

Chris Lowney

# Heroiczne życie

Odkryj cel w życiu  
i zmieniaj świat

Przełożył Łukasz Malczak

Wydawnictwo WAM

Tytuł oryginału  
HEROIC LIVING  
Copyright © 2009 Chris Lowney  
Published under arrangement with  
LOYOLA PRESS, Chicago, IL, U.S.A.

Polish translation: Copyright © 2013 by Wydawnictwo WAM

Redakcja  
Katarzyna Stokłosa

Korekta  
Barbara Cabała

Projekt okładki  
Sebastian Stachowski

ISBN 978-83-7767-907-4 (oprawa twarda)  
ISBN 978-83-7767-906-7 (oprawa broszurowa)

WYDAWNICTWO WAM  
ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków  
tel. 12 62 93 200 • faks 12 42 95 003  
e-mail: [wam@wydawnictwowam.pl](mailto:wam@wydawnictwowam.pl)  
[www.wydawnictwowam.pl](http://www.wydawnictwowam.pl)

DZIAŁ HANDLOWY  
tel. 12 62 93 254-255 • faks 12 62 93 496  
e-mail: [handel@wydawnictwowam.pl](mailto:handel@wydawnictwowam.pl)

KSIĘGARNIA WYSYŁKOWA  
tel. 12 62 93 260, 12 62 93 446-447  
faks 12 62 93 261  
[e.wydawnictwowam.pl](http://e.wydawnictwowam.pl)

Drukarnia Wydawnictwa WAM  
ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków

# Spis treści

Osiąganie wielkiego celu .....	9
--------------------------------	---

## CZĘŚĆ PIERWSZA

### **Stwórz nową strategię na nowe czasy**

#### ROZDZIAŁ 1

##### Nasz dylemat

Znajdź drogę w złożonym i szybko zmieniającym się świecie .....	17
---	----

#### ROZDZIAŁ 2

##### Droga naprzód

Stwórz strategię na całe swoje życie.....	33
---	----

## CZĘŚĆ DRUGA

### **Odkryj swój wielki cel**

#### ROZDZIAŁ 3

##### W jakim miejscu jesteś?

Oceń świat, który odziedziczyłeś.....	45
---------------------------------------	----

#### ROZDZIAŁ 4

##### Dokąd nas zaprowadzisz?

Zwizualizuj przyszłość, o którą warto walczyć.....	61
--	----

#### ROZDZIAŁ 5

##### Dlaczego jesteś tutaj?

Sformułuj cel, dla którego warto żyć.....	77
---	----

ROZDZIAŁ 6

Jaką osobą będziesz?

Przyjmij wartości, które warto wyznawać ..... 93

ROZDZIAŁ 7

Co powoduje diametralną zmianę?

Włóż serce w strategię, by dać jej życie..... 113

CZĘŚĆ TRZECIA

**Wybieraj mądrze**

ROZDZIAŁ 8

Dokonuj wielkich wyborów

Naucz się używać głowy i serca..... 135

ROZDZIAŁ 9

Żyj wolny

Słuchaj szmeru łagodnego powiewu..... 189

CZĘŚĆ CZWARTA

**Spraw, by każdy dzień był ważny**

ROZDZIAŁ 10

Pracuj nad konsekwencją

Wypracuj sposób myślenia nastawiony na osiągnięcie wyników..... 205

ROZDZIAŁ 11

Naucz się rozpoznawać postęp

Wykorzystuj duchową strategię, by żyć sensownie ..... 223

Niech twoją siłą napędową będą wdzięczność i optymizm..... 239

Podziękowania..... 249

# Osiąganie wielkiego celu

**U**rodziłeś się, by zmienić świat. Skorzystasz z tej okazji w możliwie najlepszy sposób, opanowując trzy istotne umiejętności:

1. Sformułuj cel wart reszty twojego życia.
2. W tym zmieniającym się i niepewnym świecie dokonuj mądrych wyborów związanych z karierą i relacjami międzyludzkimi.
3. Spraw, by każdy dzień był ważny, zwracając uwagę na swoje myśli, czyny i osiągnięte wyniki.

