

SPIS TREŚCI

Rozdział 1. Zagadka wybitności	9
<i>Wybitność jest dziś cenniejsza niż kiedykolwiek – ale skąd się ona bierze?</i>	
Rozdział 2. Talent jest przeceniany	25
<i>Oko w oko z nieoczekiwanymi faktami dotyczącymi wrodzonych zdolności</i>	
Rozdział 3. Jak inteligentny musisz być?	45
<i>O prawdziwym znaczeniu inteligencji i pamięci</i>	
Rozdział 4. Lepszy pomysł	61
<i>Sensowne wyjaśnienie zagadki wybitności</i>	
Rozdział 5. Czym jest przemyślane ćwiczenie?	75
<i>Przede wszystkim nie jest tym, czym nam się wydaje</i>	
Rozdział 6. Jak działa przemyślane ćwiczenie?	95
<i>Czyli kilka słów o tym, jak nas zmienia i wyróżnia z tłumu</i>	
Rozdział 7. Stosowanie zasad wybitności w życiu	117
<i>Jeśli pomyślimy o pracy inaczej niż zwykle, to pojawi się wiele nowych możliwości</i>	

Rozdział 8. Stosowanie zasad wybitności w organizacji	139
<i>Niewiele firm je stosuje, a większość w ogóle o nich nie słyszała. Im wcześniej zaczniesz, tym lepiej</i>	
Rozdział 9. Wybitność w kreowaniu innowacji	159
<i>Czyli jak zasady, które poznaliśmy, pomagają obalić mity dotyczące kreatywności</i>	
Rozdział 10. Wybitność w każdym wieku	181
<i>Czyli dlaczego warto wcześniej zaczynać i nigdy nie przestawać</i>	
Rozdział 11. Skąd się bierze pasja?	203
<i>Rozwiązanie najważniejszej zagadki dotyczącej wybitności</i>	
Podziękowania	224

ROZDZIAŁ 1

ZAGADKA WYBITNOŚCI

WYBITNOŚĆ JEST DZIŚ CENNIJSZA NIŻ KIEDYKOLWIEK –
ALE SKĄD SIĘ ONA BIERZE?

Jest połowa roku 1978, a my się znajdujemy w ogromnej siedzibie głównej koncernu Procter & Gamble w Cincinnati. Zaglądamy do biurowego boksu zajmowanego przez dwóch 22-letnich, świeżo upieczonych absolwentów college'u. Ich zadaniem jest zwiększanie sprzedaży ciasteczek Duncan Hines, ale spędzają dużo czasu na zgodnym ze ścisłymi regułami firmy przepisywaniu notatek służbowych. Obaj są z pewnością bardzo inteligentni – jeden z nich właśnie ukończył Harvard, drugi Dartmouth. Jednak nie to wyróżnia ich z tłumu dopiero co zatrudnionych urzędników P&G. Od całej reszty młodych, przebojowych kobiet i mężczyzn, których korporacja przyjmuje co roku na swój pokład, odróżnia ich brak szczególnych ambicji. Żaden z nich nie ma konkretnego planu własnej kariery ani jasno określonych celów zawodowych. Każdego popołudnia grają w biurową koszykówkę, celując zgniecionymi papierami do kosza na śmieci. Jeden z nich po latach powie: „Byliśmy najmniej prawdopodobnymi kandydatami do sukcesu”.

Ci dwaj mężczyźni są dziś przedmiotem naszego zainteresowania z jednego tylko powodu: są to bowiem Jeffrey Immelt i Steven Ballmer, którzy przed osiągnięciem 50 lat zostali dyrektorami generalnymi dwóch najwyższej wycenianych korporacji na świecie: koncernu General Electric i firmy Microsoft. Wbrew temu, co rozsądny człowiek mógłby przed 30 laty pomyśleć o tych dwóch młodych pracownikach P&G, osiągnęli oni absolutny szczyt kariery w biznesie. Oczywiście w tej sytuacji pytanie brzmi: jak tego dokonali?

Czy podstawą ich sukcesu był talent? Jeżeli tak, był to talent bardzo osobliwy, gdyż nie ujawnił się w ciągu pierwszych 22 lat życia bohaterów tej opowieści. Czy może chodziło o inteligencję? Obaj są błyskotliwi, ale nie bardziej niż tysiące ich rówieśników ze szkoły i college'u. Czy może na szczyt kariery zaprowadziła ich ciężka praca od świtu do zmierzchu? Z pewnością nie w ciągu pierwszych 22 lat życia.

A mimo to coś sprawiło, że zdołali się wspiąć na wyżyny świata korporacji. To rodzi chyba najbardziej kłopotliwe pytanie ze wszystkich; pytanie odnoszące się nie tylko do Immelta i Ballmera, ale także do wszystkich ludzi, którzy nas otaczają oraz do nas samych. Jeżeli tym czymś nie jest żadna z rzeczy, o których zwykle myślimy w tym kontekście, to co?

ROZEJRZYJ SIĘ

Spójrz na swoich przyjaciół, krewnych, współpracowników oraz ludzi, których spotykasz w sklepach i na imprezach. W jaki sposób spędzają czas? Na ogół pracując. Robią także mnóstwo innych rzeczy – uprawiają sport, muzykują, realizują swoje zainteresowania, działają społecznie. Teraz odpowiedz sobie szczerze na następujące pytanie: jak dobrze robią to, co robią?

