

WPROWADZENIE: CALIFORNIA DREAMIN', INNymi SŁOWY – KALIFORNIJSKI SEN

Jakim sposobem wizja przeradza się w plan, a ten następnie w pomyślną nową rzeczywistość?

Pozwólcie, że przytoczę pewną historię. Być może już ją słyszeliście, zwłaszcza jeśli jesteście mieszkańcami Kalifornii. Jeśli tak, to znaczy, że już ponosicie koszty tego projektu.

W 2008 roku ankietowanych z Golden State w Los Angeles poproszono o to, by wyobrazili sobie, że na Union Station w centrum miasta wsiadają do eleganckiego srebrnego pociągu. Ruszając ze stacji, skład bezszelestnie mija beładną zabudowę miejską i niekończące się korki, lecz wyjeżdżając na otwarte przestrzenie Doliny Kalifornijskiej, zaczyna przyspieszać tak, że rolniczy pejzaż za szybą się rozmywa. Podają śniadanie. Zanim jednak uda się dopić kawę i uprzątnąć nakrycia, pociąg zaczyna zwalniać i wjeżdża na kolejną stację. Jest już w centrum San Francisco. Cała podróż zajmuje zaledwie dwie i pół godziny, niewiele dłużej niż przeciętnemu mieszkańcowi Los Angeles potrzeba, by dojechać na lotnisko, przejść przez kontrolę bezpieczeństwa i wejść do samolotu, który ustawi się w kolejce na płycie lotniska w oczekiwaniu na pozwolenie na start. Bilet na pociąg kosztuje 86 dolarów.

Projektowi nadano nazwę California High-Speed Rail (kalifornijska kolej dużych prędkości). Miał łączyć dwie z największych światowych metropolii oraz Dolinę Krzemową, niekwestionowaną stolicę najnowszych technologii. Przymiotniki takie jak „wizjonerski” są często używane nader swobodnie, ale ten projekt rzeczywiście na to zasługiwał.

Miał kosztować 33 miliardy dolarów i być ukończony do 2020 roku¹. W ogólnostanowym referendum Kalifornijczycy poparli tę inwestycję. Rozpoczęto więc prace.

Od tamtej chwili do momentu, w którym to piszę, minęło już 14 lat. Wiele szczegółów tego projektu pozostaje niejasnych, ale jednego możemy być pewni – efekt końcowy nie będzie taki jak obiecywano.

Po uzyskaniu aprobaty głosujących rozpoczęto budowę równocześnie na wielu odcinkach trasy, ale projekt borykał się z ciągłymi opóźnieniami. Plany były wielokrotnie zmieniane. Szacunkowe koszty wzrastały: najpierw do 43 miliardów dolarów, później do 68 i 77 miliardów dolarów, a następnie do prawie 83 miliardów dolarów. Kiedy to piszę, obecnie najwyższe szacunki to 100 miliardów dolarów². Ale prawda jest taka, że nikt nie wie, jaki będzie pełny, ostateczny koszt.

W 2019 roku gubernator Kalifornii ogłosił, że stan zdoła ukończyć tylko część trasy: 171-kilometrowy odcinek między miastami Merced i Bakersfield w Dolinie Kalifornijskiej za prawie 23 miliardy dolarów. Ale po zbudowaniu tego odcinka projekt zostanie wstrzymany. Do kolejnego gubernatora będzie należała decyzja, czy ponownie uruchomić inwestycję, a jeśli tak, będzie on musiał wymyślić, skąd zdobyć około 80 miliardów dolarów – lub tyle, ile do tego czasu będzie to kosztowało

¹ W różnych scenariuszach podawano odmienne szacunkowe koszty biletów, od 68 do 104 dolarów. Całkowity koszt projektu oszacowano na 32,785 do 33,625 miliarda dolarów. Zob. California High-Speed Rail Authority, *Financial Plan*, Sacramento 1999; California High-Speed Rail Authority, *California High-Speed Train Business Plan*, Sacramento 2008; *Safe, Reliable High-Speed Passenger Train Bond Act for the 21st Century* 2008, AB-3034.

