

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	5
ROZDZIAŁ 1. Ego w bilansie księgowym	11
Aktywa czy pasywa	14
Ego 2.0	17
Zdrowie egonomiczne	19
Talent czy zdrajca	20
Utrata panowania nad ego	23
Zwrot z inwestycji	24
Popyt i podaż talentu	25
Rozliczenie	27
KWESTIE KLUCZOWE. Ego w bilansie księgowym	29
ROZDZIAŁ 2. Zyski i straty ego	31
Pierwszy sygnał wczesnego ostrzegania — porównywanie się z innymi	31
Drugi sygnał wczesnego ostrzegania — postawa defensywna	32
Trzeci sygnał wczesnego ostrzegania — epatowanie inteligencją	33
Czwarty sygnał wczesnego ostrzegania — poszukiwanie akceptacji	34
Od biznesu do domu i z powrotem	35
Trzy zasady egonomii	36
Pokora	37

Ciekawość	38
Szczerłość	39
Analiza chwili	40
Idealne chwile, niedoskonali liderzy	41
Impet	43
KWESTIE KLUCZOWE. Zyski i straty ego	45

ROZDZIAŁ 3. Pierwszy sygnał wczesnego ostrzegania — porówny- wanie się z innymi	47
Czy jesteś indykiem	47
Lustreczko, powiedz przecie... ..	48
Oprah kontra Narzeczona laleczki Chucky	51
Kampania: masz mniej — masz więcej	52
Niewłaściwy cel	53
Z motyką na słońce	55
Siedzieć i odpoczywać	55
Lepszy niż... aż... ..	57
Pierwszy pośród... ..	57
KWESTIE KLUCZOWE. Porównywanie się z innymi	61

ROZDZIAŁ 4. Drugi sygnał wczesnego ostrzegania — przyjmowa- nie pozycji defensywnej	63
Czy „przepraszam” to przeprosiny	65
Czy mogę ci zwrócić na coś uwagę	66
Brzemie doskonałości	66
Zadowolony i (nie) szczęśliwy	69
Logicznie nielogiczne	70
Spín doktorzy	71
To chciał powiedzieć... ..	72
Smacznego	75
Na wyższym biegu	76
KWESTIE KLUCZOWE. Przyjmowanie pozycji defensywnej	79

ROZDZIAŁ 5. Trzeci sygnał wczesnego ostrzegania — epatowanie inteligencją	81
Bystry jesteś, ale... ..	82
Kryzys tożsamości	83
Wpływ popisywania na kulturę	85

Czas połowicznego rozkładu mądrości	85
Twoje, moje, nasze	87
Dywersyfikacja — konieczność czy polityczna poprawność?	89
KWESTIE KLUCZOWE. Epatowanie inteligencją	93
ROZDZIAŁ 6. Czwarty sygnał wczesnego ostrzegania — poszuki-	
wanie akceptacji	95
Tylko popatrz	96
Gimnazjum w biznesie	96
Rety, jakie ładne zęby	98
Gdy bycie miłym jest niemiłe	99
Dlaczego to robimy	100
Szacunek do siebie a akceptacja	101
Trzy zasady egonomii	102
KWESTIE KLUCZOWE. Poszukiwanie akceptacji	103
ROZDZIAŁ 7. Pokora	105
Pokora w stanie równowagi	107
Skrajna unikalność	109
Najpierw my, potem ja	111
Gdy zwycięstwo staje się porażką	112
Naprzód, aby przetrwać	114
Ekonomia „najpierw my, potem ja”	115
Chwila prawdy	116
Jestem inteligentny i nie jestem (dualizm)	117
Kolor pokory	119
Akt równowagi	121
Niedokończony biznes	121
Jeszcze coś (konstruktywne niezadowolenie)	125
Czynnik ludzki	128
KWESTIE KLUCZOWE. Pokora	135
ROZDZIAŁ 8. Pokora — antynomia i cel	137
Przemoc w rozmowie	139
Dobroć nie zawsze popłaca	139
Natychmiastowe zapanowanie nad antynomią	140
W sercach	142
Rozdzielnia elektryczna	144