Najprawdopodobniej całkiem nieźle, a w każdym razie wystarczająco dobrze, żeby nie przestawać. Nie obawiają się zwolnienia z pracy, a co jakiś czas dostają nawet awans. W sporcie i innych dziedzinach aktywności pozazawodowej radzą sobie na tyle dobrze, że czerpią z tego przyjemność. Mimo to jednak zapewne niewiele osób w twoim otoczeniu – o ile w ogóle się takie trafiają – jest naprawdę wybitnych w tym, co robi. Niesamowicie, niewiarygodnie i zdumiewająco wybitnych.

Dlaczego? Dlaczego twoi znajomi nie zarządzają firmami tak, jak Jack Welch czy Andy Grove? Dlaczego nie są tak dobrymi golfistami, jak Tiger Woods? Dlaczego nie grają na skrzypcach jak Izaak Perlman? Przecież większość z nich to dobrzy, świadomi ludzie i sumienni pracownicy. Niektórzy zajmują się tym, co robią, od wielu lat – dwudziestu, trzydziestu, nawet czterdziestu. Dlaczego to nie wystarcza, by uczynić

z nich postaci wybitne? Bo nie ulega wątpliwości, że nie wystarcza. Bolesna prawda jest taka, że żadna z tych osób nie osiągnęła wybitności ani nawet się o nią nie otarła, a tylko nieliczne jednostki osiągną ją w przyszłości.

To zagadka tak powszechna, że rzadko się nad nią zastanawiamy. Mimo to może przesądzać o sukcesie lub porażce całych organizacji i naszych najważniejszych przedsięwzięć. Może decydować o tym, czy nasze życie będzie pełne i satysfakcjonujące, czy wręcz przeciwnie. Czasem podajemy wyjaśnienia stwarzające pozory wiarygodności, mówiąc, że nie jesteśmy najlepsi w sporcie i tym, co robimy w czasie wolnym, bo nie traktujemy tych czynności zbyt poważnie. Ale co z pracą? Przygotowujemy się do niej w ciągu wielu lat nauki i poświęcamy na nią większość czasu. Wielu z nas zdziwiłoby się, gdyby podsumowało liczbę godzin spędzanych w pracy i porównało ją z liczbą godzin przeznaczonych na inne rzeczy, które uważamy za ważne, takie jak rodzina. Liczby dowodzą, że to praca jest dla nas najważniejsza. A jednak mimo wszystkich przepracowanych w pocie czoła godzin i lat większość osób jest zaledwie dobra w tym, co robi.

Rzeczywistość jest jeszcze bardziej zdumiewająca. Z dokładnych badań prowadzonych w wielu dziedzinach życia wynika, że większość osób nie tylko nie potrafi osiągnąć wybitności, ale bez względu na liczbę przepracowanych lat nie staje się ani trochę lepsza w swoich zawodach. Audytorzy o wieloletnim doświadczeniu wcale nie wykrywają nieścisłości w księgach rachunkowych lepiej niż wtedy, gdy byli świeżo upieczonymi stażystami – a to przecież dosyć istotna umiejętność w wypadku tej grupy zawodowej. Doświadczenie nie ma też wpływu na zdolność diagnozowania zaburzeń osobowości, której oczekujemy od psychologów klinicznych. Naukowcy twierdzą, że korelacja jest w tym wypadku niemal niezauważalna. Chirurdzy nie potrafią oszacować czasu pobytu operowanego pacjenta w szpitalu lepiej niż rezydenci. W bardzo wielu branżach ocena najważniejszych umiejętności prowadzi do zdumiewających wniosków. Doświadczeni maklerzy rekomendujący akcje, wieloletni kuratorzy sądowi przewidujący możliwość powrotu do przestępczego procederu więźniów zwolnionych warunkowo, zaprawieni w bojach

egzaminatorzy oceniający kandydatów na studia nie radzą sobie lepiej niż ich niedoświadczeni koledzy.

Wyniki przeprowadzonych ostatnio badań dotyczących menedżerów potwierdzają te ogólne wnioski. Badacze z francuskiej szkoły biznesu INSEAD oraz amerykańskiej Wyższej Szkoły Marynarki Wojennej określają to zjawisko mianem „pułapki doświadczenia”. Odkryli oni, że choć firmy na ogół najwyższą ceną doświadczonych menedżerów, to skrupulatnie prowadzone badania dowodzą, iż średnio rzecz biorąc, „menedżerowie posiadający duże doświadczenie nie osiągają wybitnych wyników”.

Może się to wydawać dziwne, ale w odniesieniu do co najmniej kilku dziedzin staje się jeszcze dziwniejsze. Czasem przyrostowi doświadczenia towarzyszy wręcz zmniejszanie się umiejętności ludzi. Bardziej doświadczeni lekarze uzyskują niższe oceny na egzaminach z wiedzy medycznej niż ich mniej wprawni koledzy, a większość internistów z czasem coraz gorzej sobie radzi z interpretowaniem dźwięków wydawanych przez serce i zdjęć rentgenowskich. Audytorom z coraz większym trudem przychodzi dokonywanie pewnych rodzajów ocen.