Moja niewiarygodna kariera jezuickiego kleryka, a później bankowca inwestycyjnego pokazuje, dlaczego te konkretne umiejętności są niezbędne do sensownego życia w XXI wieku. Miałem szczęście pracować na trzech kontynentach jako dyrektor zarządzający w spółce J.P. Morgan, która osiągnęła nieprawdopodobnie ambitny cel – całkowitą zmianę rodzaju działalności, co przyniosło w tym samym czasie fenomenalne wyniki. (Czytelnicy niezaznajomieni ze światem biznesu mogą sobie to przedstawić w sposób następujący: udało się nam przeprowadzić kapitalny remont naszego samolotu, w pełni go wyposażając, a wszystko to zrobiliśmy w trakcie lotu i na dodatek pod ostrzałem wroga). Codzienne życie stawia podobne wyzwania, gdy my – nauczyciele, prawnicy, osoby prowadzące dom – musimy żonglować pracą, domem oraz naszymi relacjami, próbując przystosować się do niemiłych niespodzianek, jakie niesie z sobą każdy dzień. Ci najbardziej skuteczni z nas są mistrzami tych właśnie umiejętności, których przykład daje J.P. Morgan: zrozumienia swoich mocnych i słabych stron, kontrolowania własnego życia, dokonywa-

nia trudnych wyborów oraz przystosowywania się do zmieniających się warunków.

Współczesna psychologia mówi, że zdrowe, szczęśliwe jednostki mają również głębokie poczucie celu. To znaczy opowiadają się za wyznaczanymi wartościami, odczuwają więzi z innymi ludźmi oraz służą celom większym od nich samych i ich własnego „ja”. Szczerze mówiąc, większość z nas nie czuje, by te życiodajne wartości powstawały w miejscu pracy. Wręcz przeciwnie, korporacje to stresujące i bezduszne miejsca, gdzie pozbawieni charakteru menedżerowie wygłaszają komunały o szacunku, a podwładnych traktują jak narzędzia, których można użyć, a potem odrzucić. Osoby na stanowiskach kierowniczych snują porywające wizje, ale brak im odwagi i oddania, by się dla nich poświęcić. Nawet najgorsze firmy dają zarobek, ale są duchowymi bankrutami, kompletnie niezdolnymi do zapewnienia radości, spełnienia oraz pokoju, które znajdujemy na przykład w naszych rodzinach lub które czerpiemy z tradycji.

Wielu z nas zwraca się ku religii i duchowości, szukając tego, czego brakuje w miejscu pracy. I choć często znajdujemy pociechę i inspirację w kościele, synagodze czy meczecie, niejednokrotnie wychodzimy z nabożeństw bez wyraźnych wskazówek, które pomogłyby nam w skomplikowanych wyborach niesionych przez tydzień pracy. Nasze tradycje religijne niejednokrotnie dostarczają nam niezrównanej mądrości, ale żadnych prostych metod umożliwiających wplecenie jej w codzienne życie. Moja tysiącstronicowa Biblia – mimo swego bogactwa – nie jest strategią. Nasze duchowe tradycje dostarczają odpowiedzi, ale pozostawiają nam nieustannie dręczące pytanie: W jaki sposób mam połączyć swoje najgłębsze przekonania z tym, co robię przez cały tydzień w pracy i w domu?

A zatem wyzwaniem dla nas jest stworzenie strategii na całe życie, strategii z gruntu duchowej, lecz przydatnej również w sferze doczesnej. Właśnie takiej, ponieważ musimy podejmować trudne decyzje, załatwiać różne sprawy oraz adaptować się do nieustannie zmieniającego się świata – tak jak robią to najlepsze korporacje. Równocześnie musimy znaleźć spokój i spełnienie przez osiągnięcie tej wielkości, do której jesteśmy po-

wołani jako istoty ludzkie. Jesteśmy tu, na ziemi, po to, by żyć dla jakiegoś wielkiego celu, który nas uwzniośli i który podda nas próbie. Jesteśmy tu po to, by stać się wizjonerami dostrzegającymi coś więcej niż tylko własną korzyść, wizjonerami spoglądającymi w perspektywie dłuższej niż własne życie, ponieważ nasze serca i dusze są większe od jakiejkolwiek pracy czy pieniędzy. Przemieniając siebie w to, kim powinniśmy być, uczynimy naszą cywilizację tym, czym być powinna: nie małoduszną ludzkością pochłoniętą tylko sobą, lecz wielkoduszną cywilizacją, która kocha życie, innych ludzi i cały świat.

Niniejsza książka zawiera praktyczne wskazówki, jak być człowiekiem, lecz odrzuca konwencjonalne poradnikowe myślenie. Większość poradników „sztuki życia” daje nam gwarancję zauważalnych rezultatów, które mają być skutkiem samej lektury. Niniejsza książka nie gwarantuje żadnego rezultatu, jeśli nie zrobimy niczego więcej oprócz jej przeczytania. Wszelkie inne tego typu poradniki rozbijają nasze życie na fragmenty, skupiając się wyłącznie na danym problemie i obiecując go rozwiązać: jak zostać milionerem, jak znaleźć partnera, jak zdać egzaminy na studia lub dostać pracę. Niniejsza książka stawia przed nami wyzwanie polegające na przemianie swojej pracy, domu, przekonań i działań, duszy i ciała w jedną zintegrowaną całość. Inne książki omawiają proste, prowadzące do celu kroki. Ta książka wytycza niełatwą ścieżkę wymagającą ćwiczeń rozłożonych na całe życie.

