

PEWNEGO WIETRZNEGO PAŹDZIERNIKOWEGO DNIA 1987 ROKU grupa prominentnych inwestorów i analityków giełdowych z Wall Street zebrała się w sali balowej wytwornego hotelu na Manhattanie. Spotkali się, aby powitać nowego Dyrektora Generalnego (CEO) firmy Aluminium Company of America – znanej jako Alcoa – korporacji, która niemal przez stulecie wytwarzała wszystko, od folii, w którą zawijane są czekolady Hershey's, i metalu w puszkach Coca-Coli po śruby trzymające w kupie satelity¹.

Założyciel Alcoa wynalazł proces wytapiania aluminium wiek wcześniej i od tamtej pory firma stała się jedną z największych na świecie. Wielu ludzi zebranych dziś w hotelu zainwestowało miliony dolarów w akcje Alcoa, ciesząc się stałym zyskiem. Jednak w ciągu minionego roku inwestorzy zaczęli wyrażać swoje niezadowolenie. Menedżerowie Alcoa popełniali błąd za błędem, nierozsądnie starając się poszerzyć produkcję o nowe linie w czasie, gdy konkurencja podbierała klientów i zyski.

Dlatego z chwilą, w której zarząd Alcoa ogłosił, że czas na nowego przywódcę, wyraźnie dało się wyczuć ulgę. Ale ta ulga zamieniła się w niepokój, kiedy ogłoszono, na kogo padł wybór: nowym dyrektorem generalnym ma zostać były rządowy biurokrata – Paul O'Neill. Wielu ludzi z Wall Street nigdy o nim nie słyszało. Kiedy Alcoa planowała to powitalne spotkanie w sali balowej na Manhattanie, każdy liczący się inwestor chciał dostać zaproszenie.

Kilka minut przed dwunastą O'Neill wszedł na scenę. Miał pięćdziesiąt jeden lat, był ubrany w elegancki szary garnitur w prążki i czerwony krawat. Miał siwe włosy i wojskową, wyprostowaną sylwetkę. W podskokach pokonał schody i ciepło się uśmiechnął. Wyglądał dostojnie, wiarygodnie i pewnie. Jak dyrektor generalny.

A potem zaczął mówić.

„Chcę z wami porozmawiać o bezpieczeństwie pracowników”, powiedział. „Co roku liczni pracownicy Alcoa doznają na tyle poważnych zranień, że opuszczają dzień pracy. Nasze dane dotyczące bezpieczeństwa wskazują, że jesteśmy lepsi niż przeciętne amerykańskie przedsiębiorstwo, szczególnie jeżeli uwzględnimy, że nasi pracownicy mają do czynienia z metalami rozgrzаныmi nawet do 800 stopni Celsjusza i maszynami mogącymi z łatwością oderwać człowiekowi rękę. Ale to nie wystarczy. Moją intencją jest przekształcenie Alcoa w najbezpieczniejszą firmę w Ameryce. Moim celem jest zero urazów”.

Publiczność była zakłopotana. Takie spotkania przeważnie odbywały się według ustalonego schematu: nowy dyrektor generalny zaczyna od przedstawienia się, robi kilka niewybrednych dowcipów na swój temat, w których nieco sam się deprecjonuje – coś w stylu, jak przespał większość zajęć na studiach w Harvard Business School – a potem obiecuje zwiększyć zyski i zmniejszyć koszty. Potem następuje ostra krytyka podatków, regulacji prawnych i gospodarczych i czasami, z energią sugerującą osobiste doświadczenia podczas rozprawy rozwodowej, prawników. Na koniec pada lawina modnych

słów typu „synergia”, „reduptymalizacja” i „współkonkurencja” – po czym wszyscy mogą wrócić do swoich biur z pełnym przekonaniem, że kapitalizm jest bezpieczny przynajmniej do jutra.

O'Neill nie powiedział nic o zyskach. Słowem nie wspomniał podatków. Nie było przemowy na temat „wykorzystania optymalizacji w celu osiągnięcia synergicznej korzyści rynkowej typu *win-win*”. Jedynie, co wiedział teraz każdy, kto słyszał tę przemowę o bezpieczeństwie pracowników, to fakt, że O'Neill jest zwolennikiem przepisów. Albo jeszcze gorzej, demokratą. Przerazająca perspektywa.