Szczególnie niepokojące jest to, że opisane wyniki badań jeszcze bardziej komplikują zagadkę wybitności, zamiast ją wyjaśniać. Kiedy mamy wytłumaczyć, dlaczego niektórzy ludzie są tak doskonali w tym, co robią, wtedy zazwyczaj podajemy dwa wyjaśnienia. Pierwszym jest ciężka praca. Jesteśmy przekonani, że ludzie osiągają w czymś nadzwyczajną biegłość, ponieważ ciężko nad tym pracują. Powtarzamy naszym dzieciom, że jeśli będą ciężko pracowały, to będą dobre w wybranej dziedzinie. To prawda. Będą dobre – tak samo jak miliony innych osób, które zajmują się czymś przez większość życia i osiągają możliwe do przyjęcia wyniki – ale nigdy nie staną się wybitne. Sama wieloletnia praktyka nie czyni mistrzem – potwierdzają to badania naukowe.

Wygląda na to, że pierwsze wyjaśnienie fenomenu wybitności nie jest satysfakcjonujące.

Drugie wyjaśnienie jest przeciwieństwem pierwszego, co wszakże nie przeszkadza nam gorliwie wierzyć w jego zasadność. Było podawane już ponad 2500 lat temu, w czasach Homera.

„Przyzwać mi pieśniarza
Demodoka; pieśń jego cudnie się wydarza
i weseli. On serce z boga ma natchnione”.

(przełożył Lucjan Siemieński)

Ten fragment opowieści o tułaczce Odyseusza, podobnie jak wiele innych ustępów *Iliady* i *Odysei*, odnosi się do boskich darów, które stały się udziałem niektórych postaci. Od czasów starożytnych zmieniły się nasze wyobrażenia dotyczące wielu spraw – na przykład ruchu planet i pochodzenia chorób – ale nie o tym, co sprawia, że niektórzy ludzie stają się wybitni w tym, co robią. Nadal zgadzamy się z Homerem, że niezwykle, pozornie nadludzko wybitne jednostki przychodzą na świat z darem, czyli talentem w dziedzynie, którą się zajmują. W wypadku Demodoka było to komponowanie i wykonywanie pieśni. W gruncie rzeczy używamy tych samych słów, którymi posługiwali się starożytni Grecy, choć dziś brzmią one nieco inaczej. Wciąż mówimy – jak Homer – że ktoś jest natchniony, co tak naprawdę oznacza, że został natchnięty talentem przez bogów lub muzy. Do dziś mówimy, że ktoś ma dar, co znaczy, że jego zdolności zostały mu dane bez żadnej racjonalnej przyczyny przez kogoś lub coś poza nim samym.

Co więcej, jesteśmy przekonani, że takie osoby miały wiele szczęścia i udało im się odkryć ten dar jeszcze we wczesnym dzieciństwie. Choć takie wytłumaczenie wybitności przeczy tezie o ciężkiej pracy, to jest od niej głębiej zakorzenione i w pewien sposób bardziej satysfakcjonujące. Wyjaśnia, dlaczego wybitne osoby wykonują pozornie bez wysiłku pewne czynności, o których my nawet nie moglibyśmy marzyć – niezależnie od tego, czy chodzi o formułowanie strategii działania dla ponadnarodowej korporacji, wykonywanie koncertu skrzypcowego Czajkowskiego, czy wybijanie piłki golfowej na odległość 300 metrów. Teza o istnieniu wyjątkowego daru wyjaśnia również, dlaczego tak rzadko spotyka się naprawdę wybitne osoby. Sądzimy bowiem, że bogowie nie rozdają talentów na prawo i lewo.

To wyjaśnienie ma jeszcze jedną zaletę. Pomaga większości z nas spojrzeć z pewną melancholią na wyniki własnej pracy. Dar od Boga jest

niezwykłą rzadkością – masz go, albo nie. Jeżeli tak jak większość z nas jesteś go pozbawiony, to wniosek jest prosty: zapomnij o wybitności.

Wiemy już, dlaczego większość z nas nie zastanawia się nad zagadką wybitności. Po prostu nie dostrzegamy żadnej zagadki! Mamy w głowach dwa gotowe wytłumaczenia i nawet, jeśli się okazuje, że jedno z nich jest błędne, to i tak wierzymy w drugie. A najlepsze jest to, że drugie wyjaśnienie zdejmuje z nas odpowiedzialność za osiągnięte wyniki. Gdybyśmy mieli do czegoś talent, to już byśmy o tym wiedzieli. Skoro go nie mamy, to możemy się zająć innymi rzeczami.

Problem polega na tym, że to wytłumaczenie jest błędne. W gruncie rzeczy to jednak nie problem, a wspaniała nowina. Oznacza bowiem, że wybitność jest w naszym zasięgu – i to bliżej, niż myślimy!

NOWE ODKRYCIA

Okazuje się, że nasza wiedza dotycząca osiągania wybitnych wyników uległa pewnym zmianom w ciągu ostatnich dwóch tysięcy lat, podobnie zresztą jak wiedza o wszystkim, co nas otacza. Większość naukowych odkryć w tej dziedzinie nie przebiła się jednak do świadomości ludzi. Naukowcy zaczęli się interesować zagadnieniem wybitności już 150 lat temu, ale gwałtowny wzrost intensywności badań i liczby prac naukowych na ten temat nastąpił w ciągu ostatnich trzech dziesięcioleci. Badania są prowadzone przez naukowców z całego świata, którzy analizują przypadki wybitności w wielu różnych dziedzinach, takich jak zarządzanie, gra w szachy, pływanie, chirurgia, pilotowanie odrzutowców, granie na skrzypcach, sprzedawanie, pisanie powieści i wiele innych. Można zauważyć pewną zbieżność głównych wniosków płynących z tych badań. Zaprzeczają one większości naszych przekonań dotyczących wybitności.