Skończył się czas łatwych rozwiązań, ponieważ łatwe rozwiązania zawodły. Zbyt wielu z nas ciężko pracuje, znajdując niewiele zadowolenia w pracy (lub co gorsza będąc nią znudzonymi). Czujemy, że prowadzimy rozszczępione życie, rozdarte pomiędzy ścierającymi się potrzebami pracy i rodziny. Szybko zmieniający się świat bombarduje nas wyborami, a my zbyt często wybieramy kiepsko, jeśli chodzi o związki, karierę, styl życia. Martwimy się, czy jutro będziemy mieć pracę, jaki świat odziedziczą po nas nasze dzieci i wreszcie – po głębszym namyśle – czy nasza ciężka praca ma jakiegokolwiek znaczenie w tym wielkim i skomplikowanym świecie. Z roku na rok, w kolejnych ankietach, rosnąca liczba Ameryka-

nów stwierdza, że są nieufni, nieszczęśliwi i niespełnieni. Połowa z nas mówi, że jest gorzej niż było dwa pokolenia wstecz, a 60 procent wierzy, że naszym dzieciom będzie jeszcze gorzej niż nam<sup>1</sup>.

Odrzucam powyższą prognozę, a książkę tę napisałem z pełnym nadziei przekonaniem, że możemy przezwyciężyć owe trudności, mieć dobre samopoczucie, być „lepszymi wersjami” samych siebie oraz inspirować nasze rodziny i współpracowników, by także oni zdecydowali się na swoje „lepsze wersje”. Wiem, że jest to możliwe, ponieważ sam tego doświadczyłem. Na kolejnych stronach odwiedzimy domy rodzinne, slumsy Caracas, sale konferencyjne korporacji oraz wysypiska śmieci w Manili, gdzie zobaczymy sylwetki kilkorga zwykłych ludzi, jakich wielu – ludzi, którym udało się być „lepszymi wersjami” samych siebie, ponieważ znaleźli cel, dla którego warto żyć, wizję, o którą warto walczyć, oraz wartości, za którymi warto się opowiedzieć.

Wiem również, że strategia przedstawiona w niniejszej książce jest skuteczna, ponieważ jej kluczowe metody potwierdzają swą skuteczność od prawie pięciu wieków. Na strategiczny szkielet tej książki wpływ miała spółka J.P. Morgan (oraz inne wielkie korporacje), ale jej serce wypełnia inspiracja żyjącego w XVI wieku Ignacego Loyoli, założyciela zakonu jezuitów – wspólnoty kapłanów i braci. Ignacy opracował nieocenione techniki radzenia sobie z fundamentalnymi w życiu pytaniami, które służą wytyczaniu dróg prowadzących do odpowiedzi. Przez umieszczenie jego spostrzeżeń w solidnych ramach strategii stworzymy wyjątkowo potężne w swej skuteczności podejście do najważniejszej dla nas kwestii: bycia przywódcą własnego życia.

W wielu miejscach (ale bynajmniej nie we wszystkich) język niniejszej książki czerpie z tradycji chrześcijańskiej, którą dzielę z Ignacym Loyolą. Nie oznacza to jednak, że nakłaniam muzułmanina, żyda, świeckiego hu-

---

<sup>1</sup> David W. Moore, Frank Newport, *People in the World Mostly Satisfied with Their Personal Lives*, „Gallup News Service”, 20 czerwca 1995. Cyt. za: David Whitman, *The Optimism Gap: The I'm OK, They're Not Syndrome and the Myth of American Decline*, Walker and Company, New York 1993, s. 3.



manistę czy czytelnika o jakichkolwiek innych przekonaniach, by przyjął moje wierzenia. Raczej proszę, by rozważył w trakcie lektury życiodajne zasoby własnej tradycji, a jestem pewien, że wkrótce będziemy kroczyć jedną drogą. Ideały tu przedstawione są zakorzenione w pewnym pojęciu ludzkiego celu podzielanym przez wiele duchowych i humanistycznych tradycji. Tak naprawdę to nie moja chrześcijańska tradycja, lecz buddyzm tybetański Dalajlamy najlepiej oddaje „argumentację” niniejszej książki:

Jeśli szukasz oświecenia dla siebie, chcąc po prostu podnieść swój status i wzmocnić swoją pozycję, mijasz się z celem; jeśli szukasz oświecenia dla siebie, byś mógł służyć innym, jesteś u celu<sup>2</sup>.

