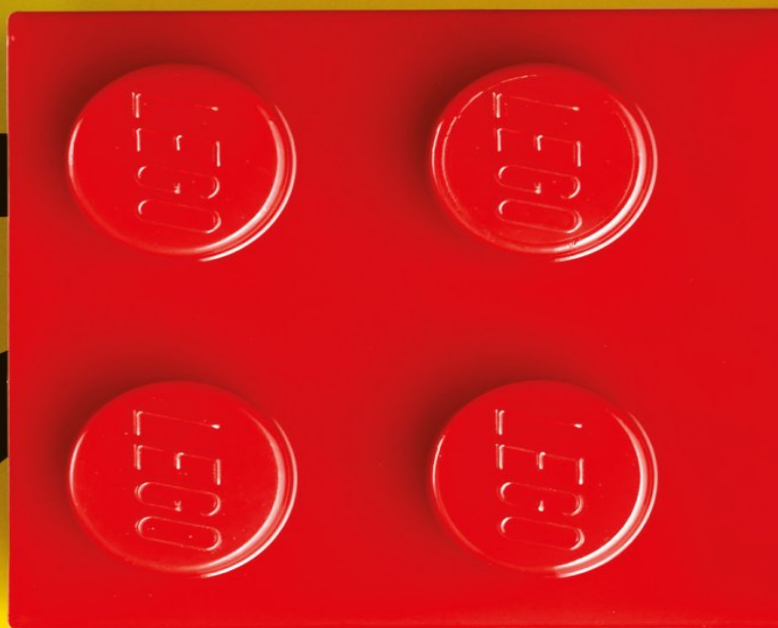


# HISTORIA

# LE

# GO



OPOWIEŚĆ O RODZINIE, KTÓRA STWORZYŁA  
NAJSŁYNNIEJSZĄ ZABAWKĘ NA ŚWIECIE

# JENS ANDERSEN

Jens Andersen

## HISTORIA LEGO

Opowieść o rodzinie, która stworzyła najsłynniejszą zabawkę na świecie

Przełożyły Justyna Haber-Biały i Agata Lubowicka



[Motto](#)

[Słowo wstępne od autora](#)

[Stolarka. Lata dwudzieste](#)

[Wiara. Lata trzydzieste](#)

[Wojna. Lata czterdzieste](#)

[System. Lata pięćdziesiąte](#)

[Ekspansja. Lata sześćdziesiąte](#)

[Zmiana. Lata siedemdziesiąte](#)

[Zabawa. Lata osiemdziesiąte](#)

[Inercja. Lata dziewięćdziesiąte](#)

[Zwrot. Pierwsze dziesięciolecie XXI wieku](#)

[Dziedzictwo. Drugie dziesięciolecie XXI wieku](#)

[Bibliografia](#)

[Podziękowania](#)

[Przypisy](#)

*You may say I'm a dreamer  
But I'm not the only one  
I hope someday you'll join us  
And the world will be as one<sup>1</sup>*

(John Lennon)

## Słowo wstępne od autora

Szacuje się, że od 80 do 90 milionów dzieci na całym świecie każdego roku dostaje zestaw klocków LEGO i że blisko 10 milionów dorosłych kupuje je także dla siebie. LEGO to jednak więcej niż tylko przyprawiająca o zawrót głowy liczba pudełek z plastikowymi klockami, które można ze sobą łączyć na niezliczone sposoby. LEGO reprezentuje także wizję znaczenia zabawy w życiu człowieka.

Ta książka jest historią globalnego przedsiębiorstwa i duńskiej rodziny, rodu, który przez 90 lat bronił prawa dzieci do zabawy i którego przedstawiciele wciąż przedstawiają pogląd, że dorośli powinni pozwolić dojść do głosu swojemu wewnętrznemu dziecku.

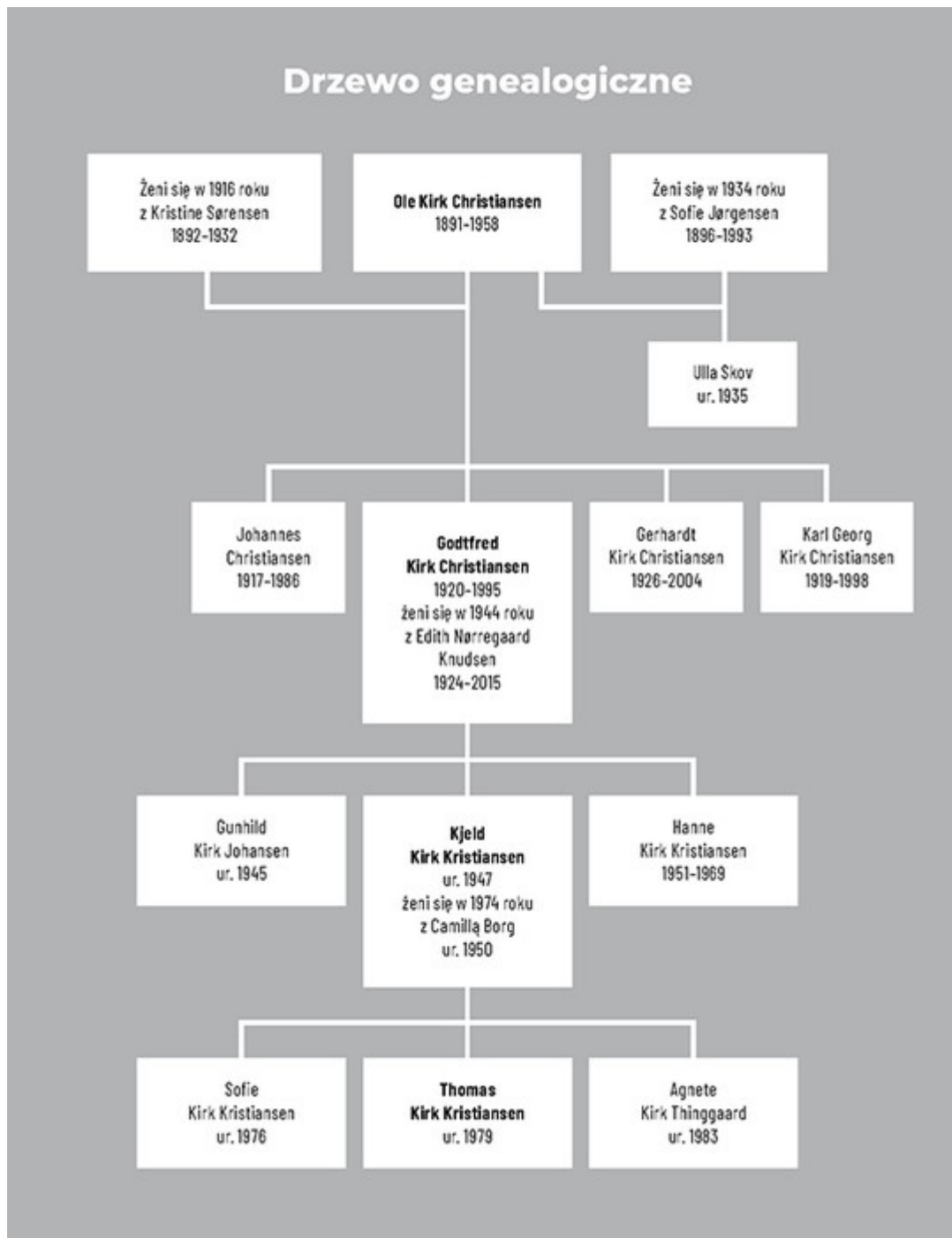
Od początku lat trzydziestych LEGO produkuje zabawki, poprzez które dostarcza przeżyć dzieciom małym i dużym. Przekracza przy tym często podziały społeczne i kulturalne, zawsze nadążając za rozwojem społeczeństwa. Od światowego kryzysu po państwo socjalne, od patriarchalnego modelu rodziny z ojcem siedzącym u szczytu stołu po wejście kobiet na rynek pracy, nowe role płciowe i modele rodziny – a także nowe sposoby życia. Kiedyś zabawy dzieci i chłopców miały wyłącznie charakter fizyczny, obecnie jest on w równej mierze cyfrowy. LEGO przez cały czas uczestniczyło w procesie tej zmiany.

Na pomysł napisania *Historii LEGO* wpadłem jesienią 2019 roku. Nie jest to typowa książka przedstawiająca dzieje firmy, ale raczej historia kulturowa i kronika trzech pokoleń rodziny Kirków Kristiansenów, które stworzyły LEGO i rozwinęły firmę w to, czym jest obecnie, gdy czwarte pokolenie jest gotowe do przejęcia sterów: największym na świecie producentem zabawek i jedną z najbardziej ubóstwianych marek.

Książka powstała dzięki udostępnieniu mi archiwów LEGO w Billund i comiesięcznym rozmowom prowadzonym przez półtora roku z Kjeldem Kirkiem Kristiansenem, który, można rzec, urodził się w firmie w 1947 roku i przez prawie 50 lat wpływał na jej rozwój.

Na poniższych stronach mój rozmówca figuruje jako „Kjeld”. Życzył sobie, żeby właśnie tak nazywać go w tej książce, bo w ten sposób zwracają się do niego pracownicy z Billund i pod tym imieniem jest znany na całym świecie wśród 20 000 pracowników LEGO i pięć razy tylu zarejestrowanych dorosłych fanów, dla których klocki te są pasją i stylem życia.

À propos imion i nazwisk, nazwisko rodu przez dziesięciolecia wywoływało u wielu osób dezorientację. Co do nazwiska środkowego<sup>2</sup> „Kirk” nikt nie ma żadnych wątpliwości, pytanie jednak, czy rodzina naprawdę nazywa się „Kristiansen” czy „Christiansen”.



Według starych ksiąg metrykalnych i świadectw chrztu zachowanych w rodzinie nazwisko rodowe powinno się zapisywać przez „K”, ale z nie-

wiadomych przyczyn założyciel LEGO Ole Kirk, gdy w 1916 roku jako młody czeladnik osiedlił się w Billund, postanowił, że będzie się nazywał „Christiansen”. Z nielicznymi wyjątkami używał tego nazwiska aż do śmierci, wykuto je też na nagrobku na cmentarzu w Grene niedaleko Billund.

Syn Olego Kirka Godtfred także zapisywał swoje nazwisko przez „Ch”, a nie przez „K”. W latach czterdziestych, jako młody ambitny kierownik produkcji, zaczął używać inicjałów G.K.C., które przylgnęły do niego na całe życie. Nazywali go tak pracownicy LEGO, partnerzy biznesowi, mieszkańcy Billund i bliscy przyjaciele. Syn G.K.C. Kjeld – główny bohater tej książki – jeszcze jako młody człowiek postanowił natomiast trzymać się tego, co napisano w świadectwie chrztu, i zawsze nazywał się Kjeld Kirk Christiansen.

Chciałem uszanować dokonane przez poszczególnych członków rodziny wybory dotyczące używanych przez nich nazwisk, imion i akronimów, widniejących także na drzewie genealogicznym. Dlatego na kartach książki założyciel LEGO nazywa się Ole Kirk albo Christiansen, jego syn – Godtfred albo G.K.C., podczas gdy przedstawiciel trzeciego pokolenia rodziny właścicieli po prostu Kjeld.

Być może niektórych czytelników zdziwi to, że przez cały czas konsekwentnie zapisuję nazwę LEGO i innych spółek należących do koncernu – na przykład KIRKBI – wielkimi literami. W tym przypadku uznałem za naturalne postąpić zgodnie z praktyką stosowaną w przedsiębiorstwie.

Czytelnicy zatrudnieni w LEGO albo w inny sposób związani z firmą muszą się też pogodzić z tym, że w dwóch przypadkach stosuję się do powszechnych duńskich reguł ortograficznych, będących odstępstwem od oficjalnego zapisu obowiązującego w przedsiębiorstwie. Z jednej strony po nazwie „LEGO” nie zamieszczam symbolu ® świadczącego o rejestracji znaku towarowego, z drugiej – stosuję myślnik w złożeniach, których pierwszy człon stanowi nazwa firmy: po duńsku LEGO-klodsen (pl. klocek LEGO)<sup>13</sup>. Wszystko to ze względu na czytelność tekstu.

Tak jak klasyczne klocki o ośmiu wypustkach można ze sobą połączyć w co najmniej 24 możliwych kombinacjach, historię LEGO można by opowiedzieć na wiele różnych sposobów. Wybrałem obszerną formę epicką bez odsyłaczy do źródeł i przypisów.

Na samym końcu książki znajduje się obszerna bibliografia, tuż obok indeksu osób i podziękowań dla wszystkich, dzięki którym napisanie tej książki było możliwe. W tym miejscu muszę dobitnie zaznaczyć, że nie

udałoby mi się zakończyć sukcesem tego projektu bez niezmordowanej pomocy Jette Ordua, dyrektorki działu historycznego LEGO, archiwistki Tine Froberg Mortensen i Ulli Lundhus, rzeczniczki prasowej KIRKBI A/S. Na sam koniec chciałbym gorąco podziękować Kjeldowi za to, że wtajemniczył mnie w ten zaiste baśniowy fragment historii Danii. Parafrazując zachętę do „dobrej zabawy”<sup>4</sup>, która od lat trzydziestych leży u podstaw LEGO, nie pozostaje mi nic innego, jak życzyć wszystkim „dobrej lektury!”.

Jens Andersen, lipiec 2021



## Stolarka. Lata dwudzieste



(Narzędzia Olego Kirka)

### *Dawno, dawno temu w odległej galaktyce...*

Tymi słowami rozpoczyna się słynna saga z kosmosu, która odgrywa ważną rolę w poniższej historii. Zaczyna się ona w Danii, daleko na wsi, jesienią 1915 roku, gdy młody rzemieślnik z zachodniej Jutlandii dowiaduje się o wystawionej na sprzedaż stolarni w miasteczku Billund, połączonym z resztą kraju linią kolejową.

Tak jak jego narzeczona, młody rzemieślnik dorastał na wrzosowisku wśród pracowników najemnych i wiejskiej biedoty. Jako chłopak wypasał owce i krowy, nauczył się uważać na żmije i zalane wodą wykopy po wydobytym marglu, a gdy zbliżała się niepogoda, potrafił szybko, jak nikt inny w okolicy, zbudować odpowiednie schronienie.

Teraz jest czeladnikiem w warsztacie ciesielskim, marzy o własnym dachu nad głową, chciałby się ożenić i pracować na własny rachunek. Kilkoro rodzeństwa pomaga mu zaciągnąć w banku pożyczkę na 10 000 koron i w lutym 1916 roku przejmuje niski biały dom z przylegającym warsztatem na obrzeżach Billund. Z pomocą boską i Banku Varde wszystko powinno pójść dobrze. W dniu swoich 25. urodzin Ole Kirk Christiansen żeni się

z Kristine Sørensen, a rok później na świat przychodzi pierwszy z ich czterech synów.

**Kjeld:** „Dziadek urodził się w 1891 roku w miejscowości Blåhøj położonej 20 kilometrów na północ od Billund. Tutaj dorastał w rodzinie liczącej 11 dzieci – sześciu synów i pięć córek. Każde z nich otrzymało inne »nazwisko środkowe« wymyślane przez pradziadka. To znaczy oprócz dziewcząt, bo one i tak miały w przyszłości zmienić nazwisko po wyjściu za mąż. Jeden z synów nazywał się zatem Randbæk, drugi – Kamp, trzeci – Bonde. Dziadek zarówno imię, jak i nazwisko środkowe – Kirk – otrzymał po dzielnym zachodniojutlandzkim chłopie, członku Zgromadzenia Stanowego<sup>5</sup>, u którego pradziadek służył i którego podziwiał. Już jako sześciolatek pilnował owiec przy wypasie, pomagał w różnych gospodarstwach, aż zaczął terminować w warsztacie ciesielskim u jednego ze starszych braci. Podobnie jak wielu innych młodych rzemieślników w tamtym czasie, w celu rozwijania umiejętności został czeladnikiem wędrownym, ale dość szybko wrócił do domu, żeby pomóc starszemu bratu przy budowie budynku poczty w Grindsted. A w 1916 roku osiedlił się tutaj, w Billund”.

Pod koniec pierwszej wojny światowej to małe miasteczko położone przy trasie kolejowej między Vejle i Grindsted zamieszkiwała niecała setka osób. Poza budynkiem stacji, pełniącym także funkcję poczty, Billund w 1916 roku składa się z czterech albo pięciu większych gospodarstw, kilku domów zamieszkanym przez tak zwanych chlebowych<sup>6</sup>, szkoły, mleczarni spółdzielczej, konsumu, domu misyjnego i gospody, która wkrótce straci koncesję na sprzedaż alkoholu i otworzy się ponownie jako hotel dla osób żyjących w trzeźwości. W sumie około 30 domów położonych wzdłuż zwirowego traktu z głębokimi rowami po obu stronach. Żeby dotrzeć na drogę, trzeba przejść po kilku deskach przerzuconych nad rowem.

Dom i przylegający do niego warsztat, należące Olego Kirka i Kristine, stoją jako ostatnie zabudowania przy drodze wyjazdowej z Billund. Dalej rozciągają się dwa uprawiane pola, a za nimi, jak okiem sięgnąć, roztaczają się wrzosowiska. Kilometry brunatnych wrzosców próbujących się zakorzenić aż do krawędzi piaszczystej drogi krajowej prowadzącej na zachód.

Mówi się, że pewien bogacz z Kolding, przejeżdżający kiedyś przez parafię Grene<sup>7</sup>, nazwał Billund „miejscem opuszczonym przez Boga”. Prawdą

jest, że w drugiej dekadzie XX wieku zabudowania Billund nie zajmują zbyt wiele miejsca przy drodze ciągnącej się łukiem przez miasto, ale w latach tuż po pierwszej wojnie światowej nie brakuje tam oznak życia. Zwłaszcza w odniesieniu do Boga i Ducha Świętego.

Młoda para osiedla się w Billund w okresie upowszechniania się ruchów religijnych na terenach wiejskich. Razem z rosnącym w siłę ruchem związkowym w dużych miastach Misja Wewnętrzna stanowi największą w kraju organizację masową. Wśród gospodarstw bogobojnych, oszczędnych chłopów w całej Danii wyrastają domy misyjne, a na początku lat dwudziestych XX wieku ponad 300 000 osób, w przeważającej mierze wywodzących się z chłopstwa i warstw nieuprzywilejowanych, zrzesza się w małych lokalnych wspólnotach. Nie jest to sekta, ale szeroko rozgałęziona sieć pobożnych chrześcijan, funkcjonująca w ramach duńskiego Kościoła Narodowego, chociaż wielu jego pastorów odmawia wiernym z Misji Wewnętrznej dostępu do domów Boga.

Od lat osiemdziesiątych XIX wieku przez parafię Grene przetoczyło się kilka fal ruchów odnowy Kościoła. Rozbrzmiewało tu wiele różnych głosów religijnych – od katolickich i luterańskich duchownych, pietystów i herrnhutów aż po współczesnych świętych i tak zwanych grundtvigian, odwołujących się do myśli psalmisty N.F.S. Grundtviga na temat chrześcijaństwa, kultury, Kościoła i ojczyzny.

Członkowie Misji Wewnętrznej wierzą w to, że człowiek jest grzeszny z natury i tylko dzięki zrozumieniu Boga i Jego pomocy może żyć w sposób przyzwoity oraz dostąpić zbawienia. Nie inaczej myślą nowy stolarz w Billund i jego małżonka, chociaż w domu u Christiansenów panuje weselsza atmosfera niż u wielu innych wewnętrznomisyjnych rodzin w mieście i w parafii.



W dniu swoich 25. urodzin Ole Kirk żeni się z Kristine. Mieszkańcy Billund, a zwłaszcza Karen i Peter Urmager z zarządu Misji Wewnętrznej, serdecznie przyjmują nowo przybyłych nowożeńców. Ich znajomość przeradza się w zażyłą przyjaźń. Gdy Karen, już jako wdowa w podeszłym wieku, zapada na ciężką chorobę, Ole Kirk sprowadza ją do swojego domu i udostępnia jej własne łóżko do momentu, aż wyzdrowieje.

**Kjeld:** „Mieszkańcy Billund dzielili się wtedy na dwie grupy. Tych z Misji Wewnętrznej, którzy spotykali się w domu misyjnym, postrzegano jako rygorystycznie przestrzegających zasad wiary. Oprócz nich byli też grundtvigianie, o których mówiono, że mają bardziej przyziemny stosunek do Boga. Oni często spotykali się w domu zebrań. Tak jak moi dziadkowie, większość mieszkańców była związana z misją, ale w przypadku obu tych kościelnych ugrupowań obowiązywała zasada nieobcowania z »tymi drugimi« więcej niż to absolutnie konieczne. W zasadzie było tak jeszcze w latach pięćdziesiątych, w czasach mojego dorostania. Ja i moje dwie siostry wiedzieliśmy dokładnie, kto należał do misji, a kto był grundtvigianem.

Babcia i dziadek byli bardzo religijni, ale historie opowiadane o dziadku ukazują go jako wesołego człowieka, prostolinijnego – w najlepszym znaczeniu tego słowa. Bardzo otwartego i szczerego w stosunku do swojej wiary. Często w listach dotyczących działalności swojej firmy używał zwrotu »jeśli Bóg zechce«. O ile mi jednak wiadomo, nigdy nie udzielał nikomu bezpośrednich nauk na temat Boga czy Chrystusa. Dziadek był jednak człowiekiem niezłomnej wiary i do samej śmierci żywił przekonanie, że nie wymyśliłby swoich zabawek i nie założyłby LEGO bez Boskiej pomocy”.

\*\*\*

Na samej górze rachunków wystawianych przez nowego rzemieślnika w mieście jest napisane: „Stolarnia Maszynowa i Zakład Ciesielski w Billund”<sup>8</sup>. Chociaż większość mieszkańców o umiejętnościach, dobrej woli i niezłomnej wierze Olego Kirka wypowiada się w samych superlatywach, jego warsztat po dwóch latach działalności nie przynosi takich zysków, jakich spodziewali się on i Kristine. Początki są jednak obiecujące. Podobnie jak w wielu innych regionach wiejskich okoliczni chłopci skorzystali na duńskiej neutralności podczas pierwszej wojny światowej, sprzedając zboże i mięso krajom zaangażowanym w konflikt i zarabiając dodatkowo na produkcji torfu. Krótko mówiąc, stać ich na naprawy, przebudowę i rozszerzenie swojej działalności i dlatego w latach 1916–1918 młodemu pracowitemu mistrzowi stolarskiemu i ciesielskiemu nie brakuje pracy. Ale po zakończeniu wojny międzynarodowy kryzys gospodarczy uderza też w Danię. Nagle właściciele gospodarstw z Billund i okolicy, którzy muszą uprawiać jałową, piaszczystą ziemię, przestają szastać pieniędzmi tak jak do tej pory. Dobry cieśla jednak wciąż jest w cenie, więc Ole Kirk patrzy w przyszłość z optymizmem. W warsztacie zatrudnia terminatora i czeladnika, a do większych prac budowlanych najmuje jednego bądź kilku wiejskich rzemieślników. Jako mistrz uchodzi za miłego i życzliwego, ale także wymagającego od swoich pracowników staranności i sumiennego zaangażowania. „Niechlujstwo” to jedno z jego ulubionych słów, gdy krytykuje wykonaną pracę. Jeśli ktoś ma leniwe usposobienie, u Christiansena nie zagrzeje długo miejsca. Jeśli natomiast jest gotów pracować z zaangażowaniem, dokładać wszelkich starań, znajdzie się w dobrych, troskliwych rękach. Ole Kirk bardzo rzadko udziela reprimend swoim pracownikom, jeśli popełnią błąd. „Trzeba wynieść z tego naukę” – ma w zwyczaju mówić.

Jednym z rzemieślników, którzy przez wiele lat będą blisko Olego Kirka i jego rodziny, jest „Viggo od Stolarza”, naprawdę nazywający się Viggo Jørgensen. W 1917 roku dostaje się do terminu w Stolarni Maszynowej i Zakładzie Ciesielskim w Billund, gdzie zostaje przez kolejnych osiem lat. Wywrze to ogromny wpływ na podejście tego młodego człowieka nie tylko do wykonywanego przez niego rzemiosła i do własnej osoby, ale także do innych ludzi i do życia jako takiego.

Podobnie jak czterej synowie Olego Kirka, Viggo, który dorastał w wewnętrznomisyjnym domu dziecka w pobliżu Vejle, uczy się, że życie jest nie tylko darem, ale także zadaniem. Człowiek ma obowiązek jak najlepiej zarządzać tym, co mu powierzono. Viggo od Stolarza nigdy nie zapomni o tym zaleceniu, które raz za razem podkreśla w spisanych przez siebie wspomnieniach z lat spędzonych u Christiansenów, przekazanych w późniejszym okresie synom mistrza.

Viggo przyjeżdża pociągiem z Vejle do Billund wiosną 1917 roku. Prawie wszystko, co 14-latek posiada, zmieściło się w małej walizce. W kieszeni trzyma cały swój majątek – koronę i 82 øre. Ole Kirk wychodzi po chłopaka na stację. Kiedy razem idą w stronę domu, mistrz prowadzi obok siebie rower. Naprzeciwko domu i warsztatu znajduje się konsum, w którym zbyt wiele osób kupuje „na kreskę” u kierownika i jego żony i w którym panuje potężny chaos w rachunkach. Ole Kirk zostawia rower na małym podwórku za domem i prowadzi nieśmiałego chłopaka do jego zimnawego pokoju na końcu poddasza, położonego nad warsztatem z maszynami do obróbki drewna.

– To twój pokój, Viggo. Nie boisz się chyba spać sam na strychu?

– Nie – odważnie odpowiada Viggo, mimo że dla tego wychowanek domu dziecka posiadanie własnego pokoju z łóżkiem, stołem i krzesłem jest czymś nowym i oszałamiającym.

Po wejściu do dużego pokoju w domu mistrza Viggo wita się z jego żoną, która przygląda mu się badawczo.

– Wygląda mi na mizeraka, Ole.

– Tak, ale jest na to rada – odpowiada mistrz.



Pocztówka z drugiego dziesięciolecia XX wieku. Przedstawia Billund od strony zachodniej, gdzie widać wrzoście coraz bardziej porastające żwirowy trakt. Białe zabudowania po prawej stronie to dom z warsztatem, które Ole Kirk kupuje w 1916 roku. *Archiwum Historii Regionalnej Parafii Grene*

Viggo szybko zaczyna czuć się u nich jak w domu. Przestaje być jednym spośród 50 czy 60 osieroconych chłopców w domu dziecka w Bredballe. Zostaje przyjęty do rodziny, w której każdy posiłek rozpoczyna się i kończy modlitwą oraz żarliwym dziękczynieniem do Pana Boga. Gdy przychodzą goście i śpiewa się psalmy, Viggowi pozwala się pozostać przy stole i być częścią wspólnoty. Na co dzień Viggo ma też swoje stałe miejsce wśród innych pracowników, niekiedy nawet sześciu albo siedmiu, kiedy wszyscy zbierają się wokół stołu, z mistrzem u jego szczytu. Christiansen często czyta na głos z *Kalendarza Modlitewnego Jednoty Braterskiej*, kończąc jedną albo dwiema zwrotkami psalmu, który szczególnie sobie upodobał.

Podobnie jak wszyscy inni terminatorzy w ówczesnej Danii, Viggo w ciągu pierwszych czterech lat pracy nie otrzymuje wynagrodzenia, ale wyłącznie wikt i zakwaterowanie. Ole Kirk pozwala mu natomiast zbierać drewniane wióry pochodzące z obróbki drewna, które chłopak sprzedaje jako podpałkę w cenie 10 øre za worek. Viggo ma też możliwość dorobienia sobie, gdy rodziny z Billund zbierają się wieczorem w domu misyjnym albo spotykają u siebie na kawie i ktoś musi zaopiekować się ich dziećmi. Po nauczeniu się przez Viggę korzystania z narzędzi Ole Kirk pozwala mu praco-

wać w warsztacie po godzinach pracy. Młody terminator ćwiczy się wtedy w swoim rzemiośle, wyrabiając stołki, półki na kapelusze, małe regały, mebelki dla lalek i inne mniejsze zabawki, które później sprzedaje ludziom z miasta.

„Pamiętaj o ewidencji zużytych materiałów, Viggo! – doradza mu Christiansen. – I o tym, żeby ci zapłacono za to, co sprzedajesz”. To ostatnie może być sporym wyzwaniem dla mieszkańców parafii Grene. W obiegu nie krąży zbyt wiele gotówki, kwitnie natomiast handel wymienny. Nawet w przypadku drobniejszych zleceń, takich jak naprawa okna albo wymiana fragmentów starych drzwi, gospodarze chcą płacić Olemu Kirkowi w naturze albo nalegają na obniżenie ceny.



Budynek stacji kolejowej w Billund zostaje ukończony w 1914 roku i ze względu na handel torfem, marglem i nawozem staje się jedną z najbardziej ruchliwych stacji na odcinku między Vejle i Grindsted. Viggo Jørgensen (po prawej), który wysiada z pociągu w 1917 roku, pisze w swoich wspomnieniach: „Często wspominam tych dwoje ludzi, Christiansena i jego żonę, którzy wzięli pod swoje skrzydła bezdomnego chłopca, zapewnili mu solidne wykształcenie zawodowe i nauczyli właściwego zachowania w towarzystwie”. *Archiwum Historii Regionalnej Parafii Grene*

Nie inaczej się sprawy mają podczas budowy kościoła w Skjoldbjerg w latach 1919–1921. Rozchwytywany mistrz ciesielski z Billund niedawno wykonał nową emporę dla kościoła w Grene z miejscem na duże organy i większą liczbę ławek. Kościół w Skjoldbjerg położony na południe od Billund, przy drodze na Vorbasse, stanowi najbardziej kompleksowe zlecenie,



jakie do tej pory otrzymał Ole Kirk. Zleca mu się wykonanie całej drewnianej konstrukcji nośnej, wielkich drzwi wejściowych z żelaznymi okuciami, kościelnych ławek, ambony i ołtarza. Snycerz spoza miasta wyrzeźbił figury dwunastu apostołów, które Viggo od Stolarza montuje w małych niszach w nastawie ołtarzowej. Całej pracy przygląda się pozłotnik, którego zadaniem jest powleczenie postaci uczniów Chrystusa złotem płatkowym.

Po ukończeniu kościoła w Skjoldbjerg Ole Kirk nigdy nie otrzyma należności za swoją pracę, ale godzi się z tym, że, jak sam później opowiada, „przysłużył się dobrej sprawie” i że mając na uwadze siły wyższe, można to uznać za dobrą inwestycję.

Ta historia o władzach Skjoldbjerg, którym udaje się wybudować kościół tanim kosztem, świadczy jednak o tym, że mistrz ciesielski nie przykłada takiej wagi do rachunków, jak do swojego rzemiosła. W pierwszej połowie lat dwudziestych Viggo od Stolarza nieustannie jest świadkiem problemów finansowych Christiansena. Gdy działalność firmy okazuje się poważnie zagrożona, a Bóg – mimo modlitw mistrza – nie ingeruje, Viggo musi jechać rowerem do banku w Grindsted. Piętnaście kilometrów w jedną stronę i drugie tyle z powrotem, po żwirze i pod ostro zacinający wiatr z zachodu, gdy się jedzie w kierunku miasta. W kieszeni terminatora spoczywa koperta z pieniędzmi, które na pewien czas uspokoją wierzycieli. „Teraz tylko miejmy nadzieję, Viggo, że nie złapiesz gumy, bo jeśli nie zdążysz do banku przed piętnastą, zabiorą nam warsztat i dom” – brzmią poważne słowa Christiansena. Zaraz potem jego usta rozciągają się jednak w szelmowskim uśmiechu. Jak wspomina Viggo: „Trzeba było czegoś o wiele gorszego, żeby pozbawić mistrza dobrego humoru”.

\*\*\*

Ole Kirk był typem wiernego, którego można opisać słowami założyciela Misji Wewnętrznej, Vilhelma Becka, jako „człowieka o swobodniejszym podejściu do wiary i o bardziej liberalnej postawie”. Oprócz niezłomnego przekonania o tym, że człowiek jest dzieckiem Boga, któremu poprzez chrzest zostają odpuszczone grzechy, w jego naturze leży także skłonność do zabawy i żartowania sobie z innych. Czasami poczucie humoru Olego Kirka okazuje się nieco grubiańskie, jak wtedy, gdy w wieczór sylwestrowy rzuca ludziom petardy pod nogi, albo kiedy już w podeszłym wieku nama-

wia swojego wnuka, żeby udawał psa i ukrył się w samochodowym bagażniku.

**Kjeld:** „Pamiętam go jako wesołego, uśmiechniętego i bardzo łagodnego mężczyznę, który się nie wahał stroić sobie żartów z ludzi w mieście ani z pracowników. Kiedyś zamknął mnie w bagażniku swojego opla kapitän, bo uważał, że ja też powinienem tam poleżeć tak jak pies dziadka i babci, którego zabierali ze sobą, gdy gdzieś jechali. Nie było mi jednak do śmiechu, bo dziadek się z kimś zagadał i zapomniał mnie wypuścić. Leżałem tam dość długo, aż ktoś usłyszał moje stukanie i otworzył bagażnik”.

Poczucie humoru i skłonność do żartów przez całe życie będą stanowiły równie ważną część usposobienia Olego Kirka, co jego niezachwiana wiara w Boga. W tej pozornej sprzeczności można doszukać się możliwego wyjaśnienia beztroski, z jaką ten cieśla i ojciec rodziny traktuje długie, niespłacone pożyczki, a nawet składane przez wierzycieli wnioski o ogłoszenie upadłości. Często te najciemniejsze chmury zbierające się nad przedsiębiorstwem Olego Kirka kończą się nawiązaniem przyjacielskich relacji z inkasentami i prawnikami, których nasyłają na niego liczni wierzyciele. Nawet królewski komornik musi opuścić Billund z niezalatwioną sprawą, ale za to z mnóstwem pięknych drewnianych wyrobów dla swojej rodziny pod pachą.

W listopadzie 1921 roku Viggo od Stolarza kończy swój termin w warsztacie Olego Kirka. W tym rejonie Jutlandii ciężko jednak dostać jakąkolwiek stałą pracę.

– I co teraz zrobisz, Viggo? Masz gdzie pójść? – pyta go Christiansen.

Okazuje się, że nie.

– Aha, w takim razie mam dla ciebie propozycję. Możesz ją przyjąć albo nie, między nami niczego to nie zmieni.

Mistrz proponuje Viggowi wikt, zakwaterowanie i 10 koron tygodniowo, jeśli ten będzie mu pomagał przy większych zleceniach, które, jeśli Bóg zechce, wkrótce do nich napłyną.

– Tylko nie myśl, że szukam taniej siły roboczej, bo pod względem finansowym znajduję się w równie beznadziejnym położeniu, co ty. Po prostu chciałem, żebyś wyniósł coś dobrego z terminowania u mnie. Nie brakuje ci umiejętności, Viggo, tylko pracy.

Viggo oczywiście przyjmuje tę propozycję. Przepracował u Christiansena już cztery lata i wie, jak wygląda los rzemieślnika. Gdy większe zlecenia ciesielskie każą na siebie czekać, żyje się z drobnych prac stolarskich wykonywanych w warsztacie. W jednym pomieszczeniu stoją maszyny – pilarka taśmowa, wiertarka, wyrówniarka i frezarka, wszystkie przytwierdzone długimi skórzanymi pasami transmisyjnymi do wielkiego wału napędowego pod sufitem. W drugim pomieszczeniu, gdzie po podłodze wala się pełno wiórów i wełny drzewnej, stoją stoły warsztatowe i piec używany do podgrzewania kleju stolarskiego. To tutaj scala się poddane wcześniejszej obróbce elementy drewniane w drzwi, ramy okienne, wyposażenie kuchni, trumny, skrzynki do przewozu towarów, a także szafy na ubrania i komody dla kawalerów i dziewcząt idących na służbę.



W 1923 roku Stolarnia Maszynowa i Zakład Ciesielski w Billund prosperują tak dobrze, że Ole Kirk dobudowuje dodatkowe piętro nad pomieszczeniem z maszynami do drewna. Za oknem w ścianie szczytowej po prawej mieści się jeszcze jeden warsztat ze stołami stolarskimi, szafkami na narzędzia i piecem do podgrzewania kleju, a nad nim znajduje się pokój czeladnika.

Viggo koncentruje się przede wszystkim na pracach stolarskich w warsztacie. Po zaledwie kilku tygodniach znów pojawia się większe zadanie do wykonania u jednego z okolicznych gospodarzy. Wkrótce Christiansen za-

dba o to, żeby Viggo dostawał należne mu wynagrodzenie czeladnika w wysokości jednej korony i 18 øre za godzinę.

**Kjeld:** „Szczególną siłą napędową dla mojego dziadka przez te wszystkie lata, gdy pracował jako mistrz ciesielski i właściciel fabryki, było nie tylko dążenie do perfekcji i wysokiej jakości, ale także przyzwoitość polegająca na dobrych relacjach z podwładnymi. Rodzaj wrażliwości społecznej połączonej z szacunkiem dla dobrze wykonanej pracy. Wszystko musiało być jak najlepszej, jak najznakomitszej jakości, żadnego pójścia na łatwiznę – co mój ojciec przyswoił sobie w młodym wieku. Kiedyś w latach trzydziestych, gdy firma zaczęła produkować zabawki, ojciec dużo szybciej niż zwykle wyekspediował przesyłkę z partią drewnianych kaczek. Spodziewał się pochwał, gdy dziadek się dowie o jego odkryciu: kaczki wystarczało polakierować jedynie dwa razy, a nie trzy, tak jak to robili do tej pory. Dzięki temu przedsiębiorstwo oszczędzało czas i pieniądze, prawda? Dziadek obrzucił ojca bardzo poważnym spojrzeniem, po czym kazał mu przywieźć przesyłkę ze stacji, żeby wszystkie kaczki powlec tą ostatnią warstwą lakieru. Jakość produktów, a wraz z tym zadowolenie konsumentów były dla niego najważniejsze”.

\*\*\*

W rodzinie Olego i Kristine szybko przybywa osób do wykarmienia. Po urodzonym w 1917 roku Johannesie w roku 1919 na świat przychodzi Karl Georg, w 1920 Godtfred (ojciec Kjelda), a w 1926 Gerhardt. W związku z tym w 1923 roku Ole Kirk postanawia podnieść dach budynku warsztatu, aby na strychu urządzić mieszkanie, a jedno pomieszczenie na parterze przeznaczyć pod wynajem. Dodatkowe przychody w jakiegokolwiek postaci są mile widziane.

W niedzielę pod koniec kwietnia 1924 roku, podczas popołudniowej drzemki, z podwórza dochodzą nagle głośne okrzyki: „Pali się!”. Warsztat stoi w płomieniach. Ogień szybko przenosi się na dom i w ciągu zaledwie kilku godzin cała nieruchomość zostaje doszczętnie spalona. Okazuje się, że pięcioletni Karl Georg i czteroletni Godtfred – ten, który po latach zostanie dynamicznym dyrektorem LEGO – zakradli się do warsztatu, żeby się tam pobawić i zrobić mebelki dla lalek dla córek sąsiada. Ponieważ bracia marzną, biorą ze stołu zapałki i próbują rozpalić w piecu. Wypada z niego żar,

od którego zajmują się leżące na podłodze wióry. Chłopcy próbują ugasić ogień drewnianymi patykami, co tylko jeszcze bardziej go podsyca. Wkrótce rozpętuje się wielki pożar. Śpiący w pokoju na górze terminator wyczuwa dym. Zbiega na parter i wyważa drzwi do warsztatu, które bracia zamknęli od środka. W pożarze nie ucierpi żaden człowiek. Udaje się ocalić trochę wyposażenia i narzędzi, maszyny zostają jednak bezpowrotnie zniszczone. Viggo, którego ziemski dobytek jest bardzo skromnych rozmiarów, ponosi dotkliwą stratę. Ten lubiący czytać i pisać czeladnik traci nie tylko swoje ubrania i drewniaki, ale także małą kolekcję książek, które Christian-sen pomógł mu oprawić.



Letnia niedziela w ogrodzie na początku lat dwudziestych. Twarze obojga rodziców promieniują radością z dzieci. Po lewej Ole Kirk z małym Karlem Georgiem siedzącym mu na barana, w środku młoda pomoc domowa z siedzącym przed nią Johannesem, a po prawej Kristine z Godtfredem.

Ole Kirk przeżywa szok, gdy widzi, jak jego życiowe marzenie nagle leży w gruzach, ale lokalna społeczność pokazuje się z jak najlepszej strony. Rodzina zostaje zakwaterowana na strychu konsumu, dokładnie naprzeciwko pogorzelniska, a ojciec z resztą pracowników może kontynuować rozpo-

czętą budowę nowej mleczarni spółdzielczej w centrum Billund – w miejscu, gdzie dziś znajduje się LEGO House.

Budowa mleczarni spółdzielczej jest niezwykle ważna nie tylko dla miasta, ale też dla całej okolicy. Ole Kirk stara się jak może, próbuje nie skupiać się na swoim nieszczęściu, ale przez cały czas myśli o domu, który ma stanąć w miejscu tego spalonego. W związku z budową mleczarni często rozmawia z pochodzącym z Fredericii architektem, zwolennikiem koncepcji Lepszego Budownictwa<sup>9</sup>. Propaguje ona stosowanie prostych materiałów i przyjaznych dla zdrowia rozwiązań o solidnej jakości rzemieślniczej, niezadko z malowniczymi detalami.



Kristine i Ole Kirk w 1924 roku z Godtfredem (po lewej), Karlem Georgiem i Johannesem. Gerhardt przyjdzie na świat dopiero w roku 1926.