- Talenty posiadane przez najwybitniejsze jednostki wcale nie są tak ważne, jak się nam wydaje. Jeżeli w ogóle istnieją, to i tak nie są wystarczającym wytłumaczeniem wybitności takich osób. Niektórzy naukowcy przekonują, że wrodzone zdolności do wykonywania pew-

nych czynności są po prostu fikcją. Według nich nikt nie jest urodzonym klarnecistą, sprzedawcą samochodów, maklerem ani neurochirurgiem. Nie wszyscy badacze są skłonni zaakceptować ten pogląd, lecz rzecznikom talentu coraz większą trudność sprawia dowodzenie, że naturalne dary, w których istnienie wierzą, odgrywają szczególną rolę w dążeniu do wybitności.

- Pomijając kwestię wrodzonego talentu, nawet ogólne umiejętności, które według nas charakteryzują najlepszych, nie są tym, czym się wydają. W wielu dziedzinach – szachach, muzyce, biznesie, medycynie – zakładamy, że wybitne jednostki muszą być piorunująco inteligentne lub dysponować nieludzko sprawną pamięcią. Niektóre osoby rzeczywiście posiadają te cechy, ale większość jest ich pozbawiona. Na przykład kilku międzynarodowych mistrzów szachowych miało iloraz inteligencji poniżej średniej. Cokolwiek więc sprawia, że niektórzy ludzie stają się wybitni, to nie są to nadludzkie zdolności. Pod tym względem wiele wybitnych osób jest całkiem przeciętnych.
- Czynnikiem, który zdaje się wyjaśniać tajemnicę wybitności jest coś, co naukowcy nazywają przemyślanym ćwiczeniem. Najważniejsze jest rozróżnienie między tym, czym ono jest, a tym, czym nie jest. Zdecydowanie nie jest przemyślanym ćwiczeniem wykonywanie codziennych obowiązków w pracy, co stanowi pewne wyjaśnienie wielkiej zagadki – dlaczego otacza nas tak wielu ludzi, którzy ciężko pracują od dziesięcioleci, ale nigdy nawet nie otarli się o wybitność. Przemyślanym ćwiczeniem nie jest także to, co robimy, grając w weekend w piłkę, brzdąkając na gitarze czy realizując którekolwiek ze swoich zainteresowań. Przemyślane ćwiczenie to ciężka harówka. Bywa nieprzyjemne i bolesne. Ale jest skuteczne. Im więcej ćwiczenia, tym lepsze wyniki. Wytrwałe, przemyślane ćwiczenie prowadzi do wybitności.

Choć wiele można powiedzieć o przemyślanym ćwiczeniu, to najważniejsze są trzy spostrzeżenia:

- Przemyślane ćwiczenie to bardzo ogólne pojęcie. Nadmiernym uproszczeniem byłoby stwierdzenie, że stanowi uniwersalne wyjaśnienie wszystkiego. Natychmiast się bowiem pojawiają pytania krytyczne:

Co dokładnie należy ćwiczyć? Jaka konkretną umiejętność lub zasób należy posiadać? Z badań wyłaniają się pewne wnioski, które można uogólnić na sporą liczbę dziedzin. Oczywiście, poszukiwanie wspólnego wyjaśnienia wybitności w balecie i neurochirurgii lub sprzedaży ubezpieczeń i bejsbolu jest pozbawione sensu, ale istnieje kilka kluczowych czynników, które zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu w tych jakże odmiennych dziedzinach i wielu, wielu innych.

- Większość organizacji nie radzi sobie ze stosowaniem zasad wybitności. Wiele przedsiębiorstw wręcz sprawia wrażenie zaprojektowanych w celu uniemożliwienia ludziom ich stosowania z korzyścią dla nich samych lub zespołów, w których pracują. Ta sytuacja jest źródłem ogromnych możliwości dla firm, które rozumieją te zasady i mądrze je stosują.
- Jedno z najistotniejszych pytań dotyczących wybitności odnosi się do trudności przemyślanego ćwiczenia. Niezależnie od dziedziny, najważniejsze ograniczenie ma charakter umysłowy – nawet w sporcie, choć mogłoby się wydawać, że tu akurat najtrudniejsze do pokonania są przeszkody fizyczne. We wszystkich dziedzinach potrzebna jest koncentracja tak wielka, że aż wyczerpująca. Jeżeli przemyślane ćwiczenie jest takie trudne, jeżeli w większości wypadków nie jest samo w sobie przyjemne, jak mawiają niektórzy naukowcy, to dlaczego większość osób przez całe lata zmusza się do niego dzień w dzień, podczas gdy inni nie potrafią się na to zdobyć? Skąd się bierze potrzebna do tego pasja? Wydaje się, że to bardzo poważne pytanie. Jednak nie tak trudno znaleźć na nie odpowiedź.

Nowe rozumienie wybitności jest bardzo atrakcyjne, ponieważ wydaje się, że łatwo je uogólnić. Badacze sprawdzają je w coraz większej liczbie dziedzin, a ono z powodzeniem się broni. Trudno się zatem oprzeć stosowaniu go w wielu różnych dziedzinach; co więcej, wydaje się to coraz pilniejszym zadaniem.