Uwaga! Nie wchodzić!	145
Legoland	150
Darzenie bezwzględny i szczerym szacunkiem	151
Lot z BISS	152
Przenoszenie antynomii z poziomu tożsamości na poziom idei	154
Od tożsamości do idei	156
Słownictwo na wyjście z uniesienia fizjologicznego	157
Słownictwo na wejście z WUF	159
Pokora plus ciekawość	160
KWESTIE KLUCZOWE. Antynomie i cel	161
ROZDZIAŁ 9. Ciekawość	163
Pobudzana czy pobudzająca	163
Otwartość plus uporządkowanie równa się	166
Jeszcze jedno pytanko	168
Jaki lek	169
Czy na zebraniu jest żelek	171
A co mamy zadane	173
Cztery sposoby pobudzania ciekawości	175
Co mamy na myśli?	176
Co widzimy?	178
Z jakiego wychodzimy założenia?	180
Dokąd to prowadzi?	191
Drażnienie	182
Dobrymi intencjami jest wybrukowane...	184
Dusza ciekawości	186
Ciekawość w CV	187
KWESTIE KLUCZOWE. Ciekawość	189
ROZDZIAŁ 10. Szczerłość	191
Masz wyciek	194
Woda w ustach	195
Poprawa szczerłości	196
Słuchanie	198
Pozytywy negatywizmu	201
Zwracanie uwagi przełożonemu	201
Strach przed zaszufładowaniem	203

EGONOMIA

SPIS TREŚCI

Strach przed powiedzeniem tego, czego nie boimy się myśleć	205
Dwa warunki zwracania uwagi	206
Język sprzeciwu	206
Uzyskanie pozwolenia	207
Jasne przedstawienie intencji	207
Otwartość	209
Dostosowywanie	211
Gdy brak zmiany jest zmianą	213
KWESTIE KLUCZOWE. Szczerść	215
ZAŁĄCZNIK	217
Sygnały wczesnego ostrzegania a nasze przekonania	217
Sygnały wczesnego ostrzegania — emocje podstawowe i podstawy	217
Pierwszy sygnał wczesnego ostrzegania — porównywanie	218
Drugi sygnał wczesnego ostrzegania — defensywność	219
Trzeci sygnał wczesnego ostrzegania — epatowanie inteligencją	219
Czwarty sygnał wczesnego ostrzegania — poszukiwanie akceptacji	220
PRZYPISY	223
PODZIĘKOWANIA	230
O MarcumSmith LC	232

ROZDZIAŁ 1

Ego w bilansie księgowym

Każda dobra myśl, która przychodzi nam do głowy, i każdy dobry czyn, który wykonamy, napawają nas dumą, ale także wystawiają na ataki próżności i samozadowolenia.

WILLIAM LAW

Ego stanowi ukrytą pozycję w każdym zestawieniu finansowym. A ponieważ w bilansie zysków i strat go nie widać, od dziesięcioleci lub nawet stuleci nie uzyskaliśmy poprawy — być może nawet doszło do pogorszenia — w zakresie zarządzania tą wszechobecną, potężną siłą, którą dysponuje każda osoba pracująca w każdym przedsiębiorstwie.

Kiedy przeczytałeś zdanie rozpoczynające ten rozdział, w pierwszej chwili raczej nie przyszło ci na myśl, że ego może znaleźć się po stronie zysków. Mimo złej reputacji, nie należy ono do ewidentnych strat. Przynosi takie korzyści jak skłonność do inwencji, chęć osiągnięcia celów, odwaga wypróbowywania czegoś nowego i upór w przewycięzaniu nieuchronnie pojawiających się trudności. Być może wydaje się to zaskakujące, ale większość ludzi ma zbyt słabe ego, co prowadzi do poczucia niepewności, ślepego naśladownictwa i apatii, a także paraliżu przywództwa i całych kultur.

Na każdym zebraniu, przy okazji każdej debaty, każdej oceny wyników, każdej rozmowy z klientem i rozmowy kwalifikacyjnej ego może działać na naszą korzyść lub niekorzyść. Jeśli mądrze nim zarządzamy, to korzystamy z plusów, jakie wynikają z jego zalet. Ale jeśli to ta potężna, nieustępliwa siła zarządza nami, przedsiębiorstwa ponoszą realne straty gospodarcze.

Ponad połowa biznesmenów szacuje, że ego kosztuje ich firmy od 6% do 15% rocznego dochodu. Wielu uważa te kalkulacje za

dość ostrożne. Nawet jeśli koszty ego stanowiłyby tylko 6% dochodów — jak szacują ludzie pracujący nad uzyskiwaniem dochodu — to dla przeciętnej firmy z listy Fortune 500 równałyby się 1,1 miliarda dolarów. Co biorą pod uwagę osoby, które robią takie szacunki, niezależnie od tego, czy koszty wynoszą 6% czy 60%? Najczęściej najświeższe doniesienia prasowe i swoje niedawne bankructwo wywołane czymś ego.