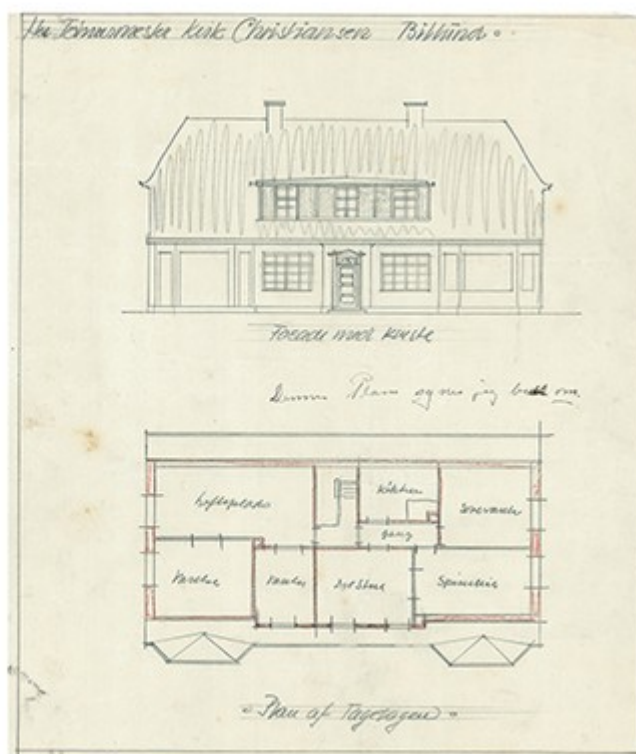
Ole Kirk przekonuje architekta Jespersena, żeby ten zaprojektował mu nowy dom z przylegającym warsztatem. W efekcie powstaje duży, piękny budynek – i pokaźny dług, który, jak powiedział sam mistrz, „prześladował mnie przez wiele następnych lat”. Niemało parafian podpatruje budowę nowej siedziby Olego Kirka. Nawet w większych gospodarstwach panuje zwyczaj, by w pierwszej kolejności stawiać oborę, następnie spichlerz, a dopiero na końcu, jeśli starcza pieniędzy – dom mieszkalny. Christiansen postę-

puje na odwrót. Nowy dom obmyśla z rozmachem, przyszłościowo i wizjonersko: pokoje, kuchnia i warsztaty, krótko mówiąc – życie rodzinne i zawodowe mają tworzyć harmonijną i funkcjonalną całość.

Latem 1924 roku dom przyjmuje ostateczną postać. W liście do architekta, napisanym w sierpniu w celu wyjaśnienia kwestii dotyczących okien i drzwi w obu budynkach, Ole Kirk pyta Jespersena, czy nie mógłby wystąpić do zarządu mleczarni o uregulowanie jego należności: „Bardzo krucho u nas z pieniędzmi”. Architekt posyła jego prośbę dalej, opatrzwszy ją napisaną odręcznie uwagą, aby w najbliższym czasie wypłacić Olemu Kirkowi Christiansenowi 2000 koron.

W ten sposób mistrz ciesielski z Billund, niewypłacalny pogorzelec, doroził się najpiękniejszej i najnowocześniejszej willi w całej parafii Grene, z warsztatem i podwórkiem na tyłach domu. „Był to prawdziwy pałacyk. Ojciec jak zwykle porwał się z motyką na słońce” – wspomina jeden z synów.

Na jednym końcu tego statecznego domu z czerwonej cegły zrobiono wykusz z wielkim oknem od ulicy. Urządzono tam rodzaj pomieszczenia sklepowego, w którym mistrz stolarski i ciesielski, wzorem innych poważanych rzemieślników, wystawia swoje produkty. Aby podkreślić jakość wykonania budynku, który zdaniem Olega Kirka sam w sobie przyciąga nowych klientów, zostaje ułożony przed nim cementowy chodnik – jedyny w całym mieście – a po obu stronach drzwi wejściowych spoczywają czujne, majestatyczne lwy z cementu. Ledwie tam stanęły, ledwie rodzina zdążyła się wprowadzić do budynku, a już ludzie zaczęli go nazywać Domem z Lwami.



Architekt Jesper Jespersen projektuje w 1924 roku nowy dom Olego Kirka, stosując się do ideałów Lepszego Budownictwa. Prosta i pięknie wykończona murarka z wykorzystaniem dobrych, solidnych materiałów. Właściwe proporcje. Praktyczne, nawiązujące do ducha czasu wnętrze, a także wyeksponowanie partii wejściowej, odpowiadającej za pierwsze wrażenie gości. Czy jest coś bardziej stacznego i dekoracyjnego niż dwa czujne lwy z cementu? *Archiwum Historii Regionalnej w Fredericii*



**Kjeld:** „W pewien sposób to dziadek zaprojektował ten dom, a architekt zastosował się tylko do jego instrukcji. Dziadek dokładnie wiedział, czego chce, chociaż dom okazał się zdecydowanie zbyt duży, nawet dla dwojga dorosłych, czworga dzieci i zmieniającej się liczby kwaterujących w nim pracowników. Ale tak właśnie było ze wszystkimi planami budowlanymi dziadka, przez całe jego życie. Wszystko musiało mieć rozmach, co często stanowiło przedmiot jego zażartych dyskusji z moim ojcem. Ponieważ od samego początku budynki, w tym także dom, okazały się zbyt duże, pierwsze piętro przeznaczono pod wynajem. Poniżej, na parterze, poza pomieszczeniem wystawowym z oknem od ulicy mieściło się także biuro, a w drugiej części domu pokój dzienny, sypialnia i kuchnia. Dom stoi zresztą do tej pory w centrum Billund – po skosie naprzeciwko LEGO House – nie tylko jako świadectwo działalności Olega Kirka Christiansena, ale także dawnych duńskich tradycji budowlanych”.

W pierwszych dziesięcioleciach historii LEGO nieszczęścia najczęściej chadzają parami. W pewien sierpniowy dzień, zaledwie po roku od zamieszkania Christiansenów w Domu z Lwami, w nowy warsztat uderza piorun i budynek staje w płomieniach. Z dymem idą maszyny, inwentarz i wiele częściowo ukończonych wyrobów wykonywanych na zamówienie. Straty spowodowane pożarem szacuje się na 45 000 koron, a Ole Kirk musi znów odbudowywać swoją firmę od zera.

Następnego roku, w listopadzie 1927, przydarza mu się kolejne nieszczęście. Tym razem można jednak powiedzieć, że sprowadził je na siebie sam, o czym jednak nie dowie się towarzystwo ubezpieczeniowe. W gronie rozweselonych rzemieślników i mistrzów zatrudnionych na dużej budowie u jednego z okolicznych gospodarzy Ole Kirk w nagłym przypływie dobrego humoru twierdzi, że potrafi zatrzymać nowy generator naftowy pewną częścią ciała. Reszta towarzystwa naturalnie mu nie wierzy, chcą to zobaczyć na własne oczy. Później, już po fakcie, trudno jest ustalić, co spowodowało, że maszyna się przechyliła w tej samej chwili, gdy Christiansen wypiął siedzenie, przystawiając je do skórzanego pasa transmisyjnego. Mistrz ciesielski wpada na silnik, uderza mocno o ziemię i doznaje pęknięcia czaszki. Kilka dni później w jednej z gazet pojawiła się następująca relacja:

„Szpitalny lekarz Lange z zawrotną prędkością popędził na miejsce zdarzenia z białą płachtą na masce auta<sup>10</sup>, a w ślad za nim ambulans do prze-

wożenia chorych. Poszkodowany trafił szybko do szpitala. Jego stan jest poważny i daje powody do obaw”.



Młody człowiek opiera się o należącego do Olego Kirka forda T, w Danii zwanego HGF (skrót od Høj Gammel Ford, Wysoki Stary Ford, przyp. tłum.). Kupiony na raty jesienią 1929 roku zostaje drugim samochodem w Billund. Pierwszy, niemiecki brennabor z oświetleniem karbidowym i płóciennym dachem, należy do malarza Jensena.

Poszkodowany jednak stosunkowo szybko odzyskuje siły, w czym dodatkowo pomaga mu wypłacone przez firmę ubezpieczeniową odszkodowanie w wysokości 4500 koron. Ta wielka niespodziewana kwota umożliwia mistrzowi ciesielskiemu, mającemu bzika na punkcie nowinek technicznych, nabycie kryształkowego odbiornika radiowego, a także odkupienie od krawca Frandsena starego czterocylindrowego motocykla marki FN, który jednak definitywnie się psuje w drodze powrotnej z wycieczki do Skagen. Na miejscu dla pasażera z tyłu za kierowcą siedzi Viggo od Stolarza, który później opisze we wspomnieniach wszystkie perypetie. Dobre rady są zawsze w cenie, dlatego jesienią 1929 roku Ole Kirk znów myśli z rozmachem, ignorując swoje długi, i inwestuje w „nowoczesny automobil” – używanego forda T, który kupuje na raty.

**Kjeld:** „Dziadek zawsze był na czasie ze wszystkimi nowinkami technicznymi, ale nie po to, żeby mieć się czym chwalić, tylko dlatego, że niesamowicie ciekawiły go i bawiły ich możliwości. Na przykład jako pierwszy spośród mieszkańców Billund kupił w latach pięćdziesiątych telewizor. Zapamiętałem to jako olbrzymie wydarzenie, zarówno dla nas, dzieci, jak i dla dorosłych. Tłoczyliśmy się wszyscy w salonie babci i dziadka przed tym ogromnym odbiornikiem. Dziadek nigdy nie bał się wypróbować nowych rzeczy, jeśli wiedział, albo chociaż przeczuwał, że mają przed sobą jakąś przyszłość”.

W pewnych kręgach mieszkańców Billund ludzie zaczynają się jednak dziwić. Czyżby Christiansen urągał Bogu? Najpierw wybudował się ponad swoje możliwości, potem kupił radio, a teraz samochód. Z drugiej strony mistrz ciesielski nie jest jedynym, któremu w tamtych latach nagle przybyło pieniędzy. Mówi się, że „gdy chłop jest bogaty, bogaci są wszyscy”, a żniwa w latach 1928–1929 przynoszą wyjątkowo dobre zbiory. W ich następstwie mieszkańcy Billund i okolicy na potęgę budują, malują i korzystają z usług cieśli.

Jednak zdaniem Kristine Olego Kirka zbyt ponosi radość, gdy poświęca cały swój czas i najlepsze drewno na zrobienie pięknych okazałych sań dla pastora Frøkjæra Jensena. „Ole, czy ty w ogóle coś za to dostaniesz?” – pyta. Okazuje się, że małżonek nie liczy na żadną zapłatę, ale skoro zadowolili pastora, świadczy to o tym, że trwa przy Bogu tak samo jak wcześniej.

Mistrz ciesielski z Billund dostaje kolejne zlecenia na budowę domów i stajni, co oznacza, że ma więcej pracy niż kiedykolwiek. Teraz szybko dociera do klientów swoim fordem T z trzema pedałami zamiast skrzyni biegów. Używany samochód kosztował 1400 koron u sprzedawcy samochodów Nielsena z Grindsted.

Przez jakiś czas przyszłość maluje się w jasnych barwach, ale konsekwencje krachu na nowojorskiej giełdzie w październiku 1929 roku szybko się przenoszą do Europy. W Niemczech i Anglii, będących największymi partnerami handlowymi Danii, gospodarka chwieje się w posadach, a ceny zboża, masła i wieprzowiny spadają na łeb na szyję. Rozległy kryzys w rolnictwie dotyka nie tylko właścicieli gospodarstw, ale także rzemieślników, niosąc ze sobą gwałtowny spadek w budownictwie i powodując masowe bezrobocie, konflikty na rynku pracy i skokowy wzrost bankructw na tere-

nach wiejskich. Wielu rolników i rzemieślników musi znaleźć sobie inne zajęcie. Wkrótce pętla zaciśnie się także wokół Stolarsni Maszynowej i Zakładu Ciesielskiego w Billund.



(Kaczka, 1937)

Pewnego jesiennego poranka 1931 roku przygnębiony mężczyzna opuszcza miasteczko w swoim fordzie T. Przed cieślą Olem Kirkiem długi dzień, w którym będzie próbował odzyskać chociaż część zarobionych pieniędzy od licznych dłużników w gminie. A przynajmniej postara się namówić niektórych z nich do podpisania weksla. To dość powszechny sposób na wzajemną pomoc w czasach, kiedy na wsi brakuje pieniędzy.

Ściąganie należności nigdy nie było mocną stroną cieśli. Zazwyczaj w sprawie odnowienia weksli wysyłał dziesięcioletniego Godtfreda, bo chłopiec w przeciwieństwie do ojca rzadko wracał do domu z niezłatwioną sprawą. Jednak tego dnia zagrożony bankructwem Ole Kirk wie, że sam musi sprostać zadaniu, jeżeli chce zapobiec temu, aby długie ramię wymiaru sprawiedliwości dosięgło Domu z Lwami oraz warsztatu ciesielskiego.

Ostatnią odwiedzaną tego dnia osobą jest Jens Riis Jensen, właściciel gospodarstwa położonego przy drodze prowadzącej do Grindsted. Już jakiś czas temu Ole Kirk postawił mu stodołę do przechowywania siana, za którą gospodarz nadal zalega mu na kwotę 35 koron. Kiedy wysoki ford K wjeżdża na dziedziniec gospodarstwa, Riis wychodzi gościowi naprzeciw. Ole Kirk otwiera drzwi pojazdu, ale pozostaje w środku.

– Jensie Riis, zapewne nie masz tych 35 zaległych koron? Byłem dzisiaj w 15 różnych miejscach, aby odzyskać swoje należności, ale okazuje się, że nikt nie ma już grosza przy duszy ani odwagi, żeby wystawić weksel.

– Niestety, Christiansen. – Właściciel gospodarstwa kręci z rezygnacją głową. – Ostatnio, kiedy odwiozłem do rzeźni swoje dobrze utuczone świnie, dostałem za nie mniej, niż zapłaciłem za prosiaki. Dlatego teraz nie mam nawet grosza, ale może zechciałbyś zabrać do domu trochę sera?

– No cóż, Riis. Prawdę powiedziawszy, nie bardzo liczyłem na te pieniądze, ale może wystawiłbyś mi weksel, żebym miał z czego jutro żyć?

– No tak, ale... nie bardzo wiem, kiedy będę w stanie zapłacić ci za stodołę...

– Jensie Riis, zadzwoń do mnie, jak nadejdzie czas spłaty weksła, bo może wtedy będę w stanie pożyczyć ci jakieś pieniądze.

Właściciel gospodarstwa się uśmiecha, a potem idzie po pióro i podpisuje weksel.

– Twój podpis jest pierwszym i jedynym, jaki udało mi się dzisiaj zdobyć – dziękuje Ole Kirk. – Teraz przynajmniej wiem, że jutro jakoś sobie poradzę.

Ani Jens Riis, ani inni duńscy rolnicy nie otrzymują za swoje produkty wystarczająco dużo pieniędzy, dlatego na początku lat trzydziestych żadnego z nich nie stać na większe naprawy w gospodarstwie czy na wymianę drzwi lub okna. Pewnego dnia kończy się także możliwość zakupu drewna na kredyt w tartaku w Billund. Kiedy jedno z okolicznych gospodarstw zostaje strawione przez ogień, a Ole Kirk zostaje poproszony o odbudowanie stodoły i budynku mieszkalnego, musi jak zwykle zamówić drewno w składzie drzewnym Johanna Grønborga w Kolding. Z powodu bankructwa licznych lokalnych rzemieślników właściciel magazynu z drewnem obawia się udzielenia kredytu nawet na mniejsze zamówienia, więc tym razem zmuszony jest zasięgnąć rady swojego banku. „Czy Christiansen z Billund jest wypłacalny?” Odpowiedź pada natychmiast: „Zdecydowanie odradzamy, nawet w przypadku dostaw objętych gwarancją, bo sytuacja finansowa wspomnianego cieśli jest na tyle zła, że w każdej chwili może zbankrutować”.



W konsumie w Billund w latach trzydziestych pojawia się elektryczny młynek do kawy, a na zewnątrz, przy drodze – dystrybutor paliwa. Kierownik sklepu nazywa się Hans Nielsen i jest blisko związany z rodziną Christiansenów mieszkającą po drugiej stronie ulicy. Przyjmuje nawet czeki bez pokrycia od pracowników Olego Kirka, które realizuje dopiero, gdy się upewni, że na koncie sąsiada ponownie są środki. W tym małym miasteczku ludzie pomagają sobie najlepiej, jak potrafią. *Archiwum Historii Regionalnej Parafii Grene*

Ole Kirk znalazł się w naprawdę trudnym położeniu. Mimo to postanawia wejść w 1932 rok z optymizmem, który zawdzięcza swojej wierze w to, że Bóg zdoła go ochronić w każdej sytuacji. Jeden z czeladników oraz terminator zwany Małym Knudem, który pracuje u Olego Kirka od 1928 roku i, podobnie jak swego czasu Viggo od Stolarza, mieszka na strychu nad warsztatem, gdzie zimą woda w miednicy zamarza, uczestniczy wraz z innymi pracownikami w 1931 roku w jednym z ostatnich projektów budowlanych wykonywanych przez Christiansena w Billund. Po jego ukończeniu zajmują się produkcją różnych drewnianych przedmiotów, które prawdopodobnie uda się sprzedać w okolicach świąt Bożego Narodzenia. Wytwarzają drabiny szczebelkowe, taborety, zydle, stojaki pod choinki oraz drewniane samochodziki, które projektuje ich mistrz inspirowany zabawą swoich czterech synów.

Wytwarzanie małych zabawek napędza Olego Kirka radością. Pomysły przychodzą mu z łatwością i chociaż nie jest to żaden intratny interes, zajmuje się tym z równie wielką starannością jak w przypadku produktów dla dorosłych. W dzieciństwie swoich synów, w latach dwudziestych, często

wykorzystuje resztki drewna, żeby za pomocą noża i piły wyczarowywać konie, krowy, domki oraz najnowsze cuda techniki – samochody, pociągi i samoloty.

**Kjeld:** „Mój dziadek był bardzo dobrym i troskliwym ojcem, który w wychowaniu synów kierował się określonymi zasadami. Bawił się z nimi, kiedy pozwalał mu na to czas, czyli właściwie głównie w niedzielę. Ten dzień przez całe swoje życie postrzegał jako święto, które należało spędzić ze swoją rodziną. Wtedy wycinał w drewnie i strugał dla dzieci różne drobne zabawki i z całą pewnością radził się ich podczas tej pracy. Kiedy w 1932 roku na poważnie zajął się produkcją zabawek, jego najmłodszy synowie – mój ojciec i Gerhardt – jako pierwsi je wypróbowywali. Czy się nadają? Czy są odpowiednie do zabawy? Na swój sposób niemal dokładnie to samo robił ze mną mój ojciec w latach pięćdziesiątych, kiedy pewnego dnia wszedł do naszego warsztatu majsterkowicza, mieszczącego się w piwnicy, żeby się przekonać, co stworzyłem i jak dziecko może wykorzystać te plastikowe klocki, na których produkcję zaczęliśmy się nastawiać w LEGO”.

\*\*\*

Pewnego dnia wczesną wiosną 1932 roku u drzwi Domu z Lwami rozlega się pukanie. Na zewnątrz stoi handlarz drewnem Jens V. Olesen z Fredericii, zwany także Drewnianym Olesenem, w towarzystwie kolegi. Mężczyźni przedstawiają się i pytają, czy mogą zajrzeć do warsztatu Christiansena, żeby przyjrzeć się jego produktom. Branża budowlana w Danii w tym okresie niemal zamiera, a kolejni cieśle zamykają swoje warsztaty. Mężczyźni chwalą Olego Kirka za wysoką jakość drabin, stołków, zydli i desek do prasowania. Jednak ich największy zachwyt budzą liczne samochodziki do zabawy, często pomalowane na ładne, błyszczące kolory. Olesen jeszcze na miejscu składa zamówienie na większą partię drewnianych zabawek Olego Kirka, które mają zostać dostarczone w sierpniu. Gość jest przekonany, że bez problemu uda mu się sprzedać je różnym kupcom i kierownikom konsumów na terenie całego kraju. Na półkach muszą się przecież znaleźć pomysły na świąteczne prezenty nie tylko dla dorosłych, ale i dla dzieci. Czas są co prawda trudne, ale dzieci przecież nie powinny cierpieć z tego powodu, uważa Drewniany Olesen.



Następnie mężczyźni zostają zaproszeni na kawę i w pewnym momencie Olesen zaczyna opowiadać o organizacji Duńska Praca, która zachęca Duńczyków do zakupu rodzimych produktów, a jednocześnie pomaga rzemieślnikom w uruchomieniu produkcji towarowej.

– I to właśnie na produkty drewniane, nie tylko zabawki, będzie w najbliższych latach spory popyt – przekonuje Drewniany Olesen.

Dodaje również, że organizacja oferuje nowym producentom nieodpłatne stoisko na corocznych targach branżowych Købestævnet w Fredericii. To sposób na zaprezentowanie swoich towarów oraz nawiązanie użytecznych kontaktów z przedstawicielami handlowymi i hurtownikami, a także okazja do zdobycia wielu nowych zamówień.

Ole Kirk nigdy o niczym podobnym nie słyszał, ale jak o tym później wspomina, przyznaje, że wraz z Kristine byli dość „zainteresowani tą propagandą”. Kiedy tych dwóch handlarzy drewnem w końcu opuszcza dom Olego Kirka, gospodarz zaczyna się zastanawiać: „Może właśnie w tę stronę należałoby pójść? Moglibyśmy spróbować ostrożnie zwiększyć produkcję desek do prasowania, drewnianych samochodzików i innych zabawek”.

Spotkanie okazuje się punktem zwrotnym w rzemieślniczym życiu Olego Kirka. Właśnie wtedy podejmuje decyzję o przekształceniu profilu produkcji i skupieniu się na praktycznych drewnianych produktach oraz zabawkach. Żeby wprowadzić zmiany w warsztacie i przygotować cennik, pożycza pieniądze od części rodzeństwa. Środki, które będzie w stanie zwrócić dopiero po upływie dziesięciu lat.

Nie wszyscy w rodzinie rozumieją tę decyzję młodszego brata. Podobnie jak mieszkańcy Billund, którzy nie mają najlepszego zdania na temat decyzji Olego Kirka o zróżnicowaniu produkcji drewnianych wyrobów. Wytwarzanie zabawek przez dorosłego mężczyznę jest przecież przejawem skrajnej głupoty! Do tej pory cieśla cieszył się dużym szacunkiem dzięki swojej pracowitości i umiejętnościom, ale po tej decyzji wielu zaczyna kręcić z niedowierzaniem głową i nie owija w bawełnę: „Christiansen, jesteś za dobry na takie dziwactwa, zajmij się czymś bardziej użytecznym!”.

**Kjeld:** „W ciągu pierwszych lat dziadek miał świadomość, że nie tylko ludzie z miasta czy nawet gminy, ale także jego starsze rodzeństwo z lekceważeniem odnosiło się do jego produkcji drewnianych zabawek. Traktowano to zajęcie jak dziwactwo, a początki rzeczywiście nie należały do najłatwiejszych. Kiedy w późniejszym okresie udzielał wywiadów, zdarzało

mu się określać siebie jako czarną owcę w rodzinie. Wydaje mi się, że to wynikało przede wszystkim z przekonania, iż swego czasu nie był w stanie utrzymać zakładu ciesielskiego i musiał przestawić się na produkcję przedmiotów gospodarstwa domowego i zabawek”.



W 1932 roku Kristine oczekuje piątego dziecka, a ciąża daje jej się na tyle we znaki, że musi się podierać na lasce. Na zdjęciu wraz z Olem Kirkiem oraz czeladnikiem Haralodem Bundgaardem i najmłodszym synem Gerhardtem.

Realizacja zamówienia od Drewnianego Olesena wymaga wysiłku. W zakładzie Olego Kirka Christiansena, funkcjonującego pod nazwą Fabryka Wyrobów Drewnianych i Zabawek<sup>11</sup>, asortyment drewnianych zabawek z czasem zaczyna konkurować z innymi wyrobami użytkowymi, co pewnego letniego dnia 1932 roku zostaje uwiecznione na zdjęciu zrobionym w ogrodzie na tyłach warsztatu. Drewniane samochody, tramwaje i samoloty ustawiono na drabinach i deskach do prasowania. Za przedmiotami stoi w równym rzędzie grupa pomocników, między innymi syn Johannes, Harald Bundgaard, Mały Knud, Niels Murarz i 13-letnia Karen Marie Jessen, zatrudniona do malowania zabawek. Zdjęcie wykonał prawdopodobnie sam Ole Kirk albo też Kristine, która była wtedy w ciąży z piątym dzieckiem pary.

Daremne jednak byłoby szukanie na tym historycznym zdjęciu najlepiej sprzedającej się i najbardziej poszukiwanej zabawki tamtych lat – a mianowicie jo-jo! Dla Olego Kirka to jak znak z nieba. Jak sam później tłumaczy: „Bóg dał mi wiarę w zabawki i chodziło właśnie o to jo-jo”.

Ta ogólnościwiatowa moda, która objęła zarówno dzieci, jak i dorosłych i przynajmniej na moment odciągała uwagę od trudnych chwil nasilającego się kryzysu, pojawiła się w Danii pod koniec 1931 roku, kiedy zabawkę po raz pierwszy zademonstrowano na wystawie „Duńskie prezenty świąteczne”, zorganizowanej przez Instytut Technologiczny w Kopenhadze. Na przełomie zimy i wiosny lat 1931/1932 moda na jo-jo rozprzestrzeniła się na terenie całego kraju i wreszcie producenci wyrobów drewnianych, w tym Ole Kirk, przez pewien, choć krótki okres przeżywają okres rozkwitu. Przyczyniają się do niego również duńskie gazety, które popularyzują modę pochodzącą rzekomo od starożytnych Greków.

„Gorączka związana z zabawą jo-jo narasta – ludzie bawią się obciążoną szpulką w tramwajach, podczas jazdy na rowerze, w miejscach pracy czy w biurach. Nawet urzędnik na poczcie nie znajduje czasu, by nas obsłużyć, bo jest zajęty zabawą jo-jo ukrytym pod blatem”.

Dla Olego Kirka popyt na jo-jo okazał się taką niespodzianką, że ten rodzaj zabawki nie zdążył znaleźć się w jego pierwszym cenniku z 1932 roku. Niemniej cieśla chwyta się tej niespodziewanej szansy z wdzięcznością i stosunkowo szybko uruchamia masową produkcję. Ten nieskomplikowany przedmiot do zabawy jest dla zatrudnionych rzemieślników prosty i szybki w produkcji. Następnie inicjatywę przejmują kobiety i członkowie rodziny, którzy na tyłach Domu z Lwami zajmują się malowaniem i lakierowaniem jo-jo. Na koniec przyczepiane są bawełniane sznurki, a przedmioty pakowane do skrzyń, które ze stacji kolejowej w Billund trafiają do hurtowników i sprzedawców na terenie całego kraju.

Dzięki modzie na jo-jo niektórym, jak na przykład Nielsowi Murarzowi, dopisuje szczęście i mężczyzna może przez pewien czas liczyć na stałe zajęcie u Christiansena. Za wykonanie każdego jo-jo otrzymuje jedno øre, a w okresie największej wydajności jest w stanie wyprodukować 1000 sztuk dziennie, co odpowiada wynagrodzeniu 10 koron, a to nawet więcej, niż zarabiał jako murarz. Jednak Ole Kirk próbuje z całych sił zrobić jak najwięcej sam, ewentualnie z pomocą żony i synów. Wspomina ten okres następująco:

„Ciężko harowaliśmy – moja żona, dzieci i ja sam, ale w pewnym momencie nasza sytuacja zaczęła się poprawiać. Przez wiele dni pracowaliśmy od wczesnych godzin rannych do północy. Udało mi się nawet zorganizować przyczepę z gumowymi kołami, żeby nie zakłócać spokoju sąsiadów, gdy późnym wieczorem zawoziłem paczki na stację”.

\*\*\*

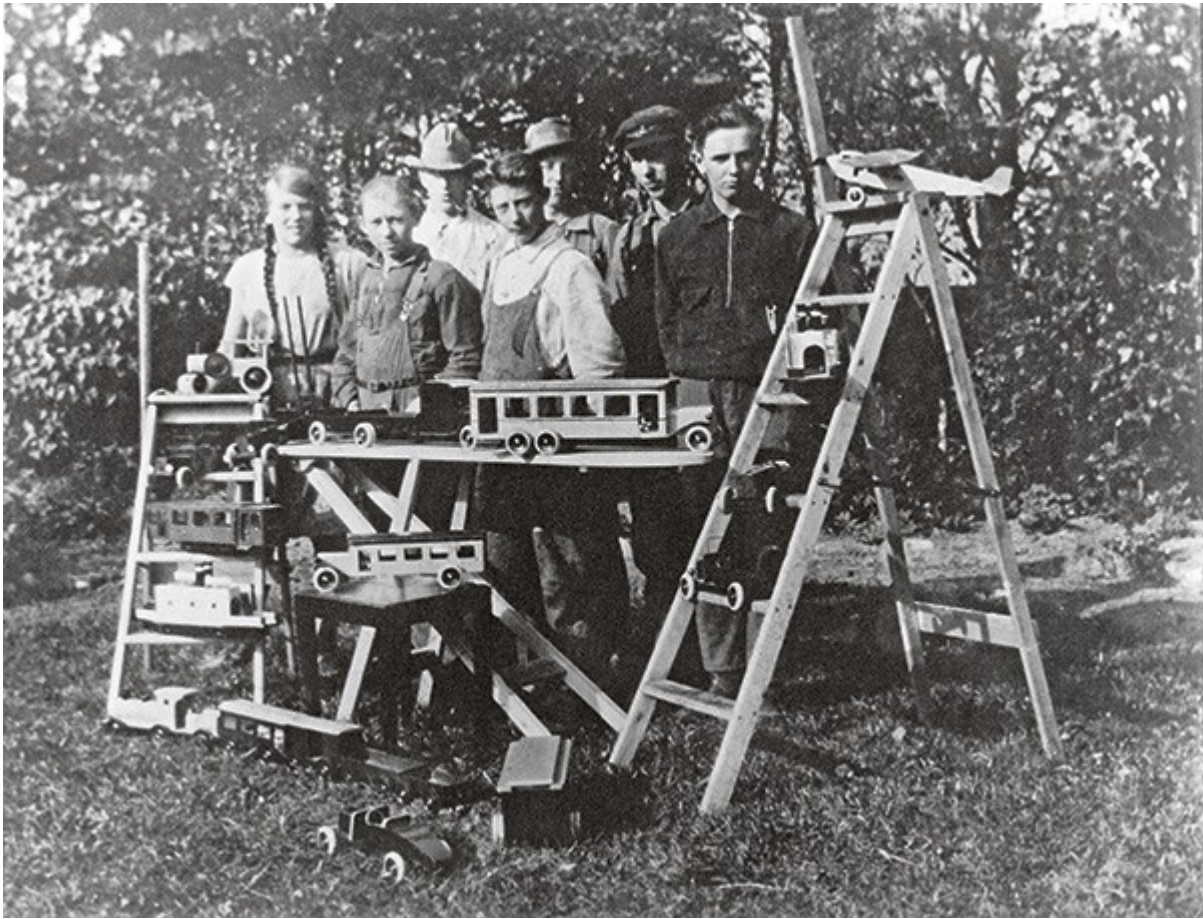
Na fotografii wykonanej latem 1932 roku, przedstawiającej różne piękne drewniane wyroby na tle grupy dumnych i wiernych współpracowników stojących na tyłach ogrodu, atmosfera tchnie spokojem i sielanką. Nastrój najlepiej oddają słowa ulubionego psalmu Olego Kirka: „W niedoli i biedzie Bóg swoich dzieci nie zawiedzie”.

Jednak dla tego 41-letniego mistrza ciesielskiego i przyszłego fabrykanta czas próby jeszcze nie minął. W sierpniu, w szczycie produkcji jo-jo, kiedy po raz pierwszy wszystko wskazuje na to, że naprawdę można zarobić na drewnianych zabawkach, Kristine, która jest już w wysokiej ciąży, zaczyna poważnie chorować i musi zostać zabrana do szpitala w Grindsted. Okazuje się wtedy, że płód jest martwy. Kiedy kobieta już pozornie dochodzi do siebie po aborcji, doświadcza zapalenia żył i 6 września umiera w wieku zaledwie 40 lat.

Wszystko dzieje się przerażająco szybko, a pogrążony w żałobie Ole Kirk próbuje wziąć się w garść. Jego synowie, a zwłaszcza 12-letni Godtfred, nigdy nie zapomną widoku zrozpaczonego ojca:

„Pamiętam, jak wszedł do salonu, gdzie grałem sobie na harmonijce, i przekazał mi, co się stało. Wtedy po raz pierwszy zobaczyłem płaczącego ojca. Razem padliśmy na kolana (zaczęliśmy modlić się do Boga – przyp. red.), a potem pojechaliśmy po moich braci, którzy przebywali na służbie poza domem”.

Ole Kirk jest całą sytuacją wstrząśnięty do tego stopnia, że jego wiara zaczyna się chwiać. Wycofuje się z zarządu domu misyjnego i przez kolejne 10 lat pozostaje zwykłym członkiem zgromadzenia. Dopiero w dokumentach z 1944 roku można ponownie odnaleźć podpis Kirka w protokołach zebrań zarządu. W późniejszych biograficznych refleksjach na temat tego najtrudniejszego i najnieszcześniejszego momentu w swoim życiu napisze: „Próbowałem sobie powiedzieć: »Niech się dzieje wola Twoja, Panie Jezu«, i z tym żyć, ale to było bardzo kruche życie”.



Latem 1932 roku dumni współpracownicy ustawiają się do wspólnego zdjęcia na tle pierwszego asortymentu drewnianych zabawek. Od lewej: Karen Marie Jessen, Mały Knud, Jens T. Mathiesen, Niels Christensen, „Sikora”, Harald Bundgaard i Johannes – najstarszy z synów Olego Kirka.

**Kjeld:** „Dziadek był osobą, która nigdy się nie poddawała, nawet w najtrudniejszych momentach i w beznadziejnych okolicznościach. Miał w sobie niezwykłą siłę witalną. Obojętnie, co by się działo, potrafił myśleć, że jakoś to będzie. Rezygnowanie nie leżało w jego naturze. Taką samą cechą rozpoznaję w moim ojcu, zresztą u siebie również – tę pewną formą upartości, która przechodziła z pokolenia na pokolenie i która jest związana z wiarą – niekoniecznie w wymiarze religijnym. Chodzi raczej o szerszej pojmowaną wiarę – w przyszłość oraz przekonanie co do tego, za co się ponosi odpowiedzialność. Takie podejście prowadzi z kolei do określonego sposobu myślenia i przekonania: z tym sobie z pewnością poradzę!”.

Trævarer.	
Trappestiger, træerede	pr. Trin 0,35
Wienertrappestiger, Aktræsraa	0,35
Strygebrædter, trætaasende 2' 6"	pr. Stk. 3,00
do. do. 2' 12"	3,50
Taburetter med svejdede Ben, smalt	pr. Stk. 2,50
do. malet blå eller rød	3,00
Juletræsodder, grønne, 20-3	pr. Stk. 0,20
31-3	0,30
40-7	0,45
52-8	0,65

Legetøj, fin lakmalet.		PRIS
Denne Nr.	pr. Dns. pr. Stk.	
101 Rutebil, 6 Hjul, Tøllinghjul	42,00	3,60
102 do. 4 " do.	32,50	2,80
103 do. 4 " do.	26,50	2,30
104 Lastvogn med Forerhus, Tøllinghjul	26,00	2,40
104a Pakkevogn til samme	7,75	0,68
105 Lastvogn med Forerhus	23,00	2,00
105a Pakkevogn til samme	7,00	0,60
106 Lastvogn med Forerhus	17,00	1,50
107 Brandbil med Brandtøge	26,00	2,20
108 Brandbil, Mandkøbsvogn med Slange	26,00	2,20
109 Kranvogn med Kran	26,00	2,20
110 Sportsbil	22,00	1,85
111 Racebil	22,00	1,85
112 Lokomotiv med Tender, 6 Hjul	27,00	2,30
112a Personvogn til en Togplads	14,00	1,20
112b Pakvogn	10,00	0,85
112c Fragtvogn, aabne	9,00	0,75
112d do.	8,40	0,70
113 Vejtramle	21,00	1,80
114 Spørvogn	29,00	2,50
115 Flyvemaskine	21,00	1,80
116 Hjullege	30,00	3,30
117 Legevogn, lakmalet, lille	18,00	1,60
118 do. do. stor	22,00	1,90
119 Lokomotiver, smaa	2,50	0,24
120 Banevogn, smaa	2,50	0,18
121 Sparebasse for 10-Oter	3,00	0,31
122 do. 25-Oter	6,00	0,50

*Herman O. Kirkegaard Rueden*

*1 Stk 3,60*  
*1 " 2,80*

*3,60*  
*2,80*  
*2,30*  
*2,40*  
*0,68*  
*2,00*  
*1,50*  
*2,20*  
*2,20*  
*2,20*  
*1,85*  
*1,85*  
*2,30*  
*1,20*  
*0,85*  
*0,75*  
*0,70*  
*1,80*  
*2,50*  
*1,80*  
*3,30*  
*1,60*  
*1,90*  
*0,24*  
*0,18*  
*0,31*  
*0,50*



Pierwszy cennik Olego Kirka, w którym figurują takie produkty, jak drabiny, taborety, deski do prasowania i stojaki do choinek, a także różnego rodzaju zabawki. Fabryka produktów i zabawek drewnianych zaczyna nabierać kształtu.

Kiedy po wielu latach pytano starszego już Olego Kirka, dyrektora LEGO, jak poradził sobie z kryzysem gospodarczym i osobistym nieszczęściem, które naznaczyły jego życie w latach 1931–1933, mężczyzna przedstawia krótką wersję odpowiedzi: „Należało się dużo modlić – modlić o zamówienia, modlić o ich wykonanie, a także o to, żeby zostały zapłacone”. Dłuższa wersja jest związana z określonym postrzeganiem Boga, który czuwał nad nim, jego rodziną i zakładem podczas kolejnych kryzysów, i wiąże się również z pewnym objawieniem:

„Pewnego wieczoru siedziałem i zastanawiałem się nad przeciwnościami losu, z którymi musiałem się zmierzyć. Kredytodawcy przysyłali do mnie swoich prawników, a rodzina i przyjaciele zarzucali mi, że nie zajmuję się niczym użytecznym. Co miałem robić? Czułem, że pomoc jest daleko i że nie zdoła nadejść na czas. I wtedy zdarzyło się coś zdumiewającego, coś, czego nigdy nie zapomnę. Pojawiła się w mojej głowie wizja dużej fabryki, w której krzątają się zapracowani ludzie, wnoszący surowce i wynoszący gotowe produkty. Obraz obecnej fabryki był tak wyraźny, że nigdy nie miałem wątpliwości, iż pewnego dnia uda mi się osiągnąć ten cel. To w sumie dziwne, że w tak beznadziejnej sytuacji może pojawić się wiara i nadzieja. Jestem przekonany, że to Bóg stał za moją wizją. Ten, w którego nauczyłem się wierzyć jako dziecko”.

Mistrz ciesielstwa, który dopiero co zmienił profil produkcji, musi nagle zająć się również wychowaniem swoich czterech synów w wieku od 6 do 15 lat, którzy bardzo tęsknią za matką. Sześcioletni Gerhardt jest jeszcze za mały, by pomóc ojcu, a 13-letni Karl Georg ma wkrótce rozpocząć naukę stolarstwa. W Domu z Lwami pozostaje 12-letni Godtfred, od dziecka tak bardzo słabowity, że Ole Kirk i Kristine przez pewien czas obawiali się, że go stracą. Teraz jednak ten bystry chłopak pomaga w warsztacie razem z bratem Johannesem, kiedy tylko chłopcy nie muszą chodzić do szkoły w Billund. Godtfred ma zręczne ręce i bystrą głowę do liczb, podczas gdy wiecznie uśmiechnięty Johannes nadal zмага się z epilepsją, która pojawiła się w dzieciństwie.

W tym trudnym okresie żałoby i nieszczęścia wielkie zamówienie od Drewnianego Olesena, które miało zostać odebrane w sierpniu, pokrywa się w magazynie kurzem. Ole Kirk liczył na pewny dochód, ale okazuje się, że Jens V. Olesen ogłosił upadłość. Jak zawsze, gdy mistrz ciesielski potrzebuje pomocy, pada na kolana i składa swoje problemy w ręce Boga, który ponownie wskazuje mu rozwiązanie. Następnego dnia Ole Kirk wstaje wcześnie rano, pakuje do swojego forda T towary nieodebrane przez Drewnianego Olesena i prosi chłopców, żeby na siebie uważali, po czym wyrusza w drogę, mając zamiar odwiedzić wszystkich potencjalnych nabywców – kupców i konsumy.



Ole Kirk tak bardzo wierzy w sukces zabawek jo-jo, że w 1933 roku zaczyna poważnie myśleć o nowym magazynie.

Wyprawa nie kończy się wielkim sukcesem. Co prawda udaje mu się sprzedać większość towaru, lecz Ole Kirk uświadamia sobie, że nie jest dobrym sprzedawcą. Z trudem potrafi się przemóc, by chwalić własne wyroby, bo jego zdaniem najlepszą reklamą jest ich widoczna gołym okiem jakość. Ten pogląd podzielają jednak tylko najbliżsi nabywcy, handlujący w promieniu od Billund do Esbjerg.