Mógłbyś powiedzieć, że to nowe rozumienie pojawiło się w samą porę, ponieważ potrzeba jego sformułowania była bardzo dotkliwie odczuwalna w wielu dziedzinach. Wynika to z licznych przyczyn. Najwyraźniejsza jest tendencja do szybkiego podnoszenia standardów w niemal

wszystkich branżach gospodarki. Nie będzie wielką przesadą stwierdzenie, że ludzie wszędzie na świecie robią dziś wszystko lepiej niż kiedyś. Przykłady widzimy na każdym kroku, zaczynając od własnego domu. Doskonale wiesz, że moc obliczeniowa komputerów rośnie z każdym rokiem, przy jednoczesnym gwałtownym spadku cen. To samo się dzieje we wszystkich branżach. Ile kilometrów przejechał samochód twoich rodziców, zanim trafił na złom? 80 tysięcy? Wyprodukowaną dziś nową toyotą możesz przejechać nawet 300 tysięcy kilometrów i nikt nie uzna tego za szczególnie wyczyn. Podobnie jest z oponami samochodowymi. Nowoczesna zmywarka uznanej marki ma więcej funkcji, zużywa mniej wody, pobiera mniej prądu i kosztuje znacznie mniej (po uwzględnieniu inflacji) niż jej poprzedniczka sprzed pięciu lat. We wszystkich branżach na całym świecie firmy muszą funkcjonować według najwyższych standardów i stawać się coraz lepsze, by sprostać konkurencji. Wybitność staje się coraz cenniejsza.

Podobny trend jest widoczny w dosłownie wszystkich sferach ludzkiej aktywności. Zastanówmy się nad sportem, który sam w sobie jest interesujący, a ponadto – jak się przekonamy – daje wiele do myślenia o wybitności w biznesie i innych dziedzinach. Nie chodzi tu tylko o samo zwyciężanie. Wszyscy wiemy, że rekordy sportowe są ciągle poprawiane, ale na ogół nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak duży jest postęp i jakie są jego przyczyny. Na przykład rekordy olimpijskie sprzed 100 lat, świadczące o możliwościach fizycznych najlepszych w tamtych czasach sportowców, w wielu wypadkach są gorsze od przeciętnych wyników współczesnych licealistów. Zwycięzca biegu na 200 metrów mężczyzn z igrzysk olimpijskich 1908 roku pokonał dystans w ciągu 22,6 sekundy. Dzisiejszy rekord w zawodach licealistów jest o 2 sekundy lepszy, a to spora różnica. W wypadku maratonu najlepszy czas uzyskany współcześnie na zawodach międzyszkolnych jest o ponad 20 minut lepszy od mistrzowskiego wyniku z 1908 roku. Jeżeli myślisz, że przyczyną jest mocniejsza budowa ciała dzisiejszej młodzieży, to się mylisz. Z badań przeprowadzonych ostatnio przez dr. Nielsa H. Sechera z Uniwersytetu Kopenhaskiego wynika, że wysoki wzrost i duża masa ciała nie są pożądane w dyscyplinach biegowych, ponieważ każdy krok wymaga wtedy

większego wysiłku. „Im mniejszy jesteś, tym lepsze wyniki osiągasz” – twierdzi dr Secher.

W każdym razie wyniki osiągnięte w dyscyplinach, w których wzrost i masa nie mają znaczenia dowodzą istnienia trendu nieustannie rosnących standardów. Na przykład podwójne salto w skokach do wody, które ze względu na wiążące się z nim ryzyko jeszcze podczas igrzysk olimpijskich w 1924 roku było tak niemile widziane, że traktowano je niemal jak zabronione, dziś jest uważane za figurę nudną i nieciekawą.

Piszę o tym wszystkim dlatego, że ważna jest przyczyna tego trendu. Współcześni sportowcy są lepsi nie dlatego, że różnią się od swoich poprzedników, lecz dlatego, że trenują bardziej efektywnie. To ważne spostrzeżenie, o którym nie możemy zapominać.

W dyscyplinach intelektualnych standardy rosną co najmniej tak szybko, jak w sporcie. Roger Bacon – wielki angielski myśliciel i wykładowca żyjący w XIII wieku – napisał, że człowiek potrzebuje 30–40 lat studiów, by opanować matematykę w jej ówczesnych ramach. Dziś matematykę, którą miał na myśli – nieobejmującą rachunku różniczkowego, nieznanego za czasów Bacona – wyklada się w ramach standardowego kursu milionom uczniów szkół średnich na całym świecie. Nikt nie zwraca na to uwagi, ale pomyśl tylko, co to oznacza. Zawartość materiału jest taka sama, a nasze mózgi nie różnią się od mózgów naszych przodków sprzed kilku wieków, gdyż kilkaset lat to okres zbyt krótki, by mogło w nim nastąpić radykalne zwiększenie sprawności obliczeniowej tego organu. Mimo to, tak samo jak w sporcie, normy wydajności osiąganey za pomocą takich samych narzędzi wzrosły ogromnie.

Kiedy Czajkowski skończył komponować swój koncert skrzypcowy D-dur w 1878 roku, poprosił słynnego skrzypka Leopolda Auera o premierowe odegranie utworu. Auer przestudiował kompozycję i odmówił, twierdząc, że jest zbyt trudna, by dało się ją zagrać. Dziś każdy młody skrzypek kończący nowojorskie Konserwatorium Juilliarda potrafi zagrać ten utwór. Kompozycja nie uległa zmianie, skrzypce działają na tej samej zasadzie, co 130 lat temu, a muzycy są takimi samymi ludźmi, jak ich pradziadowie z XIX wieku. Ludzie nauczyli się jednak grać o wiele, wiele lepiej.