Obecny wiek potrzebuje rzesz ludzi, którzy chcieliby zintensyfikować swoje działania i żyć dla wielkiego celu, którzy wiedzą, jak dokonywać mądrych wyborów, i którzy sprawiają, że każdy dzień będzie ważny.

---

<sup>2</sup> Cyt. za: Lawrence J. Lad, David Luechauer, *On the Path to Servant Leadership*, [w:] Larry C. Spears (red.), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership*, John Wiley & Sons, New York 1998, s. 54.

CZĘŚĆ PIERWSZA

**Stwórz nową strategię na nowe czasy**

## ROZDZIAŁ 1

# Nasz dylemat

*Znajdź drogę w złożonym  
i szybko zmieniającym się świecie*

**M**y, współcześnie żyjący ludzie, przyswajamy więcej informacji i podejmujemy więcej decyzji w ciągu przeciętnego dnia niż nasi przodkowie w ciągu miesiąca. Z pozoru dobrze adaptujemy się do tego szalonego tempa. Bez trudu zmieniamy telefon na telefon komórkowy, następnie na komunikator internetowy, oczekując kolejnej nowinki. Nikt nie odczuwa nieodparte potrzeby powrotu do korzystania z gołębi pocztowych lub telefonów z obrotową tarczą.

Jednak wewnętrznie sprawy mają się dużo gorzej. Liczne ścierające się potrzeby życia codziennego rozrywają nas na kawałki. Godzinami pracujemy, by zaspokoić potrzeby naszych rodzin, ale jak na ironię ostatecznie spędzamy z nimi za mało czasu. Podejmujemy ogromną liczbę decyzji, ale gdy to robimy, czujemy się coraz bardziej zestresowani. Pracujemy wydajnie w wysoce technicyzowanych zawodach w gigantycznych międzynarodowych korporacjach, ale wracamy do domu i zastanawiamy się, czy nasza praca ma w ogóle jakikolwiek sens.

W czasie, gdy czytasz tę stronę, cztery istotne czynniki w sposób radykalny modyfikują środowisko, w którym nam wszystkim przyszło żyć i pracować. Tymi czynnikami są: zmiana, zderzenie kultur, rosnąca skala i złożoność. Zaraz opowiem, jak mój niegdysiejszy pracodawca usiłował zapanować nad zmianą i złożonością. Ta historia, związana z wielkim biznesem, jest również przypowieścią o twoim i moim życiu. Okoliczności,

które zatrzęsły środowiskiem biznesu, wstrząsnęły również naszym światem. Faktycznie, często odczuwamy wstrząsy boleśniej od naszych pracodawców, ponieważ niejednokrotnie radzą sobie oni ze zmianą, zrzucając jej skutki uboczne na nasze barki.

Zmiana, zderzenie kultur, rosnąca skala oraz złożoność nie znikną; wręcz przeciwnie – nabiorą tempa. Stąd dobrze prosperujące korporacje musiały wreszcie zrozumieć, że podejście „wszystko po staremu” już się nie sprawdza. Musimy zdać sobie sprawę, że nie sprawdzi się ono również w naszym przypadku.

### **TWÓRCZA DESTRUKCJA ORAZ KRYZYS TOŻSAMOŚCI**

Ekonomista Joseph Schumpeter (1883-1950) ukuł termin *twórcza destrukcja* na określenie procesu zastępowania istniejących technologii przez nowe. Telewizory, komputery, telefony komórkowe oraz samochody to tylko kilka z niezliczonych innowacji XX wieku, które dały początek nowym branżom, zmieniły nasz styl życia i podniosły poziom dobrobytu. Jednak nowinki techniczne przyczyniają się do powstawania jednej działalności handlowej kosztem innej. Dlatego też Schumpeter pisał raczej o destrukcji niż o ewolucji czy procesach zmian.

Od momentu, w którym zapisał on na papierze swoją tezę, twórcza destrukcja znacznie przybrała na sile. Wystarczy porównać wiek XIX z końcem wieku XX. Gdy w 1879 roku Thomas Edison po raz pierwszy pokazał światu prototyp żarówki, dla producentów świec i lamp naftowych – że się tak wyrażę – zgasło światło. Minęły jednak dziesiątki lat, nim Ameryka została pokryta siecią energetyczną. Producenci lamp naftowych mieli zatem czas, by obmyślić kolejne posunięcia, podczas gdy ich znikająca za horyzontem branża powoli osuwała się w ciemną noc przestarzałości.