„Pewna kobieta w sklepie okropnie skrytykowała moje produkty, a ja nawet nie potrafiłem się bronić. Po tej tyradzie była jednak gotowa coś ode mnie kupić, pod warunkiem że dostanie 30 procent rabatu. Byłem naprawdę szczęśliwy, gdy opuszczałem jej sklep”.

W innych miejscach Ole Kirk musi zadowolić się barterem i wraca do domu, do Billund, z rodziną, sago i dwudziestoma kilogramami niełuskanych migdałów, co oznacza, że rodzina mieszkająca w Domu z Lwami, która niedawno powiększyła się o gosposię, ma szansę na nieco lepsze święta Bożego Narodzenia niż pozostałe rodziny w okolicy. W wielu domach w wigilijny wieczór ludzie muszą obyć się bez mięsa i słodkości, ograniczając się do ziemniaków i kapusty. Na pociechę dostają skromne finansowe wsparcie z gminnej kasy zapomogowej.

Przygoda z produkcją jo-jo kończy się równie szybko, jak się zaczęła, i już jesienią 1933 roku niedawno otwarta fabryka zaczyna borykać się z problemami finansowymi, pomimo nieznacznego zwiększenia obrotów. Ole Kirk pozostaje ze sporym zapasem magazynowym zabawek jo-jo, które usilnie próbuje zbyć. Świadczy o tym jedno z ogłoszeń, które pojawiło się 4 listopada w dzienniku „Jyllands-Posten”:



„Poszukuje się oferty zakupu drewnianych kółek do zabawy lub malowanych jo-jo. Natychmiastowa dostawa. Najlepsze ceny przy zakupie 1000 sztuk. Billundzka Fabryka Zabawek, Ole Kirk Christiansen, Billund”.

Problemy finansowe zaczynają się piętrzyć, Ole Kirk walczy też z tęsknotą za Kristine, która przez 15 lat nadawała ton życiu rodzinnemu, zajmując się gospodarstwem i wychowaniem czterech synów. Cieślę prześladowają dawne zobowiązania dłużnicze, a zwłaszcza gwarancja udzielona swego czasu w latach dwudziestych, kiedy próbował powstrzymać stagnację w budownictwie.

„Wtedy takie zobowiązania były dość powszechne, wielu rzemieślników się na nie godziło, więc moja gwarancja miała właściwie taki bardziej formalny charakter. Jednak okazało się, że pozostali gwaranci nie poradzili sobie w tamtych czasach i to na mnie spadła odpowiedzialność za wszystko. Zajęto moją nieruchomość, co jeszcze nie było tak bardzo odczuwalne. Mój świat zawalił się dopiero wtedy, gdy ludzie, którzy wpędzili mnie w kłopoty, choć wcześniej życzliwie zapewniali, że nic nie ryzykuję, teraz pojawiali się w moim magazynie, żeby zająć wyprodukowane przeze mnie towary”.

Ole Kirk jest bliski poddania się i ogłoszenia upadłości, ale pewnego jesienno-go dnia 1933 roku do jego domu puka Flemming Friis-Jespersen. Jest adwokatem, który ma w okolicy do załatwienia pewną sprawę, i postanawia nadłożyć drogi, żeby odwiedzić mistrza ciesielskiego z Billund, zwłaszcza że ten nie reaguje ani na wezwania do zapłaty, ani na pozwy i dlatego dostaje zaoczny wyrok sądowy. Prawnik z Vejle zastanawia się nad rozwiązaniem, które zadowoliliby zarówno kredytodawców, jak i dłużnika. Wiele lat później w liście adresowanym do Godtfreda Kirka Christiansena Friis-Jespersen tak wspomina spotkanie z nieszczęśliwym i pozbawionym iluzji Olem Kirkiem w 1933 roku:

„W niemal pustym warsztacie, położonym na tyłach jak na owe czasy stosunkowo wielkiego budynku mieszkalnego, spotkałem mężczyznę, który od pierwszego spojrzenia robił sympatyczne wrażenie. Już na początku wyznał: »Otwarcie przyznaję, że się poddałem. W zeszłym roku zbudowałem dwa domy: jeden dla klienta, drugi na sprzedaż, ale klient nie jest w stanie mi zapłacić, a na drugi dom brakuje nabywcy. W obu przypadkach doszło do postępowania egzekucyjnego i za chwilę pewnie to samo czeka mój własny dom. Jestem winny pieniądze wielu ludziom, moja żona nie żyje, a ja mam na utrzymaniu czwórkę dzieci. Co mam robić? Równie dobrze mogę niezwłocznie opuścić ten padół«”.

Friis-Jespersen twierdzi, że najgorszym rozwiązaniem jest bierność, bo wtedy rosną odsetki od każdej, nawet niewielkiej wierzytelności i zanim człowiek się obejrzy, jego dług się podwaja. Adwokat radzi, by niewypłacalny cieśla jak najszybciej przygotował listę wszystkich kredytodawców i ich roszczeń, a on na tej podstawie postara się ustanowić hipotekę kaucyjną na Domu z Lwami. To zapewni kredytodawcom poczucie bezpieczeństwa, a jednocześnie da Olemu Kirkowi, choć na chwilę, czas i spokój, by skonsolidować swoją działalność, a także by znaleźć nową gospozię.

Zdolna i pracowita Nina, która zajmowała się rodziną w pierwszym roku po śmierci Kristine, nagle, z dniem 1 października 1933 roku, rezygnuje z pracy. Pisząc rekomendację tej młodej, bogobojnej dziewczynie, Ole Kirk zaznacza, że młoda kobieta jest „oddana pracy na rzecz Królestwa Bożego”. Dodaje jednocześnie, że nie tylko zajmowała się codziennymi porządkami i przygotowywaniem posiłków dla dwunastu osób, ale również potrafi grać na harmonijce i śpiewać. No i jak tu znaleźć nową Ninę?

\*\*\*

Tylko nieliczni wiedzą, że pierwszym właścicielem LEGO była kobieta. Nie doszłoby do tego, gdyby nie przypadek, a w szczególności pewna gazeta leżąca na krześle w kuchni. W październiku 1933 roku Sofie Jørgensen odwiedza swoją przyjaciółkę, mieszkającą w południowozelandzkim Haslev. Kobieta, która skończyła 38 lat, niedawno opuściła Aarhus, by powrócić do rodzinnego miasta w nadziei na otrzymanie posady kierowniczkii lokalnego Tatol – sieci sklepów sprzedających mydła, perfumy i inne produkty do higieny osobistej.

Sofie przez ostatnie lata pracowała w domu poprawczym w Aarhus i skrzętnie oszczędzała, żeby pewnego dnia móc zrealizować swoje marzenie o otwarciu własnego sklepu. Niestety to nie ona otrzymuje posadę w Haslev. Rozczarowana Sofie postanawia udać się rowerem do swojej przyjaciółki, żeby przedyskutować z nią inne możliwości. Kiedy kawa się gotuje, a dziewczyny nakrywają do stołu, Sofie w pewnym momencie sięga po leżący na krześle dziennik „Kristeligt Dagblad”. Kiedy przeglądając gazetę, dochodzi do działu z ogłoszeniami, jej wzrok pada na nagłówek „Gospožia”.

„Zatrudnię na korzystnych warunkach dziewczynę głębokiej wiary, oszczędną, która potrafi przygotowywać posiłki i podejmie się prowadzenia domowego gospodarstwa od 1 listopada. Życzliwa atmosfera. Mam dwóch synów w wieku 12 i 7 lat, więc preferowana jest osoba, która otoczy ich miłością, pomoże w ich wychowaniu oraz stworzy im dom. Rekomendacje z poprzednich miejsc pracy oraz żądania płacowe należy przesłać do O. Kirk Christiansen, Stolarsnia Maszynowa w Billund, i pod tym adresem można uzyskać bardziej szczegółowe informacje”.

Po tym, jak kierownik mleczarni Hougesen pomógł mu przebrnąć przez liczne oferty, które pojawiły się w odpowiedzi na ogłoszenie, Ole Kirk decyduje się na zatrudnienie Sofie Jørgensen, która ma dobre rekomendacje, jest wierząca i pochodzi z Haslev, bastionu Misji Wewnętrznej. Godtfred odbiera nową gosposię ze stacji kolejowej w Billund i prowadzi do Domu z Lwami. Kiedy Ole Kirk otwiera drzwi, wykrzykuje spontanicznie: „Sofie Jørgensen, gdybym wiedział, że nosi pani krótkie włosy, tobym się nie zdecydował!”.

Sofie zapewne również nie ubiegałaby się o posadę, gdyby wiedziała, że wewnątrz wielkiego domu z imponującymi lwami, do którego prowadzi elegancki chodnik, panuje taki bałagan. Kolejną niespodzianką było to, że w domu mieszkało nie dwóch, jak napisano w ogłoszeniu, ale czterech braci. Na szczęście Karl Georg i Johannes pojawiają się tylko doraźnie, gdy przyjeżdżają w odwiedziny z miejsc, gdzie terminują. Godtfred nadal chodzi do szkoły, a w wolnym czasie pomaga ojcu w warsztacie. Kiedy opowiada o sobie Sofie, jego siedmioletni brat Gerhardt siada na kolanach obcej kobiety i pyta: „Znałaś moją mamę?”. „Była taka miła!” – dodaje.

Nowa gospodyni, pomimo krótkiej fryzury, okazuje się prawdziwym darem niebios. Kiedy 50 lat później czterej bracia Kirk udzielają telewizyjnego wywiadu, potwierdzają jeden przez drugiego: „Sofie była dla nas naprawdę dobrą matką. Była zdolna, serdeczna i wreszcie w domowym gospodarstwie zapanował jakiś porządek”.



37-letnia Sofie Jørgensen, która odpowiada na ogłoszenie zamieszczone w „Kristeligt Dagblad” w przełomowym momencie swojego życia. Po dziesięciu latach pracy z różnymi ludźmi, zarówno w poprawczaku dla chłopców, jak i w prowadzonym przez Misję Wewnętrzną domu pomocy dla prostytutek, chce teraz spróbować swoich sił jako gospodyni.

Między głową rodziny i nową gospołą od samego początku nawiązuje się nić porozumienia, do tego stopnia, że siedem miesięcy później odbywa się ślub pary u jej rodziny w Haslev. „Najszybciej, jak się tylko dało”, uważają członkowie rodziny zmarłej żony Olego Kirka, mieszkający na Jutlandii. Na uroczystość weselną, która odbyła się 10 maja 1934, Sofie przygotowała własną piosenkę do melodii B.S. Ingemanna *Na polu gospodarza Tavego*<sup>12</sup>. Opisuje w niej miłość, która zrodziła się w jej sercu na ziemi Olego w Billund:

*Pierwszy raz zapragnęła dzielić z nim los / gdy Ole wyszedł przed swój dom / w żółtej kurtce z kołnierzem / a świat w słońcu zatonął / O czym tych dwoje gawędziło / nie dowie się nikt / A jak się porozumieli / to już strzeżony sekret ich.*

Przez całe swoje życie Ole Kirk często powtarzał, że gdyby Sofie nie przyjechała do Billund w 1933 roku i gdyby w wyniku ich małżeństwa nie wsparła go swoimi oszczędnościami, LEGO nigdy by nie powstało.

To takie proste. Dzięki 1000 koron, które Sofie wniosła do małżeństwa, co w przeliczeniu na dzisiejszą wartość odpowiada 37 000 koron, udaje jej się w marcu 1934 roku uratować małżonka od kolejnego ogłoszenia

upadłości. W połączeniu z kilkoma pomniejszych pożyczkami od rodzeństwa Olego Kirka posag małżonki kładzie podwaliny pod przyszłą firmę. Ole Kirk zaznacza: „W 1934 roku ożeniłem się z gospożą. Wniosła do małżeństwa 1000 koron i za część tych pieniędzy spłaciłem najpilniejsze roszczenia. Bardzo wspierała mnie też moja rodzina i dzięki temu pozbyłem się strachu”.

Te zmiany oznaczają również, że przedsiębiorstwo O. Kirk Christiansena Fabryka Wyrobów Drewnianych i Zabawek w nadchodzącym roku zmieni nazwę. Adwokat Friis-Jespersen, który pomaga Olemu Kirkowi uniknąć grożącej mu upadłości, proponuje, aby przedsiębiorca zmienił nazwę zakładu na taką, która będzie zapadała klientom w pamięć. W 1935 roku, gdy cieśla z Billund po raz drugi z rzędu bierze udział w targach branżowych Købestævnet w Fredericii, zauważa, że wszystkie duże firmy mają oryginalne nazwy. Po powrocie zbiera swoich ośmiu pracowników i informuje, że przygotował premię w postaci dwóch butelek wina jabłkowego dla tego, kto wymyśli atrakcyjną nazwę firmy.

Prawdopodobnie perspektywa kwaskowatego wina nie była dla nikogo wystarczająco motywująca, bo dwie najlepsze propozycje – LEGIO i LEGO – pochodzą od samego fabrykanta. Jak już później wyjaśnia Gerhardt, pierwsza propozycja nawiązuje do „legionów zabawek”, gdyż „ojciec uważał, że wytwarzanie zabawek ma sens tylko wtedy, gdy będzie to produkcja masowa”. Druga propozycja – LEGO – jest skrótem od słów *Leg godt*<sup>13</sup> i oddaje ducha czasu w większym stopniu, niż Ole Kirk pierwotnie zakładał. Wygrywa ostatni pomysł, bo dobrze brzmi i wymawiany jest z łatwością przez dzieci i dorosłych. Dopiero po wielu latach, gdy fabryka zabawek w Billund eksportuje plastikowe klocki na cały świat, okazuje się, że LEGO po łacinie oznacza „składam”.

**Kjeld:** „Nazwa firmy zawiera w sobie również opowieść o tym, że nie tylko bieda z nędzą skłoniły dziadka do produkcji zabawek. Co prawda w czasach stagnacji w branży budowlanej przestawił się najpierw na produkowanie użytecznych wyrobów wykorzystywanych w gospodarstwie domowym, ale też stosunkowo szybko zaczął zajmować się zabawkami. Przede wszystkim dlatego, że sam lubił się bawić, dobrze czuł się w towarzystwie dzieci i chciał, żeby »dzieci dobrze się czuły, a żeby tak było, stworzę dla nich fajne zabawki«. Ten pogląd miał dla niego duże znaczenie, nie tylko podczas trudnych początków. Dlatego z taką łatwością wpadł na pomysł nazwy LE-

GO, jakby chciał powiedzieć: »to, czym się zajmuję, jest równie ważne jak zwykła stolarka czy ciesielka«”.

\*\*\*

Małżeństwo Olego Kirka i Sofie, a także silne więzy rodzinne tworzą w latach trzydziestych i na początku czterdziestych podwaliny firmy, której nowa nazwa Fabryka LEGO zdobi również nowy papier firmowy. Wiosną 1935 roku rodzi się pierwsze i jedyne wspólne dziecko Olego Kirka i Sofie, córka Ulla. Dziewczynka dorasta w niewielkiej miejscinie, gdzie wszyscy się znają. Na dodatek coraz więcej mieszkańców Billund i okolicy znajduje zatrudnienie w pełnych pyłu i hałasów warsztatach na tyłach Domu z Lwami, do którego dochodzi zapach drewna i lakieru. Pod koniec roku obroty przedsiębiorstwa wynoszą 17 200 koron, co oznacza podwojenie w stosunku do ubiegłego roku. Rok później kolejny raz zwiększają się o 100 procent i firma zaczyna coraz bardziej przypominać obraz fabryki z seryjną produkcją – wizję, którą swego czasu Ole Kirk otrzymał od Boga.



W 1936 roku Ole Kirk ostatni raz bierze udział w targach branżowych Købestævnet w Fredericii, które przez wiele lat były ważne dla jego działalności. W tym roku po raz pierwszy fabryka zabawek z Billund prezentuje swoją nową nazwę LEGO w katalogu targowym. Adres telegraficzny to oczywiście „Baw się”. *Archiwum Historii Regionalnej w Fredericii*

Jednak niewielka firma nadal boryka się z płynnością finansową z powodu dawnych długów założyciela oraz jego nieustającej chęci inwestowania w nowe technologie. Kiedy w 1937 roku Ole Kirk uczestniczy w targach w Niemczech, nie potrafi oderwać wzroku od najnowocześniejszej frezarki firmy ELZE & HESS, dzięki której kunsztowna obróbka drewna pozwoliłaby na produkcję idealnych, miękko zaokrąglonych, popularnych drewnianych zwierzątek LEGO na kółkach. Niestety maszyna kosztuje majątek w wysokości 4000 koron. Jednak dwa miesiące później zostaje zamówiona przez jednego z kopenhaskich przedstawicieli firmy. Teraz albo nigdy.

Podobne podejście pojawia się parę lat później, gdy pewnego dnia księgowy Johansen siedzi w biurze LEGO i wypisuje czeki z wypłatami. Już prawie kończy, kiedy dzwonią z Veile Banku: „Panie Johansen, tak nie można. Proszę skończyć wypisywanie czeków bez pokrycia”. Jako że księgowy słyszał takie uwagi już wcześniej, nie robią na nim większego wrażenia, bo wychodzi z założenia, że bank ma przecież mnóstwo pieniędzy, których brakuje w LEGO. Kiedy jednak głos w telefonie zaznacza, że decyzją dyrekcji nie będzie więcej wypłat, uznaje, że czas najwyższy zawiadomić Olego Kirka. Odnajduje szefa w ogrodzie, klęczącego i sadzącego jakieś kwiaty. W komentarzu do przedstawionej informacji księgowy się dowiadyuje, że nadal ma wypisywać te wszystkie czeki, które są konieczne. „Razem już sobie z większymi problemami” – podsumowuje właściciel fabryki.

Finansowa niefrasobliwość Olego Kirka oraz dawne długi, które nadal nie zostały do końca spłacone, sprawiają, że firma w latach 1935–1944 jest zarejestrowana na Sofie Kirk Christiansen. Gdyby któregoś dnia przyszło mu ogłosić upadłość konsumencką, bank nie mógłby zająć mienia żony. Stosunki własnościowe oznaczają jednocześnie, że wszystkie dochody LEGO, a także nieruchomości aż do 1944 roku, gdy firma zostaje przekształcona w spółkę akcyjną, z prawnego punktu widzenia należą do Sofie.

Niewielka fabryka zabawek w Billund rozwija się wolno, ale sukcesywnie. Po raz pierwszy nowa nazwa firmy i logo zostają zaprezentowane światu na targach branżowych Købestævnet w Fredericii latem 1936 roku. To wyjątkowa okazja, bo wydarzenie nie ma sobie równych. Odwiedza je około 82 000 zwiedzających, w tym sam król Danii, Chrystian X.

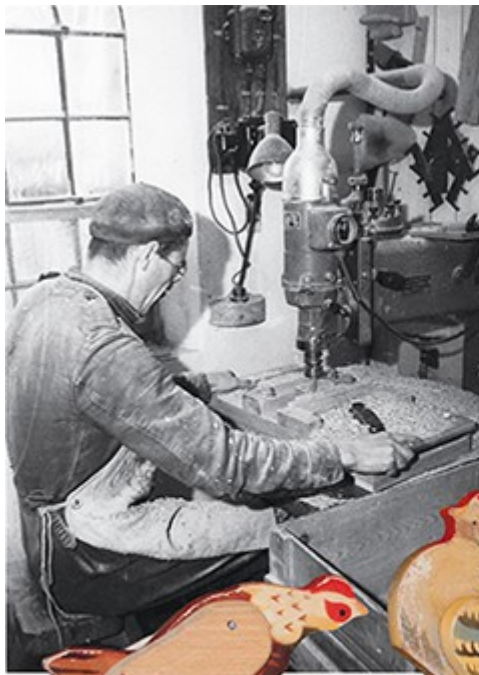
Ole Kirk wystawia swoje produkty na trzecim piętrze w budynku głównym, w towarzystwie dużych renomowanych firm oraz pomniejszych wykonawców i rzemieślników z całego kraju. Wystawcy chwalą się przeróżny-

mi towarami – od pianin, gorsetów i wina owocowego po proszek do prania, ekstrakt mięsny czy pojemniki do przechowywania cygar. Już w latach 1934–1935 wielu odwiedzających zwraca uwagę na wysoką jakość drewnianych zabawek i podziwia detale różnych marek samochodów. Tworzą one serię nazywaną Billund Auto, a ich koła zostały wykonane z dawnych jo-jo. Wszystkie te drewniane rolki, których Olemu Kirkowi nie udało się sprzedać w 1933 roku, zostały poprzecinane, a następnie wykorzystane jako koła pojazdów. Charakteryzują się niezwykle starannym i wiernym wykończeniem, za które odpowiadała Karen Marie Jessen. W swoich wspomnieniach opowiada:

„Zajmowałam się kołami trzykrotnie. Najpierw należało je zagruntować i osuszyć. Następnie trzeba je było pomalować na szaro, ponownie osuszyć, a na koniec pomalować środek na czerwono, pamiętając o dokładnym wykończeniu brzegów. Za trzy koła dostawałam jedno øre, a potrafiłam pomalować 900 tygodniowo, co dawało trzy korony. Do dzisiaj pamiętam radość matki, kiedy w sobotni wieczór oddawałam jej zarobione pieniądze”.

W latach trzydziestych spora część pracowników LEGO to niewykwalifikowani młodzi chłopcy i dziewczęta, gospodynie domowe i wdowy z Billund i okolicy, których życie i historie są dobrze znane Olemu Kirkowi. Większość pracowników pochodzi z rodzin mocno dotkniętych kryzysem w rolnictwie i musi uzupełniać swoje dochody dodatkowym zajęciem, którego w LEGO nie brakuje, zwłaszcza w pracowitym okresie poprzedzającym Boże Narodzenie, kiedy trzeba wyprodukować znacznie więcej zabawek.





Richard Christiansen w trakcie obsługi drogiej frezarki żłobiącej, którą w 1937 roku Ole Kirk zakupił za sporą kwotę. Urządzenie okazuje się jednak bardzo rozsądną inwestycją wykorzystywaną do produkcji drewnianych zwierząt, które stają się coraz popularniejszymi zabawkami. Nie tylko kaczka jeździ na kółkach, dołączają do niej również koty i kurczaki ciągnięte na sznurku przez dziecięcą rękę.

Sporym wyzwaniem dla duńskich firm w latach trzydziestych są problemy z kapitałem obrotowym, który przeznaczony jest na wynagrodzenia oraz zakup surowców, a także inwestycje w maszyny. Sektor drzewny pod koniec tego dziesięciolecia nadal zmagają się z płynnością, a dostawcy surowców niechętnie udzielają kredytu. LEGO z Billund stopniowo staje się znaną firmą także poza granicami Jutlandii, a obroty przedsiębiorstwa sięgają już 40 000 koron. Kiedy Ole Kirk w 1939 roku składa duże zamówienie na drewno w tartaku w Davinde<sup>14</sup> na Fionii i zostaje w związku z tym poproszony o potwierdzenie swojej zdolności kredytowej, Veile Bank przesyła do tartaku następujące oświadczenie:

„Właścicielem LEGO jest pani Kirk Christiansen, a jej mąż kieruje firmą na co dzień. Według naszego rozeznania oboje są szanowanymi i energicznymi ludźmi, którzy żyją oszczędnie. Wszystko

wskazuje na to, że potrafią zbudować opłacalny interes. Pan Christiansen przedstawił nam bilans za 1938 rok, z którego wynika, że przedsiębiorstwo wypracowało niewielki zysk, więc naszym zdaniem nie ma zbytniego ryzyka przy udzieleniu im rozsądnego kredytu”.

Fabryka LEGO radzi sobie dobrze. Już w 1939 roku jej obroty wzrastają do 50 000 koron dzięki asortymentowi przeznaczonemu zarówno dla chłopców, jak i dziewczynek, obejmującemu coraz więcej popularnych zwierząt, na czele z półmechaniczną kaczką, która porusza dziobem, czerwonym pociągiem ekspresowym, wózkami dla lalek oraz różnymi markami samochodów.

Ole Kirk zaczyna zerkać w stronę zagranicznych rynków i wielokrotnie, w poszukiwaniu inspiracji, udaje się na targi do Lipska. Po powrocie zamierza wdrożyć nowe pomysły w życie, a potem uruchomić ich produkcję. W owych czasach w branży zabawkarskiej nikt nie przestrzega prawa patentowego, jedni kopiują drugich. Ole Kirk rozważa również możliwości eksportu swoich produktów. W styczniu 1938 roku pisze do Ministerstwa Spraw Zagranicznych, aby dowiedzieć się o „możliwościach zbytu drewnianych zabawek w krajach skandynawskich oraz Wielkiej Brytanii”. Odpowiedź z ministerstwa zawiera listę adresową importerów, a także informacje o stawkach celnych obowiązujących w tych krajach, jak również ankietę, która obejmuje pytania dotyczące profilu działalności firmy oraz informacje o jej produktach.

Przez ostatnie dziesięciolecie europejski rynek zabawek był zdominowany przez wielkiego sąsiada Danii z południa i to właśnie tam znajdowało się zagłębie zarówno drewnianych, jak i mechanicznych zabawek. Te ostatnie Ole Kirk konsekwentnie nazywał „blaszaną tandetą z Norymbergi”. Jako świadomy znaczenia jakości rzemieślnik nigdy nie był pod wrażeniem niemieckiego przemysłu zabawkarskiego i uważał, że LEGO może śmiało konkurować z nim jakością.

W przeciwieństwie do wielu swoich kolegów z branży Ole Kirk nie używa wybrakowanych surowców, takich jak zasinione drewno, które można potem ukryć dzięki starannemu pokryciu farbą. W drewnianych zabawkach LEGO nie ma nawet śladu sęka, a na wszystkich etapach produkcji zwraca się uwagę na rzetelną rzemieślniczą pracę, którą wieńczą staranne wykończenie i kontrola jakości.

Surowiec – zakupione drewno bukowe – musi być najlepszej jakości. Zostaje pocięte na kawałki dopiero w Billund, gdzie następnie jest przechowywane, suszone na powietrzu, uszlachetniane poprzez gotowanie na parze

i wreszcie suszone w komorach suszarniczych. Od samego początku, czyli od 1932 roku, LEGO przywiązuje wagę do produkcji solidnych i niezniszczalnych zabawek wysokiej jakości. Ole Kirk twierdzi, że jakość sprzeda się sama. Inspirując się sloganem pewnej niemieckiej firmy produkującej pluszowe misie, dodaje, że dzieci zasługują na to, co najlepsze.

\*\*\*

W Europie lat dwudziestych i trzydziestych pojawiają się pierwsze postępowe poglądy na temat dziecka i zabawy. Są inspirowane poglądami, które w dużym stopniu stanowią rozwinięcie dawnych koncepcji Friedricha Fröbela, niemieckiego pedagoga, który już w 1837 roku założył pierwszy „ogródek dziecięcy”, tworzył materiały do zabawy dla dzieci, a nawet wydawał czasopismo z mottem „Żyjmy dla naszych dzieci!”.

Podobne przesłanie znajdziemy między wierszami książki szwedzkiej autorki *Stulecia dziecka* Ellen Key, która ukazała się w 1900 roku i od tego czasu została przełożona na 17 języków. Pisarka w sposób dotychczas w literaturze nieznanym podejmuje w niej problemy ideałów wychowawczych, wzywa do miłości między dziećmi i rodzicami i zwraca uwagę na najważniejszy budulec ludzkości, którym jej zdaniem są dzieci powoływane na świat.

Dzieciństwo staje się również przedmiotem debaty prowadzonej przez Zygmunta Freuda w jednym z jego późniejszych esejów na temat funkcji zabawy, zatytułowanym *Poza zasadą przyjemności*. Psychoanalityk dowodzi w nim, że dzieci poprzez zabawę zaspokajają potrzebę przyjemności. Z kolei w latach dwudziestych szwajcarski psycholog Jean Piaget opisuje w swoich artykułach naukowych, w jaki sposób dzieci poprzez zabawę uczą się poznawać świat i zachodzące w nim związki przyczynowo-skutkowe.

W okresie międzywojennym pojawia się również wielu innych psychologów, pedagogów, pisarzy i filozofów, którzy zaczynają badać naturę dziecka oraz uniwersalne znaczenie zabawy. Są wśród nich Maria Montessori, Margaret Mead, A.S. Neill, Bertrand Russell i Johan Huizinga, który w 1936 roku wydał książkę *Homo ludens*<sup>15</sup> (Człowiek bawiący się) – przekonuje w niej, że ludzka kultura powstaje i rozwija się poprzez zabawę.

Kiedy skierujemy wzrok na Skandynawię, wyraźnie widać, że w latach trzydziestych i kolejnych dziesięcioleciach naturze dziecka poświęca się

szczególną uwagę. To zainteresowanie znajduje wyraz w produkcji zabawek, ale i w literaturze. W 1932 roku, kiedy Ole Kirk zmienia profil produkcji w swoim zakładzie ciesielskim, prace duńskiego projektanta Kaya Bojesena w postaci pięknie zaprojektowanych drewnianych zabawek, wystawione na targach w Kopenhadze, budzą ogromne międzynarodowe zainteresowanie. Z kolei rok wcześniej szwedzka firma braci Ivarsson z Osby, produkująca zabawki projektowane od dwóch dekad z przesłaniem, by zapewnić najmłodszym możliwość jak najlepszej zabawy, decyduje się na nowe logo z nazwą BRIO.

W latach czterdziestych i na początku pięćdziesiątych pojawiają się w Skandynawii nowatorskie książki dla dzieci. Po raz pierwszy w literaturze światowej dojrzały pisarze odważają się przemówić głosem dziecka i uczynić je głównym bohaterem książek. Tym samym literatura zaczyna dopuszczać dziecko do głosu. Słysząc i widząc to wyraźnie u szwedzkiej autorki Astrid Lindgren, Duńczyka Egona Mathiesena, Norwega Thorbjørna Egnera czy Finki Tove Jansson. Mowa tu o sztuce – stworzonej przez dorosłych dla dzieci, która wraz z produktami braci Ivarsson, Kaya Boyessena i Olego Kirka kształtuje poglądy rodziców na świat dziecka i istotę zabawy.

Pośród tej skandynawskiej fali kultury dziecięcej i rosnącej uwagi poświęcanej dziecku, zabawie i zabawkom LEGO rozwija się jako producent, a Ole Kirk jako fabrykant zabawek. Początkowo zapewne nie jest zbyt świadomy tych nowatorskich prądów, w które wpisują się jego zabawki. Pojęcia takie jak funkcjonalizm czy pedagogika reformy nie są mu znane, jednak liczne wyjazdy na wystawy i targi za granicę w drugiej połowie lat trzydziestych umożliwiają mu zetknięcie się z tymi nowatorskimi poglądami. To nie przypadek, że postanawia zachować pewien artykuł prasowy z duńskiej gazety, traktujący o stale rosnącym, nie tylko naukowym, zainteresowaniu dziecięcą zabawą i zabawkami:

„Pedagog zastanawia się nad jej (zabawy – przyp. tłum.) wartością wychowawczą, lekarz nad tym, czy szkodzi, czy też służy zdrowiu dziecka, chemik nad zestawieniami kolorystycznymi, które należy zastosować, projektant obmyśla nowe modele, a inżynierowie wdrażają je w życie, natomiast handlowcy zastanawiają się nad optymalnymi sposobami sprzedaży. Podczas gdy w przeszłości dziecku do zabawy darowywano wystruganego konika, kilka widokówek czy szmacianą lalkę, dzisiaj dzieci stały się bardziej wymagające, a zabawki okazały na tyle istotnym produktem, że figurują jako samodzielna pozycja w bilansie handlowym Danii”.

**Kjeld:** „Dziadek niewątpliwie wyczuwał, że podstawą dobrej zabawy jest wysoka jakość zabawek, ale nie wydaje mi się, żeby zastanawiał się szczególnie nad ich pedagogicznym znaczeniem czy też nad powiązaniem zabawy i nauki, co jest takie ważne dla LEGO w dzisiejszych czasach. Dla niego istotniejszy był pewien system produkowanych zabawek, chociaż trzeba przyznać, że rzeczywiście używał pojęcia »zdolności twórcze dziecka«. Jeżeli chodzi o powiązanie zabawy z nauką, to tę koncepcję ja sam wprowadziłem do LEGO dopiero w latach osiemdziesiątych”.



Rodzina Kirk Christiansenów pod koniec lat trzydziestych, już po narodzinach Ulli. Od góry z lewej strony: Karl Georg, Johannes i Godtfred, a u dołu Sofie, Gerhardt, Ulla i Ole Kirk.

Wspominając czasy po śmierci matki, synowie Olego Kirka określają ojca jako „dobrego kolecę”. Mówią w ten sposób o nim zgodnie podczas dłuższego telewizyjnego wywiadu przeprowadzonego w latach osiemdziesiątych. Jeden z nich, Godtfred, dodaje: „Ojciec nigdy nie tracił humoru. To on chciał, żebym pozostał w domu i mu pomógł, chociaż w tamtym czasie miałem ochotę na zupełnie inne rzeczy”.

W porównaniu ze swoimi braćmi Godtfred ma dużo większą smykałkę do pracy z drewnem, zna się też na rachunkach i potrafi rozmawiać z ludź-

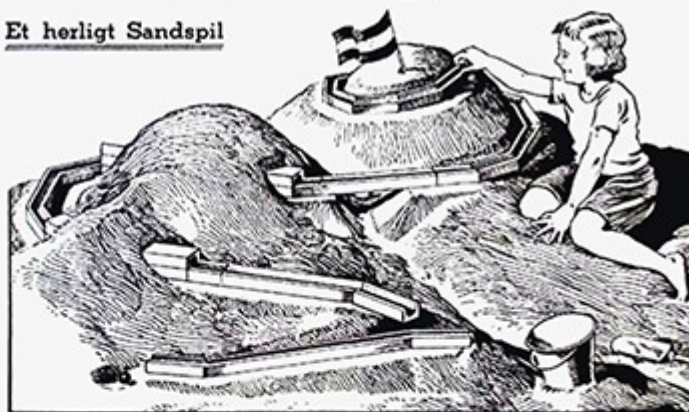
mi. Już jako dziecko pomaga zarówno w warsztacie, jak i przy księgach rachunkowych, biega z fakturami do uregulowania i weksłami do podpisania. W nagrodę już w wieku confirmacyjnym dostaje od ojca pozwolenie na prowadzenie jego samochodu – forda T, i zdarza się, że ta jego jazda stanowi zagrożenie dla zdrowia i życia innych, wspomina jego kuzynka Dagny Holm, która w latach sześćdziesiątych zasłynęła jako modelarka miejskich osiedli i bajkowych figur w LEGOLANDZIE.

Na początku lat trzydziestych Dagny mieszka w Skjern, gdzie jej ojciec prowadzi sklep rowerowy. Kiedy rodzina z Billund wpada raz na jakiś czas w niedzielę z wizytą, za kółkiem czasami siedzi Godtfred. „Pewnego razu wjechał prosto w słup latarni w Skjern. Potem kierownik stacji transformatorowej zadzwonił do nas i powiedział: »Kiedy kolejny raz chłopcy z Billund przyjadą do was w odwiedziny, zadzwoń wcześniej, żeby ludzie zdążyli schować się w domach«. Po tej kraksie całe miasteczko pograżyło się w ciemnościach”.

Dagny pamięta również, że czterej bracia byli z usposobienia bardzo podobni do swojego ojca, zwłaszcza jeżeli chodzi o płatanie figlów i skłonność do przekomarzania się. Przez pewien okres 18-letnia Dagny pomieszkują w Billund, szykując się do wyjazdu na Zelandię, gdzie zamierza podjąć pracę w domu poprawczym. Czterech kuzynów postanawia, że ułatwi jej wyjazd. Pewnego wieczoru chłopcy usiłują wepchnąć jej przez okno do pokoju żywą świnię i właściwie dopiero w ostatnim momencie Dagny udaje się zamknąć wcześniej uchylone okno. Kuzyni się nie poddają i kolejnej nocy wpadają na inny szalony pomysł, który tym razem nie spalił na panewce. Kiedy następnego ranka dziewczyna wstaje i odsłania zasłony, przeżywa szok. Za oknem dostrzega dyndającego na sznurze mężczyznę, który na szczęście okazuje się wypchanym gałgankami strachem na wróble.

# Kirk's Kuglebane

Et herligt Sandpil



Hvert Barn sit Sandpil.



Tor kołowy Kirka z połowy lat trzydziestych zawierający przystępną instrukcję zabawy na piasku. Jednak Ulla siedząca na kupce piasku rozsypanej na tyłach mleczarni postanawia wspólnie z Kurtem, synem kierownika mleczarni Hougesena, zbudować tor według własnej wyobraźni. *Archiwum prywatne*

Nie tylko Dagny, ale również jej kuzyni jeden po drugim opuszczają Billund w poszukiwaniu pracy lub w celu dalszej nauki. Podobne decyzje podejmuje również większość rówieśników Godtfreda. A on sam już jako 15-latek cieszy się na pracę w warsztacie Auto-Sørensen, gdzie ma obiecane miejsce. Niestety plany zdobycia świadectwa czeladniczego pozostają tylko w sferze marzeń. Pewnego wieczoru Ole Kirk siada na brzegu łóżka syna

i tłumaczy mu, że nie poradzi sobie w warsztacie bez jego bystrości i umiejętności technicznych.

**Kjeld:** „Los mojego ojca zdeterminowała fabryka. W zasadzie nigdy nie zdobył prawdziwego wykształcenia, nie licząc edukacji w szkole w Billund, gdzie zajęcia odbywały się co drugi dzień i kończyły na siódmej klasie. Po-tem został u ojca w warsztacie, pomagał przy rozwijaniu produkcji zabawek, pilnował ksiąg rachunkowych i chodził do banku. Kwestie finansowe nigdy nie były mocną stroną mojego dziadka i odpowiedzialność, która tak wcześniej spoczęła na barkach Godtfreda, sporo go nauczyła”.





W latach trzydziestych ulubionym środkiem transportu staje się samochód, chociaż nie każdego na niego stać, chyba że chodzi o auto z pieczętką jakości LEGO. Pierwsze pojazdy wydają się proste i kanciaste, ale pod koniec dekady nabierają miękkich, opływowych form. Godtfred, przebywający w szkole rzemieślniczej w Haslev, projektuje nowe modele, które natychmiast wysyła ojcu do fabryki. *Zdjęcie: Niels Aage Skovbo*

Godtfred musi pogodzić się z myślą, że jego dalsza edukacja ograniczy się do Szkoły Technicznej w Grindsted, i to tylko kilka wieczorów w tygodniu. Za dnia pomaga w warsztacie, w którym produkuje się już 50 różnych drewnianych zabawek. Poza różnymi modelami samochodów pojawiają się również zwierzęta na kółkach, wózki dla lalek, deski do prasowania i żelazka, szybowce, wozy strażackie z drabinami i zestaw nazwany „torem kołowym Kirka”. Chodzi o podłużne drewniane elementy, które można ze sobą połączyć, tworząc dłuższy tor wijący się w dół z góry piasku w piaskownicy lub nad brzegiem morza.

Lata trzydzieste to okres w historii Danii, kiedy coraz większą popularność zyskują przebywanie i ruch na świeżym powietrzu. Duńczycy wyruszają w niedziele na leśne wędrówki i na plażę, żeby tam spędzić czas wolny z rodziną. W Billund bardzo szybko dostrzega się tę tendencję i na pojemnikach do zabawy z piaskiem pojawia się następująca rymowanka: „W letnim słońcu – na plaży i w lesie, nieważne, gdzie – w piaskownicy Kirka dziecko dobrze bawi się”. W pudełku ze składanymi elementami znajduje się również duńska flaga z nadrukiem „tor kołowy Kirka”, którą można zatknąć na szczycie piaskowej góry. Dla rodziców przewidziano natomiast załączone do zabawki przesłanie: „Warto rozwijać zdolności dziecka”.

W latach 1936–1940 wzajemne relacje Olego Kirka i Godtfreda przerażają się w twórcze i produktywne partnerstwo, które stanie się fundamentem rosnącej sprzedaży i sukcesów LEGO w latach czterdziestych. Współpraca ojca z synem przebiega w zasadzie bez zgrzytów, gdyż senior skupia się na jakości produktów i dbaniu o pracowników, podczas gdy junior przejmuje rolę kreatywnego designera, z realistycznym podejściem i intuicją, ale także zdolnością strategicznego myślenia.

Ole Kirk już w zasadzie postanowił, że to właśnie Godtfred spośród czterech jego synów przejmie i pokieruje firmą w dniu, kiedy jemu samemu zabraknie już na to sił. Dlatego uważa, że pobyt syna w renomowanej szkole rzemieślniczej w Haslev, a do tego kształcącej w duchu Misji Wewnętrznej, okaże się dobrą inwestycją, która nie tylko będzie stymulowała chłopaka,

ale też wpłynie na rozwój LEGO. Jednak pobyt Godtfreda w szkole nie okazuje się żadnym sukcesem. Chłopak źle się tam czuje, tęskni za domem i nieustannie rysuje modele przyszłych drewnianych samochodzików o opływowych kształtach, które natychmiast potem wysyła pocztą do domu w Billund:

„Moi Drodzy! Drogi Ojciec! Wysyłam kilka projektów! Sprawdź, proszę, czy będą się nadawały. Jeżeli chcesz, mogę zaprojektować kolejne. Podoba mi się ten system błotników, one będą też tańsze w produkcji, ale byłoby najlepiej, gdybyśmy mogli użyć jednego rozmiaru do różnych samochodów”.

Godtfred czuje się w szkole wykluczony i źle postrzegany, bo nie chce zostać „prawdziwym” rzemieślnikiem jak pozostali, a tylko kimś, kto zamierza sklecać zabawki dla dzieci. Jak sam później opowie: „Moje zajęcie nie było postrzegane jako coś prawdziwego. Prawdopodobnie doświadczyłem podobnej reakcji jak mój ojciec, kiedy zaczął produkować zabawki”.