Z najnowszych badań wynika, że trend ten jest trwały, nawet w dziedzinach, w których standardy już są zdumiewająco wysokie. Na przykład błyskotliwie przeprowadzone badanie dotyczące światowych mistrzostw w grze w szachy wykazało, że gra toczy się dziś na nieporównanie wyższym poziomie niż w XIX wieku, kiedy rozegrano pierwsze światowe zawody. Za pomocą nowoczesnego oprogramowania i komputerów o potężnej mocy obliczeniowej badacze stwierdzili, że dawni mistrzowie popełniali o wiele więcej błędów taktycznych niż współcześni gracze. W rzeczywistości niegdysiejsi arcymistrzowie grali na poziomie dzisiejszych kandydatów do tytułu mistrzowskiego, nie zbliżając się nawet do poziomu współczesnych mistrzów i arcymistrzów. Badacze podsumowali wyniki swojej pracy następującym stwierdzeniem: „sugerują one gwałtowny wzrost możliwości intelektualnych w dziedzinie gry w szachy, który nastąpił w ciągu ostatnich dwóch wieków”. Ponownie trzeba stwierdzić, że reguły gry nie uległy zmianie, a czas, który upłynął był za krótki, by mógł w nim nastąpić istotny rozwój mózgu człowieka. Dziś jednak ludzie potrafią osiągnąć znacznie więcej za pomocą tego, czym dysponują.

W świecie biznesu nikt nie ma wątpliwości, że standardy będą rosły jeszcze szybciej niż w przeszłości, coraz bardziej zwiększając wartość wybitności. Najważniejszą przyczyną jest rewolucja w dziedzinie technologii przetwarzania informacji, która dała klientom niespotykaną wcześniej siłę, by żądać więcej. Wszyscy to rozumiemy, bo robimy zakupy w sklepach internetowych. Jako nabywcy otrzymujemy dziś więcej informacji, niż kiedyś mogliśmy sobie wyobrazić. Wiemy, ile sprzedawca samochodu zapłacił za niego producentowi. Wiemy, ile kosztują leki w sąsiednim kraju. Wiemy, że podręcznik, który w uniwersyteckiej księgarni kosztuje 135 dolarów można sprowadzić z Anglii za połowę tej ceny. A to, co my, jako konsumenci, wiemy i ile możemy zaoszczędzić błędnie w porównaniu z tym, co wiedzą o swoich dostawcach nabywcy instytucjonalni oraz z posiadanymi przez nich możliwościami wyciśnięcia dodatkowych oszczędności. Doradca strategiczny Gary Hamel lubi powtarzać, że jeśli twoim centrum zysku jest niewiedza klientów, to masz pecha.

WYZWANIE, PRZED KTÓRYM STOIMY

Nie tylko firmy muszą zwiększać wydajność bardziej niż kiedykolwiek. Każdy z nas musi to robić. Przymus ciągłego doskonalenia się jest większy niż kiedyś ze względu na historyczną zmianę uwarunkowań gospodarczych.

Aby zrozumieć, co się dzieje, musimy zrobić krok w tył. Ile ofert kart kredytowych znajdujesz w ciągu miesiąca w swojej skrzynce pocztowej? Czy twoje dzieci też je dostają? A twój pies? (Tak, tak, zdarzały się takie przypadki). Być może dostałeś ostatnio niezamówiony czek z twoim imieniem i nazwiskiem i prośbą, byś zapłacił nim jakiś rachunek. Wszystko to się dzieje dlatego, że światowe instytucje finansowe mają za dużo pieniędzy. Tak naprawdę mają ich więcej, niż mogą same zagospodarować, więc dają ci trochę, mówiąc: „proszę, bierz!”

Te instytucje finansowe nie są odosobnione. Różne firmy mają więcej gotówki niż potrzebują. Ilość środków pieniężnych będących w posiadaniu amerykańskich przedsiębiorstw bije wszelkie rekordy. Firmy wykorzystują część tych pieniędzy, wykupując swoje akcje po rekordowych kursach. Kiedy spółka robi coś takiego, to wtedy przekazuje akcjonariuszom komunikat: „nie wiemy, co robić z pieniędzmi, więc dajemy je wam – może wy wpadniecie na pomysł, jak je zagospodarować”.

Wszystko to są objawy znacznie poważniejszego zjawiska. Przez mniej więcej 500 lat – od eksplozji handlu i dobrobytu w czasach renesansu do późnych lat XX wieku – rzadkim zasobem w biznesie był kapitał finansowy. Jeżeli go miałeś, to mogłeś pomnażać swe bogactwo, zaś gdy byłeś go pozbawiony..., no cóż, to trudno. To już przeszłość. Nastąpiły gwałtowne zmiany, które doprowadziły do tego, że kapitał finansowy jest dostępny w nadmiarze. Pieniądze nie są już rzadkim zasobem. Są nim ludzkie zdolności.