² California High-Speed Rail Authority, *California High-Speed Rail Program Revised 2012 Business Plan – Building California's Future*, Sacramento 2012; California High-Speed Rail Authority, *Connecting California – 2014 Business Plan*, Sacramento 2014; California High-Speed Rail Authority, *Connecting and Transforming California – 2016 Business Plan*, Sacramento 2016; California High-Speed Rail Authority, *2018 Business Plan*, Sacramento 2018; California High-Speed Rail Authority, *2020 Business Plan – Recovery and Transformation*, Sacramento 2021; California High-Speed Rail Authority, *2020 Business Plan Ridership & Revenue Forecasting Report*, Sacramento 2021; California High-Speed Rail Authority, *Revised Draft 2020 Business Plan Capital Cost Basis of Estimate Report*, Sacramento 2021.

– na przedłużenie torów i ostatecznie połączenie Los Angeles z San Francisco³.

By ułatwić zrozumienie, o jakich kwotach mówimy, uzmysłowmy sobie, że koszt samej linii między Merced a Bakersfield jest równy lub wyższy produktowi krajowemu brutto Hondurasu, Islandii albo około stu innych krajów. Za te same pieniądze buduje się najbardziej zaawansowaną linię kolejową w Ameryce Północnej między dwoma miastami, o których większość ludzi poza Kalifornią nigdy nie słyszała. Będzie to – jak ochrzcili go złośliwi autorzy nagłówków – „pociąg ekspresowy donikąd”.

W jaki sposób wizje przeradza się w plan, a następnie w pomyślny projekt? Na pewno nie tak. Ambitna wizja to cudowna rzecz. Kalifornii nie zabrakło odwagi. Mierzyła wysoko. Ale nawet wtedy, gdy dysponuje się furą pieniędzy, wizja to nie wszystko.

Pozwólcie, że opowiem kolejną historię. Ta jest raczej nieznaną, niemniej myślę, że przybliży nas do odpowiedzi, których szukamy. Na początku lat 90. duńscy urzędnicy wpadli na pewien pomysł. Dania jest małym krajem – o liczbie mieszkańców mniejszej niż w Nowym Jorku – ale zamożnym i przekazuje dużo pieniędzy na pomoc zagraniczną. Chce, aby te pieniądze były wydawane z pożytkiem. Na dłuższą metę niewiele inicjatyw przynosi więcej korzyści niż edukacja. Duńscy urzędnicy spotkali się z przedstawicielami innych rządów i doszli do porozumienia co do finansowania systemu szkolnictwa Nepalu u podnóża Himalajów. Miało powstać dwadzieścia tysięcy szkół i sal lekcyjnych, większość w najbiedniejszych i najbardziej odległych obszarach tego bardzo ubogiego i bardzo dalekiego kraju. Początek prac zaplanowano na rok 1992, miały potrwać 20 lat⁴.

³ California High-Speed Rail Authority, *Revised Draft 2020 Business Plan Capital Cost Basis of Estimate Report*, Sacramento 2021.

⁴ Aby zapoznać się z pełnym opisem projektu edukacyjnego dla Nepalu, zob. B. Flyvbjerg, *Four Ways To Scale Up: Smart, Dumb, Forced, and Fumbled*, „Saïd Business School Working Papers”, Oxford University, Oxford 2021.

Dzieje pomocy zagranicznej są pełne opowieści o przeszkodach i bezsensownych pomysłach, a ten projekt mógł z łatwością przyczynić się do zwiększenia bałaganu. Zakończono go zgodnie z zaplanowanym budżetem w 2004 roku – czyli osiem lat przed terminem. Poziom edukacji w całym kraju się podniósł i pociągnął za sobą długą listę pozytywnych konsekwencji, w szczególności wyraźny skokowy wzrost liczby uczących się dziewcząt. Szkoły ratowały nawet życie: kiedy potężne trzęsienie ziemi nawiedziło Nepal w 2015 roku, zginęło prawie dziewięć tysięcy osób, a większość z nich została pogrzebana pod zawałonymi budynkami. Szkoły jednak zaprojektowano tak, aby były odporne na ruchy sejsmiczne, więc przetrwały. Dziś Fundacja Billa i Melindy Gatesów wykorzystuje ten projekt jako przykład sposobu na poprawę ogólnego poziomu zdrowia przez zwiększenie liczby przyjęć do szkół, zwłaszcza dziewcząt⁵.

To ja planowałem ten projekt⁶. Owszem, czerpałem zadowolenie z tego, jak się potoczył, ale nie myślałem o nim zbyt wiele. To był mój pierwszy duży projekt i ostatecznie robiliśmy tylko to, do czego się zobowiązaliśmy – do przekształcenia wizji w plan, który został zrealizowany zgodnie z obietnicą.