W latach 1981–1999 przedsiębiorstwo Fannie Mae pod dyktando Davida Maxwella, a później Jamesa Johnsona, osiągało niezrównane wyniki i przewyższało średnią giełdową w stosunku 3,8:1. W książce *Od dobrego do wielkiego* Jim Collins w swoich analizach wymienił Fannie Mae wśród zaledwie 11 z 1435 firm, które wypracowały i utrzymywały niedoścignione wyniki dzięki dobrze dobranym liderom. Ale 1 stycznia 2001 r. dyrektorskie stanowisko Johnsona zajął Franklin Raines. 5 lat później pod presją rady dyrektorów złożył rezygnację z powodu niejasnych praktyk księgowych. „Oddaję się do dyspozycji — stwierdził — i odchodzę na wcześniejszą emeryturę”.

Paradoksalnie w 2002 r., czyli 4 lata wcześniej, został wezwany do złożenia w kongresie zeznań w sprawie upadku Enronu. Mówił wówczas: „Gdy liderzy przedsiębiorstw twierdzą, że nie wiedzieli albo nie mieli obowiązku wiedzieć o działalności prowadzonej przez ich firmy, postępują kompletnie nieodpowiedzialnie i ich działań nie można zaakceptować. Zwłaszcza, gdy chodzi o ryzyko zagrażające fundamentom skutecznej działalności przedsiębiorstwa”. Odchodząc z Fannie Mae dostał pakiet emerytalny w wysokości 25 milionów dolarów, a w sumie jego wynagrodzenie przez całą kadencję wyniosło 90 milionów. 22 grudnia 2004 r. jego miejsce zajął Daniel Mudd.

Kiedy pisaliśmy ten rozdział, kolega przysłał nam w e-mailu pewną informację prasową. Nagłówek brzmiał: *Fannie Mae doprowadza do ugody za 400 milionów dolarów*. Informacja zaczynała się od słów: „Arogancka i nieetyczna kultura Fannie Mae doprowadziła tego giganta na rynku kredytów hipotecznych do skandalu księgowego rzędu 11 miliardów dolarów — powiedzieli we wtorek inspektorzy federalni, ogłaszając ugodę opiewającą na 400 milionów dolarów”. Dostało się również przywództwu sprawowanemu przez Daniela Mudda. Bethany McLean napisał w *Fortune*: „Fannie Mae

uważa się za przedsiębiorstwo tak wyjątkowe, specjalne i potężne, że nie musi ponosić odpowiedzialności. Okazało się, że myli się pod tym względem”. Droga od dobrego do wielkiego zajęła przedsiębiorstwu Fannie Mae prawie 20 lat, a od wielkiego do dobrego — niecałe pięć. Dokąd zawędruje dalej? Czas pokaże.

Nagłówki informujące, że ego wydostało się spod kontroli albo że wywarło wpływ na budowę brutalnej, egotycznej kultury, wiążą się z ryzykiem mówienia sobie: „My byśmy nigdy tak nie postąpili. My nie jesteśmy tacy źli”. To prawda. 99% z nas nie zostanie drugim Denitem Kozłowski — Tyco, Kenem Layem i Jeffreyem Skillingiem — Enron, Berniem Ebbersem — WorldCom ani Martha Steward, nie zasłuży też na przezwisko „Al Piła”, jak Al Dunlap, były dyrektor generalny Sunbeam. Nie chcemy trafić do więzienia ani zostać w skarpetkach z powodu upadku firmy. I na tym polega pułapka.

Historie wymienionych firm są dość ekstremalne, a więc rzadko skłaniają nas do zadania sobie pytania: czy cokolwiek z nich odnosi się także do naszego przedsiębiorstwa, a może do mojego zespołu albo do mnie? Nie bierzemy ich do serca i lekceważymy zachowania, które wprawdzie nie prowadzą do tak spektakularnych efektów, lecz w sposób subtelny i jednoznaczny ograniczają nasze możliwości. Jako autorzy książki możemy na podstawie doświadczeń i przeprowadzonych badań powiedzieć, że napędzane przez ego działania rzadko w danej chwili odbierane są jako ekstremalne. „Staliśmy się wielcy — powiedział nam menedżer jednej z firm z listy Fortune 500. — Po pewnym czasie wielkość rozbudziła nasze ego, a to doprowadziło z powrotem do tego, że zostaliśmy dobrzy. Teraz musimy zaczynać od początku. Przez cały czas pozostawaliśmy ślepi na rozrost naszego ego”.

