośmiu krajach. Ci zarządzający *nie stworzyli* nowego zestawu rdzennych wartości i celów, ale *odkryli* to, co spajało ich firmę już wcześniej, lecz pozostawało niewypowiedziane ze względu na różnice pomiędzy ludźmi i brak dialogu. Jeden z zarządzających powiedział: „Jestem tu od piętnastu lat i po raz pierwszy czuję, że mamy wspólną tożsamość. Dobrze jest wiedzieć, że moi współpracownicy na

połowie kuli ziemskiej dzielą te same fundamentalne idee i zasady, nawet jeśli mają inne praktyki operacyjne i strategie. Różnice kulturowe są siłą, zwłaszcza jeśli wyrastają na gruncie wspólnego rozumienia tego, co sobą reprezentujemy i po co istniejemy. Teraz musimy objąć tym w sposób trwały całą instytucję”.

Wizjonerskie organizacje rzadko są doskonałe pod względem operacyjnym, ale działając w wielu różnych kulturach, utrzymują swoje rdzenne wartości i wysokie standardy wydajności. Dyrektor zarządzający pewnej ponadstuletniej wizjonerskiej firmy wartej miliardy dolarów, lecz nie wprowadzonej na giełdę, wyjaśnił: „Zakorzenianie się w nowej kulturze, zwłaszcza gdy mamy trudności ze znalezieniem ludzi wpisujących się w nasz system wartości, może trwać długo. Weźmy na przykład Chiny albo Rosję, gdzie panuje nieokiełznana korupcja i nieuczciwość. Na takie rynki wchodzimy powoli i rozwijamy się tylko tak szybko, jak szybko znajdujemy ludzi wpisujących się w nasze standardy. Odrzucamy możliwości rozwojowe, które zmuszałyby nas do porzucenia zasad. Jesteśmy na rynku od ponad stu lat, podwajając skalę działania co sześć czy siedem lat, podczas gdy większość naszych konkurentów, z którymi mieliśmy do czynienia pięćdziesiąt i więcej lat temu, już nie istnieje. Dlaczego? Dlatego, że nie naginamy naszych standardów dla przejściowych korzyści. We wszystkim, co robimy, przyjmujemy horyzont długookresowy. Zawsze”.

Wizjonerskie organizacje non-profit

W naszym pierwszym badaniu ograniczyliśmy się do firm komercyjnych, dlatego zastanawialiśmy się, czy nasze odkrycia dotyczą także organizacji działających nie dla zysku. Już po opublikowaniu pierwszego wydania tej książki doszliśmy do wniosku, że to jest nie tyle poradnik biznesowy, ile raport o tym, jak ludzie budują trwałe organizacje *każdego* typu. Ludzie spoza świata korporacji mówili nam, że koncepcje zawarte w tej książce uznali za cenne także dla swoich organizacji działających na rzecz słusznych spraw: dla Amerykańskiego Stowarzyszenia Rakowego, dla szkół, koledżów,

uniwersytetów, kościołów, klubów sportowych, organizacji rządowych, a nawet dla rodzin i pojedynczych osób.

Wiele organizacji w systemie opieki zdrowotnej już wcześniej odkryło, że odróżnianie rdzennych wartości od praktyk i strategii pozwala utrzymać poczucie misji społecznej i jednocześnie dostosowywać się do burzliwych przemian oraz zaostrzającej się rywalizacji w otoczeniu. Członek rady uczelnianej pewnego liczącego się uniwersytetu także dostrzegł korzyści z oddzielania rdzennych wartości (w tym przypadku wolności intelektualnej) od praktyk operacyjnych. Wyjaśnił: „To rozróżnienie niezmiernie pomogło nam zreformować archaiczny system zarządzania, nie tracąc z oczu jakże ważnej rdzennej idei”.

W tej książce przedstawiamy koncepcję „budowania zegarów”, czyli organizacji z silnymi kulturami (graniczącymi z kultem), które potrafią uniezależniać się od swoich założycieli wizjonerów. Ta koncepcja pomogła już niejednej organizacji non-profit. Jedną z takich organizacji jest City Year, stworzona po to, by zachęcać ludzi dobrej woli do ochotniczej pracy na rzecz lokalnych społeczności. Do City Year wstępują setki studentów zainspirowanych ideą poświęcenia roku życia wspieraniu miast środka Ameryki. Można powiedzieć, że City Year to „wewnątrz krajowe Korpusy Pokoju”. City Year, podobnie jak wiele innych organizacji non-profit, powstała z inspiracji swoich wizjonerskich założycieli mających silne poczucie misji społecznej. Alan Khazei, jeden z założycieli City Year, sprawił, że organizacja zaczęła działać niezależnie od indywidualnych cech jej przywódców, mimo że on sam był jednym z nich – siłą napędową City Year stały się misjonarski zapał i wizja. Khazei zrobił milowy krok – przekuł swoją wizję w organizację mającą trwały cel społeczny. Przestał ograniczać się do odczytywania czasu i stał się budowniczym zegarów. Organizacje działające na rzecz spraw społecznych często powstają w odpowiedzi na ten czy inny problem. Z firmami komercyjnymi jest podobnie: wiele z nich rodzi się z wielkiego pomysłu lub z nowej szansy rynkowej. Po jakimś czasie wielki pomysł lub szansa rynkowa dezaktualizuje się i cel ojców założycieli zostaje zrealizowany albo traci znaczenie. Dlatego trwała organizacja to taka, która potrafi poszukiwać głębszych i bardziej dalekosiężnych celów, wykraczających poza początkową koncepcję założycieli.

Uważamy, że trwałą firmę komercyjną buduje się podobnie jak wizjonerską organizację non-profit. I tu, i tu potrzeba zestawu ponadczasowych rdzennych wartości oraz nieśmiertelnego celu wykraczającego poza zarabianie pieniędzy. Organizacje, tak komercyjne jak i niekomercyjne, muszą zmieniać się wraz z przemianami w ewoluującym świecie i jednocześnie chronić swoje rdzenne wartości oraz rdzenny cel. I tu, i tu potrzeba silnej kultury oraz uważnego planowania sukcesji na kluczowych stanowiskach. W obu przypadkach konieczne są mechanizmy postępu (takie jak BHAG-i, czyli wielkie, ryzykowne i śmiałe cele). Zarówno firmy działające dla zysku, jak i organizacje niekomercyjne muszą eksperymentować i pozostawać przedsiębiorcze oraz nieustannie się rozwijać. Muszą być wewnętrznie spójne, aby chronić swoje rdzenne wartości i cele, a przy tym stymulować wewnętrzny postęp. Nie ma wątpliwości, że organizacje komercyjne mają inne struktury, strategie i ekonomikę, a ponadto konkurują inaczej niż instytucje non-profit. Jednak esencja tego, czego potrzeba do zbudowania trwałej, nadzwyczajnej organizacji, jest taka sama i tu, i tu.

Zauważyliśmy, że z koncepcji przedstawionych w tej książce korzystają również instytucje rządowe. Rządy Japonii i Izraela świadomie i celowo próbują skupiać świadomość społeczną swoich narodów wokół poczucia wspólnego celu, wspólnych rdzennych wartości i ogólnonarodowych BHAG-ów. Izrael na przykład stosuje mechanizmy spajające społeczeństwo. Historyk Barbara Tuchman w swojej książce *Practicing History* napisała: „Mimo wszystkich swoich problemów Izrael ma jedną wielką przewagę: poczucie celu. Izraelczycy być może cierpią niedostatek (...) a ich życie jest niespokojne. Ale mają coś, co zatracają społeczeństwa dobrobytu: wspólnotę”. To poczucie wspólnoty istnieje w Izraelczykach niezależnie od tego, jaki charyzmatyczny przywódca jest akurat u władzy. Ono leży w najgłębszych pokładach świadomości społeczeństwa Izraela i jest wzmacniane przez potężne mechanizmy spajające, takie jak powszechny obowiązek służby wojskowej. Jak opisał to znany izraelski dziennikarz: „W przeciwieństwie do większości narodów, mamy trwałą cel znany każdemu Izraelczykowi: zapewnić Żydom bezpieczne miejsce na ziemi”.

Rdzenne wartości Amerykanów są przepięknie sformułowane w Deklaracji Niepodległości i w Wystąpieniu Gettysburskim Abrahama Lincolna, ale mieszkańcy tego kraju nie do końca rozumieją, jaka jest ich wspólna nieśmiertelna misja. Większość obywateli Izraela byłaby w stanie odpowiedzieć na pytanie: po co istnieje Izrael? Szczerze wątpimy, czy we współczesnej Ameryce panuje podobne poczucie wspólnoty. Wydaje się, że większość obywateli USA zgubiła to poczucie wspólnego sensu, widząc, jak bardzo ponadczasowe rdzenne wartości narodowe różnią się od aktualnych praktyk, struktur i strategii. Czy powszechny dostęp do broni to rdzenna wartość czy praktyka? Czy równouprawnienie to rdzenna wartość czy strategia? Amerykanie jako naród bardzo skorzystaliby na koncepcji „chronić rdzeń i stymuluj postęp” – odróżnienie rdzennych wartości narodowych od praktyk i strategii przyniosłoby produktywne zmiany, a jednocześnie pozwoliłoby chronić ideały narodu amerykańskiego.

Wreszcie, co najciekawsze, wielu ludzi w korespondencji z nami pisało, że koncepcje przedstawione w tej książce przydały im się w życiu osobistym i rodzinnym. Naszą koncepcję „chronić rdzeń i stymuluj postęp” w stylu yin i yang wielu czytelników odniosło do fundamentalnych dylematów związanych z poszukiwaniem własnej tożsamości i odnową własnego bytu. „Kim jestem? Co sobą reprezentuję? Jaki jest mój cel? Jak mam utrzymać moją koncepcję siebie w chaotycznym, nieprzewidywalnym świecie? Jak nadać sens mojemu życiu i pracy? Jak sprawić, żeby zawsze być świeżym, zaangażowanym i zmotywowanym?” Dziś te pytania zajmują nas nie mniej, a może nawet bardziej, niż kiedykolwiek wcześniej. Wobec faktu, że mit o bezpieczeństwie zatrudnienia rozwił się, w zawrotnym pędzie zmian, w coraz bardziej dwuznacznym i złożonym świecie, ludzie budujący struktury zapewniające ciągłość i stabilność muszą liczyć się z ryzykiem tego, że ktoś lub coś może zerwać ich kotwice. Jedynym wiarygodnym źródłem stabilności są: silny wewnętrzny rdzeń i zmienianie wszystkiego poza tym rdzeniem, wraz z postępem w otoczeniu. Ludzie nie są w stanie przewidzieć, dokąd zaprowadzą ich ścieżki życiowe, zwłaszcza w obecnym burzliwym świecie. Budowniczy wizjonerskich organizacji godzą się z tym i wiedzą, że lepiej jest rozumieć to, *kim się jest*, niż to, dokąd się zmierza – kierunek podróży nieustannie

będzie się zmieniał. To lekcja ważna zarówno w naszym życiu osobistym, jak i w budowaniu wizjonerskich organizacji.