Oprócz tego, że jestem planistą, jestem też naukowcem i im bardziej przyglądam się temu, jak duże projekty łączą się ze sobą – lub nie – tym

⁵ Exemplars in Global Health, *What Did Nepal Do?*, <https://www.exemplars.health/topics/stunging/Nepal/what-did-nepal-do>.

⁶ Projekt nazywał się Basic and Primary Education Program, w skrócie BPEP. Współpracowałem w nim ściśle z duńskim architektem Hansem Lauritsem Jørgensenem, który nakreślił plany szkół i sal lekcyjnych. Zaplanowałem i zaprogramowałem cały projekt. Później zadania przejął zespół realizacyjny, który poświęcił 12 lat na budowanie szkół. Zaproponowano mi kierowanie tym zespołem, ale z całą pokorą odmówiłem, ponieważ zdecydowałem, że moim głównym powołaniem będzie profesura uniwersytecka, niezależnie od tego, jak bardzo kochałem – i Kocham – angażowanie się w praktyczne planowanie i realizację projektów. Chciałem *naprawdę* zrozumieć, co sprawia, że niektóre projekty się udają – od pierwotnej przyczyny – co w moim przekonaniu wymagało dogłębnych prac badawczych. Wróciłem więc do Danii i objąłem stanowisko profesora, aby móc przeprowadzić konieczne badania, najpierw na Uniwersytecie w Aalborgu, później na Uniwersytecie Technologicznym w Delft w Holandii i na Uniwersytecie Oksfordzkim w Wielkiej Brytanii i Uniwersytecie IT w Kopenhadze w Danii.

bardziej rozumiem, że moje nepalskie doświadczenie nie jest zgodne z normą. Ani trochę. Jak się przekonamy, dane pokazują, że duże projekty realizowane zgodnie z obietnicą należą do rzadkości. Bliższe normy pozostają raczej losy kalifornijskiej kolei dużych prędkości. Zwykle projekt kończy się katastrofą, wprowadzenie najlepszych praktyk stanowi wyjątek, na co zwrócę później uwagę w rozważaniach na temat zarządzania megaprojektami⁷.

Dlaczego rezultaty dużych projektów są tak słabe? Co ważniejsze – skąd się biorą rzadko spotykane, a jednocześnie intrygujące wyjątki? Dlaczego niektórym udaje się odnieść sukces tam, gdzie tak wielu ponosi porażkę? Czyżby w trakcie realizacji projektu w Nepalu tylko nam dopisało szczęście? A może bylibyśmy w stanie jeszcze raz odnieść sukces? Jako profesor planowania i zarządzania spędziłem wiele lat, szukając odpowiedzi na te pytania. Jako konsultant kolejne lata poświęciłem na wdrażanie wypracowanych rozwiązań. W tej książce przedstawię je czarno na białym.

W mojej pracy skupiam się na megaprojektach – *bardzo* dużych projektach – i wiele przedstawionych rozstrzygnięć znajduje zastosowanie wyłącznie do tej kategorii. Na przykład poruszanie się po polityce krajowej i globalnych rynkach obligacji nie jest czymś, z czym wiązałyby się zwyczajna przebudowa domu. Ale to temat na kolejną książkę. Tu skupię się na uniwersalnych przyczynach niepowodzenia i sukcesu danego projektu. Wiemy już zatem, skąd tytuł: *Jak zarządzać dużymi projektami?* to odniesienie do mojej wiedzy na temat megaprojektów, które według wszelkich standardów faktycznie są rozbudowane. Chociaż określenie „wielki” jest względne. Dla przeciętnych właścicieli domów remont może się okazać jednym z najdroższych, najbardziej złożonych i wymagających projektów, z jakimi kiedykolwiek będą mieli do czynie-

⁷ B. Flyvbjerg, *Introduction: The Iron Law of Megaproject Management*, w: *The Oxford Handbook of Megaproject Management*, red. Bent Flyvbjerg, Oxford University Press, Oxford 2017, s. 1–18.

nia. Dobre przeprowadzenie tej inwestycji będzie dla nich znaczyło tyle samo lub więcej co realizacja jakiegokolwiek megaprojektu dla korporacji i rządów. To dla nich absolutnie „wielka rzecz”.

Jakie są zatem uniwersalne czynniki decydujące o sukcesie lub porażce?