Takie stwierdzenia mogą brzmieć mało wiarygodnie, więc trzeba koniecznie wykazać, że są prawdziwe. Na szczęście nie brakuje dowodów. W ostatnich latach możliwe się stało tworzenie niewiarygodnej wartości za pomocą modeli działalności opierających się na niewielkiej ilości kapitału finansowego i ogromnej ilości kapitału intelektualnego. Na przykład

Microsoft w ciągu całej swojej działalności wykorzystał 30 miliardów dolarów kapitału finansowego pochodzącego z różnych źródeł, osiągając wartość rynkową na poziomie około 221 miliardów dolarów. Dla porównania, firma Procter & Gamble – jedno z najlepiej zarządzanych i najbardziej podziwianych przedsiębiorstw na świecie – wykorzystała znacznie większą ilość kapitału niż Microsoft, bo aż 83 miliardy dolarów, osiągając dużo mniejszą wartość rynkową – „zaledwie” 126 miliardów dolarów.

Jeszcze lepszym przykładem jest firma Google, która na fundamencie 5 miliardów dolarów zbudowała 124 miliardy dolarów wartości rynkowej. Z drugiej strony mamy na przykład PepsiCo, kolejne doskonale zarządzane przedsiębiorstwo z ubiegłej epoki, które – dysponując kapitałem siedmiokrotnie większym, bo wynoszącym 34 miliardy dolarów – wykreowało znacznie mniejszą wartość rynkową – około 73 miliardy dolarów.

Microsoft i Google doskonale rozumieją, że podstawą ich sukcesu jest kapitał ludzki. Obie firmy słyną z błyskotliwej inteligencji swoich pracowników oraz brutalnie rygorystycznych metod selekcji kandydatów do pracy. Bill Gates powiedział, że gdyby pozbawić go dwudziestu najinteligentniejszych pracowników, to Microsoft stałby się nic nie znaczącą firemką, a jeśli zapytasz jego podwładnych o najważniejszy obszar kompetencji firmy, nikt nie wspomni o tworzeniu oprogramowania. Kluczową umiejętnością Microsoftu jest zatrudnianie odpowiednich ludzi. Jego szefowie wiedzą, jakie zasoby są najrzadsze i najcenniejsze.

To zjawisko jest bardzo ważne, ponieważ odnosi się do wszystkich przedsiębiorstw, a nie tylko do cudownych dzieci branży nowoczesnych technologii. Rozważmy najbardziej skrajny przykład firmy, która wydaje się opierać w całości na kapitale finansowym. Przedsiębiorstwo naftowo-gazowe Exxon Mobil jest największą spółką na świecie, a prowadzona przez nie działalność jest prawdopodobnie najbardziej kapitałochłonna ze wszystkich. W ostatnich latach firma zrealizowała największy na świecie program inwestycyjny, pompując w swoją działalność około 20 miliardów dolarów rocznie. Jednak w tym samym czasie rozdawała jeszcze więcej pieniędzy – na przykład 33 miliardy dolarów w 2006 roku – w formie dywidend i wykupów akcji. Był to najdobitniejszy przykład postawy, którą można by podsumować jednym zdaniem: „Bierzcie – może wy będziecie

wiedzieli, co z tym zrobić”. Zapytałem dyrektora generalnego firmy, Reksa Tillersona, dlaczego postępuje w ten sposób. W końcu Exxon osiąga niebywale stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, pokonując na tym polu wszystkich liczących się rywali. Dlaczego więc jeszcze bardziej nie zwiększać wartości firmy, inwestując więcej niż 20 miliardów dolarów rocznie? Według Tillersona ograniczeniem nie są pieniądze, lecz ludzie. „Inżynierowie, geofizycy i naukowcy nie śpią się jak z rękawa”. Mógłby sfinansować znacznie więcej przedsięwzięć inwestycyjnych, gdyby miał wystarczająco dużo wykwalifikowanych pracowników, którzy by je realizowali.

Ludzkie zdolności są dziś rzadkim zasobem dla wszystkich przedsiębiorstw. Dlatego firmy znajdują się pod olbrzymią presją i muszą mieć absolutną pewność, że ich pracownicy są jak najlepiej wykształceni. Nikt jednak nie wie, gdzie leżą granice ludzkiego rozwoju, o czym się przekonasz w trakcie lektury dalszej części książki.

Jednocześnie w coraz większym stopniu jest odczuwana przez ludzi niespotykana wcześniej presja na rozwijanie własnych umiejętności, niezależnie od tego, co dla rozwoju pracowników robią pracodawcy. Jest ona zwiastunem narodzin pierwszego globalnego rynku pracy. Przez wieki mieliśmy do czynienia z globalnym rynkiem produktów. Globalne rynki finansowe istnieją niemal równie długo. Jednak rynek pracy wyglądał dotychczas zupełnie inaczej. Praca zawsze była przypisana do miejsca. Na ogół miejsce jej świadczenia było uzależnione od lokalizacji klientów. Kowale musieli zakładać kuźnie tam, gdzie były konie; piekarze otwierali piekarnie w pobliżu skupisk konsumentów; a bankierzy prowadzili działalność tam, gdzie mieszkali pożyczkobiorcy i depozytorzy. Czasem pracę wykonywano w miejscach, w których się znajdowały zasoby naturalne, stanowiące jej przedmiot. Górnicy pracowali tam, gdzie był węgiel, a rybacy w miejscach występowania ławic ryb. Detroit stało się stolicą przemysłu samochodowego, ponieważ było najdogodniejszym punktem, do którego można było dostarczać szlakami wodnymi i kolejowymi węgiel, stal, gumę i inne części składowe samochodu, oraz z którego można było wysyłać gotowe produkty do wszystkich zakątków kraju.