W przedsiębiorstwach rzadko brakuje ludzi odpowiednio utalentowanych, posiadających wysoką motywację, inteligencję, wyobraźnię, wizję, odpowiednie wykształcenie, doświadczenie lub chęci. Często jako konsultanci, rozmawiając z liderami albo menedżerami, których projekty poniosły porażkę lub osiągnęły przeciętne rezultaty, słyszymy takie słowa: „Temu człowiekowi nie brakuje innowacyjności, ale...”, „Ona ma niewiarygodną wizję, gdyby tylko...”, „Byliśmy na dobrej drodze, ale nagle...”. Wszystkie „ale” przy pochwałach wiążą się z przerostem jednej rzeczy — ego.

Skoro więc koszty są tak duże i poważne, to dlaczego ludzie kurczowo trzymają się swego ego, a w niektórych przypadkach nawet o nie walczą? Początkowo nie potrafiliśmy odpowiedzieć na to pytanie.

Aktywa czy pasywa

Badania rozpoczynaliśmy z założeniem, że ego jest czymś negatywnym i trzeba je z zimną krwią eliminować — przynajmniej z biznesu — bo stanowi ukryty koszt, dający zerowy zwrot. Długi czas książka ta nosiła roboczy tytuł *Bez ego*. Przez dwa lata pracy nad tym projektem taki tytuł wydawał się uzasadniony w skali zarówno mikro-, jak i makroekonomicznej. Na poziomie mikro- Roy Baumeister z Florida State University i Liquid Zhanf z Carnegie Mellon University przeprowadzili serię eksperymentów mających na celu pokazanie, jakie decyzje finansowe podejmują ludzie, których ego znalazło się w zagrożeniu.

W jednym z eksperymentów, mającym na celu ustalenie, w jaki sposób ego wpływa na decyzje uczestników, badacze podzielili ludzi na dwie grupy — z zagrożonym ego i z niezagrażonym ego. W każdym z kolejnych doświadczeń uczestnicy mogli wygrać pieniądze, przegrać albo wyjść na zero. Obie grupy otrzymały taką samą informację: „Uczestniczycie w walce licytacyjnej przypominającej aukcję, ale walczyście tylko z jedną osobą, którą próbujecie pokonać”. Na licytację wystawiany był 1 dolar. Cel polegał na kupieniu tego dolara po cenie poniżej dolara. Aby go zdobyć, można było wydać aż do 5 dolarów. Przed rozpoczęciem każdej osobie z grupy o zagrożonym ego powiedziano: „Jeśli należysz do ludzi, których ogarnia paraliż, kiedy są pod presją, albo wydaje ci się, że brak ci odpowiednich środków na wygraną tego dolara, to powinieneś zachować ostrożność. Ale wszystko zależy od ciebie”.

Stawki w licytacji pięły się w górę i prawie w każdym przypadku ludzie z grupy zagrożonej licytowali znacznie wyżej niż ci, którzy nie próbowali chronić swojego ego. Osoby, które chciały coś udowodnić swojemu ego, płaciły aż do 3,71 dolara za 1 dolara. W efekcie ten, kto miał niższe poczucie własnej wartości, tracił więcej pieniędzy. Eksperyment pokazał, że z powodu ego ludzie wpa-

dają w pułapkę kosztownych i stratnych przedsięwzięć. Podczas późniejszych rozmów uczestnicy, którzy więcej wydali, żeby wygrać, nie tylko nie czuli się lepiej z powodu straconych pieniędzy, ale także gorzej odbierali swoje poczucie własnej wartości. Innymi słowy, stracili i pieniądze, i pewność siebie.

Baumeister i Zhang twierdzą, że z powodu ego ludzie mają skłonności do wpadania w pułapki złych decyzji i trwonią pieniądze. Stają się więźniami swoich wyborów zawodowych. Kierownicy nadmiernie przywiązują się do pracowników, których wytypowali podczas procesu rekrutacji, dyrektorzy banków przesadnie angażują swoje instytucje w problematyczne kredyty (ponieważ to oni podjęli decyzję o ich udzieleniu), a przedsiębiorcy i inwestorzy obracający kapitałem wysokiego ryzyka tkwią w niedochodowych projektach. Z wnikliwych badań Baumeistera i Zhanga płynie wniosek, że gdy ludzie odczuwają zagrożenie dla swego ego, podejmują mniej optymalne decyzje niż gdyby kierowali się tylko kwestiami finansowymi.