Ciągłe uczenie się i praca budująca przyszłość

Od czasu wydania tej książki wiele się nauczyliśmy, a jeszcze więcej nowej wiedzy czeka przed nami. Doszliśmy do wniosku, że ludzie odczytujący czas mogą stać się budowniczymi zegarów. Wiemy już, jak pomóc tym pierwszym tak, żeby dołączyli do tych drugich. Doświadczenie ostatnich lat nauczyło nas, że wcześniej nie docenialiśmy potęgi, jaką daje wewnętrzna spójność organizacji. Dopiero niedawno zaczęliśmy się uczyć tego, jak budować tę wewnętrzną spójność. Wiemy już, że dobrze przemyślana misja jest tym, co ożywia rdzenne wartości organizacji, dlatego zarządzający powinni wkładać więcej wysiłku w poszukiwanie takich misji. Nauczyliśmy się, że fuzje i przejęcia są dla wizjonerskich firm źródłami poważnych problemów, dlatego dziś pomagamy integrować łączone organizacje w myśl zasad przedstawionych w tej książce. Dowiedzieliśmy się wiele o tym, jak odróżniać rdzeń od otoczki i jak eksportować ideę spójności do innych kultur i organizacji niekomercyjnych. Wiemy już, że trwale wizjonerskie organizacje dwudziestego pierwszego wieku będą potrzebowały całkiem innych struktur, strategii, praktyk i mechanizmów niż w dwudziestym wieku. Mimo to fundamentalne koncepcje, o których piszemy w tej książce, będą w obecnym stuleciu jeszcze ważniejszym szkieletem organizacji przyszłości.

Mamy wewnętrzną potrzebę uczenia się i nauczania innych. Ta książka nie zaspokaja tej potrzeby: ona ją zaledwie rozpala. Doświadczenie książki *Wizjonerskie organizacje* otworzyło nasze umysły na nowe odkrycia, naprowadziło nas na nowe koncepcje i zmotywowało do tworzenia nowych narzędzi zarządzania. Jim Collins założył laboratorium uczenia się w Boulder w stanie Kolorado, gdzie prowadzi prace badawcze nad organizacjami. Jerry Porras nadal uczy i prowadzi badania w Graduate School of Business na Uniwersytecie Stanforda, by proponować wizjonerskim organizacjom nowe kierunki rozwoju. Chcąc nieustannie zdobywać

nową wiedzę, zapraszamy was – wszystkich naszych czytelników – do podzielenia się waszym doświadczeniem i obserwacjami związanymi z lekturą tej książki i wcielaniem zawartych w niej wniosków w życie. Drogi Czytelniku! Pisz do nas z pytaniami, rzucaj nam wyzwania i przysyłaj refleksje, które według ciebie powinniśmy rozważyć w naszej pracy. Liczymy, że się do nas odezwiesz!

Jim Collins

Boulder, CO

fax: 303-545-0228

e-mail: JCC512@AOL.com

Jerry Porras

Stanford, CA

fax: 415-725-7979

e-mail: Porras_Jerry@GSB.Stanford.edu

PRZEDMOWA

Jesteśmy głęboko przekonani, że *Wizjonerskie organizacje* powinien przeczytać każdy dyrektor zarządzający, kierownik i przedsiębiorca na świecie. Powinni ją przeczytać także wszyscy członkowie rad nadzorczych, konsultanci, inwestorzy, dziennikarze, studenci na kierunkach biznesowych i wszyscy inni, którzy chcieliby poznać cechy wyróżniające najtrwalsze i najskuteczniejsze firmy na świecie. Czynimy tę odważną deklarację nie dlatego, że jesteśmy autorami tej książki, ale dlatego, że od wizjonerskich organizacji możemy się wiele nauczyć.

Prowadząc badania potrzebne do napisania tej książki i pisząc ją, dokonaliśmy czegoś, czego nikt jeszcze nie dokonał. Wzięliśmy do badań zestaw prawdziwie wyjątkowych firm, które przetrwały próbę czasu – funkcjonujących od, średnio rzecz biorąc, 1897 roku. Przeanalizowaliśmy ich działalność od początku ich istnienia do chwili obecnej, biorąc pod lupę wszystkie fazy ich rozwoju. *Porównywaliśmy* je z trwałymi i skutecznymi firmami z drugiej grupy: takimi, które mają podobny średni czas istnienia na rynku, lecz nie osiągnęły równie znaczących sukcesów. Badaliśmy te firmy od ich fazy załóżkowej. Obserwowaliśmy, jak stawały się średnimi, a potem dużymi przedsiębiorstwami. Śledziliśmy ich ewolucję podążającą za często drastycznymi zmianami w otoczeniu. Mamy tu na myśli pierwszą i drugą wojnę światową, kryzysy, lata rewolucji technologicznej i przewroty kulturowe. I cały czas szukaliśmy odpowiedzi na pytanie: „Co odróżnia firmy prawdziwie *wyjątkowe* od innych?”.

W naszych badaniach sięgnęliśmy głębiej niż do zapory ogniowej wypowiedzi zarządzających – szumnych słów wpisujących się w przejściowe mody. Szukaliśmy *ponadczasowych* zasad zarządzania, które przez cały czas odróżniały wyjątkowe firmy od pozostałych. Odkryliśmy, że wiele metod zarządzania uznawanych dziś za „nowe” i „innovacyjne” wcale nie jest nowych. Wiele z używanych dziś szumnych haseł – takich jak „akcje pracownicze”, „upęłnomocnianie”, „ciągłe doskonalenie”, „kompleksowe zarządzanie jakością” (TQM), „wspólna wizja” czy „wspólne wartości” – to zaktualizowane wersje praktyk sięgających wstecz niekiedy aż do pierwszych lat dziewiętnastego wieku.

Wiele z tego, co odkryliśmy, zaskoczyło nas, a wręcz było dla nas szokiem. Obaliliśmy dwanaście powszechnie kultywowanych mitów i przełamaliśmy twardymi dowodami wiele tradycyjnych założeń. Mniej więcej w połowie prac badawczych stwierdziliśmy, że jesteśmy totalnie zdezorientowani – natrafiliśmy na tak wiele faktów przeczących zakorzenionym w nas założeniom i tak zwanym „mądrościom”. Aby móc poznawać nową wiedzę, musieliśmy najpierw oduczyć się tego, co już wiedzieliśmy. Musieliśmy zrównać z ziemią stare założenia i w ich miejscu postawić nowe. To zabrało nam sześć lat. Ale było warto. Nie żałujemy ani minuty czasu, jaki poświęciliśmy temu projektowi.

Ze wszystkich naszych odkryć wyłania się jeden ogólny wniosek: zbudować nadzwyczajną organizację może prawie *każdy*. Lekcje wyniesione z badań nad wizjonerskimi firmami może opanować i wprowadzić w życie zdecydowana większość menedżerów, zarówno na niższych jak i na wyższych szczeblach. Mit o tym, że budowniczymi nadzwyczajnych firm mogą być tylko ludzie posiadający jakieś rzadkie czy nawet mistyczne cechy, których reszta świata nijak nie może nabyć, upadł na zawsze, przynajmniej w naszych oczach.

Liczymy, że ta książka wiele cię nauczy. Wierzimy, że setki konkretnych przykładów zmotywują cię do natychmiastowego działania w twojej organizacji. Mamy nadzieję, że koncepcje i odkrycia zawarte w tej książce zapadną ci trwale w pamięć i ukształtują twoje przyszłe myślenie. Chcemy, żebyś czerpał z tego

dziela perły mądrości i przekazywał je innym. Natomiast bardzo nie chcemy, żebyś uznał zawarte tu lekcje za „dobre dla innych”. Ty też możesz wprowadzić je w życie. Możesz zbudować wizjonerską organizację.

*Jim Collins, Jerry Porras
Stanford, Kalifornia*

ROZDZIAŁ 1

Najlepsze z najlepszych

Kiedy spoglądam na dzieło mojego życia, bodaj najbardziej dumny jestem z tego, że pomogłem tworzyć organizację, która swoimi wspaniałymi wartościami, praktykami i sukcesami wywarła przemożny wpływ na to, jak dziś zarządza się firmami na całym świecie. Zwłaszcza dumny jestem z tego, że ta organizacja może być przykładem dla innych na wiele lat po tym, jak z niej odszedłem.

William R. Hewlett,
współzałożyciel

Hewlett-Packard Company, 1990¹

Naszą misją jest utrzymywanie tej firmy w żywotności – poprawianie jej wyników i zapewnianie jej rozwoju jako instytucji – tak, aby ta firma, ta instytucja, trwała przez następne sto pięćdziesiąt lat. Aby trwała przez wieki.

John G. Smale,
były dyrektor zarządzający Procter & Gamble,
w wystąpieniu z okazji sto pięćdziesiątej
rocznicy P&G, 1986²

To nie jest książka o charyzmatycznych wizjonerskich przywódcach, o wizjonerskich koncepcjach produktów ani o wizjonerskim

spojrzeniu na rynek. Ta książka nie traktuje nawet o korporacyjnej wizji.

Ta książka jest o czymś dużo ważniejszym, trwalszym i konkretniejszym. To książka o **wizjonerskich organizacjach**.

Co to jest wizjonerska firma? Wizjonerskie firmy to królewskie instytucje – klejnoty koronne – swoich branż, powszechnie podziwiane przez konkurentów i mające na swoim koncie osiągnięć wiele ważnych zmian w otoczeniu. Wizjonerska firma jest przede wszystkim *organizacją* – instytucją. *Każdy* przywódca, nieważne jak bardzo charyzmatyczny i wizjonerski, prędzej czy później umiera. Każdy wizjonerski produkt (lub usługa) prędzej czy później staje się zbędny i znika z rynku. Mimo to wizjonerskie *firmy* prosperują przez długi czas, pokonując wiele cykli życia produktów i trwając przez wiele pokoleń swoich przywódców.