„A teraz, zanim przejdę dalej”, powiedział O'Neill, „chcę wskazać wyjścia ewakuacyjne w tym pomieszczeniu”. Wskazał na tyły sali balowej. „Z tyłu jest kilkoro drzwi, i w mało prawdopodobnej sytuacji wybuchu pożaru czy innego niebezpieczeństwa powinniście spokojnie opuścić salę, zejść po schodach do głównego holu i opuścić budynek”.

Cisza. Jedynym słyszalnym dźwiękiem był szum ruchu drogowego zza okien. Bezpieczeństwo? Wyjścia awaryjne? Czy to jest żart? Jeden z inwestorów na widowni wiedział, że O'Neill był w Waszyngtonie w latach sześćdziesiątych. *Chłopak musiał się wtedy porządnie naćpać, pomyślał.*

W końcu ktoś podniósł rękę i zapytał o stan zapasów w dziale lotnictwa i kosmonautyki. Ktoś inny chciał wiedzieć, jak wygląda w firmie stosunek kapitału do należności niepewnych.

„Nie jestem pewien, czy mnie usłyszeliście”, powiedział O'Neill. „Jeżeli chcecie zrozumieć, jak działa Alcoa, musicie patrzeć na nasze wskaźniki bezpieczeństwa pracy. Jeżeli obniżymy liczbę wypadków i obrażeń, to nie stanie się tak za sprawą cheerleaderek czy tych głupot, które czasami słyszycie z ust innych dyrektorów generalnych. Będzie to zasługą tych ludzi w tej firmie, którzy zgodzili się stać częścią czegoś ważnego: poświęcili się wykształceniu nawyku doskonałości. Bezpieczeństwo będzie wskaźnikiem, że robimy postępy w zmianie naszych nawyków w całej organizacji. W taki sposób powinniśmy być oceniani”.

W chwili zakończenia prezentacji zebrani inwestorzy niemal uciekali w popłochu. Jeden wbiegł do holu, znalazł telefon i obdzwonił dwudziestu swoich największych klientów.

„Powiedziałem «Zarząd mianował na osobę zarządzającą jakiegoś szalonego hipisa, który zrujnuje firmę»”, oznajmił mi ten inwestor. „Kazałem im natychmiast sprzedać wszystkie akcje, zanim inni wybiegną z sali i zaczną obdzwaniać swoich klientów, mówiąc im dokładnie to samo”.

„I to była dosłownie najgorsza rada, jakiej udzieliłem w trakcie całej mojej kariery”.

W ciągu roku od przemówienia O’Neilla zyski Alcoa osiągnęły rekordową wysokość. Kiedy w roku 2000 O’Neill przechodził na emeryturę, roczny przychód netto firmy był pięciokrotnie wyższy niż przed jego przyjściem, a kapitalizacja rynkowa wzrosła o dwadzieścia siedem miliardów dolarów. Ktoś, kto zainwestował milion dolarów w Alcoa w dniu, w którym pojawił się tam O’Neill, zarobił drugi milion w dywidendach w czasie, w którym firmą kierował „szalony hipis”. Wartość akcji do chwili, w której O’Neill odchodził z firmy, wzrosła pięciokrotnie.

Co więcej, cały ten wzrost pojawił się w czasie, w którym Alcoa stała się jedną z najbezpieczniejszych firm na świecie. Przed przyjściem O’Neilla w każdej fabryce należącej do Alcoa dochodziło do przynajmniej jednego wypadku tygodniowo. Od wdrożenia jego planu bezpieczeństwa niektóre placówki pracowały całe lata bez utraty nawet jednego dnia pracy przez wypadek. Odsetek zranień i urazów pracowników spadł do jednej dwudziestej amerykańskiej średniej.

Jak więc O’Neill zmienił jedną z największych, najbardziej ociążalych i potencjalnie najniebezpieczniejszych firm w maszynkę do zarabiania i bastion bezpieczeństwa?

Uderzając w jeden nawyk, a następnie przyglądając się, jak zmiany rozprzestrzeniają się w całej organizacji.

„Wiedziałem, że muszę zmienić Alcoa”, powiedział mi O’Neill. „Ale nie możesz ludziom *polecić*, żeby się zmienili. Nie tak działa mózg. A więc zdecydowałem, że zacznę od skupienia się na jednej rzeczy. Gdyby udało mi się zmienić nawyki związane z tą jedną sprawą, będę w stanie przejść na poziom całej organizacji”.