PSYCHOLOGIA I WŁADZA

Jednym z czynników jest psychologia. W każdym wielkim projekcie – czyli uważanym przez osoby za niego odpowiedzialne za duży, złożony, ambitny i ryzykowny – ktoś musi myśleć, dokonywać oceny i podejmować decyzje. Tam, gdzie mamy do czynienia z myśleniem, osądem i decyzjami, w grę wchodzi psychologia, na przykład podejście optymistyczne.

Innym czynnikiem jest władza. W każdym dużym projekcie ludzie i organizacje rywalizują o zasoby i walczą o pozycję. Tam, gdzie jest rywalizacja i walka o wpływy, jest też władza. Jej przedstawicielami są na przykład dyrektor generalny lub polityk forsujący swój ulubiony projekt.

Psychologia i władza stanowią czynniki napędzające projekty dowolnej skali, od drapaczy chmur po remont kuchni. Dają o sobie znać w pomysłach realizowanych z cegieł i zaprawy, bitów i bajtów lub dowolnego innego materiału. Można je dostrzec, gdy ktoś podekscytowany wizją chce zamienić ją w plan, a następnie ten plan urzeczywistnić – niezależnie od tego, czy wizją jest umieszczenie kolejnej perły architektury w panoramie Manhattanu, uruchomienie nowej działalności, wynalezienie nowego produktu, zmiana organizacji, opracowanie programu, zwołanie konferencji, napisanie książki, zorganizowanie wesela dla kogoś bliskiego czy wyremontowanie i przebudowa domu.

Stosując uniwersalne czynniki, możemy się spodziewać wystąpienia pewnych wzorców w przebiegu projektów wszystkich typów. Rzeczywiście da się je zaobserwować. Najpowszechniejszy wzorec doskonałe

został zilustrowany przez kalifornijski pociąg donikąd. Projekt został zaaprobowany i w przyływie emocji rozpoczęto prace. Wkrótce zaczęły się jednak mnożyć problemy. Początkowy impet osłabł. Przybyło jeszcze więcej problemów. Realizacje ulegały dalszemu opóźnieniu. Projekt włókł się w żółwym tempie. Z powodów, które wyjawię później, ten wzorzec określam mianem „myśl szybko, działaj powoli”. To jedna z cech nieudanych projektów.

Udane projekty zwykle przebiegają według zgoła przeciwnego schematu i dlatego szybko przekraczają linię mety. Tak rozwijał się projekt budowy nepalskich szkół. Podobnie jak Zapora Hoovera, która została ukończona nieco poniżej budżetu w mniej niż pięć lat – dwa lata przed terminem⁸. Boeingowi zaprojektowanie i zbudowanie pierwszego z kultowych modeli 747 zajęło 28 miesięcy⁹. Firma Apple pierwszego pracownika do pracy nad tym, co miało stać się legendarnym iPodem, zatrudniła pod koniec stycznia 2001 roku, projekt został formalnie zatwierdzony w marcu, a pierwszą partię iPodów wysłano do klientów w listopadzie¹⁰. Amazon Prime – niezwykle skuteczna usługa subskrypcji, zapewniająca m.in. bezpłatną wysyłkę od sprzedawcy detalicznego – przeszedł całą drogę od mglistego pomysłu do publicznego ogłoszenia między październikiem 2004 a lutym 2005 roku¹¹. Pierwsza aplikacja do wysyłania SMS-ów powstała w ciągu zaledwie kilku tygodni.

⁸ J.E. Stevens, *Hoover Dam: An American Adventure*, University of Oklahoma Press, Norman 1988; Y.H. Kwak, J. Waleski, D. Sleeper, H. Sadatsafavi, *What can we learn from the Hoover Dam project that influenced modern project management?*, „International Journal of Project Management” 2014, 32, s. 256–264.

⁹ M.W. Bowman, *Boeing 747: A History*, Pen and Sword Aviation, Barnsley 2015; S. Dowling, *The Boeing 747: The plane that shrank the world*, BBC.com, 19 czerwca 2020.

¹⁰ Cytowane za P. Collisonem na podstawie jego osobistej rozmowy z Tonym Fadellem na <https://patrickcollison.com/fast>; W. Isaacson, *Steve Jobs*, Simon and Schuster, New York 2011, s. 384–390.

¹¹ J. Del Rey, *The making of Amazon Prime, the internet's most successful and devastating membership program*, „Vox”, 3 maja 2019.

Nadszedł więc czas na przedstawienie koncepcji Empire State Building.