W tym miejscu przerwij na chwilę czytanie i zrób w myślach własną listę wizjonerskich firm. Spróbuj znaleźć od pięciu do dziesięciu organizacji spełniających poniższe kryteria:

- instytucja wiodąca w swojej branży,
- firma podziwiana przez ludzi znających rynek,
- organizacja, która wniosła nieusuwalny wkład w świat, w którym żyjemy,
- instytucja, która przetrwała wiele pokoleń dyrektorów zarządzających,
- firma, która przetrwała wiele cykli życia produktów (lub usług),
- instytucja założona przed rokiem 1950*.

Prześledź swoją listę wizjonerskich firm. Co w nich robi na tobie największe wrażenie? Czy dostrzegasz jakieś cechy wspólne tych organizacji? Czym wyjaśnisz ich prosperity i utrzymywaną przez lata silną pozycję na rynku? Czym różnią się one od innych firm, które miały podobne szanse, ale nie zbudowały tak dobrej pozycji?

W naszym sześcioletnim projekcie badawczym wyselekcjonowaliśmy wizjonerskie firmy i zbadaliśmy ich rozwój od dat ich założenia do czasów obecnych. Poszukiwaliśmy odpowiedzi na pytanie, w czym te organizacje różnią się od uważnie wyselek-

* My w naszym badaniu przyjęliśmy za datę graniczną rok 1950. Ty możesz przyjmując datę graniczną pięćdziesięciu lat wstecz od chwili, kiedy czytasz te słowa.

jonowanych firm porównywanych. Chcieliśmy się przekonać, jakie czynniki zadecydowały o tak dobrej pozycji wizjonerskich organizacji. W tej książce przedstawiamy odkrycia, do jakich doszliśmy, i ich praktyczne implikacje.

Już na samym początku chcemy jasno i wyraźnie podkreślić, że „firmy porównywane” w naszym badaniu to nie firmy podrzędne ani *nie* wizjonerskie. To dobre przedsiębiorstwa, które w wielu przypadkach trwają na rynku nie krócej niż wizjonerskie organizacje i, jak się przekonasz, tempo wzrostu ich akcji jest wyższe od tempa wzrostu całego indeksu giełdowego. Tyle tylko, że te firmy, według przyjętych przez nas kryteriów badawczych, nie osiągnęły statusu wizjonerskich organizacji. Myśl o wizjonerskich organizacjach jak o złotych medalistach, a o firmach porównywanych jak o srebrnych albo brązowych medalistach.

Używamy terminu „wizjonerskie”, a nie „skuteczne” ani „trwałe”, ponieważ chcemy podkreślić, że jest to *de facto* inny, elitarny rodzaj instytucji. Te firmy są *więcej* niż skuteczne. Są *więcej* niż trwałe. Większość z nich to firmy, które od kilkudziesięciu lat są najlepsze z najlepszych w swoich branżach. Wiele z nich to wręcz ikony, które służą uczącym się menedżerom za modelowe przykłady. (Tabela 1.1 zawiera listę badanych przez nas firm. Pragniemy wyjaśnić, że zbadane przez nas firmy nie są *jedynymi* wizjonerskimi organizacjami, jakie istnieją. Parę stron dalej wskazujemy, dlaczego wybraliśmy do badania akurat te, a nie inne organizacje).

Wizjonerskie firmy, nawet tak nadzwyczajne, nie mają nie-skazitelnej historii i zawsze doskonałych wyników. (Przyjrzyj się uważnie wizjonerskim organizacjom z twojej listy. Podejrzewamy, że większość z nich – o ile nie wszystkie – przeszła jeden lub więcej poważnych wstrząsów). Podobnie było z wizjonerskimi organizacjami, które my wyselekcjonowaliśmy. W 1939 roku Walt Disney cierpiał na poważne niedobory gotówki, które zmusiły założycieli do wprowadzenia tej firmy na giełdę. Później, w latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku, Walt Disney nieomal stracił niezależność, kiedy miało dojść do wrogiego przejęcia firmy po głębokim, lecz przejściowym spadku ceny jej akcji. Boeing miał poważne problemy w połowie lat trzydziestych, pod koniec lat czterdziestych i na początku lat siedemdziesiątych, kiedy zwolnił ponad sześćdziesiąt tysięcy ludzi. Konglomerat 3M został założony

jako spółka kopalnicza, która w pierwszych latach dwudziestego wieku nieomal odeszła z rynku, kiedy okazało się, że na wydobywany korund nie ma wystarczającego zbytu. Hewlett-Packard borykał się z dużymi trudnościami w roku 1945 i w roku 1990, kiedy akcje HP niżkowały poniżej ich wartości księgowej. Sony w pierwszych pięciu latach funkcjonowania (1945–1950) wprowadziło kilka nietrafionych produktów, a w latach siedemdziesiątych stworzony przez tę firmę format Beta przegrał z VHS walkę o dominację na rynku magnetowidów i kaset wideo. Ford na początku lat osiemdziesiątych wykazał największą stratę (3,3 miliarda dolarów za trzy lata) w historii amerykańskich korporacji, po czym wprowadził w życie imponujący plan naprawczy, który poprowadził firmę ku trwałej prosperity. Citicorp (firma założona w roku 1812,

Tabela 1.1

Firmy objęte naszymi badaniami

Wizjonerskie organizacje	Firmy porównywane
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonnell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	General Motors
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas Instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	Bristol-Myers Squibb
Marriott	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Philip Morris	RJR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia Pictures

czyli w tym samym, w którym Napoleon ruszył na Moskwę) przechodził kryzysy pod koniec dziewiętnastego wieku, w latach trzydziestych dwudziestego wieku (w czasie wielkiego kryzysu) i pod koniec lat osiemdziesiątych, ze względu na kiepski globalny portfel kredytowy. IBM dwa razy nieomal zbankrutował: raz w 1914, a potem w 1921 roku; później, na początku lat pięćdziesiątych, raz jeszcze znalazł się w kryzysowej sytuacji.

Wszystkie badane przez nas wizjonerskie firmy stawały w obliczu kryzysów i podejmowały błędne decyzje. Niektóre z nich przechodzą trudności w chwili, kiedy piszemy tę książkę. Jednak one wszystkie – co bardzo ważne – wykazują zadziwiającą *odporność* na kryzysy i są zdolne odbijać się od dna.

Dzięki temu wizjonerskie organizacje osiągają nadzwyczajne wyniki w *długim okresie*. Załóżmy, że 1 stycznia 1926 roku zainwestowałeś po jednym dolarze w trzy instrumenty finansowe: w jednostki funduszu indeksowego, w akcje firmy porównywanej i w akcje firmy wizjonerskiej³. Załóżmy, że przez wszystkie lata od 1926 roku reinwestujesz całość uzyskiwanych dywidend i korygujesz ilość walorów w portfelu w związku z tym, że poszczególne spółki wchodzi na giełdę (przyjmowaliśmy, że w okresach przed wprowadzeniem spółek na giełdę tempo wzrostu ceny ich akcji było takie jak tempo wzrostu indeksu giełdowego). Wartość jednodolarowej inwestycji w fundusz indeksowy wzrosłaby do 31 grudnia 1990 roku do 415 dolarów – całkiem nieźle. Jednodolarowa inwestycja w akcje firm porównywanych byłaby warta 955 dolarów, czyli ponad dwa razy więcej niż wartość jednostek funduszu indeksowego. Tymczasem jeden dolar zainwestowany w akcje wizjonerskich firm dałby 6356 dolarów, czyli ponad sześć razy więcej niż akcje firm porównywanych i ponad piętnaście razy więcej niż jednostki funduszu indeksowego. (Wykres na rys. 1.1 pokazuje skumulowany zwrot z inwestycji w akcje za lata 1926–1990. Wykres na rys. 1.2 przedstawia zwrot z akcji wizjonerskich firm oraz zwrot z akcji firm porównywanych jako krotność zwrotu z jednostek funduszy indeksowych za analogiczny okres).

Jednak wizjonerskie firmy dały korzyści sięgające daleko poza zwrot z zakupu ich akcji; one nierozzerwalnie splotły się ze społeczeństwem. Wyobraź sobie, jak inny byłby świat bez kartek

samoprzylepnych (produkowanych według koncepcji 3M), bez Boeingów 707 i 747, bez środka czyszczącego Ace, bez Head & Shoulders, bez kart kredytowych, bez kultowego Forda Mustanga, bez bankomatów (rozpowszechnionych na wielką skalę przez Citicorp), bez szamponów dziecięcych Johnson & Johnson i plastrów opatrunkowych spopularyzowanych przez tę firmę, bez żarówek i urządzeń AGD produkcji General Electric, bez kalkulatorów i drukarek laserowych Hewlett-Packard, bez pierwszych komputerów IBM i pierwszych maszyn do pisania marki Selectric, bez hoteli Marriott, bez Mevacoru (leku obniżającego stężenie cholesterolu we krwi) wprowadzonego przez koncern farmaceutyczny Merck, bez telefonów komórkowych i pagerów Motoroli, bez tego, co firma Nordstrom uczyniła na rzecz poprawy standardów obsługi klienta, bez telewizorów Sony Trinitron i bez pierwszych walkmanów Sony. Pomyśl o tym, ile dzieci (i ilu dorosłych) wychowywało się na filmach Disneya z Myszka Miki, Kaczorem Donaldem i Królewną Śnieżką. Wyobraź sobie kowboja bez papierosów Marlboro albo drogi, przy których nie ma supermarketów. Wizjonerskie firmy odcisnęły niezmywalne piętno na otaczającym je świecie.