Po to, żeby jakoś przetrwać pobyt w szkole, Godtfred zaczyna na własną rękę projektować samochody. Posadowiony na tyłach klasy, nadaje dotychczasowym kanciastym, topornym drewnianym samochodom nowe, bardziej miękkie kształty, inspirując się fordem i chevroletem, podczas gdy siedzący obok niego przyszli cieśle, stolarze, murarze i kowale zajmują się rysunkiem technicznym, a swoją uwagę kierują na nauczyciela przy tablicy.

Ole Kirk ma jednak inne, lepsze plany dotyczące dalszej edukacji Godtfreda. Próbuje zorganizować synowi roczną praktykę w Niemczech, jak tylko chłopak skończy szkołę w Haslev. Jednak zajęcie Danii przez Niemcy 9 kwietnia 1940 roku niweczy te plany. Zamiast tego Godtfred pozostaje w Billund i pomaga w fabryce, tym razem już jako „kierownik produkcji”.

U progu nowego dziesięciolecia świat staje przed perspektywą długiej, wyniszczającej wojny, która jednak paradoksalnie stwarza fabryce LEGO nowe, nieoczekiwane możliwości.



(Pistolet Pokoju)

Pierwszy dzień w nowej pracy Bernharda Bondego Christiansena, młodego czeladnika ciesielskiego z zachodniej Jutlandii, wypada w grudniu 1941 roku. Jego obowiązki polegają na obsłudze drogiej frezarki żłobiącej, w którą zainwestował Ole Kirk. Maszyna wycina najróżniejsze zwierzęta na kółkach, które ówczesne dzieci uwielbiają za sobą ciągnąć. Na początek Bernard zarabia 35 koron tygodniowo plus wikt i zakwaterowanie. Posiłki spożywa w Domu z Lwami, a sypia i przechowuje swoje rzeczy w pomieszczeniu nad warsztatem obróbki drewna – w małym pokoju, który dzieli z trzema innymi pracownikami.

Na początku dziwi go ta osobliwa zbieranina wyrośniętych chłopców i starych kobiet zatrudnionych w LEGO. Naliczył ich w sumie 18, ale spośród nich tylko on jeden posiada odpowiednie kwalifikacje w tym fachu. Atmosfera jest jednak dobra i panuje duch współpracy. Każdego dnia Christiansen przechadza się po fabryce w kombinezonie w kolorze khaki, ucina sobie pogawędki z „młodziakami”, jak nazywa młodych pracowników, albo droczy się z dziewczętami zajmującymi się malowaniem i pakowaniem wyrobów. Tydzień roboczy ma 49 godzin, ale na świecie toczy się wojna. Dania jest pod okupacją, więc zdarzają się okresy, gdy pracę kończy się przed

zmrokiem, za to rozpoczyna się ją tuż o świcie, aby oszczędzać racjonowany prąd. Zwykły dzień roboczy w LEGO zaczyna się o siódmej rano. Bernhardowi przysługują półgodzinna przerwa przed południem, godzinna przerwa na ciepły posiłek podawany w Domu z Lwami i półgodzinna przerwa na popołudniową kawę. Pracuje się do 17.30 i nie ma zwyczaju przygotowywać się do fajrantu wcześniej niż 5–10 minut. Jednocześnie obowiązkiem wszystkich zatrudnionych osób jest po sobie posprzątać, co następuje już po godzinach pracy.

Ciepły obiad, a zwłaszcza popołudniowa kawa, także podawana w Domu z Lwami, dla Bernharda Bondego stanowią punkty kulminacyjne dnia. Przez krótką chwilę czuje się wtedy częścią wielkiej rodziny. U szczytu stołu zastawionego jedzeniem przygotowanym przez Sofie i młodą pomoc domową zasiada Christiansen w znoszonym ubraniu roboczym. To on odmawia modlitwę przed posiłkiem: „Łaskawy Ojczy niebieski, dziękujemy Ci za Twoje wszystkie dary, amen!“. Wokół stołu, poza parą gospodarzy, siedzą także ich córka Ulla, synowie Godtfred, Johannes, czasami także Gerhardt albo Karl Georg, jeśli akurat przyjechali w odwiedzin, oraz reszta pracowników fabryki, podobnie jak Bernhard mieszkających i stołujących się u pracodawcy.

Zdarza się, że wszyscy muszą czekać na Christiansena zajętego rozmową telefoniczną albo pogrążonego w zadumie w swoim ukochanym ogrodzie. Do jego powrotu głodni ludzie nie dostają posiłku i jeśli nieobecność się przeciąga, stało się tradycją coraz głośniejsze intonowanie piosenki wymyślonej przez dowcipnych synów gospodarza: „Czekamy na szefa, CZEKAMY NA SZEFA I UMIERAMY Z GŁODU!“.

Pewnej mroźnej nocy w marcu 1942 roku Bernharda Bondego budzi nagle jeden ze śpiących we wspólnym pokoju pracowników. Mężczyzna szarpie go za ramię, powtarzając, że z dołu dochodzi dziwny hałas. Bernhard zrywa się z łóżka i natychmiast wyczuwa dym. Zbiega po schodach i rozwiera drzwi do warsztatu, gdzie suche drewno na dobre zajęło się ogniem. Bernhard wypada na podwórko, na którym wciąż zalegają potężne zaspasniegu, łomocze do drzwi i okien na tyłach Domu z Lwami, krzycząc na całe gardło: „Warsztat się pali! Warsztat się pali!“. Wkrótce z domu dobiega gwar domowników miotających się po ciemku, bo nie ma prądu.

Odtąd wszystkie działania podejmowane są instynktownie, opowiada później Ole Kirk. W ciągu wieczoru i nocy burza śnieżna zerwała większość linii telefonicznych i energetycznych w Billund. Tylko jedna przetrwała

w nienaruszonym stanie i to przez nią Sine z centrali powiadamia straż pożarną w Grindsted. Wieść rozniosła się już wśród mężczyzn i starszych chłopców z miasta, którzy szybko stawiają się przed Domem z Lwami z wiadrami i sprzętem do gaszenia pożarów. Ole Kirk próbuje wejść do warsztatu z gaśnicą, ale musi się wycofać. Temperatura w środku jest tak wysoka, że maszyny zaczynają się topić. Sofie opatula Ullę w koce i zanosi do mleczarni, gdzie córka razem z dziećmi kierownika obserwują z okna buchający w górę dym i nocne niebo rozświetlone łuną pożaru. Tego widoku nigdy nie zapomni.

Za to, że doszczętnie spali się tylko budynek warsztatu, a nie Dom z Lwami i kilka innych zabudowań w Billund, można podziękować kierownikowi wiatru i straży pożarnej. Ramię w ramię ze strażakami, a także ochotnikami z miasta i z fabryki, Ole Kirk i jego trzech synów ratują to, co się da, na przykład dynamo Godtfreda, które wprowadzane w ruch robiło „szur, szur, szur” – wspomina Bernhard Bonde.

Karl Georg przebywa akurat w Filskov u stryja, któremu pomaga przy budowie domu. O pożarze powiadamia go Sine z centrali, jego narzeczona i późniejsza małżonka. Złapanie okazji o tej porze jest niemożliwe, więc Karl Gregor decyduje się na pokonanie 10 kilometrów piechotą przez zapy. Pożycza parę grubych skarpet, które naciąga na buty, żeby miały lepszą przyczepność na śliskiej powierzchni. W ten sposób raz idąc, raz biegnąc, dociera do Billund przez wrzosowiska i bagna, po których można w miarę bezpiecznie przejść z powodu siarczystego mrozu.

Karl Georg zdąży tylko ujrzeć dymiące zgliszcza, okopcone, bliskie zawalenia ściany, zwęglone szczątki stołów stolarskich i stopione pozostałości narzędzi i maszyn. Szkody szacuje się na 70 000–80 000 koron, do tego trzeba doliczyć proporcjonalnie wysoką kwotę, na którą opiewały zamówienia w trakcie realizacji i te gotowe do wysłania. Suma ubezpieczenia wynosi 60 000, więc następnego dnia po pożarze Olego Kirka ogarniają strach i bezsilność, jakich nie doznał od śmierci Kristine. Pierwszy raz, odkąd w jego życiu pojawiła się Sofie, Ole Kirk zaczyna wątpić w zadanie, które postawił przed nim Bóg:

„Przeciwności losu są, jak wiadomo, po to, żeby je przewyciężyć. Dzięki nim my, ludzie, nabieramy hartu ducha. Po raz trzeci patrzyłem, jak moje przedsiębiorstwo obraca się w popiół. Tym razem przeżyłem jednak większy szok. Targany rozpaczą, udałem się do sypialni odmówić modlitwę. Przeżyłem podniosłą chwilę, gdy poczułem Boskie błogosławieństwo, i zacząłem Mu

dziękować. Otrzymałem niewidzialną pomoc. Zupełnie jakby wszelkie przeciwności zostały usunięte z mojej drogi”.

Tak jak tyle razy przedtem, założyciel LEGO otrzymuje pomoc od swojego Ojca Niebieskiego i dzięki niej odzyskuje siły. Kilka dni po katastrofie znów patrzy z optymizmem na swoje życie i dokonania. Ole Kirk stoi jednak na rozdrożu. Czy nie czas opuścić Billund i przenieść się z rodziną i przedsiębiorstwem w inne miejsce w Danii?

Parę dni po pożarze opanowany, zdecydowany Ole Kirk wysyła kilka ważnych listów. Jeden z nich jest zaadresowany do Axela Barfoda. Przedstawiciel LEGO w Kopenhadze zostaje poinformowany o nieszczęściu oznaczającym, że firma w tym momencie nie jest w stanie przyjmować żadnych zamówień. List kończy się słowami:

„Wciąż nie mamy ustalonych planów na przyszłość, ale gdybyśmy znaleźli odpowiednie miejsce, rozważamy przejęcie innej, dajmy na to, nieczynnej fabryki w dogodnej lokalizacji, najlepiej w pobliżu miasta, chociaż nie w samym centrum. Gdyby przypadkiem usłyszał Pan o czymś takim, odpowiednim dla nas, bardzo proszę o przesłanie bliższych informacji”.

Inny, zwięźlejszy i bardziej oficjalny w tonie list zostaje wysłany do dzienników „Jyllands-Posten” i „Berlingske Tidende”. Zawiera tekst ogłoszenia, które siedem dni po pożarze – 28 marca 1942 roku – ukazuje się w obu gazetach:

„POMIESZCZENIA FABRYCZNE. Najlepiej z maszynami stolarskimi, ok. 700 m<sup>2</sup> powierzchni, z biurem i częścią mieszkalną, w pobliżu stacji kolejowej. Dobra lokalizacja. Zamiar zakupu albo natychmiastowego wynajmu. Na miejscu musi być też 6 mieszkań i kilka pokoi. Fabryka LEGO, Billund”.

W odpowiedzi napływa około 30 ofert od właścicieli i najemców z najróżniejszych miast, głównie z terenu Jutlandii. Ole Kirk, Sofie i Godtfred jeżdżą w wybrane miejsca, żeby ocenić ich możliwości. Kilka ofert z Kopenhagi i Aarhus zostaje natychmiast odrzuconych, bo Ole Kirk wyraża pogląd, który zresztą odziedziczą po nim jego syn i wnuk, że przemysł powinno się rozpraszać po całej Danii, zamiast koncentrować go w wielkich miastach i w ich pobliżu. Rodzina odwiedza różne interesujące ją lokalizacje, nie tylko na Jutlandii. Wybiera się także na Fionię nowo wybudowanym mostem nad Małym Bełtem, po którym można przejechać samochodem tuż obok

czerwonego pociągu ekspresowego Litra MS Duńskich Kolei Państwowych. Jego drewniana wersja staje się w latach czterdziestych wielkim przebojem wśród innych produktów LEGO i oczywiście nazywa się go „Kronjyden”, Królewskim Jutlandczykiem.

Po obejrzeniu różnych ofert w zachodniej Danii Ole Kirk jest pewny, czego chce – i co będzie najszuszniejszym wyborem: „Im więcej miejsc oglądaliśmy, tym droższe stawało nam się Billund”.



Dzień po pożarze warsztatu ostają się jedynie zwęglone resztki ścian, maszyn i inwentarza. Tuż po tym wyroku losu Ole Kirk zwołuje pracowników i ich rodziny do grupowego zdjęcia przed zgliszczami. Dyrektor siedzi w pierwszym rzędzie, trzymając przed sobą Ullę. Najdalej po lewej widać Godtfreda i jego narzeczoną Edith.



Wszystkie nieuszkodzone zabawki zostają zebrane i sprzedane na „całkowitej wyprzedaży towaru”, umożliwiającej Olemu Kirkowi spłatę starego długu, zaciągniętego u rodzeństwa i u przyjaciół z Mijsji Wewnętrznej.



**Kjeld:** „Ojciec był bez wątpienia wtajemniczony w plany dziadka o możliwym przeniesieniu produkcji i rodziny w inne miejsce. Sam zresztą już w późniejszych latach też się nad tym zastanawiał. W pewnym momencie ojciec brał pod uwagę miasteczko Hedensted jako nową siedzibę koncernu LEGO ze względu na bardziej centralną lokalizację i bliskość głównych szlaków komunikacyjnych. Podobnie jak dziadek w 1942 roku, doszedł jednak do wniosku, że jego korzenie są w Billund i powinny tutaj pozostać. W tym miejscu znajdowali się pracownicy, którzy za LEGO skoczyliby w ogień, i wszystkie nasze rodzinne relacje. Moim zdaniem decyzja dziadka o pozostaniu w Billund i odbudowaniu fabryki miała olbrzymie znaczenie dla LEGO. Sam zawsze darzyłem miasto i jego okolice wielką estymą, dlatego Billund wciąż pozostaje naszą główną siedzibą”.

Ole Kirk zaciąga nowe kredyty i projektuje – jak na swoje czasy i panujące warunki – bardzo dużą i nowoczesną fabrykę. Prace rozpoczynają się późnym latem 1942 roku, a budynek stoi gotowy tuż przed początkiem nowego roku. Budową kieruje lokalny mistrz murarski Søren Christensen, z którym Ole Kirk współpracuje od lat dwudziestych i którego zna także ze spotkań w domu misyjnym. Nowa fabryka LEGO jest długim czerwono-brązowym budynkiem z cegły, dwupoziomowym, ze strychem i piwnicą. Po połączeniu go z Domem z Lwami wygląda, jakby otaczał ramieniem nowy ogród Olego Kirka, który ma służyć zarówno rodzinie, jak i pracownikom fabryki w trakcie przerw.

Podczas gdy budowa wciąż trwa, produkcja, tylko ta absolutnie niezbędna, odbywa się w Szkole Rzemiosła Artystycznego w Billund, której współzałożycielem kilka lat wcześniej był Ole Kirk. Godtfred dostaje pozwolenie na korzystanie wieczorem i nocą z warsztatu mistrza ciesielskiego Tagego Jensena. Wycina tam modele, aby przygotować się do produkcji seryjnej, która wystartuje, gdy budynek nowej fabryki zostanie wyposażony i oddany do użytku.



Długi budynek fabryki na tyłach Domu z Lwami (po lewej) stoi gotowy pod koniec 1942 roku. Szybko staje się miejscem wydajniejszej produkcji, chociaż większość prac wciąż wykonywana jest ręcznie. W fabryce znajduje zatrudnienie 35–40 pracowników. Na zdjęciu grupowym, zrobionym przed głównym wejściem, widać Olego Kirka i Sofie siedzących najbardziej po lewej. Tuż za ojcem stoi Godtfred.

Część licznych wydatków zostaje sfinansowana z „całkowitej wyprzedaży”, którą Ole Kirk ogłasza niedługo po pożarze. Można na niej nabyć nieuszkodzone towary z magazynu, ocalone dzięki temu, że tej feralnej nocy przechowywano je w Domu z Lwami. Wyprzedaż przynosi tak duży zastrzyk pieniędzy, że Ole Kirk może zrobić coś, o czym marzył od wielu lat: spłaca dług zaciągnięty u rodzeństwa i kilkorga bliskich przyjaciół z Misji

Wewnętrznej, którzy pomogli mu przetrwać najgorsze kryzysy gospodarcze lat trzydziestych i podżyrowali kredyt na rachunku bieżącym, umożliwiając inwestycje w maszyny.

Wraz z naliczonymi odsetkami dług wzrasta do 9000 koron, odpowiadających około 200 000 dzisiejszych koron. Dzięki spłacie tych pożyczek Ole Kirk odzyskuje wiarę w swój nowy projekt. Nabrawszy dystansu do tego, co jeszcze kilka miesięcy wcześniej najbardziej ze wszystkiego zwiastowało rychły upadek przedsiębiorstwa, jego zamknięcie albo przeniesienie w inne miejsce, pewnego letniego dnia 1942 roku Ole Kirk siada za maszyną do pisania. Ma potrzebę zwierzenia się Bogu, który natchnął go wiarą w powodzenie produkcji zabawek:

„Kładziemy fundament pod nasz nowy budynek warsztatu i magazynu, wiedząc doskonale, że nie damy rady tego zrealizować wyłącznie własnymi siłami. Znamy jednak słowa Pana o tym, że »ten, kto chce zbudować wieżę, musi najpierw obliczyć koszty«<sup>16</sup>. Po przemyśleniu i obliczeniu wszystkiego uważam jednak, że bez Niego nic nie możemy. Żyjemy przecież w czasach okrucieństw wojennych. Dania znajduje się pod okupacją drapieżnego narodu. Żywności jest coraz mniej, coraz trudniej zdobyć najpotrzebniejsze towary. Być może wojna przyczynia się do naszych wielkich obrotów, ale z tego powodu wcale nie chcemy, żeby trwała dalej, tylko pragniemy pokoju na całym świecie i modlimy się: »Panie, weź sprawy w swoje ręce!«. Chcemy wyrabiać jak najlepsze, najsolidniejsze i najładniejsze produkty, tak aby każdy wiedział, że towary LEGO są wysokiej jakości. Błagam Cię, Panie, o to, żebyśmy prowadzili działalność uczciwą pod każdym względem, o nieposzlakowanej reputacji, w taki sposób, aby działać i żyć ku Twojej chwale i z Twoim błogosławieństwem. Boże chroń naszego króla i nasz kraj. Billund, 19 czerwca 1942”.

Zaczyna się odczuwać, że wojna zawitała także do Billund. W letnich miesiącach 1943 roku wszyscy pracownicy LEGO z Christiansenem i jego synami na czele muszą wyprawiać się na wrzosowiska po torf wydobywany z bagien, żeby w zimowych miesiącach zapewnić ciepło zarówno w nowych pomieszczeniach fabrycznych, jak i w pokojach Domu z Lwami. Zaciemnianie okien i racjonowanie artykułów spożywczych należą teraz do codzienności, a w konsumie po drugiej stronie ulicy wybór towarów staje się coraz skromniejszy.

Z powodu zakazu jazdy prywatnymi pojazdami wyrejestrowuje się samochody, których w Billund jest obecnie dużo więcej. Tylko lekarz i kilku przewoźników otrzymują pozwolenie na zamontowanie w swoich autach generatorów gazu drzewnego, tak zwanych pieców kaflowych, opalanych drewnianymi odpadkami. Prąd też jest racjonowany – każda rodzina dosta-

je przydział jego dziennego zużycia. Kawa staje się rzadkim, egzotycznym napojem, podobnie jak tytoń, którym Ole Kirk najchętniej się delectuje w postaci cygar i który zaczął uprawiać w bujnym, zadbanym ogrodzie na tyłach domu. Liście suszy się na strychu, następnie się je sieka, zwija w cygara, skrapia kilkoma kroplami ekstraktu z suszonych śliwek, a na sam koniec powleka białkiem jajek.

Po raz pierwszy Duńczykom nie brakuje gotówki, problem w tym, że nie ma zbyt wiele do kupienia w sklepach detalicznych w całym kraju. Drewniane zabawki są w cenie, jak zawsze w czasach kryzysu i niedoboru. Wielu duńskich rodziców uważa, że dzieciom nie powinno niczego zabraknąć, i w czasie pięcioletniej okupacji całkowite obroty LEGO wzrastają do ponad 1 000 000 koron. Poza 1942 rokiem, w którym zdarzył się pożar, roczne obroty stale i szybko rosną – od 74 000 koron w 1940 do 357 000 koron w 1945 roku.



Podczas wojny trudno zdobyć opał do ogrzewania pomieszczeń fabrycznych, więc pracownicy muszą razem z dyrektorem (najbardziej z lewej) i Godtfredem (najbardziej z prawej) wydobywać na wrzosowiskach torf.

Produkcja nie odbywa się jednak bez przeszkód, takich jak brak drewna dobrej jakości, porządnych farb, kleju i lakieru, ale także rosnąca liczba niemieckich żołnierzy w mieście. Ich obecność wiąże się z planowaną budową lotniska w Vandel – Fliegerhorst Vejle. Ściągający do Billund żołnierze żądają od mieszkańców zakwaterowania. Chcą też skonfiskować większe budynki na swój użytek. Pewnego dnia w 1943 roku do biura LEGO wkracza niemiecki oficer, który wyjaśnia, że *die Wehrmacht* zamierza w nowym budynku fabryki urządzić sobie kwaterę i magazyn. Godtfred nie mówi w żadnym innym języku niż duński, ale domyśla się, o co chodzi. Udaje, że nic nie rozumie. Jak opowiada w jednym z późniejszych wywiadów:

„Niemcy potrzebowali magazynu na broń, a mieli władzę do tego, żeby móc o wszystkim decydować. Był to chyba jedyny przypadek, gdy brak znajomości niemieckiego wyszedł na moją korzyść. Oficer wyjąkał jakieś niezrozumiałe słowa i popatrzyliśmy na siebie zimnym wzrokiem. Nagle się odwrócił, opuścił biuro i nigdy więcej go nie zobaczyłem”.

W latach 1943–1944 wielu kolejnych żołnierzy zostaje oddelegowanych w okolice Billund. Zarówno dom zebrzań, ośrodek harcerski, jak i nową szkolną salę gimnastyczną zajmują żołnierze w butach podkutych gwoździami, co ku oburzeniu mieszkańców daje się we znaki lakierowanemu parkietowi na sali sportowej. Ci wyżsi rangą znajdują dla siebie kwatery prywatne. W Domu z Lwami leciwa matka Sofie musi dzielić pierwsze piętro z dwoma niemieckimi oficerami. Przeprowadziła się z Haslev do córki i zięcia i tak jak oni nie zna ani słowa po niemiecku. Gra za to z obcymi w szachy.

Ole Kirk komunikuje się jak najmniej z tymi nieproszonymi gośćmi, cały czas nosząc maskę uprzejmości i poprawności. Istnieje ku temu ważny powód, którego nie znają ani synowie, ani przyjaciele rodziny. Dyrektor LEGO uczestniczy w nielegalnym ruchu oporu. W tajnych dokumentach z lat 1944–1945 „fabrykant Christiansen” figuruje jako dowódca jednego z oddziałów i miejski przywódca duńskiej armii podziemnej, w całym kraju liczącej 50 000 mężczyzn i kobiet. Widnieje w nich także jako dowódca Gwardii Obywatelskiej Gminy Grene, która po rozwiązaniu duńskiej policji we wrześniu 1944 roku ma dbać o spokój i porządek w okolicy. W związku z tą działalnością Ole Kirk ma dostęp do kilku wiatrówek BSA, które przydają się w czasie wyzwania Danii w maju 1945 roku, gdy on i reszta gwardii obywatelskiej z Billund zapewniają bezpieczeństwo licznym niemieckim uchodźcom. Są to kobiety, dzieci i starzy ludzie, którzy przełado-

wanymi statkami uciekli do Danii przez Morze Bałtyckie, a w ostatnich miesiącach wojny przybywają na zachodnią Jutlandię specjalnymi pociągami z Kopenhagi.

Założyciel LEGO nigdy bezpośrednio nie uczestniczy w akcjach sabotażowych przeprowadzanych na trasach kolejowych przez najaktywniejsze oddziały ruchu oporu z Grindsted i Brande. Ole Kirk jest za to ogniwem w niezwykle ważnym transporcie i przechowywaniu broni, amunicji i materiałów wybuchowych zrzucających w zasobnikach przez brytyjskie samoloty. W tajnych dokumentach ruchu oporu Ole Kirk widnieje także jako dowódca „grupy odbiorczej w Okręgu Grindsted”, liczącej 17 młodych i starszych mężczyzn z Billund, wśród nich pracownika kolei, pracownika rolnego, mechanika, ogrodnika, mistrza krawieckiego, producenta mebli, księgowego, przewodniczącego rady parafialnej i producenta zabawek.

Grupa ma za zadanie zbierać zrzuty oraz pozbywać się spadochronów i zasobników przed nadejściem Niemców. Jednak podczas wojny nad Billund nie dochodzi do ani jednego zrzutu, Ole Kirk pośredniczy zatem w kluczowym transporcie broni i amunicji. Odbywa się on na niewzbudzających podejrzeń wozach konnych, załadowanych skrzyniami z napisem LEGO, które wyglądają, jakby zawierały zabawki wiezione do handlowców z zachodniej Jutlandii. Wiele lat po śmierci ojca Godtfred opowiada tę historię:

„Dowiedziałem się o tym dopiero po wojnie. Ojciec przewoził między innymi granaty ręczne w pustych drewnianych skrzynkach, zwykle służących do transportu zabawek. Na dodatek mieszkali u nas niemieccy oficerowie, tak jak u wielu innych osób w okolicy. Ojca to jednak nie ruszało, w każdym razie nie dawał nic po sobie poznać. Skrzynki przechowywano w należącej do nas składzie drewna bukowego i stąd zaopatrywano ruch oporu”.

Uzbrojony fabrykant Christiansen patroluje ulice także w chaotycznych i gorących dniach tuż po wyzwoleniu w maju 1945 roku, kiedy nie funkcjonuje jeszcze policja, a w całym kraju panuje atmosfera linczu i polowania na zdrajców narodu. Wieczorem 4 maja Ole Kirk wychodzi na patrol razem z księgowym LEGO Axelem Svarrem i przewodniczącym rady parafialnej Christianem Horstedem, każdy ze swoją wiatrówką na ramieniu. Ich celem jest wyraźne zasygnalizowanie, że nikt nie zostanie ukarany bez procesu. Ochroniają też niemieckich uchodźców zakwaterowanych w domu zebrzań w Billund, którzy śpią na stertach słomy przyniesionej z gospodarstw.

\*\*\*

Mimo pożaru w 1942 roku, a także ograniczonej dostępności surowców i materiałów okres wojenny przynosi LEGO nadzwyczajne obroty. Sprzedaż zabawek rośnie z roku na rok o 30–40 procent, a liczba pracowników w latach 1939–1945 wzrasta czterokrotnie. LEGO staje się jednym z wielkich, renomowanych producentów zabawek w Danii razem z Duńską Fabryką Zabawek<sup>17</sup>, która od pierwszej wojny światowej zatrudnia do produkcji więźniów z zakładów karnych.



Pewnego dnia 1943 roku czterech członków nielegalnej grupy odbiorczej z Billund zagadało się przed domem dowódcy. Od lewej: krawiec Frandsen, przewoźnik Alfred Christiansen, zatrudniony w LEGO Thorvald Christensen i ekspedient Gunnar Sand. *Archiwum Historii Regionalnej Parafii Grene*



Należąca do Olego Kirka legitymacja dowódcy miejskiej Gwardii Obywatelskiej. *Archiwum Historii Regionalnej Parafii Grene*

Gdyby tuż po wojnie zapytać małą duńską dziewczynkę, co by sobie wybrała spośród wszystkich drewnianych zabawek, byłyby to żelazko i deska do prasowania LEGO. Większość chłopców sięgnęłaby natomiast po produkowane przez LEGO samochody i pociągi. Wielu rodziców młodszych dzieci decyduje się na zakup pomalowanej na czerwono skrzynki z edukacyjnymi „klockami LEGO”, których idealnie oszlifowane i polakierowane boki są oznaczone literami i liczbami w podstawowych kolorach. Ten rzemieślniczy wyrób uosabia bezkompromisowe podejście Olego Kirka do jakości, a także jego definicję sukcesu w branży zabawkarskiej: „Właściwa zabawka to taka, którą chcą kupić rodzice i którą dzieci chcą się bawić częściej niż tylko w dniu urodzin czy w Wigilię, gdy dostają ją w prezencie”.

Szybki rozwój billundzkiej fabryki z czasów wojny trwa do końca lat czterdziestych, gdy duńscy producenci zabawek korzystają z obowiązującego zakazu importu. Inną przyczyną wzrostu dochodów LEGO jest decyzja Olego Kirka o zmianie przedsiębiorstwa w spółkę akcyjną. W 1944 roku kapitał zakładowy Fabryki Zabawek LEGO, Billund A/S wynosi 50 000 koron. W dłuższej perspektywie celem jest samofinansowanie, tak aby nie trzeba było pożyczać pieniędzy za każdym razem, gdy chce się dokupić maszyny albo rozbudować pomieszczenia fabryczne.

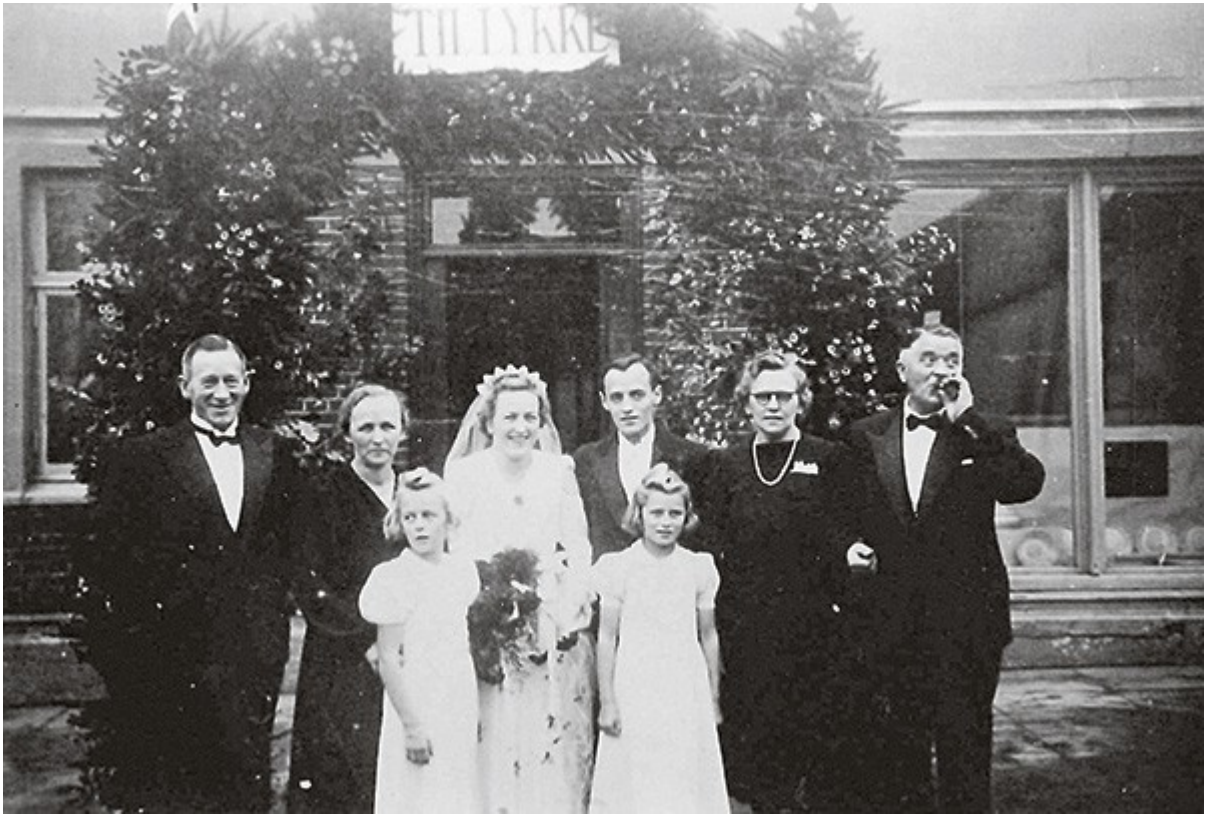


Tym samym po dziesięciu latach Sofie Kirk Christiansen przestaje być jedyną właścicielką fabryki. Dawne zobowiązania jej męża zostają spłacone i Ole Kirk może nazwać się prawowitym właścicielem, dyrektorem i prezesem rodzinnego zarządu oraz kręgu akcjonariuszy, do którego oprócz właściciela należą Sofie i jego czterej synowie. W związku z rosnącymi obrotami już w 1946 roku dokonuje się podziału przedsiębiorstwa, powołując do życia spółkę zależną O. Kirk Kristiansen A/S. Ma się ona zajmować samą produkcją, podczas gdy w spółce matce pozostaje wszystko, co ma związek ze sprzedażą i marketingiem. Aby uniknąć problemów natury urzędowej, nazwisko Olego Kirka tym razem zostaje zapisane przez „K”, zgodnie z metryką chrztu.

Stworzenie dwóch spółek akcyjnych nie jest pomysłem dyrektora LEGO, ale jego zaprzyjaźnionego księgowego, który zna się na prawie podatkowym i zabezpieczaniu rodzinnych przedsiębiorstw. Ole Kirk zdradza to w jednym z wywiadów, podczas którego także dobitnie podkreśla leżącą u podstaw LEGO patriarchalną sukcesję. Owszem, Sofie zasiada w zarządzie, a ich córka Ulla z biegiem lat także otrzyma należną sobie część akcji LEGO, ale nie ulega wątpliwości, że to mężczyźni członkowie rodziny stoją na czele przedsiębiorstwa:

„Ja i moi synowie zrobiliśmy to w ten sposób, że zarejestrowaliśmy dwie spółki akcyjne. Pierwsza o nazwie LEGO zajmuje się wyłącznie sprzedażą naszych towarów, natomiast druga spółka, O. Kirk Kristiansen, skupia się na produkcji”.

W ostatnim roku wojny w rodzinie Christiansenów dochodzi do innych doniosłych wydarzeń: Godtfred oświadcza się 20-letniej Edith Nørregaard Knudsen, córce właściciela sklepu spożywczego z Billund. Narzeczona dużo rozmyśla o wspólnej przyszłości z energicznym, ambitnym Godtfredem, wyobrażając go sobie jako „drobnego rzemieślnika zatrudnionego w warsztacie u ojca”. Nie do końca tak to będzie wyglądało w kolejnych dziesięcioleciach, ale około 1945 roku idylliczne wyobrażenia Edith o prowadzeniu małej firmy rodzinnej i o mężu spędzającym dużo czasu w domu wydają się jeszcze dość realistyczne. LEGO jest na razie na tyle małe, że synowa Olego Kirka pomaga w sprzątaniu pomieszczeń biurowych, a w szczycie sezonu w pakowaniu gotowych zabawek.



29 października 1944 roku 24-letni Godtfred i 20-letnia Edith Nørregaard Knudsen pobierają się w kościele w Grene. Ona jest córką kupca Knuda N. Knudsen i jego małżonki Theodory (po lewej). Druhnami na ślubie są młodsza siostra Edith, Birgit (po lewej), i siostra Godtfreda, Ulla. *Archiwum prywatne*

**Kjeld:** „Kiedy rodzice mieli się pobrać, uznali, że potrzebują samochodu. Ich zdaniem szło to niejako w parze z założeniem rodziny. Ojca nie stać jednak było na auto i dlatego umówił się z kierownikiem mleczarni Hougesenem, że kupią na spółkę chevroleta rocznik 1931. Mleczarz jeździł nim w jednym tygodniu, a ojciec w drugim. Wiele lat później dokładnie to samo auto ojciec odnalazł w komisie samochodowym. Było w opłakanym stanie, ale je wyremontował na tip-top, przywracając mu oryginalny czarny kolor i tablice rejestracyjne o tych samych numerach co kiedyś: Z8300. Dziś jest wielką ozdobą mojej kolekcji samochodów”.

Godtfred i Edith biorą ślub w październiku 1944 roku. Z tej okazji na weselu podaje się prawdziwą kawę pochodzącą z tajnych zapasów kupca Knudsen i masło z dodatkowego przydziału od kierownika mleczarni. W Danii panują ciężkie czasy, więc wśród prezentów dla młodej pary znajdują się

pościel i ścierki uszyte z worków na mąkę i cukier. Panu młodemu udało się zdążyć z budową domu dla rodziny, którą chce stworzyć wspólnie z Edith. Budynek jest położony przy drodze dojazdowej do Hovedvejen, równoległe do ogrodu i fabryki znajdujących się na tyłach Domu z Lwami. Później ta droga dojazdowa otrzyma nazwę Systemvej, a w latach pięćdziesiątych i na początku sześćdziesiątych stanie się centralną arterią komunikacyjną w tej nieustannie rozwijającej się części Billund, gdzie mieszczą się także budynki fabryczne i biurowe LEGO.



Z domu Godtfreda i Edith (2) widać Dom z Lwami (1) i długi budynek fabryki (3). Najdalej po prawej widnieje stodoła (4), w której przechowuje się całe drewno, i ogródek warzywny Olego Kirka z ulami i szklarnią (5). Zdjęcie lotnicze: Biblioteka Królewska

Z okien swojego domu z czerwonej cegły Godtfred i Edith mają widok na fabrykę i ogród na tyłach domu Olego Kirka, który wówczas jeszcze rozciąga się ku bezkresnym, płaskim polom na północ od Billund. W niedalekiej przyszłości powstaną na tym terenie wielkie lotnisko, park rozrywki i hotel. W związku z budową domu Godtfred musi wykazać się kreatywnością

w rozwiązaniu problemu przetransportowania do Billund cegieł z cegielni w Sønder Omme. Jak później opowiada:

„Przewoźnik, od którego pożyczyłem ciężarówkę, za dnia musiał pracować dla Niemców na lotnisku w Vandel. Z jego samochodu mogłem skorzystać tylko w nocy, wtedy też pojechałem po cegły. Na działce zbudowaliśmy dom o powierzchni 56 m<sup>2</sup>, w pełni podpiwniczony i z piętrem, na którym mieściły się sypialnie. Były tam także dwie toalety ze spłuczką – jedna na parterze, druga na górze. Pamiętam, że zbudowanie domu z dwiema toaletami robiło duże wrażenie na wielu mieszkańcach Billund!”.

\*\*\*

Tuż po wyzwoleniu Godtfred realizuje pomysł na nowy produkt, nad którym pracował przez cały ostatni rok. Jest to półautomatyczny, drewniany pistolet zabawka, z wyglądu bardzo odbiegający od tradycyjnej broni dla chłopów, takiej jak drewniane miecze, łuki i strzelby kowbojskie. W 1945 roku w Danii wciąż obowiązuje zakaz sprzedaży pistoletów do zabawy i tych do odstraszenia zwierząt, to jednak nie powstrzymuje pomysłowego kierownika produkcji LEGO od złożenia wniosku o patent. Ten mały pistolet to prawdziwy majstersztyk – wykonany z drewna i stali, z zastosowaniem różnych mechanizmów sprężynowych. Ładuje się go automatycznie drewnianymi nabojami z umieszczonego nad chwytem magazynku. Pistolet nie hałasuje przy oddawaniu strzału, ale obowiązkowo wydaje trzask ważny dla bawiących się chłopców.

Ponieważ Godtfred pod żadnym względem nie zamierza zachęcać dzieci do brutalnej zabawy w wojnę, postanawia nazwać swój wynalazek Pistoletem Pokoju. Dbą też o to, aby wyedukować posiadacza zabawki, umieszczając z tyłu opakowania LEGO następujące pouczenie: „Wszyscy dziarscy chłopcy marzą o Pistolecie Pokoju. Posiadacz tego egzemplarza, zapamiętaj prawo broni: nigdy nie celuj w kolegę, ani dla żartów, ani na poważnie!”.

Zabawka okazuje się wielkim sukcesem sprzedażowym, gdy jesienią 1945 roku zostaje zniesiony zakaz sprzedaży pistoletów do zabawy i do odstraszenia zwierząt. LEGO nie nadąża z realizacją zamówień. Tuż po Nowym Roku zniecierpliwiony przedstawiciel handlowy Axel Barfod wysyła ze stolicy ponaglenie dotyczące zamówienia „kolejnego tysiąca pistoletów i tysiąca paczek amunicji”, chociaż doskonale wie, że w Billund jest bardzo

krucho z drewnem. Zaczyna także brakować lakieru do półpołyskliwego wykończenia, zapewniającego pistoletowi autentyczny wygląd.

Brak drewna skłania Olego Kirka do rozejrzenia się za innymi materiałami nadającymi się do masowej produkcji Pistoletów Pokoju. Jedną z oczywistych opcji jest bakelit, od dawna znany branży zabawkarskiej. Drugą – plastik, przez wielu uważany za cudowny materiał przyszłości, chociaż jeszcze nikt z duńskiej branży zabawkarskiej nie próbował go wykorzystywać w produkcji.