Przenoszenie działalności poza granice kraju nie jest niczym nowym, ale dotychczas nie było naszą narodową obsesją, ponieważ dochodziło do niego stosunkowo rzadko. Przed nastaniem ery informacji koordy-

nowanie produkcji w obcym kraju było procesem powolnym i trudnym. Dlatego znakomita większość pracowników konkurowała o miejsca pracy z innymi ludźmi w swoim regionie, a nawet, jeśli konkurencja zataczała szersze kręgi, to rzadko wychodziła poza granice kraju.

Jednak dziś wiele milionów pracowników w krajach wysoko rozwiniętych rywalizuje z kolegami z całego świata. Dzieje się tak dlatego, że coraz większa część pracy polega na manipulowaniu informacjami i nie wymaga tworzenia ani przetwarzania żadnych obiektów fizycznych. Wszyscy doskonale wiemy, jakie są tego efekty. Pracownicy w odległych krajach odpowiadają na nasze zapytania telefoniczne, interpretują nasze zdjęcia rentgenowskie, piszą dla nas oprogramowanie komputerowe. Być może zaskoczy cię informacja, że każdego roku ponad milion amerykańskich zeznań podatkowych jest sporządzanych w Indiach. Pewne przedsiębiorstwo w Londynie zleciło wykonanie audytu indyjskiej firmie, która opłaciła swoim pracownikom lot do Europy i trzytygodniowy pobyt w hotelu, a i tak koszt usługi był niższy, niż gdyby wykonali ją brytyjscy księgowi.

Przyczyną tego wszystkiego są gwałtownie spadające koszty mocy obliczeniowej i usług telekomunikacyjnych. Przetwarzanie i przesyłanie informacji praktycznie nic nie kosztuje. Z tego samego powodu działalność produkcyjna może być przenoszona do tak zwanych „taniach krajów”. Koordynowanie globalnych łańcuchów dostaw stało się bowiem tak szybkie i precyzyjne, że warto sięgnąć po tańszą siłą roboczą, nawet, jeśli znajduje się ona po drugiej stronie naszej planety.

W efekcie coraz większa liczba pracowników na całym świecie musi dorównywać umiejętnościami – i wartością pracy – swoim najlepszym rywalom w dowolnym miejscu na ziemi. To prawda, że niektóre zawody nie podlegają tej zabójczej konkurencji, ale jest ich mniej, niż chcielibyśmy sądzić. Mógłbyś na przykład pomyśleć, że dentyści zawsze będą prowadzili gabinety tam, gdzie mieszkają ich pacjenci. Nic bardziej mylnego. Wielu konsumentów z Wielkiej Brytanii, w której jakość opieki stomatologicznej jest bardzo krytykowana, podróżuje tanimi liniami lotniczymi do Polski, by skorzystać z usług tamtejszych doskonale wykształconych i tanich dentyków.

Jeżeli więc uważasz, że twój zawód nie nadaje się na eksport, to być może masz rację, ale na wszelki wypadek dobrze się nad tym zastanów.

Określenie „światowa klasa” jest używane ze zbyt dużą łatwością. W dotychczasowej historii niewiele osób musiało się przejmować tym, kto lub co jest „światowej klasy”. Jednak w globalnej, opartej na informacji i wzajemnych powiązaniach gospodarce firmy i ludzie coraz częściej muszą się mierzyć z najlepszymi graczami na świecie. Koszt niebycia zawodnikiem światowej klasy rośnie, a korzyści związane z byciem nim są ogromne.

Znajomość źródeł prawdziwej wybitności zawsze była wartościowa. Dziś ma jednak decydujące znaczenie.

Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że wartość tej wiedzy nie ma wyłącznie ekonomicznego charakteru. Dobrobyt nie jest niczym złym. Większość ludzi chce żyć w dobrych warunkach, a pomaganie im w zachowaniu pracy, finansowaniu emerytury i płaceniu za edukację dzieci przez zwiększanie ich wydajności może zapobiec ludzkiemu cierpieniu. Mimo to w życiu liczy się nie tylko praca. Jest wiele innych rzeczy, w których warto być dobrym.

Biegłość we wszystkim, co chcemy robić – niezależnie od tego, czy będzie to granie na skrzypcach, malowanie obrazów czy kierowanie grupą ludzi – należy do najważniejszych źródeł spełnienia, jakie znamy. Większość tego, co chcemy robić, jest trudna. Takie jest życie. Problemy, zniechęcenia i rozczarowania są nieuniknione. Dlatego wiedza o źródłach doskonałości w życiowych przedsięwzięciach – prawdziwa wiedza, a nie mity i przypuszczenia – może nas nie tylko wzbogacić, ale także uszczęśliwić.

W ciągu ostatnich trzydziestu lat naukowcy odkryli liczne fakty, które mogą sprawić, że osiągniemy doskonałość w wielu przedsięwzięciach. Ta wiedza nie była dotąd szeroko rozpowszechniana ani powszechnie rozumiana, co zwiększa możliwości jej dzisiejszego zastosowania. Wiele wniosków jest zdumiewających – tak bardzo, że mimo płynącej z nich inspiracji ludzie w pierwszej chwili je negują.

Dziewiętnastowieczny humorysta Josh Billings powiedział: „To nie to, czego nie wiemy, jest źródłem naszych problemów. Ich źródłem jest to, o czym wiemy, że nim nie jest”. Pierwszym krokiem do zrozumienia nowych odkryć dotyczących wybitności jest wykorzystanie ich do zidentyfikowania tego, o czym „wiemy na pewno”, że źródłem wybitności nie jest.