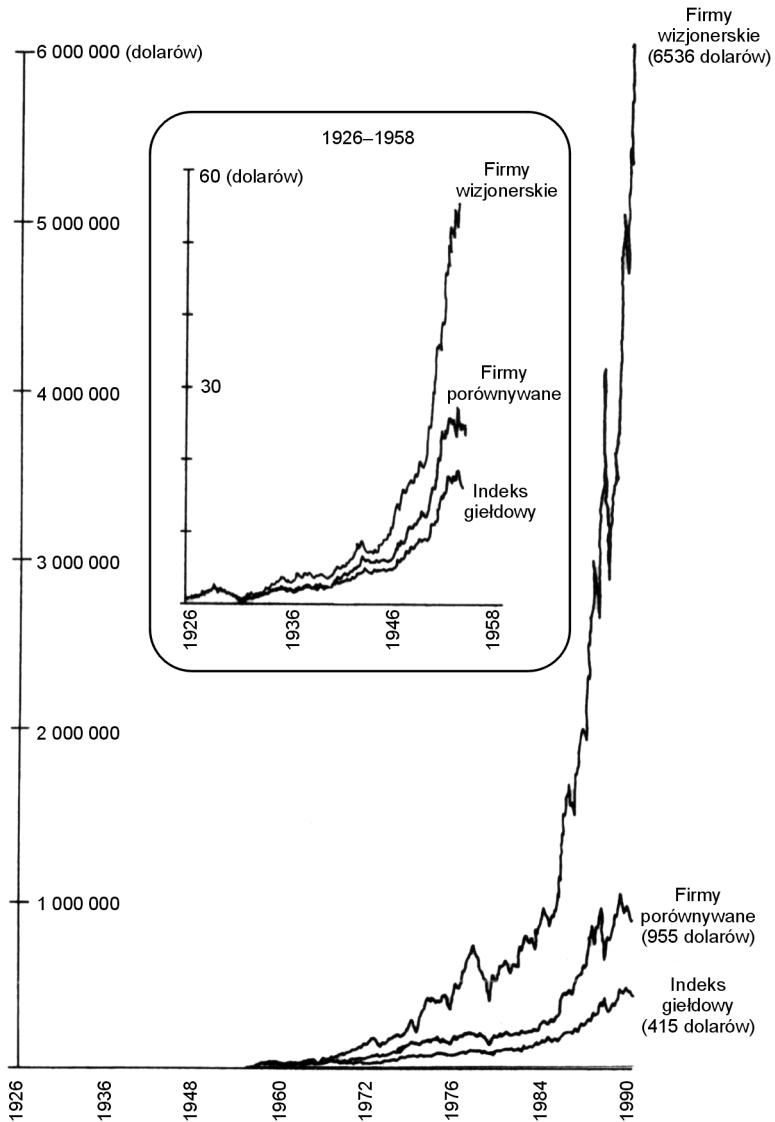
Interesujące jest to, *dlaczego* najlepsze firmy oddzieliły się od innych i stworzyły kategorię, którą nazywamy wizjonerskimi organizacjami. Od czego się zaczęło? Jak pokonały one trudności w poszczególnych fazach ewolucji korporacyjnej i z raczkujących małych przedsiębiorstw zmieniły się w globalne instytucje? A kiedy już stały się duże, to jakie wypracowały wspólne cechy odróżniające je od innych korporacji? Czego historia rozwoju tych organizacji może nauczyć ludzi, którzy chcieliby tworzyć i rozwijać podobne firmy? Reszta tej książki to podróż, która doprowadzi cię do odpowiedzi na te pytania. Serdecznie i gorąco zapraszamy cię w tę podróż.

W drugiej połowie tego rozdziału opisujemy metodykę naszych badań. Na początku rozdziału 2 przedstawiamy zaskakujące, antyintuicyjne odkrycia, do jakich doszliśmy. Lecz jeszcze wcześniej rozwiewamy dwanaście powszechnie kultywowanych mitów, które obaliliśmy w trakcie naszych badań.

NAJLEPSZE Z NAJLEPSZYCH

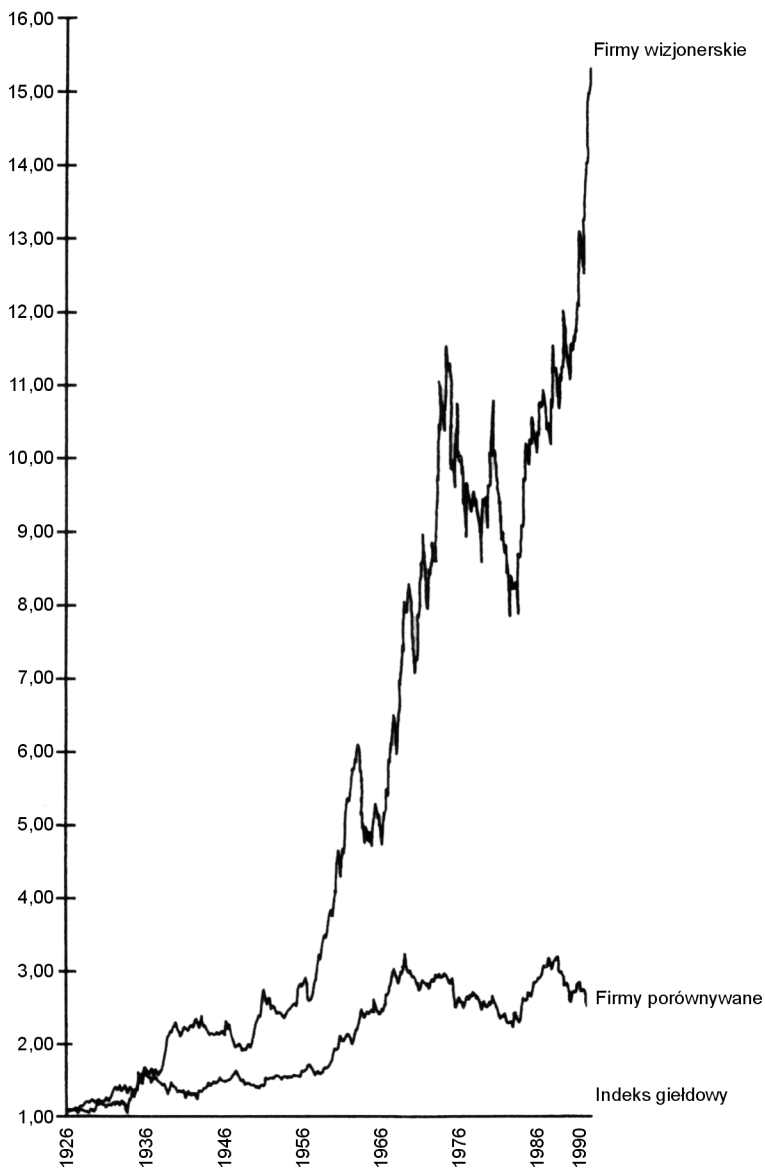
Rysunek 1.1

Skumulowany zwrot z jednego dolara za okres od 1 stycznia 1926 do 31 grudnia 1990



Rysunek 1.2

Zwrot z akcji firm wizjonerskich i porównywanych jako krotność zwrotu z indeksu giełdowego 1926–1990



Dwanaście obalonych mitów

- Mit 1 Do założenia firmy potrzeba wielkiego pomysłu.
Rzeczywistość Zakładanie firmy na bazie „wielkiego pomysłu” może okazać się kiepskim pomysłem. Niewiele spośród wizjonerskich firm rozpoczęło działalność od wielkiej koncepcji. Tak naprawdę niektóre z nich funkcjonowały z początku bez *żadnego* konkretnego pomysłu, a są i takie, których działalność rozpoczęła się od totalnej porażki. Co więcej, bez względu na koncepcję założycieli, wizjonerskie firmy odnosiły pierwsze przedsiębiorcze sukcesy znacznie *później* niż firmy porównywane w naszych badaniach. Jak w anegdocie o wyścigu zółwia z zającem, wizjonerskie firmy startują wolniej, ale zwyciężają na długim dystansie.
- Mit 2 Wizjonerska firma musi mieć wielkiego i charyzmatycznego przywódcę z wizją.
Rzeczywistość Wizjonerska firma zupełnie *nie potrzebuje* charyzmatycznego, wizjonerskiego przywódcy. Taki przywódca może wręcz pogorszyć długookresowe perspektywy firmy. Dyrektorzy zarządzający, którzy wnieśli największy wkład w rozwój wizjonerskich firm, często nie byli sławnymi, charyzmatycznymi liderami. Niektórzy stanowili wręcz przeciwieństwo takiego typu osobowości. Oni, podobnie jak ojcowie założyciele Stanów Zjednoczonych i liderzy Konwentu Konstytucyjnego, koncentrowali się na projektowaniu trwałej instytucji, a nie na doskonaleniu swoich indywidualnych cech przywódczych. Byli budowniczymi zegarów, a nie odczytującymi czas. Firmy porównywane miały takich liderów rzadziej niż firmy wizjonerskie.
- Mit 3 Pierwszym i najważniejszym celem dobrej firmy jest maksymalizowanie zysku.
Rzeczywistość Wbrew temu, czego uczą w szkołach biznesu, maksymalizowanie bogactwa akcjonariuszy i zys-

ków nie jest najważniejszą siłą napędową ani głównym celem wizjonerskich firm. Wizjonerskie organizacje realizują cały zestaw celów, a zarabianie pieniędzy jest tylko jednym z nich, niekoniecznie najważniejszym. Owszem, te firmy dążą do zysków, lecz kieruje nimi rdzenna ideologia: rdzenne wartości i poczucie celu sięgające poza zarabianie pieniędzy. I paradoksalnie, wizjonerskie firmy zarabiają więcej niż nastawione na zysk firmy porównywane.

Mit 4 Wizjonerskie firmy mają wspólny zestaw „słusznych” rdzennych wartości.

Rzeczywistość Nie ma żadnego zestawu jedynek „słusznych” rdzennych wartości, który decydowałby o tym, czy firma jest wizjonerska czy nie. Dwie różne firmy mogą mieć radykalnie odmienne ideologie i jednocześnie być wizjonerskie. Rdzenne wartości wizjonerskiej firmy nawet nie muszą być „światłe” i nie muszą być napełnione duchem humanizmu (choć często takie są). Najważniejszy jest tu nie „wsad merytoryczny” firmowej ideologii, ale to, jak głęboko organizacja *wierzy* w swój system wartości i jak konsekwentnie nim żyje, oddycha oraz wyraża go we wszystkim, co robi. Wizjonerskie firmy nie pytają: „Co powinniśmy cenić?”. Pytają: „Jakie wartości *rzeczywiście* przenikają nas na wskroś?”.

Mit 5 Jedyne, co jest niezmiennie, to zmiany.