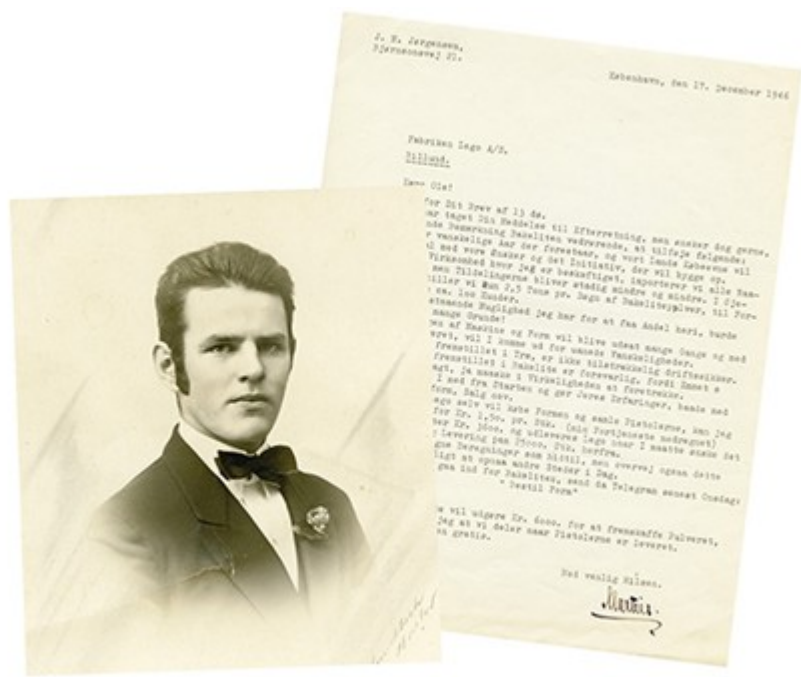
Pistolet Pokoju wraz z tak zwaną „municją” w postaci czerwonych pocisków z drewna, po lewej w wersji drewnianej z 1945 roku, a po prawej w późniejszej wersji z plastiku, o której produkowaniu i eksporcie na masową skalę marzy Ole Kirk w 1946 roku.

Laboratoria z całego świata od dziesięcioleci eksperymentują z materiałami syntetycznymi, takimi jak celuloide, bakelit, polichlorek winylu, polistyren i melamina. Podczas drugiej wojny światowej na dużą skalę opracowuje się różne zastosowania plastiku jako materiału. Oferuje to w okresie powojennym nowe możliwości jego przemysłowego wykorzystania w różnych branżach. Cała Europa zmaga się jednak z olbrzymim problemem maszyn produkcyjnych, które albo są zużyte, albo zniszczone, więc w przypadku zakupu maszyn lub surowców potencjalny duński producent plasti-

kowych wyrobów musi najpierw się przedrzeć przez biurokratyczny gąszcz przepisów i regulacji.

Mimo to w latach 1946–1947 w duńskich sklepach zaczynają się pojawiać płaszcze przeciwdeszczowe, buty, nylonowe pończochy i inne wyroby z plastiku. W branży zabawkarskiej wielu producentów uważa plastik za siłę, która odnowi rynek pogrążony od dziesięciu lat w stagnacji. Zarówno rodzice, jak i dzieci mają dość drewnianych zabawek, w czasie wojny wypełniających półki sklepowe przed każdym Bożym Narodzeniem. Eksperci nie mają wątpliwości, że era plastiku czeka tuż za rogiem. Jak napisano w jednej z duńskich gazet w 1947 roku:

„Zabawki przyszłości będą zrobione z bajecznie kolorowego plastiku. Ten materiał idealnie się nadaje do tego celu, bo jest miły w dotyku, higieniczny, bezpieczny i w zasadzie niezniszczalny. Ulepszanie plastikowych zabawek jest w dodatku bardzo proste, bo ich modele są odlewane”.



Mieszkający w Kopenhadze Martin Jørgensen jest młodszym bratem Sofie. Po wojnie staje się „wspólnikiem” Olego Kirka w jego próbach rozkręcenia produkcji zabawek z plastiku. W latach 1945–1946 szwagrowie piszą do siebie długie, zaangażowane listy o wszystkich wyzwaniach, którym w tamtych czasach musieli stawić czoła przedsiębiorcy, a także o większych i mniejszych sprawach z życia osobistego. *Archiwum prywatne*

Właśnie w tym momencie Ole Kirk okazuje się prawdziwym przedsiębiorcą. Myśli nietradycyjnie i aby zrealizować swój pomysł, jest skłonny

ponieść duże ryzyko. W przeciwieństwie do Godtfreda ojciec ma zaufanie do nowych materiałów, zwłaszcza do plastiku, który dobrze się nadaje do ewentualnej masowej produkcji Pistoletu Pokoju z myślą o eksporcie.

Wspólnie ze szwagrem Martinem Jørgensenem, z zawodu mechanikiem i kowalem, Ole Kirk postanawia rozpocząć w styczniu 1946 roku produkcję zabawek z innego materiału niż drewno. Plan polega na tym, żeby w piwnicy w domu Martina przy Bjørnsonsvej w Kopenhadze odlać 11 500 Pistoletów Pokoju z bakelitu albo z plastiku. Ta pierwsza wielka partia zabawkowych pistoletów ma być przeznaczona przede wszystkim na rynek krajowy, a jeśli plan się powiedzie, obaj wspólnicy natychmiast skupią się na eksporcie. Jak pisze Ole Kirk w liście do szwagra: „Tę partię z łatwością sprzedamy w kraju, jest natomiast za mała, by wystartować z eksportem”.

Tych dwóch mężczyzn dysponuje jedynie pustą piwnicą, w której powinno się znaleźć dość miejsca na maszynę odlewniczą i formy, mniejsze maszyny do wyrównywania i szlifowania, inne narzędzia i pięć ton bakelitu – albo sproszkowanego plastiku. Już samo zdobycie tego materiału w 1946 roku jest wielkim osiągnięciem. Jørgensen i Ole Kirk szybko dochodzą do porozumienia, że najbardziej interesuje ich produkcja zabawek z plastiku, bo maszyna do jego odlewania produkuje 160 połówek pistoletu na godzinę, podczas gdy urządzenie do odlewania bakelitu w tym samym czasie jest stanie wytworzyć 15 sztuk, które później trzeba jeszcze poddać hartowaniu. Maszyna do odlewania plastiku kosztuje za to sześciokrotnie więcej niż jej odpowiednik do bakelitu, ale czyż ta inwestycja się nie opłaca? W liście do Olega Kirka Jørgensen pisze o pogłoskach, jakoby firma zabawkarska Tekno zamówiła angielską maszynę do odlewania plastikowych samochodów. Czy wobec tego faktu LEGO nie powinno się pośpieszyć i stanąć w szranki?

Oczywiście, że tak. Podczas gdy Jørgensen zamawia sproszkowany plastik, zbiera oferty na maszynę i formy odlewnicze, a także obmyśla logo Pistoletu Pokoju, które ma być wytłaczane na kolbie, Ole Kirk decyduje się na przeznaczenie większej kwoty z wypracowanego przez LEGO zysku na zakup nowych maszyn i narzędzi. Jak pisze do swojego kopenhaskiego wspólnika: „W ten sposób oszczędza się na przyszły majątek, ulokowany w narzędziach i niewliczony do zapasów, co może mieć duże znaczenie, gdyby nadeszły gorsze czasy”.

Na samym początku Ole Kirk nie wtajemnicza swojego kierownika produkcji w decyzję o zakupie maszyny do odlewania plastiku, zdając sobie



sprawę z tego, że Godtfred nie przykłaśnie pomysłowi, który skrajnie nadwyreży płynność finansową firmy. Pod względem skłonności do podejmowania ryzyka ojciec i syn są do siebie podobni jak dzień do nocy.

**Kjeld:** „W tamtym czasie finanse firmy były dla ojca niezwykle ważne. Uważał, że to on powinien strzec porządku. Przesiadywał w biurze godzinami, nie tylko pilnując tego, by rachunki się zgadzały, ale także aby nie szastać ciężko zarobionymi pieniędzmi. Nie ulega wątpliwości, że gdy dziadek zaszalał z zakupem kosztownej maszyny do odlewania plastiku – co więcej, w pewnym momencie mało brakowało, żeby nie kupił dwóch – ojciec bynajmniej nie był zachwycony. Zwłaszcza że po pożarze w 1942 roku i po utworzeniu spółek akcyjnych dopiero od niedawna zaczęliśmy wychodzić na swoje”.

Gdy Jørgensen w maju 1946 roku pisze, że firma Hoffmann & Co. wkrótce ma urządzić pokaz maszyny wtryskowej i odlewniczej Windsor SH 3 w swojej siedzibie w kopenhaskiej dzielnicy Frihavnen, Ole Kirk w pośpiechu przybywa do stolicy. Z miejsca decyduje się na zakup i pod koniec czerwca, tuż po spotkaniu, Jørgensen raportuje w liście do szwagra: „Wtryskarka jest już zakupiona, a formy zamówione”.



Godtfred ma mnóstwo pomysłów, ale bardziej wierzy w drewno niż w plastik. W 1945 roku opatentuje „składany wózek dziecięcy”, będący połączeniem samochodu do zabawy, wózka spacerowego i krzeselka dla dziecka. Z córką Gunhild w charakterze modela próbuje sprzedać swój pomysł szwedzkiej firmie BRIO, ale w 1947 roku bracia Ivarsson z Osby ostatecznie odrzucają jego propozycję. Ten dobry pomysł nigdy nie wejdzie do produkcji.

Maszyna z Anglii kosztuje 30 000 koron, co stanowi więcej niż połowę zysku operacyjnego LEGO za ostatni rok. Po dodaniu do tego pozostałych wydatków na formy, sproszkowane tworzywo, maszynę do polerowania, sprężyny i śruby, które trzeba ponieść, aby móc rozpocząć produkcję Pistoletów Pokoju z plastiku, kwota ta wzrośnie do 50 000. Odpowiada to dzisiejszemu milionowi koron. W niepewnych, nieprzewidywalnych czasach

powojennych jest to ryzykowny krok, którego najgorszą konsekwencją może być bankructwo. Nie odstrasza to jednak Olego Kirka, który na tym polu doświadczył już tego i owego i który o tych najtrudniejszych chwilach z początku lat trzydziestych pisze w następujący sposób: „Zdarzało nam się zbankrutować. Jeśli można to nazwać bankructwem, bo tak naprawdę nie mieliśmy czym bankrutować”.

Po letnich wakacjach problemy zaczynają się piętrzyć. Hoffmann & Co. informują, że nie są w stanie dostarczyć maszyny wtryskowej z Anglii wcześniej niż w listopadzie, a dostawa form też się opóźni. Restrykcje narzucane przez ministerialny Urząd do spraw Dostaw Towarów utrudniają prowadzone przez Jørgensena nieprzerwane poszukiwania sproszkowanego plastiku. „Może się zdarzyć, że szczęście nam dopisze i uda się znaleźć pół tony sproszkowanego plastiku u duńskiego importera – pisze Jørgensen – ale tylko dopóki ten posiada licencję na jego sprowadzanie i dopóki zapasy się nie wyczerpią. Można też spróbować importu na podstawie pozwolenia na przywóz i zatwierdzonego przez Narodowy Bank Danii wniosku o zakup zagranicznej waluty”. Papierologii nie ma końca, a na ambitne plany obu szwagrów, by wyprodukować 11 500 plastikowych Pistoletów Pokoju, gotowych do sprzedania przed Bożym Narodzeniem 1946 roku, zaczyna brakować czasu. Wciąż się jednak nie poddają. Aby ratować swoje marzenie o przyszłym eksporcie, zaczynają rozważać zakup amerykańskiej wtryskarki, jeszcze droższej niż ta z Anglii. Jest za to dużo szybsza, wydajniejsza i można jej używać do realizacji bardziej skomplikowanych projektów.

W 1946 roku Ole Kirk i Martin Jørgensen jadą do Sztokholmu, aby uczestniczyć w pokazie amerykańskiej maszyny, która pod każdym względem okazuje się dorównywać ich oczekiwaniom. Właściciel LEGO ponownie wkracza do akcji – zamawia jeszcze jedną maszynę do odlewania, tym razem za zawrotną kwotę 53 000 koron. We wniosku o pozwolenie na zakup 11 000 dolarów, który Martin tuż po powrocie sporządza w imieniu LEGO, napisano: „Maszyna odlewnicza będzie używana z myślą o eksporcie, którego koniecznym warunkiem jest masowa i tania produkcja opatentowanych przez nas artykułów”.

Jedną z niewielu zalet powojennej biurokracji związanej z importem i eksportem towarów jest to, że przy składaniu zamówienia rzadko się coś płaci. Oznacza to, że zimą 1946–1947 Ole Kirk jest przyszłym właścicielem aż dwóch maszyn do odlewania plastiku, których nie widział na oczy, ale

za które także nie zapłacił ani korony. W piwnicy Jørgensena przy Bjørnsvejsvej piętrzy się za to najróżniejszy sprzęt, za który trzeba zapłacić: maszyna do polerowania, prasa mimośrodowa, kartonowe opakowania, narzędzia, śruby i gwoździe oraz maszyna do pisania z tabulatorem.

Wszystkie te rzeczy, które tylko zbierają kurz, wespół z nieznośnym czekaniem na obydwie maszyny, sprawiają, że Ole Kirk zaczyna patrzeć bardziej realistycznie na przyszłą produkcję plastikowych zabawek w piwnicy szwagra. Czy aby ma ona szansę powodzenia? Czy Inspekcja Pracy w ogóle zatwierdzi taki lokal? Po dłuższym namyśle dochodzi do wniosku, że jedynym słusznym krokiem będzie przeniesienie produkcji do Billund. Zanim omówi całą sytuację ze swoim współnikiem, kupuje od gospodarza z Vandel stary barak, który każe rozebrać na części i który przechowuje na tyłach fabryki w Billund.

Nadszedł najwyższy czas, aby obaj szwagrowie podjęli jakąś decyzję. W listopadzie 1946 roku Ole Kirk pisze do Jørgensena: „Wiem, że nie od razu Rzym zbudowano, więc może to i lepiej, że wszystko zajmie trochę więcej czasu, bo dzięki temu jest szansa, że odbędzie się to we właściwy sposób”. W oczach dyrektora LEGO ten najwłaściwszy sposób to przeniesienie do Billund nie tylko produkcji plastikowych zabawek, ale także Martina Jørgensena i jego rodziny, chociaż zdaje sobie sprawę, że szwagier chciałby pracować na własny rachunek. W długim pięknym liście, datowanym na 19 listopada 1946 roku, Jørgensen przedstawia swoje stanowisko. Odmawia przyjęcia propozycji i życzy szwagrowi wszelkiej pomyślności z tym, co proroczo nazywa „realizacją Twoich wielkich planów o uczynieniu z Billund centrum produkcji zabawek – duńskiej Norymbergi”.

\*\*\*

Wiosną 1947 roku Ole Kirk wciąż czeka na angielską maszynę Windsor SH3. Godtfred został wtajemniczony w plany ojca dotyczące przyszłej produkcji plastikowych zabawek w Billund. Ku wielkiej uldze syna ojciec zrezygnował z zakupu amerykańskiej maszyny odlewniczej. W głębi duszy Godtfred ma nadzieję, że ojciec zrezygnuje także z urządzenia Windsor i w ogóle z pomysłu produkcji plastikowych zabawek, do których młody kierownik produkcji podchodzi z dużym sceptycyzmem. W tajemnicy przed ojcem pisze list do Martina Jørgensena: „Ta historia z plastikami jak na razie przyniosła nam jedynie rozczarowania i wydatki, a przyszłość nie rysu-

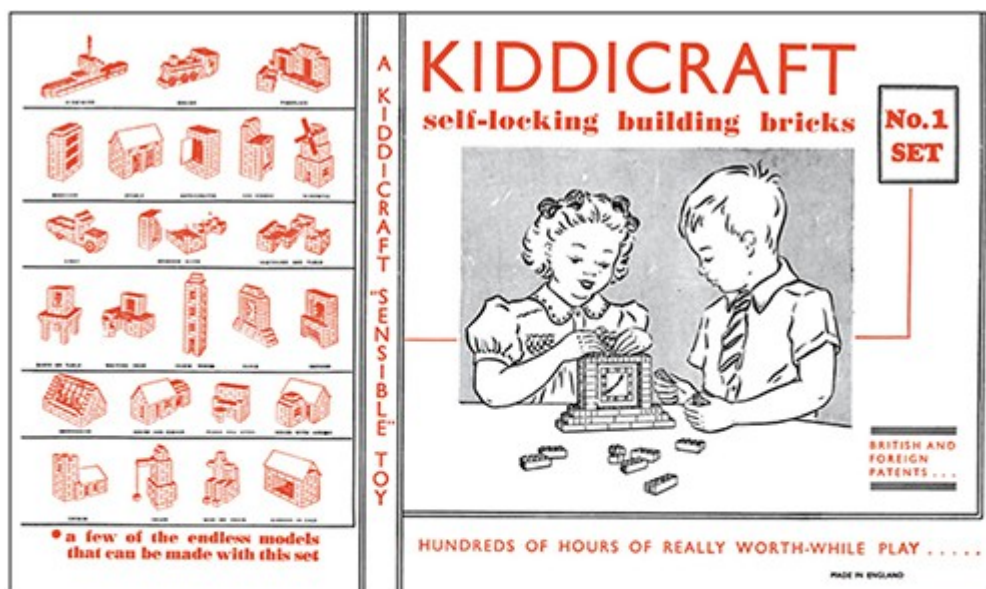
je się w zbyt jasnych barwach, biorąc pod uwagę, że obecnie obowiązuje zakaz produkcji plastikowych zabawek, wyrobów galanterijnych, artykułów biurowych i gospodarstwa domowego. Eksport jest trudny, bo wiele krajów wciąż pozostaje zamkniętych”.

Późną wiosną 1947 roku zdarza się jednak coś absolutnie kluczowego dla historii LEGO. Pewnego dnia z wizytą w Billund zjawia się dyrektor Printz z firmy Hoffmann & Co. odpowiadającej za sprzedaż maszyny odlewniczej. Dyrektor wrócił właśnie z Anglii, skąd przywiózł pudełko różnokolorowych plastikowych klocków przypominających małe cegły, które zobaczył na British Industries Fair w Londynie. Może LEGO mogłoby produkować coś podobnego, gdy maszyna Windsor zostanie dostarczona do Danii i zainstalowana w Billund?

Ole Kirk przygląda się z zachwytem angielskim klockom. Są puste, z wypustkami na górze. Za pomocą garstki takich elementów każde dziecko będzie mogło naśladować prawdziwych rzemieślników i samo stać się budowniczym. Właściciel LEGO od razu zwraca uwagę na wyższość użytego materiału nad drewnem. Plastik jest dużo trwalszy, bardziej higieniczny, a w dodatku łatwiejszy i szybszy w produkcji. W przeciwieństwie do drewna plastiku się nie magazynuje, nie paruje, nie suszy, nie frezuje, nie szlifuje, nie maluje, nie lakieruje i nie montuje za pomocą śrub i gwoździ. Podczas gdy kawałek drewna musi przejść przez wiele ludzkich rąk, poddających go różnym procesom obróbki, plastik jest wręcz stworzony do szybkiej i prostej produkcji masowej za pomocą maszyny obsługiwanej przez jednego człowieka.

Wielu pracowników fabryki zauważa, że dyrektor podczas swoich codziennych obchodów grzechocze czymś w kieszeniach kitla. Orla Jørgensen z księgowości i Bernhard Bonde z warsztatu obróbki drewna zapamiętali, jak Christiansen zatrzymał się przy nich i pokazał im małe, kolorowe klocki z plastiku. Czy coś takiego mogłoby się spodobać duńskim dzieciom?

Nie – jeśli spytać Godtfreda, który osiem lat później będzie głównym strategiem odpowiadającym za system klocków LEGO w rekordowym czasie podbijających europejski rynek. Jeszcze w 1951 roku Godtfred nie kryje sceptycyzmu wobec plastikowych zabawek, czemu daje wyraz w wypowiedzi dla jednej z duńskich gazet: „Plastik nigdy nie będzie w stanie wyprzeć dobrych, solidnych zabawek z drewna”.



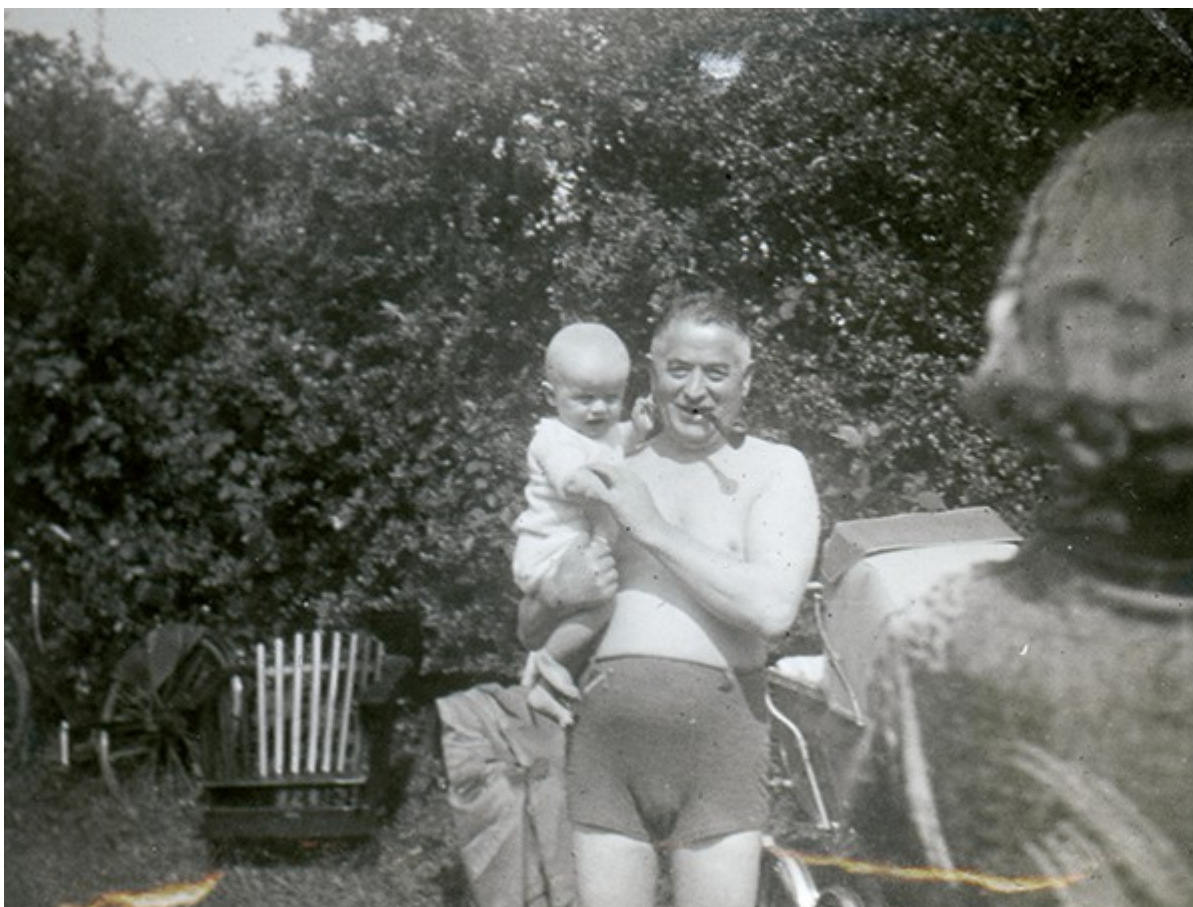
Na pierwszych pudełkach Kiddicraft, zawierających *Self-Locking Building Bricks* z roku 1947, wyraźnie napisano, że produkt został opatentowany. Klocki są puste od spodu, po bokach mają nacięcia na drzwi i okna, a na każdej wypustce znajduje się jeszcze jedna, mniejsza. Kolory to czerwony, żółty, niebieski i zielony. Źródło: [www.hilarypagetoys.com](http://www.hilarypagetoys.com)

Godtfred znajduje wsparcie dla swojego sceptycyzmu u księgowego Jørgensena i u doradcy finansowego Lorentzena. Obydwaj mają obawy co do kosztownego eksperymentu z produkcją zabawek z tworzywa. Rzut okiem na stan finansów firmy z przypadkowego dnia pod koniec lat czterdziestych mówi sam za siebie: 100 koron w kasie gotówkowej, 2400 koron na rachunku bieżącym i 3364 korony na koncie w Veile Banku, któremu LEGO jest winne 150 000 koron. W jednym z późniejszych wywiadów Godtfred opowiada o częstych kłótniach z ojcem dotyczących zarządzania finansami firmy:

„Ojciec często mi powtarzał: »Masz zadbać o to, żebyśmy sprzedali jakieś towary i zarobili trochę pieniędzy, a ja się zajmę budową nowych pomieszczeń i zakupem maszyn«. Dużo dyskutowaliśmy nad finansami. Nienawidziłem sytuacji, gdy kasa świeciła pustkami i po raz kolejny musiałem prosić dyrektora Gunnara Holma z Veile Banku o pieniądze albo o odroczenie spłaty kredytu o miesiąc lub dwa”.

Według doradcy finansowego Lorentzena do nieporozumień między ojcem i synem dochodzi najczęściej, gdy Ole Kirk realizuje swoje innowacyjne pomysły: „Raz za razem opróżniał kasę gotówkową, nad którą pieczę sprawował Godtfred i której środki były zarezerwowane na bezwzględnie konieczne spłaty znacznych wtedy zobowiązań kredytowych”.

Trzej bracia Godtfreda opowiadają w nagraniu wideo z lat osiemdziesiątych o tym, jak brat namówił ich kiedyś, aby udali się z nim do ojca i pomogli mu „odwieść go od realizacji tego durnego pomysłu z plastikiem, który może nas zniszczyć”. Karl Georg zapamiętał też, że któregoś dnia, gdy dopiero zaczęto użytkować maszynę Windsor i eksperymentować z jej możliwościami, słyszał, jak Godtfred mówi do ojca podniesionym głosem: „Nigdy nie powinniśmy byli kupować tej przeklętej maszyny do plastiku, doprowadzi nas to do bankructwa!”.



Lato 1948. Mały Kjeld na bezpiecznym ramieniu dziadka. *Archiwum prywatne*

Gdy w listopadzie 1947 roku maszyna Windsor zostaje dostarczona do Billund, Ole Kirk zdążył już postawić drewniany barak, w którym ma się

odbywać produkcja. Wciąż jednak czeka na formy do odlewania różnych rodzajów zabawek. Dlatego bożonarodzeniowy miesiąc i pierwsze miesiące nowego roku upływają na składaniu maszyny i uczeniu się jej obsługi. Odbywa się to w piwnicy w domu Godtfreda i Edith, którym 27 grudnia 1947 roku rodzi się syn. Ma otrzymać imię Kjeld.

**Kjeld:** „Poród odbył się w domu, tak samo jak przy narodzinach mojej starszej siostry Gunhild i młodszej Hanne. Za każdym razem posyłano do Jelling po położną, żonę kuzyna mojego ojca. Już opowiadałem o tym, że kiedy przyszedłem na świat, w piwnicy stała nowa maszyna do odlewania plastiku. O różnych porach dnia rozlegał się hałas, który słychać było w całym domu – naturalnie ku wielkiemu niezadowoleniu mamy, w pierwszych tygodniach i miesiącach po porodzie towarzyszącej mi przez całą dobę. Takie były jednak warunki. Maszyna odlewnicza stanowiła sprawę priorytetową. Na początku stała w piwnicy, tam gdzie później urządziłem sobie warsztat majsterkowicza i na dwóch wielkich stołach budowałem z klocków LEGO domy, mosty i statki”.

Zazwyczaj przekształcenie produkcji wskutek zamiany jednego materiału na drugi zajmuje dużo czasu. Jednak jeszcze przed przyjęciem do użytkowania nowej maszyny Ole Kirk zlecił wyprodukowanie „poza firmą” mniejszych elementów z tworzywa, między innymi żetonów do Monypoli, gry planszowej o ruchu drogowym. Latem 1948 roku pojawiają się pierwsze plastikowe zabawki własnej produkcji. Są to piłeczki dla niemowląt sprzedawane po 83 øre za sztukę. Rok później niewielki asortyment zabawek z tworzywa widnieje także w cenniku towarów LEGO, które można kupić w duńskich sklepach z zabawkami jesienią 1949 roku: ryba, marynarz, miniaturowe zwierzęta, grzechotki, pistolet z plastiku (który jednak nie nazywa się już Pistoletem Pokoju), a także małe plastikowe cegielki.

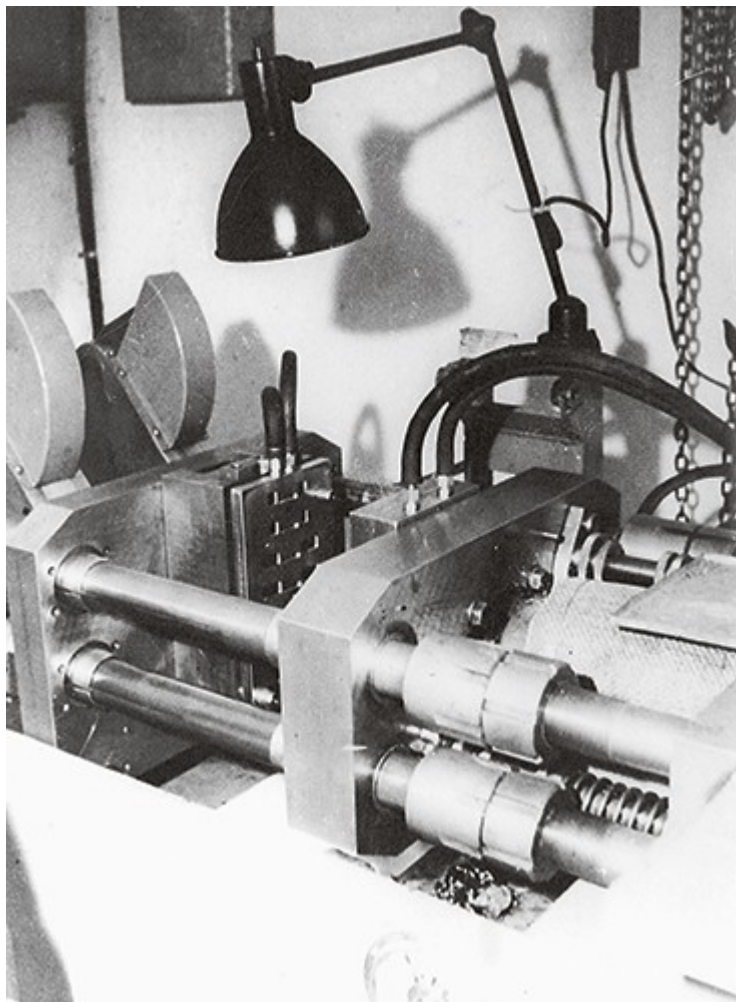
W fabryce LEGO aż do ostatniej chwili nie ma pewności, jak te cegielki nazwać. Ole Kirk jak zwykle nie boi się pytać otoczenia o radę. Wiosną 1949 roku Barfod, przedstawiciel firmy w Kopenhadze, otrzymuje zadanie przeprowadzenia wywiadu środowiskowego wśród przyjaciół i znajomych, czy potrafią wymyślić jakąś chwytliwą nazwę. Barfod odpowiada: „Kilka osób właśnie się zastanawia nad właściwą nazwą. Mam nadzieję, że w ciągu kilku najbliższych dni poinformuję Pana o rezultacie”. Do tego jednak



nie dochodzi, bo w Billund zapada decyzja, że plastikowe klocki otrzymają angielską nazwę Automatic Binding Bricks.

\*\*\*

Nie ma wątpliwości, skąd wziął się pomysł na te pierwsze klocki z plastiku wytwarzane przez LEGO. Godtfred przy różnych okazjach wspominał, że pochodził od angielskiej firmy Kiddicraft, założonej w latach trzydziestych przez Hilary'ego Fishera Page'a. Page jest pionierem w zakresie wytwarzania edukacyjnych zabawek z plastiku dla małych dzieci, w Anglii sprzedawanych pod nazwą „inteligentnych zabawek”, jednak druga wojna światowa, rozwód Page'a i jego pobyt w USA na pewien czas powodują wstrzymanie produkcji.



Po prawie półtora roku czekania maszyna odlewnicza Windsor trafia w końcu do Billund w grudniu 1947 roku i zostaje zmontowana w piwnicy u Godtfreda i Edith. Nieco później w tym samym miesiącu na świat przychodzi Kjeld.

Gdy w 1942 roku Page wraca do Anglii, a po wojnie powraca do wymyślenia kolejnych zabawek z tworzywa dla różnych grup wiekowych, szybko składa wniosek o opatentowanie systemu „łączliwych klocków do budowania” dla starszych dzieci. Page dostaje patent w 1947 roku, ważny nie tylko w Anglii, ale również we Francji i w Szwajcarii. Na wierzchniej stronie pudełka z klockami, które, jak wcześniej wspomniano, dyrektor Printz przywiózł do Danii dla Olego Kirka, widniała informacja: „opatentowano w Wielkiej Brytanii i za granicą”.

Nie umknęła ona uwadze Godtfreda, dobrze obeznanego z duńskim prawem patentowym w związku z jego własnymi wynalazkami, między innymi z Pistoletem Pokoju. W styczniu 1949 roku, przed rozpoczęciem przez LEGO produkcji klocków, Godtfred wysłał zapytanie do Nordyckiego Biura Patentowego. Chciałby się dowiedzieć, czy Kiddicraft opatentowało swoje klocki w Danii. Okazuje się, że nie.

W przeciwieństwie do syna Ole Kirk niespecjalnie się przejmuje takimi kwestiami jak kopiowanie i prawo autorskie. Jako samouk wśród producentów zabawek niemal przez przypadek trafił do branży ignorującej ewentualną ochronę oryginalnych pomysłów. Jeszcze po wojnie wielu producentów wciąż naśladuje i kopiuje produkty innych. „Tak to już jest w branży zabawkarskiej” – mówi właściciel LEGO radcy prawnemu Flemmingowi Friisowi-Jespersenowi, który wiele lat później w liście do Godtfreda opowiada o tym, jak to jego ojciec pod koniec lat czterdziestych pokazał mu małe plastikowe klocki z Anglii, puste od spodu, prosząc go o opinię. Radca prawny odpowiedział mu wtedy, że pomysł z pewnością jest znakomity, tylko czy Anglicy nie opatentowali przypadkiem swojego wynalazku? W takim wypadku byłby on chroniony przez prawo. Ole Kirk stwierdził: „W naszej branży nie traktujemy tego aż tak poważnie. Jeśli uznamy, że klocki mają przyszłość, rozpoczniemy produkcję, i tyle. Poza tym Dania to mały kraj, może upłynąć kilka lat, zanim Anglicy się zorientują, że wytwarzamy coś podobnego, o ile w ogóle to nastąpi. Popularność zabawek zwykle nie trwa długo”.

Jednak Godtfred, któremu z czasem powierzono odpowiedzialność za produkcję i sprzedaż wyrobów LEGO, zdaje sobie sprawę ze zmian następujących w branży zabawkarskiej, także pod względem stosunku do prawa

autorskiego i patentowego. W przeciwieństwie do ojca jest pewny, że prędzej czy później zostaną wytyczone wyraźne granice, jak daleko można się posunąć w inspiracji i naśladowaniu opatentowanego projektu zabawki.

Kilka dziesięcioleci później, w 1986 roku, podczas długotrwałego procesu w Hongkongu dotyczącego naruszenia patentów LEGO przez amerykańskiego producenta zabawek Tyco poprzez produkcję podróbek klocków, Godtfred zeznaje w charakterze świadka. Amerykanie przedstawiają w sądzie argument, że LEGO na samym początku działalności skopiowało swój projekt klocków z angielskiego wynalazku. W związku z tym 66-letni Godtfred zostaje poproszony o złożenie zeznań odnośnie do powstania pierwszych klocków LEGO w 1949 roku:

„Postanowiliśmy, że będziemy wytwarzać elementy, które bardzo przypominały Kiddicraft, ale przed rozpoczęciem produkcji upewniliśmy się, że w Danii ten projekt nie jest chroniony patentem, który by nam to uniemożliwił”.

Godtfred opowiada także o tym, że zlecono wtedy kopenhaskiemu producentowi narzędzi Bodnia wytworzenie dla LEGO formy do odlewania klocków z plastiku, z czterema i ośmioma wypustkami, aby – jak można przeczytać w stenogramie z rozprawy – „przypominały próbki firmy Kiddicraft, którymi dysponowaliśmy. Istniały jednak trzy różnice. Chcieliśmy, aby nasze klocki miały ostre kandy, płaskie wypustki i moduł o szerokości ośmiu milimetrów. Nie wiem, czy państwo rozumieją – różnica polega na tym, że w Europie, poza Anglią, stosujemy system metryczny, podczas gdy w Anglii używa się systemu imperialnego”.

„Wiele różnych firm produkowało w tamtym okresie formy do odlewania klocków z plastiku. Już w latach trzydziestych, jeszcze zanim Kiddicraft stworzyło swój produkt, w różnych miejscach na świecie eksperymentowano z wytwarzaniem klocków z wypustkami u góry, zarówno z drewna, kauczuku, jak i z plastiku. Dlatego nie możemy twierdzić – i nigdy tego nie robiliśmy – że to my wynaleźliśmy klocki. Natomiast to dziadek natychmiast dojrzał możliwości kryjące się w klockach z Anglii, a ojciec w latach pięćdziesiątych stworzył z nich większy system i w 1958 roku udoskonalił elementy gniazdkami na spodzie, dzięki którym się ze sobą spajały – w przeciwieństwie do tych wcześniejszych. W latach czterdziestych nie istniała prawie żadna ochrona prawna kształtu produktu, jego wyglądu i projektu. Wszystko było *open source*, jak to nazywamy dzisiaj – czyli ogólnie dostęp-

ne. Przez te wszystkie lata ojciec nie czuł się dobrze, gdy musiał wyjaśniać, skąd wziął się ten pomysł. Nie mógł zaprzeczyć, że kiedyś postąpiliśmy tak samo, jak inni postępowali teraz w stosunku do nas”.

Pod koniec lat czterdziestych sprzedaż klocków Kiddicraft w Anglii nie idzie zbyt dobrze. Na duńskiej ziemi produkowane przez LEGO Automatic Binding Bricks też nie cieszą się wielkim zainteresowaniem. Być może winę za to ponosi nazwa albo niemodne opakowanie z kolorowym rysunkiem przedstawiającym dwoje dzieci, przypominające pudełko staroświeckich drewnianych klocków. Sprzedawcy detaliczni też nie wierzą w te małe cegiełki z plastiku. Zgadzają się na ustawienie pudełek na swoich półkach, tylko jeśli zagwarantuje im się pełne prawo zwrotu towaru.



Pierwsze produkowane przez LEGO klocki z plastiku trafiają do sprzedaży w 1949 roku pod nazwą Automatic Binding Bricks. Po bokach mają nacięcia na drzwi i okna i są puste od spodu. W 1950 roku LEGO wypuszcza na rynek nieco większe i wyższe Plastikowe Klocki do Budowania, także inspirowane wyrobem Kiddicraft. Na opakowaniu dwuletni Kjeld debiutuje w roli fotomodela. *Archiwum prywatne*

Niezwykle skromna sprzedaż irytuje Godtfreda, tylko wzmagając jego awersję do zabawek z plastiku. Ponownie zwołuje swoich braci, aby współ-

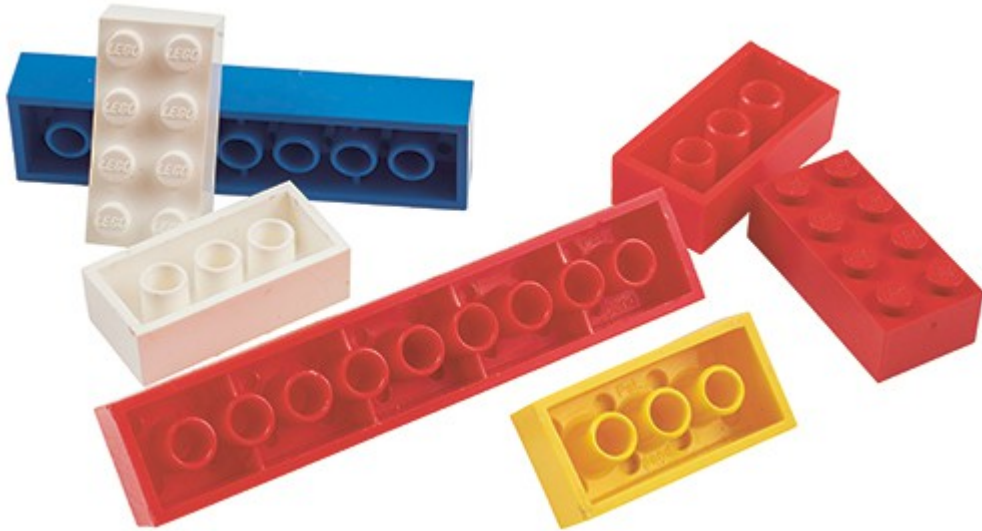
nie przekonać ojca, że należy się skupić na tym, z czego LEGO jest znane i co można sprzedać: na zabawkach z drewna!

Ole Kirk siedzi w swoim gabinecie za masywnym, ciemnym biurkiem ustawionym przy oknie z widokiem na Hovedgaden. Słucha Godtfreda przemawiającego w imieniu pozostałych. Gdy ten w końcu milknie, ojciec patrzy wszystkim czterem synom głęboko w oczy i mówi powoli: „Chłopcy, nie macie dość wiary? JA modliłem się do Boga i JA wierzę w te klocki!”.

Wiele lat później Gerhardt i Karl Georg określą ten moment jako przełomowy w historii LEGO. Zostaje postanowione, że produkcja klocków z plastiku będzie kontynuowana i że wyrób dostanie jeszcze jedną szansę:

„Mieliśmy po prostu oddać sprawy w ręce Boga, a on już sobie ze wszystkim poradzi! Tak brzmiały słowa ojca. W milczeniu wymknęliśmy się z jego gabinetu i tak zakończyła się cała dyskusja”.