NOWOJORSKA LEGENDA SUKCESU

Wizja, która zaowocowała powstaniem prawdopodobnie najbardziej legendarnego drapacza chmur na świecie, zrodziła się z ołówka. To, kto wówczas trzymał ten ołówek, zależy od tego, której wersji historii zaufamy. Według jednej był to architekt William Lamb, według innej był to John J. Raskob, cudotwórca finansowy i były dyrektor generalny General Motors. W obu przypadkach ołówek został wzięty z biurka i skierowany pionowo do góry. Tak właśnie miał wyglądać Empire State Building – być smukły, prosty i sterceć w niebo wyżej niż jakikolwiek inny budynek na świecie¹².

Pomysł wzniesienia wieży zrodził się prawdopodobnie na początku 1929 roku i pochodził od Ala Smitha. Ten urodzony nowojorczyk i były gubernator Nowego Jorku w wyborach z 1928 roku został kandydatem na prezydenta z ramienia Demokratów. Podobnie jak większość mieszkańców miasta sprzeciwiał się prohibicji. Spora część Amerykanów nie podzielała jednak jego poglądów i ostatecznie Smith przegrał z Herbertem Hooverem. Został bezrobotny, potrzebował jakiegoś wyzwania. Przedstawił swój pomysł budynku Raskobowi i razem utworzyli Empire State Inc., w którym Smith pełnił funkcję prezesa i był twarzą korporacji, a Raskob został głównym finansistą. Wybrali lokalizację – pierwotnie była to parcela, na której stał hotel Waldorf-Astoria, niegdyś szczyt luksusu na Manhattanie – określili parametry projektu i opracowali biznesplan. Ustalili całkowity budżet, z uwzględnieniem zakupu i rozbiórki Waldorf-Astorii, na 50 milionów dolarów (odpowiednio 800 milionów dolarów w roku 2021) i zaplanowali wielkie otwarcie na 1 maja 1931 roku.

¹² J. Tauranc, *The Empire State Building: The Making of a Landmark*, Cornell University Press, Ithaca 2014, s. 153.

Zatrudnili firmę Lamb. Ktoś uniósł w górę ołówek. Od tego momentu mieli zaledwie 18 miesięcy na przejście od pierwszego szkicu do ostatniego wbitego nitu.

Działali szybko, ponieważ czas był sprzyjający. Pod koniec lat 20. XX wieku Nowy Jork wyprzedził Londyn w rywalizacji o miano najliczniej zaludnionej metropolii świata, jazz był na topie, akcje drożały, gospodarka kwitła, a drapacze chmur – ekscytujący nowy symbol zamożnej Ameryki ze szczytowego okresu epoki maszyn – wyrastały niczym grzyby po deszczu na całym Manhattanie. Finansiści szukali nowych projektów do inwestowania, im bardziej ambitnych, tym lepiej. Budynek Chryslera wkrótce stał się najwyższy w rodzinie kolosów, zagarniając cały prestiż i dochody z wynajmu, które płynęły do zwycięzcy. Raskob, Smith i Lamb byli zdeterminowani, aby ich „ołówek” górował nad resztą.

Planując budynek, Lamb skupił się na bardzo praktycznym aspekcie. „Dzień, w którym [architekt] mógł siedzieć przed deską kreślarską i robić sobie ładne szkice zdecydowanie niedochodowych pomników, minął bezpowrotnie” – napisał w artykule do architektów ze stycznia 1931 roku. „Jego pogarda dla rzeczy «praktycznych» ustąpiła śmiertelnej powadze, aby uczynić praktyczne potrzeby szkieletem, wokół którego kształtuje formę swojego pomysłu”.

Ścisłe współpracując z zaangażowanymi konstruktorami i inżynierami, opracował projekty ukształtowane przez wymagania placu budowy oraz potrzebę dotrzymania budżetu i harmonogramu. „Dostosowanie projektu do warunków użytkowania, konstrukcji i szybkości montażu stanowiło priorytet podczas opracowywania rysunków Empire State” – pisał Lamb. Projekty podlegały rygorystycznym testom, aby upewnić się, że są wykonalne. „Prawie żaden szczegół nie został zaplanowany bez dokładnej analizy przeprowadzonej przez budowniczych i ich ekspertów oraz bez dostosowania i zmiany, aby zapobiec jakiegokolwiek opóźnieniu”¹³.