W niecałą dekadę od debiutu żarówki Edisona George Eastman opatentował pierwszy aparat Kodaka. Przez kolejne dziesięciolecia Kodak bez

wahania kontrolował 60 procent światowego rynku filmów do aparatów. Firmowe reklamy pokazywały uśmiechnięte dzieci przypominające nam, by utrwać nasze „chwile z Kodakiem”. Jednak nikt z kadry kierowniczej firmy się nie uśmiechał, gdy dla samego Kodaka nastał moment prawdy wraz z nadejściem ery aparatów cyfrowych. Nowa technologia nie wymagała ani filmu, ani odczynników chemicznych do wywoływania zdjęć; główny obszar działalności biznesowej Kodaka nagle okazał się przestarzały. Sprzedaż filmów gwałtownie spadła, a Kodak stanął w obliczu likwidacji. Producenci świeczek mieli dziesięciolecia, by poradzić sobie z elektryfikacją (i wielu z nich poradziło sobie, sądząc po znacznym handlu świecami o różnych kształtach, rozmiarach i zapachach), ale kierownictwo Kodaka miało miesiące, by wymyślić swoją firmę na nowo. Twórcza destrukcja zebrała straszliwe żniwo w firmie, która dwadzieścia lat wcześniej szczyła się zatrudnieniem na poziomie stu pięćdziesięciu tysięcy pracowników, a teraz liczyła zaledwie trzydzieści tysięcy. Jeden z komentatorów świata biznesu podsumował los Kodaka w następujący sposób: „Byli na tyle błyskotliwi, by dokonać przemiany w branży, ale nieposkromiona pycha kazała im wierzyć, że wraz z nimi ewolucja osiągnęła swój szczyt”<sup>1</sup>.

Kodak jest typowym przykładem głębokich zmian zachodzących w dzisiejszych czasach zarówno w realiach biznesu, jak i codziennego życia. Przez znaczną część swej historii menedżerowie Kodaka znali swoją tożsamość: stanowili kierownictwo wiodącej firmy produkującej i przetwarzającej materiały fotograficzne. Dzisiejszych menedżerów cechuje mniejsza jasność zrozumienia sytuacji, pozbawieni są również długofalowej pewności; konkurencja, klienci, a nawet linie podstawowych produktów mogą się zasadniczo zmienić w ciągu zaledwie kilku lat. Wskutek tego spółki i ich kadra kierownicza muszą sobie zadawać pytania, które niegdyś wydawałyby się niewiarygodnie głupie: Kim jesteśmy? Co staramy się osiągnąć?

---

<sup>1</sup> Conrad de Aenlle, *History Offers Hope and Fear for Kodak*, „New York Times”, 17 lutego 2007.

Kolejny przykład to J.P. Morgan, mój poprzedni pracodawca. W 1983 roku my, odbywający praktyki menedżerskie, wiedzieliśmy, że podstawą naszej działalności biznesowej było pożyczanie pieniędzy dużym firmom oraz inwestowanie środków z ich funduszy emerytalnych. Wiedzieliśmy również, czym się nie zajmowaliśmy: zarządzaniem siecią punktów detalicznych oferujących kredyty hipoteczne i prowadzenie rachunków bieżących dla „zwykłych” ludzi, takich jak ty i ja (miałem na tyle szczęścia, by znaleźć zatrudnienie u J.P. Morgana, ale nie byłem wystarczająco bogaty, by zostać jego klientem).

Co prawda Morgan od zawsze zajmował w rankingach pozycję „banku cieszącego się największym uznaniem”, jednak nawet my, stażyści 1983 roku, wiedzieliśmy, że nad naszym czcigodnym i wzorowym modelem bankowości zawisła ręka przeznaczenia. Marże się kurczyły, a banki prześcigały się w pożyczaniu pieniędzy dużym firmom, które w ten sposób korzystały z mnóstwa alternatywnych sposobów na pozyskiwanie funduszy. Bankierzy są często przedstawiani jako nudni, ociężały i oporni na zmiany; ale przecież nawet drwal może nauczyć się stepować, gdy zmiana staje się koniecznością.

Stojąc w obliczu marnych perspektyw dla naszej podstawowej działalności biznesowej, zarząd Morgana uruchomił strategiczną machinę, by przeszczepić rentowne i rozrastające się finansowe gałęzie działalności na korzenie „starego” Morgana.