O’Neill wierzył, że niektóre nawyki są w stanie wywołać reakcję łańcuchową, zmieniając różne zwyczaje w całej organizacji. Innymi słowy, niektóre nawyki mają większe znaczenie niż inne w przekształcaniu biznesu i życia. Są to „nawyki kluczowe” i mogą wpływać na sposób, w jaki ludzie pracują, jedzą, żyją, wydają pieniądze i się komunikują. Kluczowe nawyki inicjują proces, który z czasem przekształca wszystko inne.

Kluczowe nawyki oznaczają, że sukces nie zależy od tego, żeby zawsze i wszystko robić dobrze, ale od tego, żeby zidentyfikować kilka priorytetów i przemodelować je w potężne dźwignie. Pierwsza część prezentowanej książki wyjaśniała, w jaki sposób nawyki działają, jak można je wytworzyć i zmieniać. Gdzie w takim razie powinien zacząć ktoś aspirujący do tytułu mistrza nawyków? Odpowiedź na to pytanie kryje się w zrozumieniu nawyków kluczowych: najważniejszymi nawykami stają się te, które zaczynają zmieniać, usuwać czy przekształcać inne wzorce.

Kluczowe nawyki wyjaśniają, w jaki sposób Michael Phelps został mistrzem olimpijskim i dlaczego niektórzy studenci są dużo lepsi od swoich rówieśników. Opisują, dlaczego niektórzy ludzie, po latach prób, nagle chudną dwadzieścia kilogramów, stając się jednocześnie bardziej wydajni w pracy i wciąż docierają do domu na czas, żeby zjeść kolację z dziećmi. Kluczowe nawyki pozwalają też wyjaśnić, jak Alcoa stała się jedną z najlepiej radzących sobie spółek giełdowych, stając się równocześnie jednym z najbezpieczniejszych miejsc na świecie.

Ważnym na przykład badania z ostatniego dziesięciolecia, skupiające się na wpływie ćwiczeń na codzienne zwyczaje i rutynowe zachowania¹⁰. Kiedy ludzie zaczynają regularnie ćwiczyć, nawet tak rzadko, jak raz w tygodniu, zaczynają zmieniać inne, niepowiązane z tym wzorce w swoim życiu, często nie mając tego świadomości. Zazwyczaj ludzie, którzy uprawiają sporty, zaczynają się zdrowiej odżywiać i stają się wydajniejsi w pracy. Mniej palą i wykazują więcej cierpliwości w relacjach ze współpracownikami i członkami rodziny. Rzadziej korzystają z kart kredytowych i twierdzą, że czują się mniej zestresowani. Nie wiadomo tak do końca, dlaczego tak się dzieje. Ale w wypadku wielu ludzi ćwiczenia fizyczne są nawykiem kluczowym, który pociąga za sobą daleko idące zmiany. „Ćwiczenia fizyczne rozlewają się na całe twoje życie”, powiedział James Prochaska, badacz z University of

Rhode Island. „Jest w nich coś takiego, co sprawia, że łatwiej wprowadzamy też inne dobre nawyki”.

Badania udokumentowały, że rodziny, w których istnieje zwyczaj wspólnego jedzenia kolacji, wychowują dzieci z lepszymi kompetencjami w sferze prac domowych, lepszymi ocenami, większą kontrolą emocjonalną i większą pewnością siebie¹¹. Ścielenie łóżka każdego ranka koreluje z wyższą wydajnością, lepszym samopoczuciem i umiejętnością trzymania się budżetu. I nie chodzi o to, że wspólna kolacja czy pościelone łóżko *powodują* lepsze stopnie czy mniej beztróskiego wydawania pieniędzy¹². Ale w jakiś sposób te wstępne zmiany wywołują reakcje łańcuchowe, pomagające wytrwać także przy innych korzystnych nawykach.

Skupiając się na zmianie lub kultywowaniu kluczowych nawyków, możesz doprowadzić do daleko idących zmian. Ale zidentyfikowanie takich kluczowych nawyków wcale nie jest takie proste, jak mogłoby się to wydawać. Żeby je znaleźć, musisz wiedzieć, gdzie szukać. Odkrywanie kluczowych nawyków oznacza poszukiwanie określonych charakterystyk. Nawyki kluczowe dają coś, co w literaturze akademickiej określane jest jako „małe zwycięstwa”. Pomagają rozkwitnąć innym nawykom, wytwarzając nowe struktury i kształtują kultury, w których zmiany stają się zaraźliwe.

Ale, jak odkrył O'Neill i setki innych, przekroczenie granicy między rozumieniem tych zasad a wykorzystywaniem ich w praktyce wymaga nieco pomysłowości.