¹³ W.F. Lamb, *The Empire State Building*, „The Architectural Forum” 1931, t. 54, nr 1, s. 1–7.

W wydawnictwie z 1931 roku korporacja chwaliła się, że przed przystąpieniem do jakichkolwiek prac na placu budowy „architekci dokładnie wiedzieli, ile belek i jakiej długości, a nawet ile nitów i śrub będzie potrzeba. Wiedzieli, ile Empire State będzie miało okien, ile będzie potrzebowało bloków wapienia, jakich kształtów i rozmiarów, ile ton aluminium i stali nierdzewnej, ton cementu, ton zaprawy murarskiej. Jeszcze zanim Empire State zaczęło powstawać, zostało całkowicie ukończone – na papierze”¹⁴.

Pierwsza łycha koparki parowej zagłębiła się w grunt Manhattanu 17 marca 1930 roku. Na budowie roilo się od ponad trzech tysięcy robotników, a prace szybko posuwały się naprzód, przy czym najpierw wyrósł stalowy szkielet, a dopiero później obudowano wokół niego pierwszą kondygnację. Potem drugą, trzecią, czwartą. Gazety donosiły o postępach we wznoszeniu wieżowca, jakby to był mecz lokalnej drużyny bejsbolowej Yankees w fazie play-off.

W miarę jak budowlancy zyskiwali doświadczenie i usprawniali procesy, postęp prac nabierał tempa. W ciągu tygodnia dostawiano trzy kolejne piętra. Cztery. Cztery i pół. Na najwyższych partiach budynku stawiano już jedno piętro dziennie¹⁵, a nawet więcej. „Kiedy wchodziliśmy pełną parą na główną wieżę” – wspominał partner Lamba Richmond Shreve – „wszystko składało nam się z taką precyzją, że w pewnym okresie dostawiliśmy czternaście i pół piętra w dziesięć dni roboczych: stal, beton, kamień i gotowe”¹⁶. W tej epoce zachwycono się wydajnością fabryk produkujących samochody, którymi projektanci Empire State zainspirowali się do tego stopnia, że wyobrażali sobie swoją pracę jako pionową linię montażową – z tą różnicą, jak wyjaśniał Shreve, że „linia montażowa się przesuwą”, podczas gdy ich „gotowy produkt powstawał w jednym miejscu”¹⁷.

¹⁴ Empire State Inc., *The Empire State*, Publicity Association, New York 1931, s. 21.

¹⁵ C. Willis, *Building the Empire State Building*, Norton, New York 1998, s. 11–12.

¹⁶ J. Tauranac, *The Empire State Building: The Making of a Landmark*, Cornell University Press, Ithaca 2014, s. 204.

¹⁷ Tamże.

Do momentu oficjalnego otwarcia Empire State Building przez prezydenta Herberta Hoovera – 1 maja 1931 roku, dokładnie zgodnie z planem – budynek zdobył już zarówno lokalną, jak i ogólnokrajową sławę. Jego wysokość była porażająca. Sprawność jego stawiania stała się legendarna. I chociaż Lamb przede wszystkim kładł nacisk na praktyczność budowli, była bez wątpienia piękna. Dążenie Lamba do skoncentrowania się na wydajności podczas jej wznoszenia sprawiło, że powstał projekt smukły, elegancki, a nowojorski oddział Amerykańskiego Instytutu Architektów przyznał mu w 1931 roku Medal Honoru¹⁸. W 1933 roku King Kong wspiał się na budynek, trzymając w dłoni olśniewająco piękną Fay Wray, a Empire State Building stał się światową gwiazdą.

Szacowano, że budynek miał kosztować 50 milionów dolarów. W rzeczywistości kosztował 41 milionów dolarów (679 mln na dzisiejsze czasy). To 17% poniżej budżetu, czyli w przeliczeniu na rok 2021 141 milionów dolarów mniej. Budowa zakończyła się na kilka tygodni przed ceremonią otwarcia.

Wzorzec obserwowany przy wznoszeniu Empire State Building i innych udanych projektach określam jako: „myśl powoli, działaj szybko”.

Na samym początku książki zadałem pytanie, w jaki sposób wizja zamienia się w plan, który następnie skutkuje stworzeniem pomysłnej nowej rzeczywistości. Jak się przekonamy, odpowiedź brzmi: myśl wolno, działaj szybko.

¹⁸ B. Flowers, *Skyscraper: The Politics and Power of Building New York City in the Twentieth Century*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 2009, s. 14.