Rzeczywistość Wizjonerska firma chroni swoją rdzenną ideologię niczym świętą relikwię. Zmienia tę ideologię bardzo rzadko, o ile w ogóle. Rdzenne wartości wizjonerskiej firmy to solidna kotwica, która nie pozwala organizacji dryfować ze zmieniającym się prądem przejściowej mody. Rdzenne wartości niektórych firm pozostają nietknięte od znacznie więcej niż stu lat. Podstawowy cel wizjonerskiej firmy – powód, dla którego ona istnieje – może służyć za latarnię morską pokazującą przez wieki

ten sam punkt docelowy, niczym gwiazda na horyzoncie. Wizjonerskie firmy, trzymając się swoich rdzennych ideologii, wykazują niezwykle silne dążenie do postępu, które prowadzi je ku zmianom i dostosowaniom bez konieczności poświęcania ich najcenniejszych idei.

Mit 6

Rzeczywistość

Stabilne od lat korporacje działają bezpiecznie. Postronnemu obserwatorowi wizjonerskie firmy mogą wydawać się spętane wewnętrznymi ograniczeniami i konserwatywne. To fałszywy obraz. Wizjonerskie firmy nie boją się odważnie podążać ku wielkim, ryzykownym i śmiałym celom (BHAG-om). BHAG, taki jak na przykład wspięcie się na wysoką górę czy wyprawa na Księżyc, często jest zniechęcający i ryzykowny, ale towarzyszące mu przygoda, ekscytacja i smak wyzwania aktywizują ludzi, dają im motywację i nadają pęd wszelkim ich działaniom. Wizjonerskie firmy stymulują swój rozwój przez to, że celowo i rozsądnie używają BHAG-ów. W momentach zwrotnych historii wynosi to je znacznie powyżej firm porównywanych.

Mit 7

Rzeczywistość

Wizjonerska firma to wspaniałe miejsce pracy dla każdego.

Za wspaniałe miejsce pracy uznają wizjonerską organizację tylko ci, którzy bardzo dobrze wpisują się w jej rdzenną ideologię i wymagające standardy. Jeśli zaczniesz pracować w wizjonerskiej firmie, to albo blisko się z nią zwiążesz i będziesz osiągać zadziwiające rezultaty (i zapewne uznasz tę firmę za swoje wymarzone miejsce na ziemi) albo nie przyjmiesz się i organizacja odrzuci cię niczym wirus. Jedno z dwóch. Nie ma żadnej opcji pośredniej. To prawie jak w sekcie. Wizjonerskie firmy znają swoje cele i priorytety tak dobrze, że po prostu nie znajdują miejsca dla ludzi, którzy nie chcą albo nie są w stanie dostosować się do ich ścisłych standardów.

- Mit 8 Najlepsze ruchy skutecznych firm są wynikiem błyskotliwego i kompleksowego planowania strategicznego.
- Rzeczywistość Wizjonerskie firmy eksperymentują, działają na zasadzie prób i błędów, niszczą status quo i odkrywają wiele rzeczy całkiem przypadkowo. W ten sposób podejmują najlepsze decyzje. To, co *po fakcie* wygląda na efekt błyskotliwego prognozowania i uważnego planowania, jest często rezultatem tego, że ktoś kiedyś powiedział: „Spróbujmy wielu rzeczy i zatrzymajmy te, które coś dają”. W tym sensie rozwój wizjonerskich firm przebiega podobnie jak ewolucja gatunków biologicznych. Uznajemy, że teoria ewolucji wyrażona w książce Charlesa Darwina *O pochodzeniu gatunków* jest pomocna wizjonerskim organizacjom bardziej niż jakakolwiek publikacja o planowaniu strategicznym korporacji.
- Mit 9 Firma, aby wprowadzić gruntowne zmiany wewnętrzne, powinna zaangażować dyrektora zarządzającego z zewnątrz.
- Rzeczywistość Śledząc *tysiąc siedemset* lat łącznej historii wizjonerskich firm, natknęliśmy się tylko na cztery sytuacje (w tylko dwóch firmach), w których zaangażowano dyrektora zarządzającego z zewnątrz. Wizjonerskie organizacje są zarządzane przez menedżerów w nich „wychowanych” znacznie (sześciokrotnie) częściej niż firmy porównywane. Najlepsze z najlepszych firm łamią konwencję mówiącą, że ważne zmiany i nowe pomysły powinny być wprowadzane przez ludzi z zewnątrz.
- Mit 10 Najlepsze z najlepszych firm koncentrują się głównie na zwyciężaniu konkurentów.
- Rzeczywistość Wizjonerskie organizacje koncentrują się głównie na przewyżnianiu samych siebie. Zwalczanie konkurentów jest dla wizjonerskich organizacji nie celem ostatecznym, ale nieuniknioną *konsek-*

wencją niestrudzonego poszukiwania odpowiedzi na pytanie: „Co możemy ulepszyć, żeby jutro działać lepiej niż dziś?”. Ludzie w tych firmach zadają sobie to pytanie dzień w dzień. To dla nich sposób na życie, trwające w niektórych przypadkach ponad sto pięćdziesiąt lat. Bez względu na to, jak wiele mają osiągnąć i jak daleko z tyłu zostawili konkurentów, nigdy nie myślą, że są „wystarczająco dobrzy”.

Mit 11

Nie możesz zjeść ciastka i nadal je mieć.

Rzeczywistość

Wizjonerskie firmy nie biczują się dylematem „albo-albo” – czysto racjonalnym wnioskiem mówiącym, że możesz mieć jedno albo drugie, ale nie i jedno, i drugie. Wizjonerskie organizacje odrzucają wybór: stabilność ALBO rozwój, silna kultura ALBO autonomia jednostek, menedżerowie z wieloletnim stażem w firmie ALBO fundamentalne zmiany, praktyki konserwatywne ALBO wielkie, ryzykowne i śmiałe cele, zarabianie pieniędzy ALBO działania zgodne z wartościami i misją. Tyranię „ALBO” wizjonerskie organizacje zastępują geniuszem „ORAZ” – paradoksalnym poglądem mówiącym, że można jednocześnie iść w kierunku A oraz w kierunku B.

Mit 12

Firma staje się wizjonerska przez to, że formułuje swoją wizję.

Rzeczywistość

Wizjonerskie firmy osiągnęły ten status nie dlatego, że sformułowały te czy inne wizjonerskie deklaracje (choć często rzeczywiście układały takie sformułowania). Wzniosły się na najwyższy pułap nie dlatego, że zamknęły w pięknych słowach swoje wizje, wartości, cele, misje i ambicje – to dziś bardzo popularna praktyka (choć trzeba przyznać, że wizjonerskie firmy formułowały takie deklaracje częściej niż firmy porównywane i robiły to dziesiątki lat wcześniej – zanim stało się to modne). Sformułowanie wizji, misji i celów jest jak najbardziej pomocnym *krokiem* w budowaniu wizjoner-

skiej organizacji, lecz jest to tylko jedno z tysięcy zadań w nigdy nie kończącym się procesie wyrażania fundamentalnych cech, jakie zidentyfikowaliśmy wśród wizjonerskich firm.

O naszym projekcie badawczym

Początki. Kto w 3M jest wizjonerskim przywódcą?

W roku 1988 zaczęliśmy się zastanawiać nad „wizją” korporacji. Czy w ogóle coś takiego istnieje, a jeśli tak, to co to dokładnie jest? Skąd to się bierze? Jak to się dzieje, że organizacje podejmują wizjonerskie działania? Wizja to temat, o którym sporo pisze się w prasie i o którym chętnie mówią twórcy teorii zarządzania. Jednak to, co udało nam się przeczytać na temat wizji, nie zaspokajało naszej ciekawości.

Słowo „wizja” było już analizowane przez tak wielu ludzi i używane w tak wielu różnych kontekstach, że bardziej zaciemnia obraz, niż go rozjaśnia. Niektórzy uznają, że wizja to obraz przyszłości rynku widziany w szklanej kuli. Inni kojarzą wizję z tworzeniem nowych technologii i wprowadzaniem wizjonerskich produktów, takich jak na przykład komputer Macintosh. Jeszcze inni widzą wizję jako coś, co definiuje korporację – wyraża jej wartości, cele, misję i obraz wyidealizowanego miejsca pracy. I bądź tu mądry! Nic dziwnego, że tak wielu ludzi biznesu nie wierzy w wizję i uznaje ją za pustosłowie oraz coś niejasnego i niepraktycznego.

Zaintrygowało nas coś jeszcze: to, że w prawie wszystkie rozważania nad wizją i misją wkrada się obraz „wizjonerskiego przywódcy” (często charyzmatycznego i sławnego). Zadaliśmy sobie pytanie, czy „wizjonerskie przywództwo” naprawdę jest tak ważne dla rozwoju nadzwyczajnych organizacji. *Jeśli tak, to kto jest charyzmatycznym, wizjonerskim przywódcą w 3M?* Nie wiedzieliśmy tego. A ty wiesz? 3M to firma powszechnie podziwiana – niemal czczona – od kilkudziesięciu lat, a mimo to mało kto zna nazwisko jej obecnego dyrektora zarządzającego, jego poprzednika, poprzednika jego poprzednika i tak dalej.

Firmę 3M wielu uznałoby za wizjonerską. Mimo to 3M zdaje się nie mieć (ani teraz, ani w przeszłości) żadnego archetypowego,

sławnego, charyzmatycznego, wizjonerskiego przywódcy. 3M to firma założona w 1902 roku. Nawet jeśli ta organizacja miała na początku wizjonerskiego przywódcę, ten ktoś prawdopodobnie zmarł już dawno temu. (Do roku 1994 przez 3M przewinęło się już dziesięć pokoleń dyrektorów zarządzających). W końcu stało się oczywiste, że 3M nie zawdzięcza swoich sukcesów wizjonerskim produktom, dobrej znajomości rynku ani szczęśliwym zbiegom okoliczności. Żaden, nawet najlepszy produkt ani łut szczęścia nie zapewniłby firmie dobrych wyników na ponad sto lat.

Doszliśmy do wniosku, że 3M wychodzi poza wizjonerskie przywództwo, wizjonerskie produkty, wizjonerskie prognozy rynku i inspirujący komunikat zwany wizją firmy. Zgodziliśmy się co do tego, że naturę 3M najlepiej oddaje termin „wizjonerska *firma*”.