## System. Lata pięćdziesiąte



(Klocki, 1958)

„Surowiec wygląda jak barwiony żwir lub drobne granulki, które można dostać w różnych kolorach. Zanim zostanie wykorzystany, musi zostać osuszony, żeby osiągnąć określoną wilgotność, a następnie umieszczony w specjalnym korycie zamontowanym na maszynie i stopniowo wsypany do środka, gdzie zostaje podgrzany do 200 stopni Celsjusza, tworząc płynną masę. Następnie pod ciśnieniem stu atmosfer jest włączany do formy, a chwilę później odbywa się proces odlewania, po czym z maszyny, która ma wydajność produkcyjną 100 odlewów na godzinę, wychodzą produkty w czystych, pastelowych kolorach...”

Dyrektor junior w fabryce LEGO prowadzi dziennikarza i fotografa po zakładzie produkcyjnym w Billund. Jest 1951 rok i ten tak swego czasu popularny Pistolet Pokoju, który obecnie jest wytwarzany nawet z przezroczystego plastiku, pod względem sprzedaży okazuje się mniej popularny niż realistyczne, plastikowe traktorki Fergusson, które symbolizują nie tylko czas pokoju, ale i pomoc z planu Marshalla. „Można je zresztą nabyć również w zestawie, a LEGO jest w stanie wyprodukować 30 egzemplarzy w ciągu godziny” – przekonuje Godtfred i dodaje, że materiał odpadowy jest wykorzystywany ponownie.

Dziennikarz interesuje się też małymi, pustymi w środku plastikowymi cegiełkami o dziwnej nazwie, ale zapisując informacje Godtfreda o tym, skąd pochodzi pomysł produkcji tych wielobarwnych klocków, błędnie no-

tuje „Ameryka” zamiast „Anglia”. Gazeta odnotowuje również – tym razem zgodnie z prawdą – stosunek młodego dyrektora do materiałów, które w przyszłości mają zdominować branżę zabawkarską. Na pytanie dziennikarza, czy plastikowe zabawki dorównają kiedyś popularnością tym drewnianym, Godtfred odpowiada:

„Nigdy do tego nie dojdzie! Gdyby ktoś zadał sobie nieco trudu i przeanalizował rynek plastiku, doszedłby do wniosku, że większość plastikowych zabawek szybko się psuje. To nawet nie tyle wina plastiku, ile konstrukcji. Dlatego też ten materiał zaczyna powoli tracić swój czar. Na przykład w Ameryce jego wykorzystanie jest wyraźnie w odwrocie. Po prostu chodzi o to, że zastosowanie plastiku właściwie wymknęło się spod kontroli. Nie przeczę, że z tego materiału można wytworzyć wiele ładnych i eleganckich przedmiotów, ale to te drewniane są solidniejsze”.

Jest wiele powodów, dla których to Godtfred, a nie jego ojciec rozmawia z prasą. Syn co prawda przegrał walkę o wdrożenie produkcji przedmiotów z plastiku, ale mimo to zostaje w dniu swoich 30. urodzin awansowany na dyrektora juniora LEGO A/S oraz Kirk Christensen A/S.

Informacje o awansie otrzymuje w formie uroczystego telegramu podpisanego przez Olego Kirka, Sofie, Johannesesa, Karla Georga i Gerhardta i kończącego się górnolotnymi słowami z IV Księgi Mojżeszowej: „Niech cię Pan błogosławi i strzeże. Niech Pan rozpromieni oblicze swe nad tobą, niech cię obdarzy swą łaską”<sup>18</sup>. O tej szczególnej chwili w swoim życiu Godtfred później powie:

„Nie przypominam sobie, bym kiedykolwiek zapytał ojca, dlaczego w urodzinowym telegramie nawiązał do biblijnego tekstu. Wydaje mi się, że chciał w ten sposób udzielić mi swojego błogosławieństwa, a jednocześnie zależało mu na podkreśleniu, jak duża odpowiedzialność spoczywa na moich barkach”.





Uśmiechnięci współpracownicy – syn Johannes (od lewej) i córka Ulla witają w domu Olego Kirka po powrocie ze szpitala po udarze mózgu w 1951 roku. *Archiwum prywatne*

Jesienią 1951 roku Ole Kirk przechodzi udar mózgu. Na szczęście nie ma zagrożenia życia, ale mężczyzna pozostaje znacznie osłabiony i przez następne lata wielokrotnie wyjeżdża na dłuższe pobyty rekonwalescencyjne za granicę. Coraz więcej odpowiedzialności za kierowanie przedsiębiorstwem spada na Godtfreda, któremu pomagają bracia. Wszyscy trzej są teraz związani z firmą. Karl Georg i Gerhardt pełnią funkcje kierowników, odpowiednio działu tworzyw sztucznych i drewna, podczas gdy Johannes pracuje jako kierowca i podejmuje się różnych doraźnych prac jako „zarządca”. Ole Kirk, w miarę sił i możliwości, nadal odpowiada za zakup drewna. Księgowy Jorgensen tak wspomina ten okres:

„Naprawdę świetnie znał się na drewnie. Jeździł rodzinnym samochodem – pięknym, niebieskim oplem super six – do nadleśnictwa Boller przy Horsens, żeby nabyć transport dobrej jakości drewna bukowego, które następnie było cięte w tartaku w Billund. Kiedy przypadał termin płatności za dostawę, leśniczy kontaktował się telefonicznie i nieco uszczypliwym tonem domagał się rozmowy osobiście z seniorem. Wtedy musiałem przyprowadzać go z ogrodu”.



Pierwszym wielkim sukcesem LEGO jest plastikowy traktor Ferguson, sprzedany w 1952 roku w liczbie 75 000 egzemplarzy. Ten symbol nowoczesnego, uprzemysłowionego rolnictwa ma w wersji LEGO gumowe opony. Przednie koła są połączone z kierownicą i mogą skręcać, tak jak to demonstruje Ole Kirk, a sam traktor potrafi ciągnąć różne narzędzia rolnicze.

Po tym, jak ojciec i syn zakopali topór wojenny w kwestii produkcji plastikowych przedmiotów, zdarzało się jeszcze niejednokrotnie, że potrafili się mocno pokłócić w sprawie produkcji oraz inwestycji. Krótco po 60. urodzinach Olego Kirka, wiosną 1951 roku, ponownie dochodzi między nimi do większego starcia, gdy Barfod i Breckling – dwóch przedstawicieli handlowych – informują zarząd, że ich zdaniem nie warto odwiedzać wszystkich stałych klientów przed okresem wakacyjnym. Większość sprzedawców detalicznych i tak czeka z ostatecznym zamówieniem świątecznym do sierpnia.

Na tę sugestię Ole Kirk reaguje decyzją o wstrzymaniu produkcji w LEGO i zamyka w lipcu fabrykę na parę tygodni. Godtfred, łagodnie rzecz ujmując, nie zgadza się z decyzją ojca. Jego zdaniem proces produkcyjny powinien toczyć się nieprzerwanie. Młody dyrektor uważa, że należy dbać

o to, by strumień zamówień nie wysechł, i argumentuje, że skoro nie przyszła góra do Mahometa, to Mahomet przyjdzie do góry.

Rezolutny, energiczny, uparty, a niekiedy wręcz przemądrzały, jak go określają w Billund i okolicy, Godtfred pakuje próbki asortymentu LEGO do czarnego chevroleta, który nadal dzieli z kierownikiem mleczarni, Høgesenem. Prosi Edith o spakowanie walizki i zrobienie wielu kanapek, bo we dwójkę wybiorą się w podróż po wiejskich drogach. Plan zakłada odwiedzenie jak największej liczby jutlandzkich klientów, żeby jak najszybciej pojawiły się nowe zamówienia, a kierownictwo miało aktualny i pełny obraz kondycji LEGO przed nadejściem jesieni, gdy fabryka przekształca się w wypełniony pracą warsztat Świętego Mikołaja.

Edith zabiera ze sobą w podróż robótki ręczne, ale bardziej przydatne okazują się przybory do pisania. Zamówienia pojawiają się jedne po drugich i są natychmiast przesyłane do Billund. Godtfredowi udaje się uzyskać zlecenia opiewające na całe 60 000 koron, a w przeliczeniu na dzisiejszą wartość niemal milion koron, co zapewnia ciągłość produkcji i utrzymanie około stu pracowników.

Te setki przejechanych kilometrów oraz odwiedziny u klientów stają się dla dyrektora juniora swoistą podróżą edukacyjną, która uświadamia mu znaczenie bezpośrednich kontaktów z handlowcami. On, w przeciwieństwie do ojca, nie ma najmniejszych trudności z zachwalaniem produktów LEGO przed sprzedawcami zabawek. Godtfred lub inaczej G.K.C., jak nazywają go w fabryce – okazuje się urodzonym sprzedawcą.

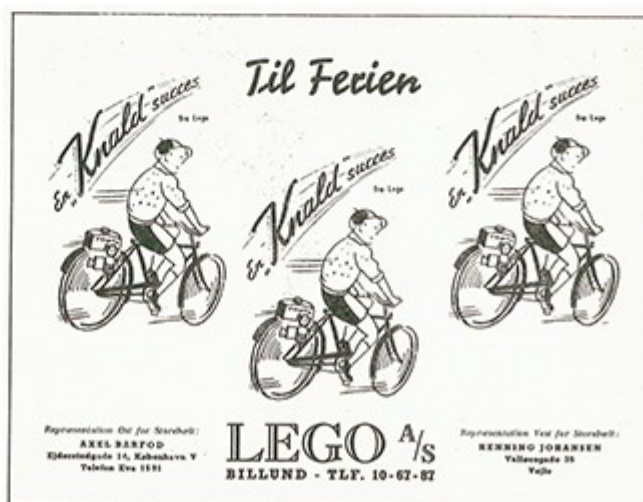
\*\*\*

Zapach drewna, wiórów i trocin, dochodzący z warsztatów położonych za Domem z Lwami, do którego 500 mieszkańców Billund zdążyło się już przez lata przyzwyczać, miesza się teraz z słodkawym zapachem podgrzewanego plastiku. A do dawnych znanych odgłosów z warsztatu ciesielskiego i pisku maszyn dochodzi teraz rytmiczny stukot z baraku mieszczącego się na końcach ogrodu Olego Kirka, gdzie odbywa się odlewanie plastikowych zabawek. Ten nowy materiał przekłada się na niemal połowę obrotów firmy, a roczne cenniki asortymentu LEGO zawierają ponad 250 różnych artykułów zabawkowych.

**Kjeld:** „Jako dziecko uwielbiałem zapach drewna i w wieku 10–12 lat często zakradałem się na »rzemieślnicze podwórko«, jak je nazywaliśmy. Znajdowały się tam niewielkie warsztaty kowali, malarzy, cieśli i elektryków i było to wspaniałe miejsce do zabawy, bo mogłem wiele się nauczyć o zastosowaniu i używaniu różnych narzędzi. Niekiedy wolno mi też było wykonać coś samodzielnie”.

Podczas południowojutlandzkiej wystawy w Vejen latem 1951 roku LEGO prezentuje bogatą, kompletną paletę swoich zabawek – grzechotki, piłki plażowe, konie na biegunach, zwierzęta gospodarskie, klasyczne drewniane samochody, małe plastikowe klocki budowlane. Pojawiają się też najnowsze bestsellery z Billund: traktor Ferguson z oryginalnymi ciągnikami z plastiku oraz drewniana diesella, która zamontowana na tylnym kole roweru sprawia, że zdezelowany bicykl brzmi jak motorower. Czasopismo zabawkarskie „Legetøjs-Tidene” z zachwytem rozwodzi się na temat dieselli:

„Oprócz tego, że w realistyczny sposób odtwarza ten charakterystyczny, znajomy huk, silnik rowerowy LEGO można przechylać i wlewać do niego »benzynę«. A gdy szczęśliwy kierowca »motoroweru« otrzymuje w pakiecie również prawo jazdy, spokojnie można założyć, że ta oryginalna zabawka szybko stanie się obiektem pożądania wielu”.



Na wystawach zabawek LEGO przedstawia szeroki asortyment produktów – od grzechotek po „silniki”, które sprawiają, że rower huczy jak motocykl.

Na stoisku LEGO znajduje się wiele atrakcyjnych zabawek przeznaczonych dla chłopców i dziewcząt i jest tych produktów niemal za dużo. Asortyment wydaje się bardzo zróżnicowany. Fabryka zaczęła nawet produkować plastikowe ramki do prezroczy, rozważa się wręcz sprowadzanie z Anglii silników parowych. Wszystko to oczywiście po to, żeby zwiększyć obroty, które w 1951 roku po raz pierwszy sięgają miliona.

Godtfred zaczyna dostrzegać, że należałoby się skupić na czymś konkretnym i wyraźnie określić priorytety, tak aby asortyment LEGO uczynić bardziej uniwersalnym i trwałym. Wtedy przedsiębiorstwo stanie się mniej za-

leżne od krótkotrwałych sukcesów sprzedażowych, takich jak jo-jo, Pistolet Pokoju czy traktor Ferguson. Od 1952 roku pojęcie „koncentracja” wydaje się Godtfredowi kluczowe i staje się z czasem synonimem filozofii produktu i marketingu w koncernie. Wiele lat później Kjeld, występując na kongresie marketingowców, tak zdefiniuje ten podstawowy komponent strategii firmy:

„Na tle branży zabawkarskiej, zdominowanej przez chwilowe, pojawiające się i znikające produkty, »filozofia koncentracji«, którą wówczas propagowaliśmy i na której nadal zamierzamy się opierać, wydawała się dość unikatowa. Chcieliśmy zadbać o tę elementarną koncepcję, która w zasadzie stanowiła fundament firmy, a jednocześnie zakładała spore możliwości wzrostu”.

Wydarzeniem, które w 1952 roku ponownie inspiruje Godtfreda, jest najnowszy pomysł Olego Kirka dotyczący rozbudowy fabryki. Syn nie potrafi stwierdzić, czy ta nowa koncepcja wynika z choroby ojca, ale z uporem obstaje przy swoim, twierdząc, że nie ma ani potrzeby, ani środków na rozbudowę fabryki w planowanym przez niego zakresie w wysokości 350 000 koron. Godtfred nadal hołduje przeświadczeniu, że inwestycje nie powinny się odbywać kosztem zdrowego rachunku ekonomicznego.

Niezgoda na plany rozbudowy forsowane przez dyrektora seniora prowadzi pewnego letniego dnia 1952 roku do długotrwałej kłótni, która kończy się tym, że Godtfred składa wymówienie. Opuszcza fabrykę, przecina ulicę i wchodzi do swojego domu, pytając Edith, czy żona ma ochotę na przejażdżkę samochodową do Szwecji. Jednak jeszcze przed wyjazdem z Billund próbuje zawrzeć pewien kompromis: „Ojczy, zacznijmy od jednej trzeciej twojego planu!”. Ole Kirk nie chce o tym słyszeć: „Tutaj to ja decyduję o tym, co będzie budowane, a twoim zadaniem jest zorganizowanie odpowiednich pieniędzy”. Godtfred dostrzega, że ojciec ma łzy w oczach, ale nie chce ustąpić. Rozczarowany i wściekły obraca się na pięcie i wyrusza do Szwecji.

Po tygodniu przemysleń Godtfred i Edith wracają do Billund. Syn nadal nie zgadza się z pomysłem ojca, ale decyduje się z nim porozmawiać. „Ta rozbudowa opiera się na twojej wierze, nie mojej” – przekonuje. Już później przyznaje, że decyzja ojca miała w najbliższych latach decydujące znaczenie dla rozwoju firmy.

„Rozbudowa fabryki w 1952 okazała się brzemienne w skutki dla naszej historii. Zmusiła mnie do rozejrzenia się po rynkach zbytu poza granicami kraju, najpierw w 1953 roku w Norwegii. Pamię-

tam, że wróciłem stamtąd z dużym zamówieniem dokładnie wtedy, gdy zaczęto stawiać nowy budynek”.

W kolejnych latach Godtfred podróżuje do Niemiec i Anglii, żeby zorientować się w klimacie branży zabawkarskiej oraz nawiązać kontakty ze sprzedawcami i nowymi kontrahentami. Na targach w Norymberdze w 1953 roku pewnego wieczoru spotykają się ludzie z branży i od wielu sprzedawców Godtfred słyszy, że jak tylko zostaną zniesione restrykcje na import towarów z Niemiec, duńscy producenci zabawek od razu mogą pakować interes. Ta koncepcja go prowokuje, bo przecież wraz z ojcem, podobnie jak wielu innych rodzimych producentów zabawek, inwestowali środki i ciężką pracę, żeby rozwijać jak najlepsze zabawki, które pod względem jakości z powodzeniem mogą konkurować z towarami z niemieckich fabryk.

Poruszony, a jednocześnie pobudzony tą nietrafioną oceną wpada na szalony pomysł: „Czy gdyby firma taka jak LEGO miała w swojej ofercie odpowiednią, całkowicie unikatową zabawkę, która wszędzie mogłaby znaleźć rynki zbytu, a przy tym była ponadczasowa, to czy byłoby zupełnie niemożliwe zamienić obronę na atak i spróbować podbić niemiecki rynek, który jest królewskim traktem do pozostałych krajów i ich rynków zbytu?”. Już kilka lat później, gdy LEGO eksportuje do Norwegii i Szwecji, Godtfred tłumaczy kierownictwu firmy:

„Skoro obecnie mamy tu, w Skandynawii, do czynienia z liczbą ludności w granicach 15 milionów, to gdybyśmy do tego dołożyli 45 milionów z Niemiec i byli w stanie opanować taki rynek, wtedy stalibyśmy się całkowicie konkurencyjni dla niemieckich producentów. Poza tym, o ile możliwości sprzedaży zostaną efektywnie rozbudowane, będziemy o krok do przodu, a tym samym nasze możliwości eksportowe będą takie same jak niemieckich firm”.

Takie nieustraszone, ekspansywne pomysły zaprzatają głowę 33-letniego Godtfreda, gdy w lutym 1954 roku przemierza Bałtyk, wybierając się na targi zabawek British Toy and Hobby Fair w Brighton. Razem z nim podróżuje sekretarz dykcji Bent N. Knudsen, prywatnie brat Edith, który ma pomóc szwagrowi porozumiewać się w obcych językach, bo ten co prawda sporo rozumie, ale nimi nie włada.

Po spędzeniu pracowitego i inspirującego tygodnia w nadmorskim kurorcie w południowej Anglii Godtfred stwierdza, że zabawka konstrukcyjna Kiddicraft Self-Locking Building Bricks co prawda nadal istnieje, ale najwyraźniej nie odniosła większego komercyjnego sukcesu w Wielkiej Brytanii

ani w innych krajach. Dyrektor junior oddycha z ulgą, paląc cygaro i rącząc się szklaneczką whisky w barze na promie DFDS, wypływającym z Harwich.

Na pokładzie znajdują się również inni Duńczycy odwiedzający targi. W pewnym momencie Godtfred nawiązuje rozmowę z szefem zakupów z działu zabawek sieci domów towarowych Magasin du Nord, Troelsem Petersenem. Mężczyzna krytycznie ocenia rynek zabawek, twierdząc, że brakuje w nim jakiegoś systemu. Godtfred nadstawia uszu. Troels Petersen wskazuje na problem, nad którym on sam głowi się od lat. Chodzi nie tylko o zbyt szeroki asortyment LEGO, ale także o koncepcję, w której produkcja i sprzedaż byłyby bardziej skoncentrowane i systematyczne.





Dzieci Edith i Godtfreda chętnie bawią się razem. Jeżdżą na rowerze, grają w gry, budują okrągłe wieże. Bawią się również w autobus na trawniku przed domkiem letniskowym w Hvidbjerg – Kjeld zostaje wtedy kierowcą, a mama Edith uwiecznia rodzinę na zdjęciu. *Archiwum prywatne*

\*\*\*

Rozmowa podczas rejsu z Anglii staje się dla Godtfreda swego rodzaju objawieniem. Nagle widzi swoje zadanie całkiem czytelnie: LEGO powinno się skupić na jednym jedynym pomysle. Skoncentrować na jednym produkcie, który jest unikatowy i ponadczasowy i który można rozbudować do całego systemu zabawek łatwych do użycia, produkcji i sprzedaży.

Ale jaki to miałyby być produkt? Godtfred ponownie bierze pod lupę bogaty asortyment LEGO i tym razem dostrzega wyraźnie, że tylko jeden z 265 drewnianych i plastikowych produktów spełnia ten warunek. Chodzi o plastikową kolorową cegielkę, która swego czasu tak oczarowała Olego Kirka i która nadal jest produkowana w Billund, choć w latach 1952–1953 już pod nazwą Cegielki LEGO.

W przeciwieństwie do swojego ojca Godtfred nigdy na poważnie nie wierzył w te małe, puste w środku klocki, których sprzedaż w pierwszych latach nie była zresztą imponująca. W okresie 1953–1954 następuje nieznaczny wzrost zbytu, ale nadal nie na tyle duży, żeby można było zacierać ręce. Rodzi się pytanie, czy klocki LEGO są tym produktem, który ma szansę na rozwój i ponadczasowość.

Ja wspomniano wyżej, Ole Kirk nigdy w to nie wątpił, podobnie jak jego wnuki, kiedy bawią się klockami, zwłaszcza sześciolatek Kjeld, który potrafi zbudować wszystkie typy domów.

**Kjeld:** „Jako dziecko budowałem wokół siebie wieże. Łączyłem klocki za pomocą tylko dwóch wypustek, żeby móc ustawić je pod kątem i zbudować okrągły mur. Wieże były często tak wielkie, że mogłem wejść do środka i się tam schować. Już później, w naszej piwnicy, gdzie stała pierwsza maszyna odlewnicza i mieścił się warsztat do majsterkowania, budowałem całe miasta z klocków LEGO. Nigdy nie kierowałem się żadnymi instrukcjami, wyłącznie własną wyobraźnią. Nie ma wątpliwości co do tego, że ojciec inspirował się zabawami swoich dzieci i wtedy dostrzegł możliwość opracowania całego systemu. Często z zainteresowaniem dopytywał o to, co właśnie budowaliśmy, ale nigdy do nas nie dołączył, nawet wtedy, gdy już nie-

co podrośliśmy. Zawsze się zastanawiałem, dlaczego nie uważał zabawy klockami LEGO za wystarczająco interesującą. Natomiast uwielbiał zaglądać do piwnicy i przyglądać się temu, co tam stworzyłem, a potem pokazywał te konstrukcje swoim partnerom handlowym, którzy pojawiali się u nas w domu z wizytą”.

Ten „system”, którego znaczenie Godtfred zaczyna dostrzegać, nie sprowadza się tylko do połączenia pięciu czy sześciu klocków w konkretną budowlę. Chodzi w nim o to, żeby zacząć gromadzić i kolekcjonować cegielki LEGO z okazji świąt Bożego Narodzenia czy urodzin, a następnie rozszerzać możliwości zabawy poprzez zakup kolejnego zestawu urodzinowego i dodatkowych pudełek. Recepta na udany biznes okazuje się gotowa: im więcej klocków, tym więcej zabawy. Im więcej zabawy, tym więcej zestawów i pudełek.

A im więcej zestawów i pudełek, tym większe obroty firmy.

Trudno dokładnie oszacować, w jakim stopniu dzieci Edith i Godtfreda przyczyniły się do rozwoju koncepcji ojca dotyczącego „systemu zabawy LEGO”, przede wszystkim dlatego, że Godtfred nigdy się na ten temat nie wypowiedział. Jedyne, co wiadomo na pewno, to fakt, że jest bardzo dumny z zabawy Gunhild, Kjelda i Hanne. Dlatego w 1953 roku postanawia, że ich wizerunki będą przyciągać uwagę potencjalnych nabywców nowej serii klocków LEGO, która ma trafić do przedświątecznej sprzedaży.

Na pierwotnym zdjęciu wykonanym przez Hansa Lunda, fotografa z Grindsted, widzimy, jak sześciolatka Gunhild, pięcioletni Kjeld i dwuletnia Hanne przy kaflowym stoliku w domowym salonie budują coś z klocków. Hanne nie pojawia się jednak na tym ostatecznym zdjęciu, które zdoby pudełko LEGO w latach 1953–1954, bo Godtfred zdecydował, że grupą docelową dla cegiełek LEGO będą dzieci w wieku Gunhild i Kjelda.

Koncepcja Godtfreda dotycząca „systemu zabawy” rodzi się w czasach powojennych, kiedy w Danii i innych krajach przetacza się debata na temat wychowywania dzieci. Dużo się mówi o „zdrowej zabawie” i konieczności zapewnienia właściwych zabawek. Przytaczane są wypowiedzi ekspertów o tym, że rodzice powinni traktować opiekę nad swoimi dziećmi jako okazję do radości, a nie przykry obowiązek.

Zapracowany dyrektor junior LEGO próbuje w miarę możliwości śledzić toczącą się w mediach – dużych dziennikach i radiu – debatę pedagogiczną. Godtfred przechowuje w wielkim albumie LEGO artykuły i wywiady

z czołowymi duńskimi psychologami i pedagogami dziecięcymi, takimi jak Jens Sigsgaard, Thea Bank Jensen czy Sten Hegeler. Wycinki znajdują się tuż obok pierwszych recenzji na temat niewielkiej fabryki zabawek z wielkimi wizjami.



Na czarno-białym zdjęciu dwuletnia Hanne stoi przy kaflowym stoliku, bawiąc się klockami, jednak na okładce pojawia się już tylko jej starsze rodzeństwo – brat Kjeld i siostra Gunhild, bo to ono stanowi grupę docelową.

W powojennej Danii wielu dorosłych nadal postrzega zabawę jako coś, z czego należy wyrosnąć. Jednak w rodzinie Kirka Christiansena nie myślano w ten sposób. Kiedy Godtfred i jego rodzeństwo byli dziećmi, zarówno

Ole Kirk, Kristine, jak i później Sofie nigdy nie traktowali dziecięcej zabawy jako marnowania czasu. Godtfred i jego bracia potrafili znakomicie wykorzystać kawałki drewna o różnych kształtach i rozmiarach, które pozostawały w warsztacie ojca. Niekiedy przybierały kształty zwierząt, innym razem samochodów, a czasami były układane jedne na drugich niczym klocki. Kiedy młodsza siostra Ulla dorastała w latach trzydziestych, Ole Kirk zbudował dla niej i jej kolegów domek do zabawy na jednym z drzew rosnących na tyłach ogrodu.

Kobiety dorabiające sobie w latach trzydziestych chałupniczym malowaniem kół i kaczek, które Ole Kirk dostarczał im w koszyku, opowiadały, że potrafił zapukać do drzwi w niedzielne popołudnie, by przekazać wiadomość: „Nie siedźcie w domu. Wyjdźcie na zewnątrz i tam pobawcie się z dziećmi”. I w ten sposób bawiono się w Billund.

Nawet w dzieciństwie Olego Kirka, w latach pięćdziesiątych XIX wieku, w Blåhøj było miejsce na zabawy i piosenki, do których dołączało jego liczne rodzeństwo. W jednym z wywiadów dyrektor senior LEGO wspomina, że w tamtych czasach najlepszą zabawką chłopaka pilnującego pasącego się bydła był tak zwany hvolkow (hulko) – zwykły kamień z dziurką i sznurkiem, który przywiązywano do patyka i ciągnięto za sobą niczym prawdziwą krowę.

„Teraz czasy się zmieniły – podsumowuje Ole Kirk. – Bez wątplenia żyjemy w epoce dziecka. Trojskliwi rodzice w Danii przeznaczają szacunkowo 50-100 milionów koron rocznie na zabawki dla swoich dzieci. Kiedy sobie przypominam, że w moim dzieciństwie do zabawy musiał wystarczyć zardzewiały gwóźdź czy kamień z dziurką, to można tylko powzdychać i pożałować tego, że człowiek urodził się za szybko”.

Podobnie jak ojciec i współcześni eksperci od spraw dziecka, Godtfred też podziela przekonanie, że udana zabawa wymaga dobrych materiałów do produkcji zabawek. Dlatego fabrykant zabawek powinien jego zdaniem „być w stanie dostosować się do poziomu potrzeb dziecka i zadbać o to, żeby zabawka zapewniała wiele możliwości”. Ta i inne wypowiedzi na podobne tematy wskazują na wrażliwość Godtfreda i uwagę, z jaką śledzi toczącą się debatę na temat pedagogiki dziecka. Zarazem poszukuje inspiracji do argumentów, których zamierza użyć, gdy pewnego dnia będzie promował system zabawy LEGO. Jak bardzo zbliża się do obranego celu, widać wyraźnie w jednej z reklam cegiełek LEGO z 1954 roku, noszącej nagłówek „Chcesz się dobrze bawić?” z następującym uzasadnieniem:

„Dzieci, które się dobrze bawią, w dorosłym życiu wykazują inicjatywę i chęć do działania. Dlatego oczywiste i uzasadnione jest dostarczanie im rozwijających zabawek, które stymulują ich wyobraźnię i kreatywność. Cegielki LEGO są taką zabawką, uwielbianą zarówno przez chłopców, jak i dziewczęta, nie wspominając o dorosłych. Zabawkę rekomenduje się dla żłobków, przedszkoli i świetlic”.

\*\*\*

Z powodu podupadania na zdrowiu i związanych z tym licznych pobytów rehabilitacyjnych w uzdrowiskach Ole Kirk jest tylko częściowo zaangażowany z wielki plan Godtfreda dotyczący koncentracji produkcji i skupienia się na plastikowej cegielce LEGO. Od wczesnej wiosny 1955 roku „system” staje się najczęściej wymawianym słowem zarówno wśród kierownictwa, jak i wśród pracowników fabryki w Billund, chociaż samo pojęcie „system zabawy LEGO” pozostaje tajemnicą Godtfreda do ostatniej chwili.

Na pierwszym w tym roku zebraniu zarządu pojawiają się Ole Kirk, synowie Karl Georg i Gerhardt, a także trzej przedstawiciele handlowi oraz księgowy Orla Jørgensen. Zostają przywitani przez Godtfreda, który z okazji rozpoczęcia nowego roku wygłasza uroczyste przemówienie, inaugurujące nie tylko nowy rok, ale również nowy początek:

„Nasz dyrektor senior pracował z błogosławieństwem Boga, a ja chciałbym wykorzystać okazję, żeby pogratulować nam wszystkim możliwości pracy w przedsiębiorstwie, które po pierwsze daje nam okazję do robienia tego, czego potrzebuje każdy zdrowo myślący człowiek – mianowicie zaspokaja potrzebę odpowiedzialnego tworzenia, a po drugie zapewnia nam przy tym dostatnie życie. Postarajmy się w nadchodzącym roku kontynuować to przeświadczenie i prosimy Boga o jego błogosławieństwo – bo wszystko się na tym opiera”.

Miesiąc później Godtfred ujawnia szczegóły nowego, ogromnego projektu firmy. Jego namacalną, konkretną podstawą jest plan miasta wydrukowany na plastikowej serwecie, którą można położyć na stole lub podłodze. Pomysł opatrzoneo sloganem: „Zbuduj miasteczko LEGO z cegiełek LEGO!”. Na wyznaczonych miejscach planu miasta przewidziano budowę domów z klocków, jest też możliwość zasadzenia drzew i krzewów, a po szarych drogach, ozdobionych białymi pasami drogowymi i przejściami dla pieszych, można poruszać się małymi samochodzikami LEGO, zaprojektowanymi z najdrobniejszymi szczegółami.

*Vil du LEGO med mig?*

LEGO-mursten er dansk kvalitets legeløj, fremstillet af fineste plastik i smukke farver. De er i formindket størrelse dimensioneret som rigtige mursten og tillader altså fremstilling af eksisterende kendte bygninger. Lego-mursten bruges derfor af flere arkitekter til byggemodeller, men det er først og fremmest et legeløj, der giver børnene hundreder af muligheder for byggeeri. Det længter og længter både drenge og piger og udvikler børnenes fantasi på en god måde. Et legeløj, der kan fange hele familiens interesse, også de voksne.

LEGO helsten har 8 knopper, der muliggør langt flere kombinationer med lærmursten, end med noget andet byggesøj. Giv børnene legeløj, der udvikler, børn elsker at bygge. Lego-murstenene er konstrueret sådan, at stenene låses sammen ved et let tryk, når der bygges i forbindelse.

Se udstillingerne hos legetøjs-handlerne

Fås i løssalg, sik-priser:

1/1 sten.....	0,12
3/4 sten.....	0,10
1/2 sten.....	0,07
1/4 sten.....	0,05
Byggeplader..	1,75
Æsker med vinduer og døre.....	1,25

Fås i æsker til følgende priser:  
2,50 - 4,85 - 7,50  
9,65 - 13,25 - 16,75  
20,00 - 23,00

**LEGO**

LEGO LEGETØJ er gennemført kvalitet.  
Se efter navnet, når De køber legeløj.

„Vil du LEGO med mig?” (Chcesz/Chcecie się ze mną dobrze bawić? – przyp. tłum.). Reklama cegiełek LEGO z 1953 roku, w której mowa o tym, że ta zabawka przeznaczona jest nie tylko dla dzieci, ale i dla architektów chcących budować modele.

Godtfred wyjaśnia, że ten nowy system opiera się na koncepcji swobodnej, indywidualnej zabawy. Poza tym chodzi też o to, żeby dzieci się czegoś nauczyły i potrafiły poruszać się po mieście, gdyż w Danii w latach pięćdziesiątych coraz bardziej rośnie natężenie ruchu. Jest więc istotne, żeby dzieci poznały zasady bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Godtfredowi udaje się uzyskać też aprobatę dla projektu ze strony Krajowej Rady Bezpieczeństwa Drogowego, a także wynająć prawdziwego policjanta do reklamy produktu. Funkcjonariusz udziela dzieciom wskazówek i przekonuje ro-

dziców do zakupu zabawki, która edukuje poprzez zabawę. Warto zauważyć, że dzieje się to jakieś 25–30 lat przed tym, zanim Godtfred upowszechni pojęcie „nauki poprzez zabawę” i uczyni z niego ideę przewodnią koncernu LEGO.

Godtfred czy też G.K.C., jak podpisuje się na wszystkich protokołach z zebrań zarządu, na spotkaniu w czerwcu przedstawia założenia największej jesiennej kampanii promocyjnej. Plan zakłada przesłanie niewielkiego czasopisma „Nowości LEGO” do wszystkich sprzedawców i pracowników sklepów, a następnie złożenie im wizyty, za którą będą odpowiadać trzej przedstawiciele handlowi LEGO. Ich zadaniem będzie przedstawienie filozofii związanej z nowym systemem zabawek oraz inicjatyw promocyjnych, a także zebranie jak największej liczby zamówień na system zabawy LEGO.

Ten ostatni punkt wydaje się w zasadzie najważniejszy, bo kasa LEGO świeci pustkami w związku z wielką rozbudową fabryki, na którą nalegał Ole Kirk. Dlatego Godtfred powtarza wielokrotnie podczas spotkania z trzema przedstawicielami handlowymi: „Zebranie zamówień i zarobienie pieniędzy jest bardzo ważne, w zasadzie to takie nasze być albo nie być. W tym roku z powodu rozbudowy nasz płynny kapitał jest znacznie mniejszy, dlatego musimy zwiększyć obroty”.

Duńscy sprzedawcy zabawek dowiadują się po raz pierwszy o nowym systemie budowania z LEGO tej samej jesieni, kiedy otrzymują czasopismo „Nowości LEGO”. Najnowszy produkt jest reklamowany w oparciu o sześć założeń określających, co w Billund rozumie się pod pojęciem dobrej zabawki. Większość z tych założeń pokrywa się z wypowiedziami duńskich psychologów i pedagogów dziecięcych, rozpowszechnionymi w gazetach i czasopismach czytanych i zbieranych przez Godtfreda. Jednak najambitniejsze z nich pochodzi od samego Godtfreda i dotyczy kwestii ponadczasowości, do której dąży system zabawy LEGO: „To ma być klasyk wśród zabawek, taki, który nie potrzebuje wprowadzania zmian”.

Ton pierwszej prezentacji nowego systemu zabawek, które niebawem staną się znane i popularne jako klocki LEGO, jest wart uwagi, dlatego że przedsiębiorstwo po raz pierwszy próbuje na taką skalę włączyć w promocję sprzedawców i personel w sklepach, co w rzeczywistości oznacza uczynienie z nich swoistych ambasadorów systemu zabawy LEGO.

„Wierzmy, że jako fachowcy branży zabawkarskiej przyznacie nam rację, iż ten projekt to coś więcej niż kolejna nowa zabawka, i że będziecie państwo w stanie dostrzec niewyobrażalne perspektywy, jakie ze sobą niesie. Nie szczędziliśmy pieniędzy ani wysiłku, żeby stworzyć coś nowe-

go i zupełnie wyjątkowego, po to, by osiągnąć duży sukces. Czy zechcą państwo wziąć w tym przedsięwzięciu udział? Jeżeli tak, to sukces mamy gwarantowany!”

Lansowany jest nie tylko nowy system zabawek, ale również pewna koncepcja zabawy dzieci, która okazuje się nieprawdopodobnie żywotna i perspektywiczna i która przetrwała w koncernie LEGO do dziś. Zostaje ona obwieszczona w dosłownym tego słowa znaczeniu na okładce firmowego czasopisma adresowanego do sprzedawców i personelu sklepów w postaci małego sympatycznego ludzika LEGO w stroju roboczym i kasku ochronnym. Zadowolony budowlaniec trzyma przy ustach megafon i obwieszcza humanistyczne poglądy systemu LEGO całemu światu:

„Naszym założeniem było stworzenie zabawki, która zachowa wartość na całe życie – zabawki, która przemówi do wyobraźni dziecka i rozwinię w nim potrzebę oraz radość tworzenia, stanowiące siłę napędową aktywności każdego człowieka”.



Na tym pierwszym planie LEGO City dzieci mogą zbudować własne miasteczko z domami, samochodami, znakami drogowymi i drzewami. Możliwości zabawy przedstawione zostają w formie makiety wystawianej w sklepach z zabawkami i domach towarowych, by zainspirować dzieci i ich rodziców.

**Kjeld:** „Nowatorstwo i doskonałość systemu zabawy LEGO polega na tym, że nagle pojawiło się wiele nowych możliwości budowania różnych rzeczy.



Ojciec zawsze był przekonany, że to powinien być spójny system pasujących do siebie elementów. Różne klocki zakupione w rozmaitych pudełkach można było zawsze składać razem. Już pod koniec życia ojca, kiedy przejąłem kierowanie LEGO, słyszałem od niego krytyczne uwagi na temat tego, że na rynku pojawia się za dużo nowych elementów. Uważał, że to się działo za szybko, a jego dawny wynalazek zbyt się rozrósł i został rozmieniony na drobne. Ojciec domagał się, żeby tylko klocek pozostał kwintesencją LEGO. Ten pogląd wyrażał od początku 1955 roku, opierając się na pedagogicznym założeniu, że dzieci rozwijają swoją kreatywność poprzez zabawę w budowanie”.

\*\*\*

Wyzwania, przed którymi stoi wiele przedsiębiorstw w latach pięćdziesiątych w Europie, dotyczą również LEGO. Billundzka fabryka zabawek zarówno podczas wojny, jak i zaraz po niej odniosła sporo korzyści z powodu zakazu importu i przygotowała przedsiębiorstwo do produkcji na eksport. Jednak zarówno Ole Kirk, jak i Godtfred za każdym razem doświadczają trudów współpracy międzynarodowej w powojennej rzeczywistości. Chodzi nie tylko o logistykę, kiedy trzeba ściągnąć maszyny z zagranicy i zapłacić w obcej walucie, lecz także o liczne zezwolenia wymagane przy sprzedaży towarów za granicę.

Jak wiele innych przedsiębiorstw w tym okresie, również LEGO potrzebuje gospodarczego ożywienia. W związku z rozbudową fabryki w latach 1952–1953 Godtfred występuje o kredyt w ramach szeroko zakrojonej powojennej amerykańskiej pomocy dla Europy w postaci planu Marshalla. Dla Danii na kredyty przewidziano kwotę 33 milionów dolarów, dlatego dyrektor junior LEGO przez wiele tygodni pracuje nad rzetelnym, dobrze uzasadnionym wnioskiem, ale niestety otrzymuje odmowę. Tego rozczarowania można się było spodziewać, bo wydawało się oczywiste, że fabryka zabawek nie znajdzie się na liście firm wytwarzających „najpotrzebniejsze towary”.

Mimo iż nie można skorzystać z pomocy finansowej planu Marshalla, wiele wskazuje na to, że LEGO dzięki swojemu dynamicznemu dyrektorowi w osobie Godtfreda uda się skorzystać na amerykańskim programie pomocy technicznej, która zakłada szerzenie fachowej wiedzy dotyczącej rozwoju przemysłu. Program pomocowy okazuje się rodzajem poradnika budo-

wania europejskich przedsiębiorstw na podstawie modelu amerykańskiego, który opiera się na najnowszych pomysłach dotyczących automatyzacji, racjonalizacji, sprzedaży, reklamy, marketingu i zarządzania.

Krótko mówiąc, chodzi o amerykański sposób prowadzenia biznesu bazujący na trzech hasłach zaczynających się na „s”: specjalizacji, standaryzacji i symplifikacji. To magiczne słowa dla rzemieślnika ze środkowej Jutlandii, który ma ambicję rozwinięcia rozbudowanego systemu zabawek, opartego co prawda na najlepszej formie zabawy, ale jednocześnie spełniającego kryteria efektywnego modelu biznesowego.