Mówiąc wprost: wymyśliliśmy sobie na nowo, nieustannie; nasza działalność ulegała zmianom, a wraz z nią zmieniała się obsada pierwszo- i drugoplanowych aktorów. Morgan nie mógł w nieskończoność zaciągać nowych zobowiązań wobec firm, a zatem nie mógł też w nieskończoność zaciągać nowych zobowiązań wobec pracowników. I działania, i pracownicy musieli albo przynosić korzyści, albo zniknąć.

Niektórzy pracownicy kulili się ze strachu, pracowali ciężko i starali się być dobrej myśli. Jednak inni zaczęli już myśleć o sobie jako autonomicznych jednostkach, wypatrując atrakcyjnych ofert pracy i postanawiając nigdy nie dać się wykosić w okresowych żniwach zwolnień (w wyni-

ku restrukturyzacji, reorganizacji, outsourcingu czy też – jak to ostatnio określono w jednej z większych amerykańskich spółek nowo ukutym niedorzecznym eufemizmem – redukcji naboru). Spółka J.P. Morgan roku 1983, w której wielu korporacyjnych weteranów długimi latami pracowało ramię w ramię, pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku zamieniła się w miejsce pracy, przez które w wyniku szybkiej rotacji przewijało się mnóstwo ludzi. Z około pięćdziesięciu osób, które razem ze mną przyszły do Morgana na praktyki menedżerskie, dwadzieścia lat później nie było w firmie już ani jednej.

Nie tylko pracownicy przemijają w szybko zmieniających się korporacjach, przemijają również całe korporacje. Dzisiejsza spółka JPMorgan Chase jest zlepkiem, który został sklecony na przestrzeni ponad dwóch dekad i który raczej powinien nosić nazwę „JPMorgan-ChaseManhattan-ManufacturersHanover-ChemicalBank-BankOne-BearStearns” itd. Pominąłem parę nazw, ale jest chyba jasne, o co mi chodzi. Guru marketingu doszli do całkiem mądrego wniosku, że łatwiej zmieścić na wizytówkach *JPMorgan Chase*. Jednak jak wszyscy jego konkurenci JPMorgan Chase pozostaje dziełem niedokończonym, które, co wielce prawdopodobne, nim niniejsza książka zostanie wydrukowana, pochłonie nowe korporacyjne DNA.

Spółki składające się dzisiaj na JPMorgan Chase same były niegdyś wielkimi firmami; teraz tworzą jedno kolosalne przedsiębiorstwo. W 1983 roku dołączyłem do szeregów spółki liczącej jakieś dwadzieścia tysięcy pracowników. Liczba ta wydawała się wówczas oszałamiająco wielka, ale to nic w porównaniu ze stu siedemdziesięcioma tysiącami pracującymi w JPMorgan Chase. Dzisiejsze największe korporacje można by porównać do sporych miast: Wal-Mart zatrudnia około dwóch milionów ludzi, co przekracza liczbę ludności takich miast jak Filadelfia, Detroit czy Dallas<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> *The World's Largest Corporations*, „Fortune”, t. 158, nr 2, 21 lipca 2008, s. 165.

Łatwiej jest określić wspólną kulturę i wspólne wartości w małej wiosce niż w kosmopolitycznym mieście. Z tego samego powodu łatwiej było wpajać pracownikom właściwe praktyki J.P. Morgana, gdy firma była mniejsza, a jej kultura tak namacalna, że całkiem dosłownie mogliśmy ją zobaczyć i dotknąć. Siedziałem w tej samej sali operacji bankowych, w której niegdyś pracował sam znamienity J.P. Morgan Junior. Ten sam bogato zdobiony żyrandol, który kiedyś oświetlał surowe oblicze tytana, teraz świecił nad moim biurkiem. Jednak w dzisiejszych czasach tysiące nowo przyjmowanych każdego roku pracowników nie mają szans dostąpić oświecenia w kwestii korporacyjnej kultury, medytując pod żyrandolem staruszka i łącząc się z jego duchem; historyczne bankowe piętro J.P. Morgana zostało sprzedane deweloperom i dzisiaj jest hołem budynku mieszkalnego.