I tak rozpoczął się nasz projekt badawczy, który jest fundamentem tej książki. Ten projekt, mówiąc w dużym skrócie, miał dwa zasadnicze cele:

1. Zdefiniować wspólne cechy odróżniające firmy wizjonerskie od innych i stworzyć w oparciu o tę wiedzę użyteczne koncepcje, które dadzą się zastosować w praktyce.
2. Rozpowszechnić nasze odkrycia i koncepcje tak, żeby wpłynęły one na praktykę zarządzania i były użyteczne dla ludzi, którzy chcą budować i rozwijać wizjonerskie firmy.

Krok 1. Jakie firmy badać?

Zatrzymaj się na chwilę i przemysśl jedną rzecz. Załóżmy, że chcesz zrobić listę wizjonerskich firm do naszego projektu badawczego. Nie istnieje żadna inna podobna lista i nie ma na ten temat żadnej literatury. Koncepcja „wizjonerskich firm” jest nowa i jeszcze nie sprawdzona. W jaki sposób podszedłbyś do tego zadania?

Po wielu przemyśleniach doszliśmy do wniosku, że to nie my jako badacze powinniśmy tworzyć taką listę. Mogłoby się okazać, że przez naszą tendencyjność faworyzowalibyśmy jedne firmy kosztem innych. Jest możliwe, że nie znaleźmy krajobrazu korporacyjnego wystarczająco dobrze. Zapewne w pierwszej kolejności wybralibyśmy firmy z siedzibami w Kalifornii albo spółki technologiczne, ponieważ te obszary rynku znaleźmy lepiej niż inne.

Chcąc ograniczyć wpływ naszej tendencyjności na wybór firm do badania, przeprowadziliśmy ankietę wśród wybranych dyrektorów

zarządzających wiodących firm różnej wielkości, z różnych branż, mających różne modele biznesowe i działających na różnych rynkach geograficznych. Poprosiliśmy tych zarządzających o pomoc w przygotowaniu naszej listy wizjonerskich firm do badania. Wyszliśmy z założenia, że dyrektorzy zarządzający, patrząc na wiodące korporacje oczami praktyków, powinni mieć w tym temacie najlepsze rozeznanie i najlepiej ugruntowane poglądy. Ufaliśmy dyrektorom zarządzającym bardziej niż ludziom ze środowisk akademickich, ponieważ ludzie biznesu mają non stop styczność z praktycznymi wyzwaniami i rzeczywistością budowania firm oraz zarządzania nimi. Mniemaliśmy, że dyrektorzy zarządzający wiodących korporacji mają znakomitą wiedzę praktyczną na temat firm w branżach, w których działają i w branżach pokrewnych. Zakładaliśmy też, że skuteczni dyrektorzy zarządzający dobrze znają firmy, z którymi kooperują bądź konkurują.

Tę ankietę przeprowadziliśmy w sierpniu 1989 roku, na uważnie wyselekcjonowanej próbie siedmiuset dyrektorów zarządzających firmami:

- produkcyjnymi z listy „Fortune” 500 największych korporacji w USA,
- usługowymi z listy „Fortune” 500 największych korporacji w USA,
- z listy magazynu „Inc.” 500 firm nie notowanych na giełdzie,
- z listy magazynu „Inc.” 500 spółek giełdowych.

Chcąc, aby nasza próba była reprezentatywna i obejmowała przedstawicieli wielu branż, wybraliśmy do ankiety dyrektorów zarządzających z firm wszystkich kategorii sektorowych listy „Fortune” 500: po 250 firm usługowych i produkcyjnych. W naszej próbie znalazło się też 200 reprezentantów mniejszych firm, z listy magazynu „Inc.”, zarówno spółek giełdowych, jak i firm nie notowanych na giełdzie. Każdego z dyrektorów zarządzających w próbie poprosiliśmy o wskazanie do pięciu firm, które on lub ona uważa za „mocno wizjonerskie”. Poprosiliśmy zarządzających o to, aby odpowiedzieli na nasze pytanie osobiście, zamiast delegować to zadanie komuś innemu w organizacji.

Na ankietę odpowiedziało 23,5 procent respondentów (165 rekomendacji). Badani polecali nam średnio po 3,2 firm, które uważali za wizjonerskie. Sprawdziliśmy, czy próba poleconych

nam wizjonerskich firm jest reprezentatywna, to jest czy rekomendacje rozkładają się wystarczająco równo pomiędzy wszystkie grupy docelowe dyrektorów zarządzających⁴. Stwierdziliśmy, że wśród dających rekomendacje nie dominowała żadna z czterech grup docelowych. Mieliśmy statystycznie reprezentatywny udział badanych ze wszystkich czterech kategorii firm⁵.

Spośród firm rekomendowanych jako wizjonerskie wyłoniliśmy dwadzieścia, o których dyrektorzy zarządzający wspominali najczęściej. Następnie usunęliśmy z listy firmy założone po roku 1950 – doszliśmy do wniosku, że każda firma założona przed rokiem 1950 i wciąż funkcjonująca jest dziełem więcej niż jednego przywódcy i powstała na bazie więcej niż jednego wielkiego pomysłu. To kryterium pozwoliło nam skrócić listę do osiemnastu wizjonerskich firm. Najmłodsze firmy w naszym badaniu zostały założone w roku 1945, a najstarsza działa od roku 1812. W chwili, kiedy przystępowaliśmy do badań, średni wiek firm na naszej liście był równy 92 lata, czyli że średnia data założenia sięgała wstecz do roku 1897 (medianą dat założenia jest rok 1902). (Daty założenia są zestawione w tabeli 1.2).

Krok 2. Jak nie odkrywać budynków, czyli po co są potrzebne firmy porównywane

Moglibyśmy ograniczyć się do zbadania wizjonerskich firm i poszukiwania odpowiedzi na pytanie: „Jakie cechy wspólne mają te organizacje?”. Jednak taka analiza „wspólnych cech” miałaby zasadniczą, fundamentalną wadę.

Co odkrylibyśmy, gdybyśmy ograniczyli się do poszukiwania wspólnych cech? Zapewne stwierdzilibyśmy, że każda z osiemnastu badanych firm ma budynek siedziby! Dokładnie tak: dostrzeglibyśmy doskonałą, stuprocentową korelację pomiędzy byciem wizjonerską firmą i posiadaniem budynku siedziby. Podobnie silną korelację zauważylibyśmy pomiędzy byciem wizjonerską firmą i posiadaniem biurka, systemu wynagrodzeń, rady nadzorczej i systemów księgowych. Wiesz już, o czym mówimy? Absurdem byłoby, gdybyśmy później skonkludowali, że jeśli ktoś chce stworzyć wizjonerską firmę, musi zapewnić jej budynki. Wszystkie firmy mają budynki, więc odkrycie, że sto procent wizjonerskich organizacji też ma budynki, nie wnosi niczego wartościowego.

Tabela 1.2

Daty założenia wizjonerskich firm

	1812	Citicorp
	1837	Procter & Gamble
	1847	Philip Morris
	1850	American Express
	1886	Johnson & Johnson
	1891	Merck
	1892	General Electric
	1901	Nordstrom
<i>Mediana:</i>	1902	3M
	1903	Ford
	1911	IBM
	1915	Boeing
	1923	Walt Disney
	1927	Marriott
	1928	Motorola
	1938	Hewlett-Packard
	1945	Sony
	1945	Wal-Mart

Nie miej nam za złe, że piszemy o problemie „odkrywania budynków” w tak trywialny sposób. Chcemy przez to powiedzieć tylko tyle, że nie ma sensu rozwodzić się nad rzeczami, które są proste i oczywiste tak dla ciebie, jak i dla nas. Zwracamy uwagę na problem „biurek i budynków” ze względu na smutny fakt, że w pułapkę „odkrywania budynków” wpada dziś wielu badaczy świata biznesu. Załóżmy, że badasz grupę firm z wieloma sukcesami na koncie. Odkrywasz, że wszystkie one koncentrują się na kliencie, podnoszeniu jakości i upewnianiu pracowników. Skąd będziesz wiedział, czy nie odkryłeś praktyki zarządzania tak oczywistej jak to, że wszystkie firmy mają siedziby? Jak stwierdzisz, czy odkryłeś coś, co *odróżnia* firmy sukcesu od innych przedsiębiorstw? Badając tylko cechy wspólne wizjonerskich firm, nie dowiesz się tego. To *niemożliwe*, dopóki nie sprawdzisz, czy inne firmy – firmy porównywane – mają podobne cechy, czy nie.

Zatem kluczowe pytanie nie brzmi: „Co łączy firmy w badanej grupie?”. Najważniejsze pytanie brzmi: „Co istotnego *odróżnia* te firmy od innych?”, czyli „Czym jeden zestaw firm *różni się* od drugiego?”. Dlatego doszliśmy do wniosku, że aby zrealizować cel naszego badania, musimy porównać wizjonerskie firmy z innymi, które funkcjonują od podobnie długiego czasu.