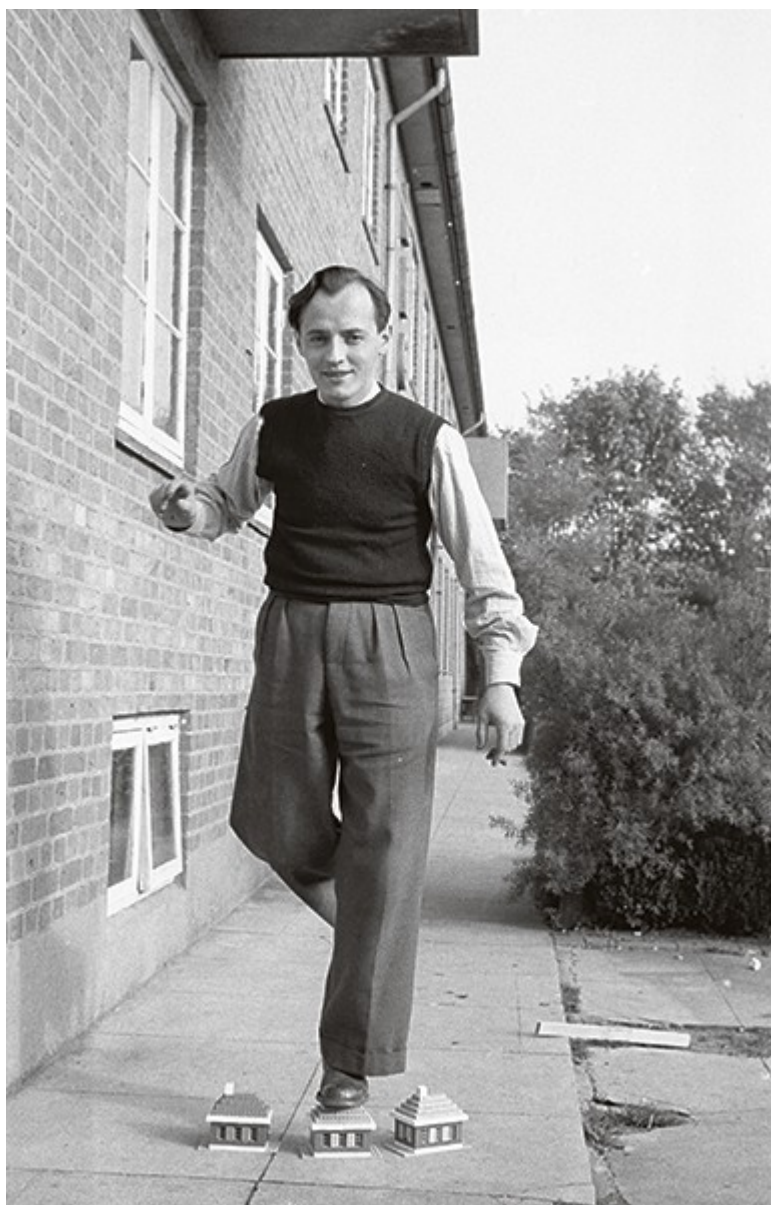
Podobnie jak większość ówczesnych duńskich firm, również LEGO planuje modernizację według amerykańskiego wzoru, przynajmniej w zakresie, jaki jest możliwy dla dyrektora fabryki zabawek oddalonej o setki kilometrów od siedzib elity biznesu w Kopenhadze. Niemniej dla Godtfreda nie jest niczym nowym, że niejako na własną rękę musi zdobywać wiedzę na temat nowoczesnego sposobu rozwijania przedsiębiorstwa, zbytu i zarządzania firmą. W przeciwieństwie do innych duńskich dyrektorów i kadry kierowniczej nigdy nie uczestniczył w sponsorowanym przez program planu Marshalla wyjeździe studyjnym do USA. Nigdy też nie zgłasza się na intensywne kursy, na których duńska kadra zarządzająca poznaje amerykańskie modele biznesowe i metody zarządzania.

Godtfred jest samoukiem, a jedną z jego głównych zdolności okazuje się umiejętność zbierania pomysłów i inspirowania się rozmowami, które prowadzi z profesjonalnymi zarządcami, nie tylko tymi, których sam zatrudnia. To oznacza, że nieznane dotychczas w LEGO pojęcie „racjonalizacja” nagle pojawia się w wielu wystąpieniach G.K.C. podczas firmowych spotkań. Nieco później dołączają hasła takie jak „produktywność”, „automatyzacja”, „rozwój produktu” czy „analiza rynku”.

**Kjeld:** „Nie przypominam sobie, żebym kiedykolwiek widział ojca z jakąś książką dotyczącą prowadzenia biznesu. W domu nie było też czasopism ani artykułów traktujących o zarządzaniu firmą. Myślę, że najwięcej czerpał z rozmów, które prowadził z ludźmi. Ojciec był zawsze otwarty na wiedzę innych, zwłaszcza tych, którzy mieli własne zdanie i mogli mu przekazać coś nowego. Chętnie inspirował się pomysłami swojej kadry kierowniczej, wręcz oczekiwał, że ci ludzie wniosą do firmy coś nowego i tym samym sprowokują go do działania. Pochodzili przecież »z zewnątrz«, dysponowali nową wiedzą i doświadczeniem w pracy z międzynarodową społecz-

nością biznesową. Wyraźnie widać, jak ojciec się zmieniał w latach pięćdziesiątych. Rozwijał się zarówno jako człowiek, jak i dyrektor, stopniowo zmieniając swój styl zarządzania”.

Pojęcie „public relations” staje się popularne w Danii dopiero po wojnie, a na protokołach ze spotkań zarządu w Billund – w latach 1955–1956. Do tego czasu ani PR, ani wydatki na reklamę nie należały do istotnych pozycji kosztowych w księgach rachunkowych przedsiębiorstwa LEGO. Z czasem okazuje się, że im bardziej G.K.C. przejmuje kierowanie firmą i skupia się na rozwijaniu systemu zabawy LEGO, tym bardziej rozrasta się budżet reklamy. To zresztą jeden z tematów, który ponownie dzieli ojca i syna, bo z perspektywy tego młodszego wydatki na marketing są nieodzowną inwestycją, podczas gdy starszy nadal hołduje swemu rzemieślniczemu przekonaniu, że „jeżeli towary są dobrej jakości, to klienci zjawią się po nie sami”.



Godtfred: „Chodzi nam o to, żeby stworzyć zabawkę, która przygotowuje dziecko do życia”. Stojąc na domku z klocków LEGO na jednej nodze, udowadnia, że zabawka należy do bardzo wytrzymałych.

Tej decydującej jesieni 1955 roku, kiedy system zabawy LEGO zostaje wprowadzony na rynek i musi zdać egzamin przed sprzedawcami i konsumentami, dyrektor junior przeznaczają na reklamę i materiały wystawiennicze kwotę 60 000 koron. Ta duża inwestycja, na którą jeszcze parę lat temu rachmistrz Godtfred nigdy by nie przystał, ma zapewnić LEGO odpowiednie miejsce na półkach sklepów z zabawkami oraz na wystawach domów towarowych w okresie przedświątecznym. Celem tych wydatków jest oczywiście rozpowszechnienie i spopularyzowanie głównego zamysłu systemu zabawy LEGO. Jak to raz za razem powtarza G.K.C. na spotkaniach doty-

czących sprzedaży: „Nie wystarczy, że my wiemy – cały świat ma to wiedzieć!”.

Przykładem strategii reklamowej LEGO w dziesięcioleciu, w którym coraz częściej mówi się o sposobach spędzania czasu wolnego, a marzenia o własnym domu stają się celem dla wielu młodych duńskich rodzin, jest barwny folder skierowany do rodziców. Początkowo wychodzi tylko w Danii, ale niedługo potem również w Niemczech i szybko okazuje się, że zawarte w nim przesłanie ma charakter ponadnarodowy: „System zabawy LEGO to nie tylko zdrowe, kreatywne rodzinne hobby, lecz także możliwość zbudowania i zaplanowania własnego domku marzeń”.



Folder reklamowy jest mały, ilustrowany opowieścią o pokoleniach i opowiada o tym, co dzieje się w rodzinie, w której pojawiają się małe cegiełki LEGO. Wszystko zaczyna się podczas trzecich urodzin Erika, który „dostał pudełko cegiełek LEGO i zbudował z nich swoje pierwsze wieże”. Następnie przedstawionych jest kilka wybranych wydarzeń z życia Erika i jego rodziny. Najpierw jego młodsza siostra chce dołączyć do zabawy z LEGO i „oczywiście najchętniej buduje pokoje dla lalek”. Jako sześciolatek Erik buduje duże, piękne domy, które z czasem tworzą całe miasteczka z ulicami, samochodami, sztyldami i drzewami. Lene dołącza do zabawy, a wtedy „Lene i Erik wiele się nauczyli o zasadach ruchu drogowego”. W wieku 12 lat Erik z dużą wprawą i zręcznością bawi się klockami LEGO i potrafi zbudować „ogromny, 24-piętrowy drapacz chmur, a cztery lata później LEGO staje się jego ulubionym hobby. Upływa kilka lat. Erik się żeni i wraz ze swoją narzeczoną budują z klocków LEGO domek marzeń, „z tych samych cegiełek, które Erik otrzymał na swoje trzecie urodziny”. Kilka lat później młoda para przenosi się do nowoczesnego domu, „podobnego do tego, który kiedyś zbudowała z klocków LEGO”. Kiedy młodzi zostają rodzicami i w tej historii można by postawić już kropkę, to jednak okazuje się ona przecinkiem w reklamowej opowieści. „Chłopiec ma tylko trzy lata, ale już bawi się LEGO – podobnie jak swego czasu jego ojciec, bo LEGO przechodzi na kolejne pokolenie i sięga daleko w przyszłość”.

Opowieść jest odzwierciedleniem wielkiego planu Godtfreda, żeby wypromować te swego czasu tak skromnie sprzedające się plastikowe cegiełki jako element czegoś większego. System LEGO to nie tylko kawałek zabawki, ale też cały świat zabawy, która się rozrasta, staje się częścią życia rodzinnego, a potem przechodzi na kolejne pokolenie. Dyrektor junior wyjaśnia to w wywiadzie udzielonym jednej z gazet:

„Można zapewne powiedzieć, że to nielogiczne pod względem ekonomicznym, aby wyprodukować zabawkę, która ma służyć przez całe życie. Jesteśmy jednak przekonani, że nasz pomysł jest słuszny. Stworzyliśmy zabawkę, która przeznaczona jest nie tylko do zabawy, ale też w istotny sposób przyczynia się do rozwoju dzieci”.

Okres przedświąteczny 1955 roku przebiega dość chaotycznie, a już w styczniu kolejnego roku przedstawiciele handlowi donoszą o sfrustrowanych i bezradnych sprzedawcach, którzy jednak nie zrozumieli istoty systemu zabawy LEGO. W samym środku sezonu świątecznego wydają się zdezorientowani i nie mają pojęcia, czy plan miasta LEGO z domami, drogami i samochodami ma być promowany jako wesoła zabawka, czy też jako rozsądna gra edukacyjna o zasadach ruchu drogowego. Jeden ze sprzedawców zastanawia się nawet, czy nie ma sprzeczności w określaniu zabawki jako „systemu”. Czy zabawkę można w ogóle usystematyzować? Nie, gdyby o to zapytać psychologów i pedagogów dziecięcych, których wypowiedzi śledzi G.K.C. Zgodnie stwierdziliby, że aby zabawkę nazwać zabawą, musi być swobodna, samowolna i niesystematyczna.

Nowy szef reklamy w LEGO Henning Guld przyznaje, że pierwsza kampania promocyjna być może rzeczywiście popadła za bardzo w wielosłowie. To stwierdzenie nie zbija jednak G.K.C. z pantałyku. Natychmiast ponownie wysłała swoich przedstawicieli do sprzedawców, żeby ci doprecyzowali koncepcję systemu LEGO i zmotywowali personel zajmujący się handlem detalicznym: „Naszim najważniejszym zadaniem jest zapewnienie sprzedawcom dużej porcji witamin LEGO!”.

Aby nie wprowadzać dodatkowego zamieszania, zostaje podjęta decyzja o ograniczeniu wprowadzania kolejnych nowości do przyszłego systemu LEGO. Asortyment ma się ograniczać do rowerzystów, motorowerów, motocykli i skuterów, a także różnych flag – czyli elementów, które mają za zadanie trochę ożywić ulepszony plan miasta, teraz już w postaci składanej, usztywnionej planszy. Na jednej ze składanych stron planszy przedstawiono cały asortyment systemu – łącznie 38 różnych klocków, a także sa-

mochody, flagi, drzewa. Druga zawiera kolorowe zdjęcie wielkości plakatu, przedstawiające jasnowłosą dziewczynkę i ośmioletniego, piegowatego Kjelda o kręconych włosach, w koszulce w kratkę. Chłopiec, który w przyszłości przejmie prowadzenie firmy od swojego dziadka i ojca, zyskuje twarz rozpoznawalną w całym kraju. Będzie pojawiała się na dużych i małych pudełkach systemu LEGO aż do lat sześćdziesiątych.

**Kjeld:** „Od małego pozowałem do zdjęć i przez dłuższy czas zajmowałem się tym nasz lokalny fotograf, ale w drugiej połowie lat pięćdziesiątych pojawiła się potrzeba wykonania bardziej profesjonalnych fotografii. Ojciec był zdania, że powinienem pojechać do Aarhus i tam przejść sesję zdjęciową. Wyjazdy odbywały się eleganckim volkswagenem karmann ghia, należącym do szefa reklamy. W tamtym okresie Guld należał do najbliższych współpracowników ojca. Odpowiadał za nasze wszystkie kampanie zarówno w Danii, jak i za granicą, a budżet reklamowy wyraźnie się wtedy rozrastał. To Guld był też autorem tekstów wielu elokwentnych wystąpień wygłaszanych przez ojca podczas promocji systemu zabawy LEGO przed większą publicznością. Przejazdy sportowym wozem do Aarhus były rzeczywiście bardzo ekscytujące, dużo bardziej niż same sesje fotograficzne, podczas których robiono mi zdjęcia w towarzystwie jakieś dziewczynki w moim wieku. Właśnie podczas tych wypraw po raz pierwszy w życiu spróbowałem coca-coli”.

\*\*\*

W ciągu roku od pierwszej promocji systemu zabawy LEGO asortyment jest stale uaktualniany i dopasowywany do potrzeb rynku. W tym czasie Godtfred próbuje, z nieznaną sobie do tej pory gotowością do podejmowania ryzyka, zrealizować swoje i ojca marzenie o sprzedaży duńskich produktów w kraju, który jest uznawany za ojczyznę zabawek, czyli w Niemczech. Kiedy G.K.C. zwraca się w tej sprawie do doradców od eksportu oraz ludzi znających się na handlu zagranicznym, napotyka spory opór. Ich zdaniem sprzedaż zabawek Niemcom przypomina próbę sprzedaży piasku na Saharze.



Pierwsza główna siedziba LEGO w Niemczech mieści się na pierwszym piętrze dawnego hotelu dworcowego w Hohenwestedt, skąd Axel Thomsen kieruje podbojem niemieckiego rynku. *Archiwum prywatne*

Wspólną cechą rodu Kirków Christiansenów jest połączenie uporu, wytrwałości i ambicji. Ta kombinacja przypomina cechy temperamentu znanego z dawnej literatury jutlandzkich pisarzy, takich jak St.St. Blicher, Jeppe Aakjær, Johan Skjoldborg czy Johannes V. Jensen, piszących o ludziach z Półwyspu Jutlandzkiego, którzy próbowali ujarzmić wrzosowiska i uprawiać ubogą glebę.

Może to właśnie ta wrodzona śmiałość Olego Kirka przekuwa się w odważny plan syna dotyczący podboju niemieckiego rynku zabawek, bo



w tamtych czasach nie ma mowy o przeprowadzeniu analizy bilansu czy też ryzyka. Co prawda LEGO w 1955 roku odnotowuje pewien nieznaczny zysk, ale mimo wszystko same obroty oscylują wokół zaledwie 2,1 miliona koron, z czego drewniane zabawki stanowią 30 procent sprzedawanych artykułów. W zasadzie nic nie wskazuje na to, żeby plastikowe cegiełki LEGO miały stać się międzynarodowym sukcesem. Może poza intuicją Godtfreda i jego wiarą, która potrafi przenosić góry.

Spółka LEGO Spielwaren GmbH zostaje założona w styczniu 1956 roku, a okoliczności jej powstania obrosły w firmie legendą. Dwa miesiące wcześniej Godtfred wraca do domu z północnych Niemiec, po tym, jak odwiedził Konsulat Generalny Danii w Hamburgu. Pojechał tam, żeby dowiedzieć się o możliwościach zaistnienia LEGO na tamtejszym rynku. Podczas pobytu uzyskał interesującą informację, że w przypadku założenia samodzielnej niemieckiej spółki zamiast spółki zależnej można liczyć na niższe stawki celne, dodatkowe korzyści podatkowe i lepsze warunki kredytowania.

W drodze do domu Godtfred zatrzymuje się w Szlezwiku-Holsztynie, gdzie rozgląda się za pomieszczeniami, które LEGO mogłoby wynająć do działań promocyjnych. Postanawia nadłożyć drogi i zajrzeć też do Hohenwestedt, żeby sprawdzić, czy jego i Edith dobrzy znajomi ze Szwecji, Axel i Grethe Thomsen, przebywają w domu. Jakiś czas temu małżeństwo przeprowadziło się do miasta i uruchomiło produkcję mebli dla lalek, z którą wystartowało dużo wcześniej, tuż po wojnie, zakładając Fabrykę Zabawek w Lundby<sup>19</sup>, położoną na obrzeżach Göteborga.

Thomsen jest w domu i zaprasza na kawę. Godtfred opowiada o swoim wyjeździe do Hamburga i przyszłych planach eksportowych. W końcu przynosi z samochodu kilka pudełek systemu LEGO z planem miasta. Axel Thomsen zapala się do pomysłu, natychmiast dostrzegając potencjał w koncepcji systemu: „To fantastyczna zabawka. Nie mógłbym ci pomóc sprzedawać jej w Niemczech?”. Godtfred się waha, a po chwili mówi: „LEGO potrzebuje w Niemczech człowieka, który zajmie się tym przedsięwzięciem na sto procent, a nie kogoś, kto już produkuje i sprzedaje inne zabawki”. Po tej wymianie zdań wyrusza do Billund, dając Axelowi Thomsenowi do myślenia. Kilka dni później znajomy dzwoni do Godtfreda: „A co, gdybym przekazał fabrykę mebli dla lalek synowi, a ja i Grethe pracowalibyśmy wyłącznie dla twojej firmy i systemu LEGO? Czy wtedy byś mnie potrzebował?”.

Zdecydowanie tak. Już w drodze do domu z Hohenwestedt Godtfred uznał, że Axel Thomsen byłby odpowiednim człowiekiem na czele promocji eksportu w Niemczech. Ma nie tylko właściwą energię i entuzjazm, ale także dużą wiedzę na temat tamtejszego rynku.

Niedługo potem LEGO wynajmuje od małżeństwa Thomsenów pierwsze piętro dawnego hotelu dworcowego przy Bahnhofstrasse 19 i meble dla lalek ustępują miejsca plastikowym klockom. Po pewnym czasie G.K.C. wspomina: „Thomsen stał się naszym człowiekiem na 110 procent. Okazał się fantastycznie zdolny, miał w sobie coś z buldożera. To on sprawił, że niemiecki rynek zbytu stał się najlepszym zagranicznym rynkiem dla LEGO”.

W tym czasie firma zakupuje również pierwszy służbowy samochód z przyczepą – to bedford z ogromnym czerwonym logo LEGO na pomalowanej na biało pace tuż za szoferką. Będzie wykorzystywany do przewożenia gotowych w 75 procentach pudełek LEGO do Hohenwestedt, gdzie przewidziane są prace wykończeniowe i pakowanie zabawek. Dzięki temu rozwiązaniu udaje się zaoszczędzić na 30-procentowym ciele od importowanych gotowych zabawek. Za kierownicą siedzi najstarszy syn Olego Kirka, Johannes, który jako świetny szofer zostaje awansowany na „eksportowego kierowcę” – ze specjalnym mundurem i czapką z daszkiem z logo LEGO.



Pierwsza, dziewicza trasa nowego samochodu dostawczego, którym w 1956 roku kieruje Johannes, a towarzyszy mu Axel Thomsen, żeby załatwić formalności na granicy.

**Kjeld:** „Johannes prowadził ciężarówkę do Niemiec, kiedy dostarczaliśmy towary do Hohenwestedt. Uwielbiał tę pracę i odpowiedzialność z nią związaną. Zawsze wdawał się w rozmowę z celnikami na granicy, którzy zapraszali go na łyk kawy. Kiedy docierał na miejsce, miło spędzał czas z lokalnymi pracownikami, czekając na rozładunek, a potem wracał do Billund. Pracował w ten sposób przez wiele lat”.

Początkowo Johannes odpowiada za jeden transport w tygodniu, później częstotliwość przejazdów wzrasta do dwóch. Podczas pierwszego transportu z Billund do Holsztyna towarzyszy mu Axel Thomsen, aby pomóc w kwestiach celnych i upewnić się, że wszystko przebiega należycie. Już na miejscu do pomocy włącza się jego żona, Grethe, odpowiadająca za bieżącą działalność firmy. Małżeństwo zajmuje się poza tym osobiście sprzedażą i administracją, stacjonując w dawnym hotelu dworcowym.

W pierwszym okresie tempo sprzedaży jest powolne. Handlowcy z niemieckich domów towarowych i handlowych, którzy spotykają się corocznie na targach w Norymberdze, już kilka lat wcześniej, gdy Godtfred próbował powalczyć o LEGO Bausteine, pokazali mu kciuk skierowany w dół, oceniając w ten sposób duńskie zabawki konstrukcyjne. Podobny sceptycyzm jest wyczuwalny wiosną 1956 roku.

**Kjeld:** „Przekonanie niemieckich handlowców co do tego, że chodzi o naprawdę dobry produkt, który się łatwo sprzeda, okazało się początkowo trudne. Właściwie to nieco dziwne, że nie potrafili dostrzec, iż mieli do czynienia z przełomową koncepcją nowego systemu budowania, w którym dzieci same tworzą to, czym chcą się bawić. Naszym wielkim zwycięstwem okazał się moment, w którym Axelowi Thomsenowi udało się przekonać sieć dużych niemieckich domów towarowych do koncepcji LEGO. Nabywcy zaakceptowali jednocześnie, że sprzedaż nie będzie się odbywała za pośrednictwem hurtowni, które pobierały spory rabat, tak jak to było w zwyczaju w Niemczech. Ojciec i Thomsen zgodnie uparli się w tej kwestii. Ich mądra i dojrzała decyzja stworzyła podwaliny naszego sukcesu w Niemczech”.



Reklama „systemu zabawy LEGO” przygotowana na coroczne targi zabawek w Norymberdze.

\*\*\*

Do decydującego przełomu doszło jesienią 1956 roku dzięki dokładnie przemyślanej strategii PR, opracowanej przez Godtfreda i Thomsena. Polegała na skoncentrowaniu działań reklamowych wokół jednego dużego miasta. Naturalnym wyborem wydawał się Hamburg – milionowe miasto, a zarazem mekka handlu, położone 80 km na południe od niemieckiej siedziby LEGO w Hohenwestedt. O tym wyborze opowiada Godtfred parę lat później swoim współpracownikom:

„Zdawaliśmy sobie sprawę, że jeżeli reklama i marketing miałyby dotyczyć całych Niemiec, będzie to oznaczać marnowanie środków. Dlatego skupiliśmy się wyłącznie na Hamburgu. Po wstępnych przygotowaniach, polegających na pionierskich działaniach związanych z organizacją

wystaw w wyspecjalizowanych sklepach, i po przekonaniu do koncepcji właścicieli sklepów i ekspedientów przyszła kolej na decydującą fazę – film, który miał być odtwarzany w kinach”.

Dzięki niezachwianej wierze w moc promocji G.K.C. wraz z szefem reklamy Guldem produkuje dwuminutowy kolorowy film reklamowy *Budujemy miasto*<sup>20</sup>, pokazywany w czterech największych kinach Hamburga. Produkcja z przyjemną muzyką jazzową w tle przekonująco opowiada o tym, że cała rodzina – dziewczynka, chłopiec, matka i ojciec – może się wspólnie bawić LEGO System im Spiel.

Kiedy film ukazuje się w kinach, Axel Thomsen zatrudnia 15–20 ludzi, którzy w Hamburgu odwiedzają sklepy z zabawkami i domy towarowe, sprawdzając, czy na półkach znajdują się pudełka LEGO. Jeżeli nie, mają zdecydowanie pytać o LEGO Bausteine – nową, interesującą zabawkę konstrukcyjną, o której słyszeli wiele dobrego.

**Kjeld:** „Ojciec często opowiadał o tym pierwszym filmie reklamowym, który wyprodukował wspólnie z Henningiem Guldem i Axelem Thomsenem. W jednej ze scen ten ostatni staje pośrodku planu miasta na domku z klocków LEGO, żeby udowodnić wytrzymałość budowli. Ojciec go o to poprosił. Uwielbiał te chwile, kiedy w takiej sytuacji wokół gromadzili się dziennikarze i fotografowie. Wielokrotnie powtarzał swoim współpracownikom, jak istotne jest podkreślanie funkcjonalności i jakości systemu LEGO, chociaż prawdę mówiąc, początkowo klocki dość kiepsko się ze sobą łączyły”.

W styczniu 1957 G.K.C. stwierdza, że jego działania związane z promocją eksportu przyniosły owoce. W ciągu roku udało się zwiększyć krąg potencjalnych nabywców produktów firmy do 100 milionów osób. Nieprzywiązywanie wagi do płynności, o którą od zawsze walczył z ojcem, przestaje być problematyczne. Z Niemiec zaczynają spływać pieniądze, po części dlatego, że niemieccy handlowcy mają w zwyczaju szybko regulować swoje zobowiązania, a po części dlatego, że G.K.C. – ten piekielnie zdolny przedsiębiorca – zadbał o korzystne kredyty na stale rosnące zakupy tworzyw sztucznych w proszku.

W ciągu pierwszych miesięcy 1957 roku kampania systemu zabawy LEGO rozszerza się na inne niemieckie miasta dzięki różnym działaniom handlowym i promocyjnym. Poza filmem reklamowym i broszurami mowa jest również o dużych wystawach sklepowych w domach towarowych, pokazu-

jących przykładowe budowle LEGO, a niedługo potem ukazuje się kolorowa gazetka LEGO dla niemieckich dzieci. Niezależnie od tych działań Axel Thomsen i jego współpracownicy odwiedzają sprzedawców zabawek w całym Niemczech, pokazując im i pozwalając poczuć własnymi palcami, co potrafi system LEGO i dlaczego jest to zabawka przyszłości. Skrupulatny Thomsen zakłada kartotekę sprzedawców i klientów, co przez wiele lat pozwoli szybko oceniać wzrosty i spadki sprzedaży klocków LEGO w danym mieście czy w danej części kraju, a tym samym analizować reakcje klientów.

Z tych analiz dość łatwo wywnioskować, że niemieccy rodzice są przekonani, iż LEGO jest niemieckim produktem. Ten fakt zupełnie nie przeszkadza G.K.C., a wręcz przeciwnie, Godtfred dostrzega w nim same mocne strony, co z kolei dziwi niedawno zatrudnionego szefa eksportu, Troelsa Petersena. Pyta swojego szefa: „Dlaczego nie reklamujemy systemu zabawy LEGO jako duńskiego produktu, po prostu jako *made in Denmark*? G.K.C. odpowiada w typowym dla siebie stylu i tonie:

„Troels, jeżeli zamierzasz prowadzić taką politykę, to jako szef eksportu wybrałeś niewłaściwą firmę. Moja strategia jest wręcz odwrotna do twojej koncepcji. Produkty LEGO są międzynarodowe i najlepsze, co się może zdarzyć, to przekonanie Niemców, że LEGO jest niemiecką firmą, a w przypadku Francuzów, że produkty są wytwarzane we Francji i tak dalej”.

**Kjeld:** „Ojciec dość wcześnie zdał sobie sprawę z tego, że jeżeli firma ma się rozwijać, to Dania jest zbyt małym krajem i dlatego należy myśleć ponadnarodowo. Ten pomysł pojawił się na długo przed tym, zanim zaczęto mówić o internacjonalizacji, nie wspominając o globalizacji i europejskim rynku wewnętrznym. Istniała zasadnicza różnica, czy chodziło o duńską firmę, która zajmowała się eksportem, czy też o międzynarodową, o duńskich korzeniach w Billund. Ten sposób myślenia, który nadal pozostaje aktualny, narodził się już w latach pięćdziesiątych”.

W zaskakująco krótkim czasie system zabawy LEGO staje się znaną i pożądaną zabawką w Niemczech. Już w 1958 roku w tym kraju sprzedaje się więcej klocków LEGO w przeliczeniu na mieszkańca niż w samej Danii. W ciągu niecałych pięciu lat po tym, jak niemieccy hurtownicy i detaliści wyrażali sceptycyzm i wypowiadali się pogardliwie o produktach Godtfreda na targach w Norymberdze, roczne obroty duńskiej spółki LEGO wyno-

szą 10 milionów koron. Zawrotna suma, biorąc pod uwagę, że jeszcze trzy lata wcześniej łączne obroty firmy z Billund kształtowały się na poziomie 2,1 miliona koron.

Można się zastanawiać, jak to się stało, że system LEGO tak szybko zyskał popularność na niemieckiej ziemi. Spore znaczenie miała niewątpliwie agresywna strategia reklamowo-sprzedazowa w połączeniu z wieloma zaletami zabawki i oczywistym potencjałem zabawowym. Jednak niewątpliwie dodatkowym czynnikiem wyjaśniającym ten gigantyczny sukces okazała się społeczna potrzeba zabawy, jaką zaspokajały klocki LEGO. Ta potrzeba wiązała się z ogólnonarodową chęcią odbudowy – nie tylko domów, dzielnic czy miast w całych powojennych Niemczech, ale także wzorców i relacji rodzinnych. W latach pięćdziesiątych widać tam było wyraźną tęsknotę za zacieśnieniem więzów między starym i nowym pokoleniem, rodzicami i dziećmi, a także potrzebę życia w rodzinie. Dlaczego więc nie zrobić tego podczas wspólnego, zgodnego spędzania czasu z systemem zabawy LEGO?



**Speel ook met LEGO!**

**LEGO System**

Zowel moeder als dochter. Broeren van LEGO enthousiast  
opgevoeld met meesters. Vader en dochter bouwen vlieg-  
vliegtuig, booten, schepen, huizen en nog veel meer. Het LEGO  
SYSTEM inspireert iedereen - is een uitdaging voor de  
fantasie, want van LEGO kun je alles bouwen - LEGO is  
dagelijks nieuw!  
Er zijn LEGO-universiteiten van f 3,75 tot f 21,50 en  
aanvullingen vanaf 85 cent. Uw speelgoedhandelaar  
demoneest u graag het LEGO SYSTEEM!

LEGO - HAREN (Gr.) - NEDERLAND



Rodzina staje się głównym odbiorcą zabawek LEGO, a zabawa w jej gronie – nadrzędną europejską strategią marketingową. Tutaj w wersji holenderskiej z 1959 roku.

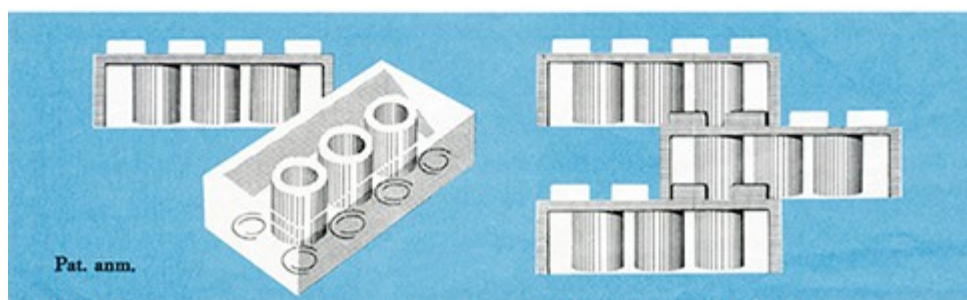
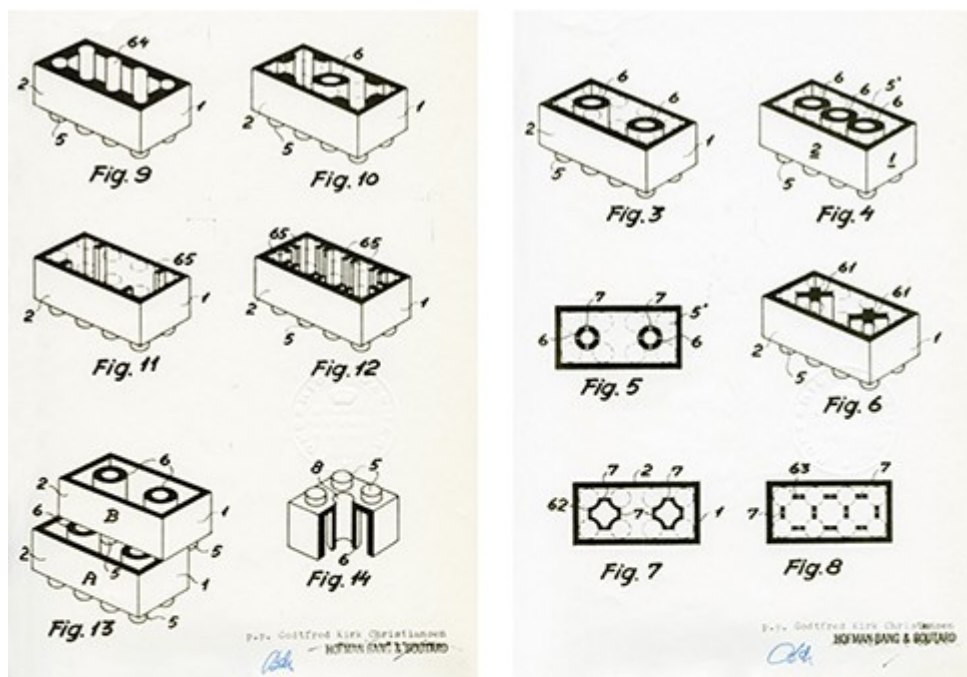
Podczas gdy zabawy dzieci przed wojną odbywały się zazwyczaj poza zasięgiem wzroku dorosłych, po wojnie dzieci i zabawki zaczynają wypełniać domowe pokoje – tworzą centrum życia rodziny. Ta tendencja, która w latach pięćdziesiątych upowszechniła się w większości zachodnioeuropejskich krajów, była z uwagą obserwowana przez dział reklamy LEGO. Widać to już w pierwszym filmie reklamowym, w którym kompletna, uśmiechnięta rodzina pojawia się w dużym pokoju, zasiadając przy stole z systemem zabawy LEGO. Muzyka jazzowa zostaje wyciszona, a spiker oznajmia: „Wszyscy budują. Duzi i mali pracują, z klocków LEGO budują”<sup>21</sup>.

System zabawy LEGO znakomicie wpisuje się w ducha czasu powojennej Europy, czerpiąc korzyści z rosnącego dobrobytu i coraz lepszej sytuacji finansowej rodzin. W Niemczech określa się te tendencje jako *Wirtschaftswunder* – cud gospodarczy, nawiązując do zdumiewających ekonomicznych przemian, które kraj w ruinie zmieniły w uprzemysłowione państwo.

**Kjeld:** „Okres powojenny w Europie oznaczał zniszczone domy i inne obiekty, które należało odbudować. Moim zdaniem właśnie ten fakt zdecydował o tym, że wiele rodzin wybierało klocki LEGO. Dzięki nim można było zrobić coś pozytywnego, stać się niejako częścią tego procesu odbudowy. Sam często zastanawiałem się nad tą zbieżnością”.

Powodzenie i sukces LEGO znajdują odzwierciedlenie również w parku maszynowym przedsiębiorstwa. Przed upływem dekady w dziale tworzyw sztucznych znajduje się 50 maszyn odlewniczych. W tym pomyślnym okresie związanym z promowaniem systemu zabawy LEGO pojawia się jednak pewien szkopał – a mianowicie „łączliwość” klocków. Kiedy się z nich buduje, to najzwyczajniej w świecie nie chcą się trwale złączyć.

W zasadzie od 1949 roku, czyli od wprowadzenia pierwszych Automatic Binding Bricks, małe cegielki LEGO były puste w środku i takie pozostają również w styczniu 1958 roku, kiedy Axel Thomsen wyrusza na północ do Billund, żeby złożyć raport o fantastycznej sprzedaży przedsięwziętej w Niemczech. Jedynym powodem do zmartwienia okazują się skargi niezadowolonych klientów, którzy opowiadają, że budowle dzieci po prostu się rozpadają.



W 1958 roku zostaje opatentowany nowoczesny klocek LEGO z gniazdkami i wypustkami pozwalającymi lepiej łączyć je w większe całości, a tym samym zwiększyć możliwości konstrukcyjne. Jak widać na górnych zdjęciach, opracowane zostały też alternatywne możliwości łączenia klocków, które również zostają objęte patentem obowiązującym w wielu krajach.

Problem jest znany w Billund od lat, chociaż rzadko bywa omawiany na wewnętrznych spotkaniach dotyczących sprzedaży. Wiele innych rodzajów skarg dotyczących systemu zabawy LEGO, które wpływają do firmy w latach 1955–1957, jest analizowanych. Ale nie ta. Nawet gdy w styczniu 1957 roku na spotkaniu kierownictwa G.K.C. przedstawia nową inicjatywę firmy pod nazwą PUK (Komitet Rozwoju Produktu), której zadanie zostaje zdefiniowane jako „doskonalenie naszych produktów”, nikt nie wymienia niewystarczającej zdolności klocków do łączenia. Wszyscy siedzący wokół stołu wiedzą, że nad tym oczywistym problemem jakościowym pracują najlepsi technicy przedsiębiorstwa, którzy pod kierownictwem szefa warsztatu form Ovego Nielsena od dawna głowią się nad znalezieniem rozwiązania.

Jednak ze względu na przytłaczający sukces sprzedażowy i rosnący popyt proces doskonalenia schodzi niejako na dalszy plan.

Skargi od niemieckich konsumentów w styczniu 1958 roku działają jak budzik. Godtfred reaguje natychmiast i po rozmowie z Axelem Thomsenem w obecności szefa działu tworzyw sztucznych Karla Georga jeszcze tego samego dnia opracowuje szkic dotyczący wszystkich możliwości wstawienia połączeń do pustego wnętrza klocka z ośmioma wypustkami, o których wspomiano na wcześniejszych spotkaniach.

Szkic wędruje dalej do Ovego Nielsena, który zostaje poproszony o przetestowanie najnowszego diskutowanego pomysłu, polegającego na umieszczeniu dwóch cylindrycznych gniazdek w pustym wnętrzu klocka. Przez kolejną dobę trwają intensywne prace nad tym rozwiązaniem, a w pewnym momencie Godtfred wpada na pomysł, żeby dołożyć jeszcze trzecie gniazdko.

To rozwiązanie okazuje się jajkiem Kolumba. Trzy gniazdko oznaczają, że podczas łączenia dwóch klocków wypustki i gniazdko wzajemnie się trwale zamykają. Wygląda to, jakby klocki były ze sobą sklejone, chociaż nadal łatwo je potem oderwać. Teraz każda wypustka na klocku zyskuje trzy punkty styczne, co zapewnia stabilizację i siłę łączenia, do których dążono od lat. Jednocześnie to rozwiązanie okazuje się udane pod względem estetycznym, bo okrągły kształt gniazdek koresponduje z okrągłymi wypustkami na powierzchni klocka.

Jeden z inżynierów, którego G.K.C. poznał podczas wcześniejszych badań patentowych, doradza firmie ubieganie się o patent na wszystkie zaprojektowane sposoby połączeń, z którymi eksperymentowało LEGO, po to, by uniknąć naśladownictwa w przyszłości. Właśnie w tym okresie firma doświadcza ostrej konkurencji ze strony innych producentów zabawek z tworzyw sztucznych, którzy zaczynają kopiować klocki LEGO. Na przykład duńska firma Puwi, która w swoich reklamach przekonuje klientów, że ich klocki są kompatybilne z systemem zabawy LEGO.

Kolejne doby w warsztacie form upływają w gorączkowej atmosferze. Wypróbowywane są różne rozwiązania, pojawia się też kilka nowych wariantów, które jak można uznać, mają funkcję zbliżoną do wewnętrznych gniazdek. 27 stycznia wszystko jest już gotowe. Godtfred udaje się do Kopenhagi, żeby złożyć dokumentację w biurze patentowym i otrzymać po kwitowanie przyjęcia wniosku. Kolejny dzień – 28 stycznia o 13.58 – moż-

na uznać za narodziny nowoczesnego klocka LEGO w wersji, jaką znamy do dzisiaj.

I jak za dotknięciem technicznej czarodziejskiej różdżki pojawienie się systemu zabawy LEGO staje się faktem. Od teraz klocki łączą się trwale jak żadne inne plastikowe klocki na całym świecie, co pociąga za sobą możliwość tworzenia nowych kombinacji i budowli.

**Kjeld:** „Sądzę, że ojciec doskonale zdawał sobie sprawę z tego problemu już wtedy, gdy zaczynaliśmy promować system zabawy LEGO, ale wówczas nie potrafiliśmy znaleźć odpowiedniego rozwiązania. Na stole pojawiało się wiele różnych kreatywnych pomysłów – klocki z połączeniami w kształcie krzyża, na taśmę, krawędziami i co tylko jeszcze. Wszystkie te rozwiązania zostały ujęte we wniosku patentowym, po to, by pokazać, że potrafimy osiągnąć odpowiednią siłę połączenia na wiele sposobów, a poza tym chcieliśmy zapobiec naśladownictwu i ubiec innych. Dla mnie, czyli 10-letniego budowniczego, nowe możliwości były niesłychane: można było budować stabilniej i łączyć ze sobą klocki pod kątem zarówno w górę, jak i w dół. Można było podnieść ze stołu wielką kosmiczną raketę bez obawy, że dolne klocki się odczepią”.