Powodem, dla którego przywołuję tę historię, nie jest nostalgia czy rozgorzyczenie. Menedżerowie J.P. Morgana doszli do słusznego wniosku, że nasz stary model już się nie sprawdza, a ja odegrałem niewielką, acz określoną rolę w procesie wyrzucania praktyk dawnych dni do korporacyjnego lamusa. Firma mogła się rozwijać nadal tylko dzięki temu, że zaczęła inaczej prowadzić swoje interesy. Możemy z sentymentem wspominać minione czasy, w których w naszym odczuciu świat biznesu był mniejszy, bardziej przewidywalny i łatwiejszy w zarządzaniu. Nie możemy jednak dłużej tkwić w tamtych czasach, jeśli mamy przeżyć. Przynozone historii twórczej destrukcji służą jako przypowieści znajdujące zastosowanie w naszym życiu wykraczającym poza salę operacji bankowych czy hipermarket. Nami wszystkimi miotają te same sztormy, które przetaczają się przez korporacje, niezależnie od tego, czy pracujemy w banku, czy w szpitalu, mieszkamy w dużym mieście czy na wsi, rozpoczynamy karierę czy też przechodzimy na emeryturę.

My również musimy zmagać się z tymi samymi pytaniami, od których zależy dziś przyszłość dużych przedsiębiorstw: Kim jesteśmy? Dlaczego jesteśmy właśnie tutaj? Co staramy się osiągnąć? Zmiana, złożoność, zderzenie kultur oraz rosnąca skala zmuszają nas do odpowiedzi na te funda-



mentalne pytania o nas samych. Odpowiadając na nie, stworzymy solidne fundamenty trwałej strategii na całe życie.

---

Przez ostatnią dekadę nasze życie było pod wpływem ogromnych zmian. Jakie zmiany – w pracy, kulturze lub technologiach – miały wpływ na twoje życie? W jaki sposób twoje dzisiejsze życie różni się od tego sprzed dwóch dekad?

---

### ZMIANA ZMUSZA MNIE DO ODKRYCIA, KIM JESTEM

---

Dawniej firmy takie jak Kodak i J.P. Morgan utożsamiano z konkretnymi produktami (Kodak był producentem filmów fotograficznych, a J.P. Morgan był pożyczkodawcą). Tego typu firmy często pozostawały stabilne przez dziesięciolecia. W dzisiejszych czasach spółki i organizacje muszą wciąż i na nowo obmyślać siebie i swoją działalność.

Dawniej również poszczególne osoby utożsamiały się z konkretnym „produktem” lub pracą, którą wykonywały. W istocie, tożsamość naszych przodków niejednokrotnie dosłownie pochodziła od ich zawodów: wystarczy pomyśleć o takich nazwiskach jak Stolarz czy Piekarz. Pan Piekarz był – co rozumiałe – miejskim piekarzem (wykonywał zawód, który najprawdopodobniej wykonywać mieli również jego syn i wnuk).

Jednak postęp techniczny, konkurencja korporacyjna oraz nieustanne zwiększanie wydajności wyparły tradycyjne pojęcie kariery definiowanej przez *Webster's New World Dictionary* jako „zawód lub zajęcie, do którego człowiek przyucza się i który wykonuje w swoim życiu”. Dla znacznej większości z nas to przyjemne pojęcie jest z gruntu przestarzałe. W dzisiejszych czasach niewiele osób przyucza się w szkołach do zawodu, który będą wykonywać w jednej firmie przez całe swoje życie zawodowe. Przewiduje się, że dzisiejsi absolwenci wyższych uczelni będą raczej pracować dla siedmiu do dziesięciu różnych pracodawców w ciągu swojej kariery.

Znam ludzi, którzy jeszcze przed trzydziestką zdążyli przewinać się przez dziesięć różnych firm.

Większość z nas będzie żyła dziesiątki lat dłużej niż nasi pradiadowie i zestarzeje się w świecie diametralnie odmiennym od tego, w którym się urodziła. Wielu dorosłych doświadczyło już w swoim życiu pojawienia się telewizji, telefonów komórkowych, komputerów osobistych oraz podróży samolotami odrzutowymi. I ktokolwiek próbowałby przewidzieć krajobraz technologiczny 2050 roku, byłby równie daleko od prawdy, co Charles H. Duell, komisarz amerykańskiego Biura Patentów z XIX wieku, który miał przewidująco powiedzieć, że „wszystko, co mogło zostać wynalezione, już zostało wynalezione”<sup>3</sup>.

Nieustannie rozwijający się świat zmusza nas nie tylko do adaptowania się i bycia elastycznymi, lecz także do zmierzenia się z fundamentalnymi pytaniami o naszą tożsamość. Może któryś z naszych pradiadków mówił: „Jestem pan Piekarz, piekarz miejski”. Jednak zawód nigdy nie był w stanie uchwycić pełni tożsamości osoby. I jest to prawdziwe szczególnie dzisiaj, gdy większość z nas wykonuje wiele różnych zawodów oraz znajduje radość, będąc aktywnymi przez całe lata po zakończeniu swoich karier. Opieranie swojej tożsamości na pracy zawodowej nie tylko nie ma większego sensu, lecz także nie jest już możliwe, wzięwszy pod uwagę wszystkie zmiany wpływające na nasze życie zawodowe.