W sposób systematyczny i skrupulatny przyporządkowaliśmy wszystkim wizjonerskim firmom po jednej firmie porównywanej (porównywane pary pokazuje tabela 1.1). Firmy porównywane w każdej parze dobieraliśmy według następujących kryteriów:

- *Ta sama data założenia.* Każda firma porównywana ma datę założenia bliską dacie założenia jej wizjonerskiej odpowiedniczki. Średnia data założenia firmy porównywanej to rok 1892, a średnia data założenia firmy wizjonerskiej w naszym badaniu to rok 1897.
- *Podobne produkty flagowe i rynki docelowe.* Do każdej pary poszukiwaliśmy firmy porównywanej, która w pierwszych latach działalności miała podobne produkty lub usługi i działała na podobnych rynkach jak firma wizjonerska. W późniejszych fazach rozwoju dopuszczaliśmy rozbieżności pomiędzy produktami i rynkami firm porównywanych oraz wizjonerskich. Szukaliśmy par, które *zaczynały* w tym samym miejscu, ale niekoniecznie szły równoległe względem siebie. Przykład? Motorola (firma wizjonerska) wyszła poza konsumenckie produkty elektroniczne, a Zenith (firma porównywana) nie zrobił tego. Chcieliśmy sprawdzić, z czego wynikały takie rozbieżności.
- *Mniej rekomendacji ze strony dyrektorów zarządzających.* Do grupy firm porównywanych staraliśmy się zaliczać te, które dyrektorzy zarządzający polecali nam jako wizjonerskie *rzadziej niż inne*. Ponieważ w doborze wizjonerskich firm silnie polegaliśmy na dyrektorach zarządzających, chcieliśmy zdać się na nich także w selekcji firm porównywanych.
- *Bez firm podrzędnych.* Nie chcieliśmy analizować wizjonerskich firm na tle organizacji, które poniosły porażkę lub osiągały fatalne wyniki. Wierzyliśmy, że nasze wnioski będą dużo bardziej wiarygodne i cenne, jeśli porównamy wizjonerskie firmy z organizacjami osiągającymi godne uznania wyniki,

ale bardziej konserwatywnymi, czyli najkrócej mówiąc: z innymi dobrymi firmami. Gdybyśmy odnieśli wizjonerskie organizacje do firm ponoszących sromotne porażki, z pewnością odkrylibyśmy sporo różnic... które jednak nie naprowadziłyby nas na użyteczne spostrzeżenia. Jeśli porównasz drużynę olimpijską z drużyną szkolną, niewątpliwie znajdziesz wiele kontrastów. Ale czy takie różnice czegoś cię nauczą? Czy w ten sposób dojdiesz do wartościowych wniosków? Oczywiście, nie. Do budujących i praktycznych wniosków dojdiesz wtedy, kiedy porównasz kluby złotych medalistów z klubami srebrnych albo brązowych medalistów. *My zmierzaliśmy do porównania klubów złotych medalistów z klubami srebrnych i brązowych medalistów. Wychodziliśmy z założenia, że taka analiza naprowadzi nas na znaczące odkrycia.*

Krok 3. Historia i ewolucja

Podjęliśmy się żmudnego zadania, jakim było prześledzenie wieloletniej historii każdej z firm w naszej próbie. Nie szukaliśmy tylko odpowiedzi na pytanie: jakie cechy te firmy mają dziś? Zastanawialiśmy się przede wszystkim nad czymś innym: jak te firmy rozpoczęły swoje istnienie na rynku? Jak ewoluowały? Jak pokonały początkowe trudności wynikające z małej skali działania i niedoboru gotówki? Jak z małych raczkujących przedsiębiorstw ewoluowały w korporacje o stabilnych wynikach? Jak pokonały problem przestawienia się z ojca założyciela na zarządzających drugiej i kolejnych generacji? Jak stały się wynalazcze i jak zaczęły wprowadzać rewolucyjne nowe technologie?

Sięgając daleko wstecz analizę historyczną przeprowadziliśmy z trzech powodów. Po pierwsze, chcieliśmy wyciągnąć wnioski przydatne nie tylko czytelnikom w dużych korporacjach, ale też ludziom rozwijającym małe i średnie firmy. Naszą intencją było połączenie praktycznego doświadczenia przedsiębiorców budujących małe firmy z wiedzą o planowaniu zmian w dużych korporacjach i z wiedzą akademicką. Na bazie tej wiedzy i doświadczenia chcieliśmy wyciągnąć wnioski i stworzyć narzędzia przydatne zarówno początkującym przedsiębiorcom, jak i zarządzającym stabilnymi korporacjami.

Po drugie – i jeszcze ważniejsze – wierzyliśmy, że tylko całościowy obraz ewolucji wizjonerskich firm może doprowadzić nas do zrozumienia mechanizmów rządzących tymi organizacjami. Analogicznie, nie sposób jest w pełni zrozumieć Stany Zjednoczone bez poznania historii tego kraju: wojny o niepodległość, idei i założeń Konwentu Konstytucyjnego, wojny secesyjnej, ekspansji na Dzikie Zachód, katastrofalnego wielkiego kryzysu lat trzydziestych dwudziestego wieku, myślenia Jeffersona, Lincolna i Roosevelta oraz bez wielu innych spraw, które ukształtowały ten naród. W pewnym sensie korporacje przypominają narody, ponieważ są summą wcześniejszych wydarzeń, które od wielu pokoleń kształtują ich kod genetyczny.

Czy moglibyśmy zrozumieć, czym jest dziś Merck, nie znając filozofii wyłożonej przez George'a Mercka w latach dwudziestych („Lek służy pacjentowi, a nie zyskowi. Zyski są dopiero później”)? Czy moglibyśmy zrozumieć, czym jest dziś 3M, nie wiedząc, że firma ta rozpoczęła swoją drogę jako bankrutująca kopalnia? Czy moglibyśmy zrozumieć General Electric pod przywództwem Jacka Welcha, nie poznawszy ścieżki sukcesji poprzednich dyrektorów zarządzających tej firmy od pierwszych lat dwudziestego wieku? Czy moglibyśmy zrozumieć, dlaczego w latach osiemdziesiątych Johnson & Johnson tak znakomicie odpowiedział na kryzys związany z zatruciami Tylenolem, nie zgłębiwszy historycznych korzeni tej firmy i jej Credo, które jest motorem działań tej firmy od 1943 roku? Nie moglibyśmy.

Po trzecie, uznaliśmy, że analiza porównawcza za wiele lat będzie dużo bardziej wartościowa niż porównywanie firm w ich obecnej sytuacji. Patrzenie na obecny obraz firm wizjonerskich i porównywanych byłoby jak oglądanie ostatnich trzydziestu sekund maratonu. Oczywiście, wiedzielibyśmy, kto zdobył złoty medal, ale nie rozumielibyśmy, *dłaczego* wygrał ten, a nie inny zawodnik. Jeśli chcesz zrozumieć, skąd wziął się wynik zawodów, musisz obejrzeć całość i dostrzec wydarzenia, które do niego doprowadziły. Musisz wiedzieć, jak szkolili się poszczególni maratończycy, jak przygotowywali się do biegu, jak przebiegli pierwszy, a potem drugi, trzeci i każdy kolejny kilometr. Dlatego sięgnęliśmy wstecz do czasów, które skrywają odpowiedzi na pytania tak ważne, jak:

- Dlaczego Motorola, niegdyś mała firma naprawiająca zasilacze radiowe, stała się producentem samochodowych zestawów audio, telewizorów, półprzewodników, układów scalonych i telefonów komórkowych, podczas gdy Zenith (który rozpoczął swoją drogę mniej więcej w tym samym czasie, z niewielkimi zasobami) nigdy nie odniósł dużego sukcesu w niczym poza produkcją telewizorów?
- Dlaczego Procter & Gamble po stu pięćdziesięciu latach funkcjonowania wciąż jest liderem w branży chemii gospodarczej, produktów higieny osobistej i ogólnie kosmetyków, mimo że mało które firmy w tych sektorach są w stanie przetrwać dłużej niż piętnaście lat? Jak P&G, który rozpoczął swój maraton jako słaby gracz na rynku zdominowanym przez Colgate, stał się ikoną swojej branży?
- Dlaczego Hewlett-Packard utrzymał dobrą kondycję finansową i nie stracił ducha wynalazczości po odejściu Billa Hewletta i Davida Packarda, podczas gdy Texas Instruments – firma technologiczna, która nie tak dawno temu była złotym dzieckiem Wall Street – nieomal odeszła z rynku po tym, jak jej założyciel Pat Haggarty oddał ster w inne ręce?
- Dlaczego Walt Disney Company stała się ikoną Ameryki i przetrwała niejedną próbę wrogiego przejęcia, podczas gdy wytwórnia Columbia Pictures stopniowo traciła grunt pod nogami, nigdy nie stała się ikoną świata filmu, została sprzedana Coca-Coli i w końcu trafiła w ręce japońskiego koncernu?
- Dlaczego Boeing przetrwał kryzys w branży lotniczej i odebrał firmie McDonnell Douglas tytuł najlepszego na świecie producenta samolotów komercyjnych? Co takiego miał Boeing w latach pięćdziesiątych, czego zabrakło McDonnell Douglasowi?

Odkrywanie ponadczasowych zasad. Czy możemy wyciągać uzasadnione wnioski, patrząc na historię? Czy możemy dowiedzieć się czegoś użytecznego, spoglądając na to, co robiły firmy dziesięć, trzydzieści, pięćdziesiąt albo sto lat temu? Oczywiście, w międzyczasie świat zdążył się bardzo zmienić i bez wątpienia nadal będzie się zmieniał. Historyczne działania wizjonerskich firm niekoniecznie mają bezpośrednie odniesienie do przyszłości. Jesteśmy tego

świadomi. Jednak od początku do końca naszego badania poszukiwaliśmy *fundamentalnych*, ponadczasowych *zasad* i wzorów, które mogą być wykorzystywane także w przyszłości. Praktyki i strategie, jakimi wizjonerskie firmy „chronią rdzeń i stymulują postęp” wciąż będą ewoluować, lecz sama zasada mówiąca, że metody otaczające nieruchomy rdzeń należy zmieniać (to najważniejsza koncepcja, jaką przedstawiamy w tej książce), była, jest i będzie równie ważna w roku 1850, 1900, 1950 i 2050. Nasz cel jest następujący: poznać wieloletnią historię korporacji i zrozumieć koncepcje oraz wypracować narzędzia, które okażą się przydatne budowniczym wizjonerskich organizacji w dwudziestym pierwszym wieku, a także później.

Gdybyśmy mieli wskazać jeden jedyny element odróżniający tę książkę od wszystkich poprzednich podręczników i poradników menedżerskich, powołalibyśmy się na fakt, że przeanalizowaliśmy całą historię firm od samego ich początku i dokonaliśmy bezpośredniego porównania tych organizacji z innymi przedsiębiorstwami. W ten sposób obaliliśmy długo kultywowane mity i odkryliśmy fundamentalne zasady, które mają zastosowanie od dziesięcioleci, w wielu różnych branżach.

Krok 4. Natłok danych, miesiące badań i „polowanie na żółwia”

Kiedy już wyselekcjonowaliśmy firmy i zdecydowaliśmy się na porównywanie ich historii parami, stanęliśmy przed kolejnym trudnym problemem: *czego dokładnie* powinniśmy szukać w historii tych korporacji? Czy powinniśmy analizować ich strategię? Struktury organizacyjne? Sposób zarządzania? Kultury organizacyjne? Wartości? Linie produktów? Uwarunkowania branżowe? Ex ante nie wiedzieliśmy, jakie czynniki odpowiadają za to, że firma ma status wizjonerskiej organizacji, dlatego na tak wczesnym etapie badań nie byliśmy w stanie zawęzić obszaru poszukiwań. Potrzebowaliśmy możliwie najszerszej bazy wiedzy o analizowanych firmach.