Wyniki gospodarcze na poziomie makroekonomicznym cierpią, gdy ego negatywnie wpływa na sposób produkcji. Przez ponad dwadzieścia lat doktor Paul Nutt z Ohio State University prowadził w kilkuset instytucjach badania na temat tego, dlaczego decyzje gospodarcze okazują się nietrafne. Z analizy 50% nietrafnych decyzji wyłoniły się trzy najważniejsze przyczyny:

- ponad 1/3 wszystkich nietrafnych decyzji gospodarczych zapada pod wpływem ego;
- prawie 2/3 dyrektorów gdy raz podejmie decyzję, nie rozpatruje wyjść alternatywnych;
- 81% menedżerów wdrażając swoje decyzję, nie podkreśla ich wartości merytorycznej, lecz stosuje perswazję lub odgórne zarządzanie.

Przez dwa i pół roku przejrzelśmy 2190 artykułów prasowych, głównie związanych z biznesem, w których w dowolnym kontekście padało słowo „ego”. W 80% wyraz ten miał zabarwienie negatywne i zwykle pojawiały się rady, jak i dlaczego ludzie powinni się pozbywać ego i co się stanie, jeśli tego nie zrobią. Teksty gazetowe piętnują egotystów takimi tytułami jak: *Nie pozwólmy, aby ego mordowało nowicjuszy* — *BusinessWeek*, *Ego dławi T.O.* (Terrella Owensa, amerykańskiego futbolistę) — *USA Today*.

Przez ostatnich pięć lat przeprowadziliśmy tysiące ankiet wśród uczestników naszych zajęć na temat przywództwa. Prosiłiśmy ich o zapisywanie pierwszych myśli, jakie pojawiają się po ukazaniu przypadkowych słów. Co byś napisał, gdybyś zobaczył słowo „ego”? W przypadku 92% osób pierwsza reakcja była negatywna. Prawie pięciokrotnie częściej od pozostałych padało słowo „arogancja”. W następnej kolejności: „skoncentrowanie na sobie”, „brak poczucia bezpieczeństwa”, „zamknięty umysł”, „defensywność”, „zarozumiałość” i „protekcjonalność”. Wystarczy posłuchać, co ludzie mówią o ego — zwłaszcza cudzym — a łatwo będzie uznać je za wroga.

Przykładowo, jeśli w 43 minucie godzinnego spotkania ktoś pozwoli zapanować nad sobą swojemu ego, to która minuta utkwi mu w pamięci? Jaki wywiera ona wpływ na poprzednie czterdzieści dwie? W najgorszym wypadku całkowicie je przekreśla. A co dzieje się przez kolejnych 17 minut? W najlepszym razie rozmowy toczą się w niezbyt przyjemnej atmosferze. Ile stracimy czasu po spotkaniu, gdy będziemy omawiać, co się na nim wydarzyło? Może nie zapamiętamy dokładnej minuty, ale będziemy odczuwać jej wpływ. Jeśli ego nawet nie storpedowało spotkania, to z pewnością pozostało jakiś niesmak.

Podczas dalszych badań rozmawialiśmy, przeprowadziliśmy ankiety i obserwowaliśmy ludzi z różnych branż i dyscyplin. Chcieliśmy ustalić, dlaczego robią to, co robią. Przewertowaliśmy setki periodyków i artykułów biznesowych, mnóstwo czasopism psychologicznych, a także od nowa wczytaliśmy się w badania na temat przywództwa oraz w literaturę o zarządzaniu, począwszy od 1944 r., kiedy to Peter Drucker jako pierwszy podsunął myśl, że w obecnych czasach potrzebny jest nowy rodzaj zarządzania. Chociaż wiele książek zawiera ciekawe koncepcje, według naszych kryteriów tylko garstkę z nich można uznać za przełomowe — za takie, które zawierają przekonujące koncepcje mogące zmienić sposób myślenia o biznesie.

Te dokładnie przeanalizowane książki — na przykład *Menedżer skuteczny*, *In Search of Excellence*, *The Change Masters*, *Wizjonerskie organizacje*, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady* — pokazują, na czym polega nietypowość pewnej kategorii liderów i firm. Większość zawar-

tych tam też przedstawia techniki, strategie i taktyki wprowadzania zmian, lecz ani teorie, ani praktyka nie uwzględniają różnic pomiędzy tym, co czytamy, a tym, co widzimy w rzeczywistości, gdy w grę wchodzi ego. W prawie wszystkich przypadkach ego działa jak sabotażysta z listy najbardziej poszukiwanych przestępców gospodarczych.

Ale istnieje jeszcze druga strona medalu.