W czasach, gdy kariery były jeszcze bardziej stabilne, kluczowym pytaniem życia zdawało się: Jaką pracę mam wykonywać? Dzisiaj kluczowe pytania są głębsze i stanowią większe wyzwanie: Kim jestem? Po co jestem tu, na ziemi? Jaką osobą będę? W swojej karierze mogę wykonywać wiele zawodów, ale co pozostaje, gdy zmieniam pracę, firmę lub zawód? Ja pozostaję. Kim jest ta osoba, co jest – oprócz następnej wypłaty – celem jej życia? Jeśli nie jestem w stanie świadomie sformułować jakiegoś nadrzędnego sensu spajającego moje życie, to staje się ono szeregiem bezład-

---

<sup>3</sup> Cyt. za: Henry Ehrlich, *The Wiley Book of Business Quotations*, John Wiley & Sons, New York 1998, s. 190.

nych epizodów, a ja dryfuję pomiędzy różnymi miejscami pracy, różnymi związkami, aż w końcu ląduję na emeryturze.

### **ZDERZENIE KULTUR ZMUSZA MNIE DO ODKRYCIA, ZA CZYM SIĘ OPOWIADAM**

Podczas gdy spółki i jednostki starają się podolać zmianom, rodzą się konflikty o to, jak powinno się wykonywać pracę oraz jak należy przeżyć życie. Dane mi było mieszkać i pracować na trzech kontynentach, dzięki czemu doświadczyłem zarówno błahych, jak i głębokich przypadków zderzenia kultur. Nam, Amerykanom, wydawało się, że wiemy, jak prowadzić interesy: wewnętrzne spotkania w Nowym Jorku odbywały się na totalnym luzie; każdy, począwszy od najniżej postawionych stażystów aż po dyrektorów zarządzających, szczerze i bez zahamowań podawał w wątpliwość zalety przedstawianych propozycji. Na spotkaniach z klientami błyskawicznie przechodziliśmy do rzeczy i prawie zmuszaliśmy ich do zawarcia umowy.

Gdy jednak wysiadaliśmy z samolotów w Japonii, jakoś traciliśmy rezon. Nie mieliśmy pojęcia, czy klaniać się naszym japońskim kolegom, czy ścisnąć im prawicę, czy też może i jedno, i drugie. Na spotkaniach biznesowych agresywnie nawijaliśmy o transakcjach, wprawiając naszych japońskich kolegów i klientów w lekkie zażenowanie, a także przerażając ich naszą beczelnością i jawnym brakiem wyczucia w kwestii budowania długotrwałych relacji.

Życie w erze globalizmu zanurzyło nas w cudownie orzeźwiającej, acz oszałamiająco zróżnicowanej kulturowo kąpieli. Mówimy wieloma językami, a podstawę naszej diety stanowią rozmaite kuchnie. Wielu z nas wierzy w Boga, ale wielu też nie wierzy. Niektórzy z nas wytrzymają bez seksu do ślubu, inni „pójdą na całość”, wymieniwszy zaledwie kilka maili. Moi dziadkowie spędzili praktycznie całe swoje życie w jednym mieście, mieszkając wśród dobrze znanych im sąsiadów, którzy dzielali jeden

i ten sam światopogląd i takie same wartości. Ja natomiast często spotykam w ciągu jednego dnia tylu ludzi, ilu oni spotkali w ciągu całego życia. Wspólny światopogląd ich małej wioski ustąpił mojej kosmopolitycznej kakofonii rozmaitych religijnych, etnicznych i pokoleniowych kultur.

Zmiana zmusiła nas do zadania sobie pytania: Kim jestem? Dlaczego jestem tu, na ziemi? Różnorodność kulturowa dodaje kolejne fundamentalne pytania do naszej coraz dłuższej listy: Jak powinienem się zachowywać i jak traktować innych ludzi? Jakie wartości są ważne i podstawowe zarówno dla biznesu, jak i dla życia prywatnego?

W jednorodnej, stabilnej kulturze często nasiąkaliśmy odpowiedziami na powyższe pytania w domu, szkole i sąsiedztwie. Zazwyczaj przyjmowaliśmy je jako oczywiste. Teraz musimy jeszcze raz i świadomie zadać te pytania sami i sami na nie odpowiedzieć.