Od samego początku naszego projektu towarzyszył nam duch Charlesa Darwina. Darwin, odbywając podróż na pokładzie okrętu H.M.S. *Beagle*, przez pięć lat badał gatunki na Galapagos i mozolnie opisywał różnice pomiędzy wielkimi żółwiami zamieszkującymi

poszczególne wyspy archipelagu. Te nieoczekiwane dostrzeżone różnice zapoczątkowały w umyśle Darwina myśl, która w rejsie powrotnym i w jego późniejszych pracach badawczych w Anglii ewoluowała w wielką teorię. Darwin natknął się na doniosłe odkrycie między innymi dlatego, że miał szczęście zaobserwować coś nieoczekiwanego. On nie wybrał się na Galapagos z myślą o poszukiwaniu różnic pomiędzy gatunkami żółwi. Obrał ten kierunek badań dopiero później, kiedy zobaczył, że te wielkie, dziwnie wyglądające gady człapiące po wyspach Galapagos wymykają się przyjętym założeniom wiedzy o gatunkach⁶. My także chcieliśmy „upolować” kilka dziwnie wyglądających „żółwi”, które sprowokowałyby nas do wejścia na nowe tory myślenia.

Oczywiście, chcieliśmy działać systematycznie, a nie ot tak sobie spacerować dookoła „wyspy” w nadziei na spotkanie jednego czy dwóch żółwi. Chcąc zbierać informacje w sposób systematyczny i wszechstronny, zastosowaliśmy technikę badawczą, którą nazwaliśmy „analizą strumieniową organizacji”, ułatwiającą pozyskiwanie i sortowanie danych⁷. Korzystając z tej techniki, nasz zespół badaczy zebrał i prześledził informacje w dziewięciu kategoriach, dotyczące całej historii każdej z badanych firm (zob. tabela A.1 w dodatku 3 do książki). Te kategorie danych objęły prawie wszystkie aspekty studiowanych organizacji: strukturę organizacyjną, strategię, produkty i usługi, technologię, sposób zarządzania, strukturę własnościową, kulturę, wartości, polityki i otoczenie zewnętrzne. Przeanalizowaliśmy sprawozdania finansowe firm aż do roku 1915 wstecz i skalkulowaliśmy stopę zwrotu z akcji w okresach miesięcznych, do roku 1926 wstecz. Te informacje nałożyliśmy na oś czasu najważniejszych wydarzeń w historii powszechnej i gospodarczej USA, w latach 1800–1990, kładąc nacisk na zmiany w poszczególnych branżach reprezentowanych przez badane firmy.

W poszukiwaniu informacji o trzydziestu sześciu firmach za okres dziewięćdziesięciu sześciu lat, przeczesaliśmy prawie sto książek i ponad trzy tysiące publikacji (artykułów, studiów przypadku, materiałów archiwalnych, biuletynów korporacyjnych i nagrań wideo). Ostrożnie szacujemy, że przewertowaliśmy prawie sześćdziesiąt tysięcy stron tekstu (choć podejrzewamy, że było to bliżej stu tysięcy stron). Materiały źródłowe do tego projektu zapełniły trzy szafy sięgające nam do ramion i pięć półek. Dane

i analizy finansowe zajęły dwadzieścia megabajtów pamięci na dyskach. (Źródła danych do naszego projektu są pokazane w tabeli A.2 w dodatku 3 do książki).

Krok 5. Czas zbierania owoców naszej pracy

W końcu stanęliśmy przed najtrudniejszym zadaniem w całym naszym projekcie. Przepuściliśmy przez nasze filtry analityczne przytłaczającą ilość informacji (w dużej mierze jakościowych). Strumienie danych połączyły się w kilka finalnych koncepcji tworzących spójną całość – w zestaw konceptualnych filarów podtrzymywanych solidnymi i szczegółowymi dowodami empirycznymi. Doszukaliśmy się powtarzalnych schematów i dostrzeżliśmy stojące za nimi trendy oraz siły. Zdefiniowaliśmy koncepcje wyjaśniające historyczną trajektorię rozwoju wizjonerskich firm. Na bazie tych koncepcji sformułowaliśmy praktyczne wskazówki dla zarządzających, menedżerów i przedsiębiorców budujących firmy dwudziestego pierwszego wieku.

Do tych odkryć doprowadziła nas analiza porównawcza. Na każdym etapie prac powracaliśmy do fundamentalnego pytania: „Co odróżniało wizjonerskie organizacje od firm porównywanych na poszczególnych etapach ich rozwoju?”. Czytając kolejne rozdziały tej książki, sięgaj do dodatku 3, w którym metodycznie porównujemy wizjonerskie firmy z firmami porównywanymi w każdej z dziewięciu kategorii badawczych.

Nasza analiza porównawcza była twórcza. Chcieliśmy odejść możliwie najdalej od ograniczeń narzucanych przez zasady wykładane w szkołach biznesu i nagłaśniane przez prasę dla menedżerów. Chcieliśmy wykorzystać idee i koncepcje spoza świata biznesu i powiązać je z naszymi obserwacjami. W związku z tym czytaliśmy sporo publikacji z dziedzin *niebiznesowych*: z biologii, (zwłaszcza z teorii ewolucji), z genetyki, z psychologii (w tym psychologii społecznej), z filozofii, z nauk politycznych, z historii i z antropologii kulturowej.

Krok 6. Eksperymentowanie, czyli nasze koncepcje w rzeczywistym świecie

Od początku do końca naszego projektu nieustannie testowaliśmy nasze spostrzeżenia i koncepcje, rzucając je twardej

rzeczywistości na pożarcie, to jest konsultując je z menedżerami i członkami rad nadzorczych. Do chwili, w której piszemy te słowa, osobiście wdrożyliśmy narzędzia będące rezultatami naszego projektu w ponad trzydziestu organizacjach. Nasze wnioski przyjmowały się zarówno w firmach nowo powstałych z przychodami poniżej 10 milionów dolarów rocznie, jak i w dojrzałych korporacjach z listy „Fortune” 500 największych firm w USA z różnych branż: komputerowej, opieki zdrowotnej, farmaceutycznej, biotechnologicznej, budowlanej, handlu detalicznego, sprzedaży wysyłkowej, produktów sportowych, urządzeń elektronicznych, półprzewodników, oprogramowania, kinowej, ochrony środowiska, chemicznej i bankowości komercyjnej. Współpracując z kierownictwem wyższego szczebla na bezpośrednie żądanie dyrektorów zarządzających, dzieliliśmy się naszymi pomysłami z najaktywniejszymi, najbardziej praktycznie myślącymi, najbardziej wymagającymi i mającymi najlepszą intuicję ludźmi biznesu.

Ta „próba ognia” dostarczyła cennych obserwacji zwrotnych, które pomogły nam szlifować i rozwijać nasze koncepcje w kolejnych fazach projektu. Przykład? Podczas sesji roboczej w firmie farmaceutycznej jeden z zarządzających spytał: „Czy istnieją »słuszne« i »niesłuszne« rdzenne wartości? Zapytam inaczej. Co jest ważniejsze: *sens* rdzennych wartości czy może ich *autentyczność i spójność*? Czy autentyczne i spójne rdzenne wartości mogą być dobre bez względu na to, co się za nimi kryje? A może wszystkie wizjonerskie firmy mają jeden i ten sam zestaw wartości?”. Sięgnęliśmy do naszych informacji źródłowych i zaczęliśmy szukać odpowiedzi na to pytanie (zob. rozdział 3), zamykając pętlę sprzężenia zwrotnego pomiędzy pracą badawczą i praktyką (zob. rysunek 1.3). Pięć lat badań przeplatanych z konsultacjami pozwoliło nam wypełnić wiele takich luk, a to bardzo pomogło nam w pisaniu tej książki.

Niech przemówią dowody

Wszystkie projekty badawcze w dziedzinie nauk społecznych są w pewnym sensie ograniczone i utrudnione. Nasz projekt nie był wyjątkiem. Ten nieunikniony problem wynika z jednej rzeczy. Otóż w środowisku, w którym warunki nie są takie same

z eksperymentu na eksperyment, nie da się w sposób bezbłędny badać tego, jak modyfikowanie testowanej zmiennej wpływa na ostateczny wynik doświadczenia. Bardzo chcielibyśmy badać firmy w warunkach laboratoryjnych, ale nie ma takiej możliwości. Musimy badać materiał historyczny i robić z niego jak najlepszy użytek. W dodatku 1 do książki przedstawiamy zarzuty dotyczące naszej metodologii, jakie może postawić krytycznie nastawiony czytelnik; przedstawiamy tam także nasze odpowiedzi na te zarzuty.

Rysunek 1.3

Pętla sprzężenia zwrotnego



Mimo zarzutów metodologicznych, jakie można by nam postawić, uważamy, że przeanalizowaliśmy tak wiele informacji i dzięki mechanizmowi sprzężenia zwrotnego wypełniliśmy tak wiele luk pomiędzy teorią i praktyką, że czujemy się pewni naszych konkluzji. Co ważniejsze, czujemy się pewni tego, że nasze wnioski będą *pomocne* w rozwijaniu nadzwyczajnych organizacji. Nie twierdzimy, że odkryliśmy prawdę przez duże „P”. Tego nie może powiedzieć żaden badacz nauk społecznych. Jednak uważamy, że to badanie pozwoliło nam lepiej zrozumieć organizacje i dać menedżerom narzędzia konceptualne lepsze od tych, jakimi budowniczy nadzwyczajnych firm dysponowali wcześniej.

Tyle o metodyce. Przejdźmy wreszcie do dzielenia się owocami naszej pracy. Mamy nadzieję, że ta książka będzie dla ciebie

solidnym kęsem nowej wiedzy, bo nas historia wizjonerskich firm nauczyła bardzo wiele. Chcemy, żebyś podczas tej lektury zachował zdrowy krytycyzm i obiektywizm. Wolelibyśmy, żebyś wnikliwie rozważył i odrzucił nasze wnioski, niż ślepo i bez żadnych pytań je zaakceptował. Niech przemówią dowody. A ty przyjmij rolę surowego sędziego.