\*\*\*

W latach pięćdziesiątych 66-letni dyrektor senior Ole Kirk wolno, ale sukcesywnie podupada na zdrowiu. Jest to widoczne na podpisach protokołów z posiedzeń spółki akcyjnej i na referatach z posiedzeń zarządu domu misyjnego w Billund. Założyciela firmy zaczynają opuszczać siły, chociaż w ostatnim okresie życia wybiera się jeszcze wraz z Sofie na kąpiele w Morzu Północnym i próbuje jeździć na nartach w Norwegii. Jednocześnie Ole Kirk stopniowo rezygnuje z kierowania rozwojem firmy. Jak tłumaczy dziennikarzowi, udzielając wywiadu z okazji jubileuszu 25-lecia LEGO: „Już nie potrafię za tym wszystkim nadążyć, firma stała się zbyt duża, a ja nie mam siły”.

Istotna część noworocznego przemówienia Godtfreda do współpracowników, wygłaszanego na zakończenie tego jubileuszowego roku, skierowana jest bezpośrednio do ojca, który pokazał się w fabryce po raz pierwszy od uroczystych obchodów w sierpniu. Mężczyzna siedzi spokojnie, od czasu do

czasu zerka na syna, przysłuchując się mowie, w której przebijają się nuty wdzięczności i pożegnania:

„Ojcie, chociaż nie możesz już uczestniczyć w naszej codziennej pracy, bardzo chcielibyśmy, żebyś mógł przyglądać się firmie, która w rzeczywistości była całym twoim życiem, i obserwować, jak się dalej rozwija. Doskonale wszyscy wiemy, że ta firma powstawała w trudzie i znoju, w imię motta »módl się i pracuj«. Pragnęlibyśmy, żebyście wraz z mamą cieszyli się z faktu, że firma, której największym marzeniem w 1932 roku było zapewnienie bytu swoim, teraz jest w stanie zapewnić go wielu setkom domów i rodzin, wprost i pośrednio. Ojcie, stworzyłeś wspólne dobro! Teraz naszym zadaniem będzie poprowadzenie tego przedsiębiorstwa w tym samym duchu, w którym je wraz z mamą zapoczątkowałeś. To z pewnością będzie coraz trudniejsze, bo firma się rozrasta, a wiele rzeczy staje się coraz bardziej bezosobowych. Wierzę jednak, że wszyscy, którzy się tutaj zebraliśmy, będziemy dokładać wszelkich starań, by motto »módl się i pracuj« nadal było aktualne”.

Półtora miesiąca po wynalezieniu nowoczesnego modelu klocka LEGO, 11 marca 1958 roku, Ole Kirk umiera. To ważne wydarzenie w historii miasta. Tego marcowego dnia, kiedy ma zostać pochowany, większość mieszkańców Billund uczestniczy w ceremonii pogrzebowej. Wszyscy – starsi i młodzi – chcą go pożegnać i towarzyszyć w ostatniej drodze temu lubianemu, szanowanemu mężczyźnie, który wziął odpowiedzialność za lokalną społeczność.



15 marca 1958 roku. Wyniesienie trumny Olego Kirka przed Dom z Lwami. Następnie orszak pogrzebowy, złożony z mieszkańców Billund, towarzyszy twórcy LEGO w jego ostatniej drodze na cmentarz przy kościele w Grene.

Stare czarno-białe zdjęcia z rodzinnego albumu pokazują, z jakim trudem synowie wynoszą trumnę przez główne drzwi Domu z Lwami. Towarzyszą im Sofie, Ulla, synowie i wnuki. W całym miasteczku i okolicy flagi zostają opuszczone do połowy masztu, a drogi wyjazdowe z miasta pokryte

gałązkami świerku. Na wszelki wypadek przed kościołem Grene Kirke ustawiono wóz z systemem nagłaśniającym, ale dzięki dodatkowym krzesłom i ławkom ustawionym w kruchcie udało się wszystkim żałobników zmieścić wewnątrz świątyni.



Cały zespół pracowników w 1954 roku liczy około 35 kobiet, nieco mniej mężczyzn. Stoją przed budynkiem fabryki, w ogrodzie Olego Kirka, gdzie latem spędza się przerwy w pracy. W szczególnie ciepłe dni odbywają się nawet zabawy polegające na wzajemnym oblewaniu się wodą, w których chętnie uczestniczy rodzina właściciela.

Pastor Johannes Bruus, który znał zmarłego od trzydziestu lat, wygłasza żarliwe, szczere kazanie, inspirowane Pierwszym Listem św. Pawła do Koryntian: „Jako ostatni wróg zostanie pokonana śmierć”. Stojąc nad trumną, podsumowuje życie Olego Kirka słowami: „Pozostał wierny objawieniu, którego doświadczył w swoich młodych latach, bo nie mamy wątpliwości, że to właśnie ono odcisnęło piętno na jego wspaniałych wysiłkach, życiu i czynach”.

W ostatnich miesiącach życia założyciel LEGO prowadzi żywą korespondencję z przyjacielem Johannesem Rønbergiem, twórcą fabryki zabawek

Rønberg Legetøj w Kopenhadze. Przez ten okres raz w tygodniu przyjaciel wysłał Olemu Kirkowi dłuższy list, który poza licznymi wersetami z Biblii zawiera również wiele wspomnień:

„Senior, zdajesz sobie sprawę, że twoim największym i najlepszym osiągnięciem w zawodowej karierze, czymś, co samodzielnie stworzyłeś i wyprodukowałeś, a co tylko nielicznym udało się docenić, był ten fluorescencyjny krzyż, który wysłałeś swoim klientom na pewne Boże Narodzenie, a może było to na Nowy Rok? Mogą sobie zachwalać różne systemy zabawy, różnorakie zabawki i wszelką inną mamonę tego świata – bo w tym niewielkim, plastikowym krzyżu, którego wyprodukowanie kosztowało pewnie nie więcej niż koronę, zawiera się cała historia LEGO”.

Wraz ze śmiercią Olego Kirka nie tylko odchodzi pracowity i rzetelny rzemieślnik oraz przemija poczucie pewnej integralności, ale także idzie w zapomnienie również określony sposób prowadzenia firmy, oparty na chłopkich wartościach, polegających na bliskich relacjach z ludźmi, poczuciu wspólnoty i wierze. Ole Kirk kierujący przedsiębiorstwem był protoplastą rodu i założycielem niewielkiej fabryki, która rozkwitła dzięki pomocy i z korzyścią dla całej gminy. Człowiekiem, który po ojcowsku dbał o dobrobyt swoich pracowników. Jak wspomina pierwszy księgowy firmy Henning Johansen, dla Olego Kirka pracownicy byli zawsze najważniejsi. Na potwierdzenie cytuje jego wypowiedź z czasów wojny: „Dobro człowieka jest zawsze na pierwszym miejscu, sprawy materialne dopiero na drugim”.

Charakterystyczne dla tego podejścia wydaje się to, że Ole Kirk nigdy nie nazywał zatrudnionych pracowników „robotnikami”, tylko „ludźmi”. Miało to spore znaczenie dla kształtowania się środowiska pracy i atmosfery w firmie. Elna Jensen, która w latach siedemdziesiątych odchodziła na emeryturę i z tego powodu udzieliła wywiadu w gazetce pracowniczej, tak wspomina tamte czasy:

„Nie powiedziałabym, że w latach pięćdziesiątych warunki pracy były lepsze – pracowaliśmy wtedy przecież w trybie zmianowym i w nocy, ale to były dobre lata, naprawdę. Dzisiaj nie ma już tamtego poczucia wspólnoty, ludzie już nie rozmawiają ze sobą jak wtedy, nie ma się komu zwierzyć”.





Ole i Sofie podczas podróży przez Danię. *Archiwum prywatne*

**Kjeld:** „Dziadek miał głębokie poczucie odpowiedzialności za swoich pracowników, niemal takie jak w stosunku do rodziny. To nastawienie w pewnym stopniu nadal, do dzisiaj, znajduje odzwierciedlenie w koncernie LEGO, bo ciągle bardzo dbamy o to, żeby być otwartym na potrzeby naszych pracowników. LEGO zawsze było strukturą typu »my«, przedsiębiorstwem, w którym wszyscy są ze sobą po imieniu, a każdy pracownik zupełnie spontanicznie używa formy »my«, gdy rozmawia o firmie z kimś spoza LEGO. Oczywiście musimy również zachować pewną dyscyplinę, hierarchię i postępować zgodnie z określonymi procedurami, ale w codziennym życiu nie możemy zapominać, żeby się wspierać. Ważne jest również, żebyśmy pozostawali bawiącymi się ludźmi, tak jak mój dziadek”.

Do śmierci Olego Kirka w 1958 roku, a nawet jeszcze przez kilka kolejnych lat, religijny sposób myślenia odgrywał istotną rolę w codziennym kierowaniu LEGO, mimo iż nie chodziło o żadną ścisłą kontrolę kwestii wiary u zatrudnionych w firmie. W połowie lat pięćdziesiątych kwestia wiary chrze-

ścijańskiej była brana pod uwagę podczas rozpatrywania każdego pojedynczego podania o pracę. Ole Kirk albo jego syn Godtfred pytali o to wprost bądź też prosili innych o sprawdzenie religijności kandydata. Przykładem jest historia Orli Jørgensena, księgowego zatrudnionego w 1948 roku, który doczekał jubileuszu 40-lecia LEGO i przez wszystkie lata pracy był jednym z najbardziej zaufanych współpracowników Godtfreda. Orla Jørgensen swego czasu zareagował na ogłoszenie zamieszczone w „Kristeligt Dagblad”, zatytułowane „wierzący księgowy”. Wtedy jeszcze prowadził księgowość jednego ze sklepów w Hørsholm, miejscowości położonej na północ od Kopenhagi. Tak się złożyło, że Ole Kirk miał tam krewnych i korzystając z okazji, wypytał ich o duchowe nastawienie Jørgensena: „Czy Jørgensen czynnie uczestniczy w życiu Królestwa Bożego? Czy jest znany jako zadeklarowany wierzący?”. Okazało się, że tak, i to przesądziło o zatrudnieniu go.

Stałym elementem budowania poczucia wspólnoty w fabryce LEGO w latach czterdziestych i pięćdziesiątych, poza organizowaniem letnich wycieczek, spotkań bożonarodzeniowych i zabaw karnawałowych, były poranne modlitwy, które w 1952 roku zostały przez Olego Kirka wręcz zinstytucjonalizowane. Otwarto wówczas salę wykładową, wykorzystywaną między innymi do porannych modłów. Wszyscy pracownicy, którzy odczuwali taką potrzebę, zbierali się w sali o wpół do ósmej, tuż po dźwiękach syreny, aby wspólnie wysłuchać Słowa Bożego oraz odśpiewać parę psalmów. Ole Kirk inwestuje w większy nakład śpiewnika Misji Wewnętrznej *Brzmienie ojczyzny*, który zostaje oprawiony w farbowaną na niebiesko skórę z wytłoczonymi złotymi literami „LEGO Billund”. Po pewnym czasie sprowadza też pianino, żeby nadać lepszy rytm i brzmienie porannym śpiewom, w których uczestniczy w towarzystwie Sofie oraz swoich czterech synów i ich żon.

**Kjeld:** „Poranne modlitwy były kontynuowane do mojego 13., może 14. roku życia. Podczas takich spotkań w latach pięćdziesiątych zbierało się około 70–80 osób, które wspólnie śpiewały i odmawiały modlitwy. Spotkania zajmowały mniej więcej 20 minut, po czym ludzie rozchodzili się do pracy, każdy do swojego działu. Ta poranna rutyna została zniesiona na początku lat sześćdziesiątych przez pierwszego szefa działu kadr, zresztą wcześniejszego pastora, który uznał, że w nowoczesnej fabryce nie ma miejsca na

modlitwę. Poza tym i tak coraz mniej osób uczestniczyło w tych spotkaniach, bo wielu z pewnością uznało obecność za dobrowolną”.

Ole Kirk Christiansen nigdy nie odznaczał się elokwencją i to nie on, w przeciwieństwie do swojego syna i wnuka, wymyślał cele zabawy produktami LEGO. Jednak to właśnie on, mając na uwadze dobro dziecka, już na zawsze wyznaczył określoną koncepcję firmy – „Baw się dobrze”. Istnieje też wiele opowieści podkreślających jego autentyczną radość z obcowania z dziećmi i potrzebę, żeby ucieszyć je jakąś zabawką.

Jedno z takich wspomnień pochodzi z lata 1952 roku, gdy Ole Kirk wraz z Sofie wybiera się na wycieczkę samochodową na Zelandię. W drodze z Korsør do Skælskør zatrzymują się na odpoczynek w mieście Boeslunde. Nieopodal na polu dostrzegają kobietę zajętą pieleniem buraków i opiekującą się dwoma małymi chłopcami. Kobieta nazywa się Ottomine Andersen i mieszka w pobliskim gospodarstwie Zacisz<sup>22</sup>. Zawsze kiedy wychodzi pracować w polu, zabiera ze sobą synów, bo uważa, że małe dzieci powinny być blisko rodziców.

Pracując, umiła sobie czas śpiewaniem dla synów – Johna i Nielsa, którzy bawią się pośród buraków. Wtem na poboczu zatrzymuje się wielki, elegancki samochód. Wsiada z niego starszy mężczyzna, rozgląda się wokół, a następnie kieruje w stronę Ottomine i chłopców. Kiedy się do nich zbliża, stwierdza: „To prawdziwa radość słyszeć, że matka, pomimo ciężkiej pracy w takim upale, potrafi jeszcze zdobyć się na śpiew”. Ottomine odpowiada, że dzięki temu czas im szybciej upływa, a i sama praca wydaje się lżejsza. Mężczyzna potakuje, uśmiecha się, po czym kieruje do samochodu i otwiera bagażnik. Po chwili wraca z dwoma okrągłymi pudełkami. W środku znajdują się wirujące bączki z wyciąganym sznurkiem, które można wprawiać w ruch. „Nudzicie się, chłopcy? No to proszę bardzo, trzymajcie po jednym i bawcie się! A jeżeli ktoś spyta, skąd je macie, to powiedzcie, że ode mnie. Mieszkam w małym jutlandzkim miasteczku, które nazywa się Billund, i niedawno zacząłem produkować plastikowe zabawki o nazwie LEGO”.

Wiele lat później, w 1975 roku, dorosły już Niels wybiera się ze swoimi dziećmi do LEGOLANDU. Zabiera ze sobą bączka, którego kiedyś dostał od uprzejmego mężczyzny. Teraz firmą kieruje jego syn, ale niestety nie udaje mu się z nim porozmawiać i mężczyzna wraca na Zelandię z niezłatwioną sprawą. Jego starsza matka, Ottomine Andersen, postanawia wysłać do

Godtfreda długi list, w którym wspomina tamto wydarzenie i kończy wspomnienie słowami:

„Wiem, że tamtego mężczyzny już nie ma, ale my nie wspominamy go jako wielkiego, słynnego przedsiębiorcę, tylko jako skromnego, ciepłego, życzliwego dzieciom człowieka, którego poznaliśmy pewnego letniego dnia wiele lat temu. Pokój jego pamięci”.

\*\*\*

Pierwsza międzynarodowa konferencja LEGO dla dyrektorów i czołowych sprzedawców odbywa się w Billund zaledwie cztery miesiące po śmierci założyciela firmy. Rozpoczyna się od mowy upamiętniającej Olego Kirka, w której G.K.C. podkreśla, że postawa chrześcijańska ojca nie oznaczała ograniczonych horyzontów, tylko radość życia, i że właśnie „na tej podwalinie zostało zbudowane LEGO”.

W swoim przemówieniu powitalnym ten nowy, niekwestionowany zarządca LEGO unika jednak kwestii, które po śmierci założyciela fabryki bez wątpienia zaprzatają głowy wszystkich zatrudnionych: Czy G.K.C. zmieni kurs i wstrzyma dwutorową produkcję drewnianych i plastikowych zabawek, która kształtowała wizerunek firmy przez ostatnie dziesięciolecie?

Godtfred sporo myślał na ten temat, a uczestnicząc w zebraniach zamkniętego kręgu akcjonariuszy – należących do rodziny – przedstawiał swoje poglądy na kwestię produkcji drewnianych zabawek, które jego zdaniem należało stopniowo wycofywać. Bez względu na to, jak racjonalnie argumentuje Godtfred i jak dyplomatycznie reaguje na uwagi innych, temat i tak pozostaje drażliwy. Historia przedsiębiorstwa opiera się na tradycyjnym rzemiośle Olego Kirka i bez drewnianych zabawek LEGO nigdy nie rozpoczęłoby produkcji plastikowych klocków oraz systemu zabawy LEGO.

Sprawa komplikuje się jeszcze bardziej, gdy młodszy brat Godtfreda, Gerhardt, wpada na pomysł nowej zabawki konstrukcyjnej o nazwie BILOfix, właśnie czekającej na promocję. Inspirując się klasycznym angielskim zestawem budowlanych Meccano, Gerhardt w oryginalny sposób łączy drewno i plastik w system zabawek składający się z drewnianych klocków z dziurkami oraz drewnianych dziurkowanych listew o różnych długościach, które można skręcać za pomocą plastikowych śrub i czerwonych plastikowych nakrętek. Nowy produkt LEGO, nad którym Gerhardt pracował ostatnie kilka lat i który właśnie otrzymał prawa patentowe, G.K.C.

najwyraźniej zamierza porzucić. Ten zamiar tylko nasila emocje, od dłuższego czasu buzujące nie tylko w Gerhardcie, ale i w Karlu Georgu.

**Kjeld:** „Z biegiem czasu obaj bracia dostrzegli, że mój ojciec coraz mniej brał pod uwagę ich zdanie, chociaż Gerhardt był szefem działu drewnianych zabawek i odpowiadał za całościową sprzedaż w Danii, a Karl Georg był dyrektorem działu tworzyw sztucznych. Po śmierci dziadka bracia zapewne sporo rozmawiali o tym, że najwyższy czas, by przystopować plany Godtfreda i zwiększyć swoje wpływy w firmie. Ich rozmowy najpewniej kończyły się tym, że ojciec mówił: »Albo wy, albo ja!«. W tym okresie nie był specjalnie uważny na potrzeby innych i wątpię, żeby na poważnie potraktował sytuację, w jakiej znaleźli się jego bracia. Wtedy wszystkie jego myśli krążyły wyłącznie wokół systemu zabawy LEGO. Lata 1957–1960 to okres niesamowicie intensywnego wzrostu i rozwoju firmy. Wymagały wielu spotkań, a na część z nich nie zapraszano ani Gerhardta, ani Karla Georga”.

Nieporozumienia między braćmi przybierają na sile po śmierci Olego Kirka, choć to z pewnością zmartwiłoby ich ojca. Schemat po nim została podzielona na pięć równych udziałów, cztery dla synów i jeden dla córki Ulli. I choć można mówić o jak najszczęśliwym i najsprawiedliwszym podziale majątku ze strony założyciela firmy, to po jego śmierci w rzeczywistości dochodzi do eskalacji napięcia, zwłaszcza między Godtfredem i Gerhardtem. Również Karl Georg jest zdania, że rozdysponowanie akcjami przez ojca świadczy o tym, iż istotne decyzje dotyczące działalności firmy powinny być podejmowane wspólnie, a nie, jak to się działo przez ostatnich pięć lat, na własną rękę przez Godtfreda.

**Kjeld:** „Kiedy jeszcze żył dziadek, mój ojciec postawił sprawę jasno: »Chciałbym, żebyśmy jako rodzeństwo dziedziczyli na równych warunkach, ale to ja powinienem mieć decydujący głos w sprawach firmy!«. Potem zapewne żałował swoich słów o równym dziedziczeniu, bo oznaczały, że jego rodzeństwo uznało LEGO za wspólne przedsiębiorstwo, chociaż to mój ojciec przez wiele lat nim kierował i rozwinął do tego kształtu, jaki firma przybrała pod koniec lat pięćdziesiątych. Zamiast tamtych słów powinien był wówczas powiedzieć ojcu: »Wiesz co, pracowałem w tej firmie od młodych lat i to ja powinienem dalej nią kierować. Oczywiście moje rodzeń-

stwo ma prawo do dziedziczenia, ale może powinni przejąć mniej akcji firmy, a w zamian dostać coś innego»”.

Niezależnie od tego, jak sprawiedliwy był to podział w oczach Olego Kirka, założyciel LEGO najwyraźniej nie pomyślał o konflikcie, który od dawna tlił się pomiędzy trzema synami. Miał on swoje korzenie w decyzji podjętej w 1950 roku, kiedy Godtfred w dniu swoich 30. urodzin w obecności braci został awansowany na dyrektora juniora. W telegramie gratulacyjnym nie zabrakło ojcowskiego błogosławieństwa, pod którym, na prośbę ojca, podpisali się również jego bracia.

„To wyraz docenienia i podziękowania za to, co do tej pory zrobiłeś dla firmy. Na dowód przekonania o tym, że nadal będziesz z całych sił pracował na rzecz LEGO, zostajesz dzisiaj, w sobotę 8.07.1950 roku, awansowany na stanowisko dyrektora juniora w LEGO A/S i O. Kirk Christiansen A/S. Czwarta Księga Mojżeszowa 6, 24–26<sup>23</sup>”.

Ta jawna dyskryminacja powtórzyła się już rok później, podczas obchodów 60-lecia urodzin Olego Kirka, gdy w trakcie uroczystości 7 kwietnia 1951 roku postanowiono wykonać upamiętniające zdjęcie w salonie Domu z Lwami. Zostało później powiększone, oprawione i zawieszono na ścianie jako publiczna dokumentacja sukcesji w rodzinnej firmie. Na górze fotografii, pośród kwiatów i prezentów króluje założyciel LEGO, pod nim widać Godtfreda, a na samym dole trzyletniego wnuka Kjelda.

Początkowo status Godtfreda jako dyrektora nie wpływał obciążająco na relacje między braćmi, a wręcz przeciwnie. Wiele wskazywało na to, że w pierwszej połowie lat pięćdziesiątych bracia zupełnie dobrze się uzupełniali, i to nie tylko pod kątem zawodowym. Zarówno Gerhardt, jak i Karl Georg byli zadowoleni z tego, że ich brat zajmował się sprawami finansowymi, sprzedażą i administracją, a oni mogli realizować swoje techniczne umiejętności w procesie produkcji. Na co dzień funkcjonowali niemal bez zakłóceń i spędzali w swoim towarzystwie sporo czasu. Często widywano ich razem podczas niedziel czy świąt, a także wakacji, które spędzali wspólnie w Hvidbjerg nad fiordem Vejle, gdzie pobudowali domki letniskowe w pobliżu drewnianego domku rodziców.



Gerhardt nauczył się sztuczki Godtfreda stawania na zabawce, żeby udowodnić jej wytrzymałość. Okazuje się skuteczna i BILOfix na początku lat sześćdziesiątych odnosi ogromne sukcesy w kraju i za granicą. Zdjęcie: Erik Friis/ Ritzau Scanpix

Jednak już w drugiej połowie lat pięćdziesiątych ich relacje stają się coraz bardziej napięte. Kością niezgody są nie tylko sprawa dziedziczenia i implikacje nierównego podziału, ale także nagła i gwałtowna zmiana w samym LEGO, które z małej, rodzinnej firmy staje się międzynarodowym przedsiębiorstwem eksportowym o dużych ambicjach. Do tego dochodzi zmiana, jaka zaszła w osobowości Godtfreda, kiedy z kierownika produkcji w roboczym kombinezonie stał się biznesmenem w stylowym garniturze. On sam tak później wspomina ten okres:

„Moi bracia uważali, że miałem zbyt szerokie uprawnienia i że powinniśmy wspólnie o wszystkim decydować. Nasza współpraca zaczęła się psuć w bardzo intensywnym okresie rozwoju firmy, kiedy zakładaliśmy zagraniczne spółki i rozbudowywaliśmy Billund. Do tego doszedł znaczny wzrost

eksportu, a moi bracia, z oczywistych przyczyn, nie mieli na niego wpływu. Trudno było znaleźć rozwiązanie i zmienić nasze relacje, bo na jednym statku nie ma miejsca dla trzech kapitanów”.

\*\*\*

Zarówno rozwój produktu, jak i sprzedaż systemu zabawy LEGO nabierają rozpędu i w 1958 roku zabawki sprzedawane są do Szwajcarii, Holandii, Austrii, Portugalii, Belgii oraz Włoch. Tempo jest tak zawrotne, że Gerhardt wielokrotnie ostrzega brata przed tym niekontrolowanym wzrostem. W liście do Godtfreda z 1959 roku pisze, że system zabawy LEGO rozwija się niezdrowo, a kierownictwo planuje zbyt wiele nowych kierunków. Radzi, by zamiast tego po prostu skupić się na paru dobrych pomysłach:

„Powinniśmy uważać, żeby nie przekarmić siebie i naszych sprzedawców. Będzie tak jak z tym sutym jedzeniem, opłaconym i serwowanym podczas naszych spotkań w hotelu Australia, z którego nie mamy żadnej korzyści. Ryzykujemy, że w podobny sposób przekarmimy klientów systemem zabawy LEGO”.

Nie wiadomo, co na to odpowiada Godtfred, ale zapewne coś w tym samym stylu, co zazwyczaj mówi przedstawicielom LEGO, podobnie jak Gerhardt zatroskanym tym ekspansywnym rozwojem: „No tak, rzeczywiście połączenie intensywnego rozwoju z jednoczesną konsolidacją byłoby chyba najlepszym rozwiązaniem”.





W 1951 roku, w dniu 60. urodzin założyciela firmy, zostaje uwiecznione patriarchalne dziedzictwo LEGO: Ole Kirk, syn Godtfred i wnuk Kjeld.

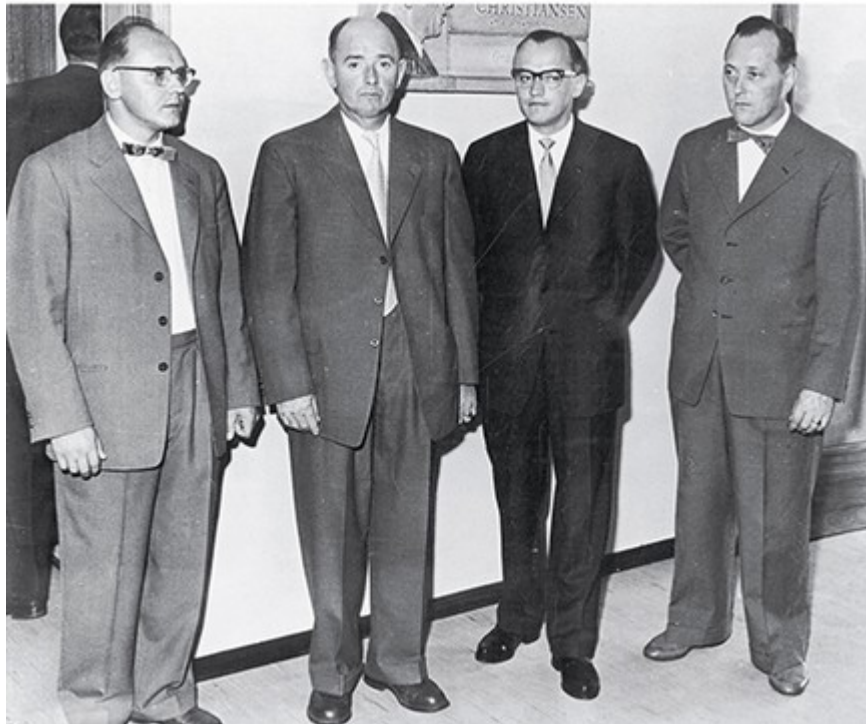
W liście Gerhardta wyczuwa się również narastającą frustrację spowodowaną tym, że syn Olego Kirka nie czuje się w wystarczającym stopniu dostrzegany i słuchany w firmie założonej przez ojca. Przecież jeszcze w latach czterdziestych zarówno założyciel LEGO, jak i Godtfred chcieli, aby Johannes, Gerhardt i Karl Georg byli częścią całego przedsięwzięcia. Jego frustrację potęguje świadomość, że teraz tylko Godtfred zna plany firmy na przyszłość, a tym samym również konceptu BILOfix, z którym branża wiąże spore oczekiwania.

W listopadzie 1958 roku założona zostaje kolejna spółka akcyjna – LEGO System A/S, a w skład zarządu wchodzi G.K.C., Gerhardt i Karl Georg. Trzy miesiące później, 9 lutego 1959 roku, na pierwszym zebraniu zarządu G.K.C. prosi braci o ustosunkowanie się do przesłanego im wcześniej sześciostronicowego raportu dotyczącego przyszłości LEGO.

Dokument przedstawia konkretne zmiany. Zawiera plany całkowitej reorganizacji, w wyniku której Gerhardt zostaje dyrektorem generalnym jed-

nej ze spółek. Jednocześnie w wyniku pełnionych funkcji – Gerhardt jako dyrektor techniczny działu zabawek drewnianych, a Karl Georg działu zabawek z tworzyw sztucznych – będą w przyszłości mieli, jak to ujęto w dokumencie: „nieograniczone możliwości uczestniczenia w rozwoju, ponosząc przy tym osobistą odpowiedzialność, ale i odczuwając osobistą satysfakcję”.

W raporcie podkreśla się, że „Gerhardt powinien mieć świadomość, że to właśnie przed nim stoją wielkie wyzwania”. Ten nieco pouczający ton w stosunku do braci, który po części wynika z prawniczego stylu, staje się jeszcze wyraźniejszy w akapicie, w którym oznajmia się, że Karl Georg w najbliższym czasie pozostanie dyrektorem technicznym: „Nie wydaje się wskazane, aby także Karl Georg ze skutkiem natychmiastowym miał zająć się całościowym administrowaniem fabryką, ale jest pożądane, żeby w dłuższej perspektywie czasowej dążył do tego celu”.



Oba zdjęcia braci dzieli zaledwie rok. Podczas jubileuszu w 1957 roku energicznie i rytmicznie cwałują na koniach, ale już wiosną 1958 roku, po śmierci ojca, wśród braci panuje przygnębienie. Nic już nie będzie takie jak dawniej. Od lewej: Gerhardt, Johannes, Godtfred i Karl Georg.

A co z samym Godtfredem? Raport sugeruje, że powinien zostać odciążony i zwolniony z wielu obowiązków. Jednocześnie zaleca, żeby objął stanowisko dyrektora generalnego nowo powołanej spółki, która jest nadrzędna wobec dwóch wcześniejszych, zarządzanych odpowiednio przez Gerhardta

i Karla Georga, co dla nich oznacza znaczne ograniczenie wpływu na kształt przyszłego LEGO. Wszelkie kwestie dotyczące produkcji oraz finansów, zarówno w dziale zabawek drewnianych, jak i plastikowych, mają w przyszłości podlegać decyzjom nowej firmy i być zatwierdzane przez Godtfreda. To właśnie jemu powierza się „nadrzędne całościowe kierownictwo”, jak ujmuje to raport, zakończony słowami:

„To prawda, że nasz ojciec stworzył i rozwinął tę firmę, ale prawda jest też taka, że przyszłość zależy już od nas – naszych starań na wszystkich płaszczyznach. Tylko taki podział zadań, który zapewni możliwość rozwoju wszelakich inicjatyw, jest w stanie zagwarantować firmie trwałość i sprawić nam osobistą satysfakcję. Jeżeli zarząd przychyli się do tych pomysłów, zostaną one zrealizowane”.

Zarząd zamierza na to przystać, bo, jak wyjaśnia później księgowy Jørgensen: „Zarówno Gerhardt, jak i Karl Georg doskonale zdawali sobie sprawę, kto najlepiej orientował się w sprawach eksportu i zagranicznych rynków. Nie mieli nic przeciwko temu, nadal jednak chcieli móc uczestniczyć w procesie decyzyjnym”.

Tak się jednak nie dzieje. Konstrukcja nowej spółki, zdefiniowana przez G.K.C., zdaje swój test w 1959 roku, w czasie gdy LEGO rozrasta się na wszystkich frontach. Chodzi nie tylko o zwiększenie eksportu i obrotów, ale i o liczbę nowych zagranicznych spółek handlowych i umów licencyjnych, o maszynach odlewniczych czy zatrudnianych osobach nie wspominając. W ciągu dwóch lat liczba pracowników wzrasta ze 140 do 450. W tym okresie rozpoczyna się również promocja BILOfixu na duńskim rynku, a produkt odnosi spory sukces. Dlatego zrozumiałe wydaje się przekonanie Gerhardta o tym, że ten nowy system zabawek, chwalony pod niebiosa przez duńskich i zagranicznych pedagogów oraz specjalistów, powinien stać się w przyszłości towarem eksportowym.

G.K.C. jest innego zdania. Obawia się, że to rozwiązanie rozproszy uwagę klientów w stosunku do systemu zabawy LEGO. Dwa różne systemy zabawy z tej samej firmy stworzą niepotrzebne zamieszanie wśród handlowców i konsumentów za granicą. Bracia nie potrafią się w tej kwestii porozumieć, ale w końcu zawierają kompromis: wszystkie zabawki z drewna i plastiku, które nie mają nic wspólnego z systemem zabawy LEGO, mają być w przyszłości nazywane BILOfix.

Jak G.K.C. zamierza sobie poradzić z tym obusiecznym mieczem? Odpowiedź nigdy nie padnie, bo krótko po Nowym Roku los ponownie puka do

drzwi LEGO.

## Ekspansja. Lata sześćdziesiąte



(Pociąg, 1966)

Nocą 4 lutego 1960 roku zatrudniony w LEGO palacz idzie do fabryki sprawdzić piec, który ma zapewnić ciepło pracownikom nocnej zmiany w odlewni plastiku. Pierwsze, co widzi, to dym buchający z okien na pierwszym piętrze na końcu budynku. Natychmiast zawiadamia straż pożarną z Grindsted, Varde i Vejle. Z pomocą mieszkańców miasta palaczowi i pracowników nocnej zmiany udaje się zabezpieczyć duży magazyn łatwopalnych cieczy. Mimo zamieci i oblodzonych dróg na otwartych terenach wokół Billund wozy strażackie przyjeżdżają na miejsce i przed świtem pożar jest już pod kontrolą.

Następnego dnia nikt nie jest w stanie wyjaśnić, w jaki sposób pojawił się ogień, ale kilka osób z kierownictwa LEGO ma powody do wstydu. Dopiero co w ramach corocznej kontroli fabrykę odwiedził inżynier z firmy ubezpieczeniowej, żeby sprawdzić zabezpieczenia przeciwpożarowe. W jego raporcie wytknięte zostają błędy i braki, zarówno w dziale drewna, jak i w dziale tworzyw sztucznych, między innymi takie, na które zwrócono uwagę także podczas poprzedniej kontroli. Po grudniowej wizycie stwierdzono w oficjalnym piśmie przeznaczonym do użytku wewnętrznego w firmie: „Zdaniem inżyniera Steffensena, gdyby w dziale produkcji zabawek z plastiku wybuchł pożar, byłby on trudny albo niemożliwy do zahamowania ze względu na całkowity brak barier ochronnych, takich jak ściany przeciwpożarowe. Dlatego inżynier zdecydowanie zaleca – przede wszystkim dla własnego bezpieczeństwa LEGO – zapewnienie dostatecznej ilości sprzętu przeciwpożarowego i utrzymywanie go w należyтым stanie”.



Pożar nie jest tak wielki i niszczący jak te z lat 1924, 1925 i 1942. Będzie miał jednak kluczowe znaczenie dla przyszłej produkcji LEGO i stosunków własnościowych w firmie.

Pożar na szczęście ogranicza się do działu drewna i części konstrukcji dachowej. Warsztat, w którym odbywa się malowanie drewnianych zabawek, spala się natomiast aż do fundamentów, podobnie jak magazyn, w którym przechowywano wiele gotowych produktów, kilka maszyn i różne elementy inwentarza. Całkowite szkody wycenia się na 250 000 koron. G.K.C. z miejsca postanawia, że LEGO będzie miało własny wóz strażacki, i rok później firma odkupuje używany model od straży pożarnej z Vamdrup.

Dziesięć dni po pożarze odbywa się nadzwyczajne walne zgromadzenie spółki akcyjnej LEGO, na którym są obecni wszyscy czterej bracia, Sofie i nowo zatrudniony dyrektor Søren Olsen. G.K.C. przygotował deklarację o likwidacji działu drewna – odtąd firma ma się skupić wyłącznie na systemie zabawy LEGO. Godtfred liczy na wsparcie zarządu w tej kwestii. Po pożarze dokładnie przeanalizowano działalność firmy i, jak napisano w deklaracji, wyciągnięto następujący wniosek: skoncentrowanie wszystkich sił na systemie zabawy LEGO przyniesie firmie największą korzyść. Dzięki za-

mknięciu działu drewna powstanie więcej miejsca dla produkcji z tworzywa, a Gerhardt, dotychczasowy kierownik produkcji wyrobów z drewna, będzie mógł uwolnić wszystkie swoje siły z korzyścią dla systemu zabawy LEGO. BILOfix, który został niedawno wprowadzony do produkcji i sprzedaje się naprawdę dobrze, nazywany jest w deklaracji „artykułem” i wspomina się o nim w czasie przeszłym:

„Dyrektorowi Gerhardtowi Kirkowi Christiansenowi powierzono zadanie skoncentrowania się na dziale drewna w celu jak najpełniejszego wykorzystania jego możliwości. Dzięki zaprojektowaniu przez niego artykułu mającego szansę na eksport, a także dzięki bardziej racjonalnemu zarządzaniu Gerhardt stworzył nowe możliwości dla przyszłego rozwoju produkcji z drewna. Rozwój ten nie byłby jednak możliwy bez pewnego rodzaju rywalizacji w ramach firmy, co ze względu na jej wizerunek wśród klientów powoduje konieczność dokonania podziału fabryk i wyodrębnienia nazwy”.

Nic dziwnego, że spór między obydwoma braćmi kończy się złożeniem wymówienia przez Gerhardta wiosną 1961 roku, po którym to wydarzeniu Godtfred wykupuje należące do niego i Karla Georga udziały w LEGO. Najpierw proponuje im jednak odkupienie swoich własnych udziałów w rodzinnej firmie. Jak później opowiada, odrzucili tę propozycję:

„Nawet rozumiałem, dlaczego nie chcieli. W tamtym czasie obydwaj coraz bardziej się dystansowali od procesu decyzyjnego podejmowanego na najwyższym szczeblu kierowniczym. Skończyło się to tym, że wykupiłem ich akcje po, jak na tamte czasy, bardzo wysokim kursie”.

**Kjeld:** „Gerhardt uważał za rozsądny krok kontynuowanie produkcji z drewna także po pożarze. BILOfix zapowiadał się na nowy sukces sprzedażowy, zarówno dla LEGO, jak i dla samego Gerhardta, ale wtedy wmieszał się ojciec, który oznajmił: »Nie będziemy się tym więcej zajmować!«. Był to zapewne główny powód, dla którego nie tylko Gerhardt, ale także drugi stryj wycofali się z całego przedsięwzięcia. Johannes trzymał się z daleka od wszelkich kłótni i został w firmie u ojca, gdzie mógł jak dotąd kursować samochodem dostawczym między Billund a Hohenwestedt. Nie wiem, ile zyskali Gerhardt i Karl Georg po sprzedaży ojcu swoich udziałów i przeprowadzce do Kolding, ale na pewno dostali tyle, że każdy z nich mógł rozkręcić własny interes. Gerhardt odniósł długoletni sukces z BILOfixem, założył także sieć sklepów z zabawkami, podczas gdy Karl Georg otworzył własną fabrykę wyrobów z tworzywa. Dla każdej ze stron rozsta-



nie było jednak gorzkie i musiało minąć ponad 20 lat, zanim relacje między wszystkimi czterema braćmi się w miarę unormowały. Chociaż nie można powiedzieć, żeby znów tworzyli taką wspólnotę jak za życia dziadka. Do tego nigdy nie doszło”.



Różnice zdań między braćmi doprowadzają do ostatecznego rozstania. W kwietniu 1961 roku „Vejle Amts Folkeblad” informuje o tym, że Gerhardt i Karl Georg postanowili otworzyć własne firmy. Obydwaj przeprowadzają się do Kolding, podczas gdy Johannes zostaje w Billund z Godtfredem. „Vejle Amts Folkeblad”, *Jysk Fynske Medier*

Podczas gdy w pierwszych 10 latach po wojnie za działalność operacyjną LEGO odpowiadali wyłącznie Ole Kirk, jego czterech synów, księgowy Orla

Jørgensen i kilku przedstawicieli handlowych na etacie, w drugiej połowie lat pięćdziesiątych i na początku lat sześćdziesiątych przez drzwi prowadzące do Domu Systemowego, jak nazywa się nowy, nowoczesny budynek administracji wzniesiony z elementów modułowych na rogu ulic Hovedgaden i Systemvej, przechodzi wiele nowych osób.

Są wśród nich Helge Torpe (zajmujący się sprzedażą i marketingiem), Ole Nielsen (prawnik), Henning Guld (spec od reklamy), Arne Bødtker (od sprzedaży) i Søren Olsen (odpowiedzialny za organizację pracy i kadry). W przeciwieństwie do Olego Kirka i jego czterech synów ci nowi ludzie uosabiają typ doświadczonych, profesjonalnych menedżerów, posiadających doświadczenie z najróżniejszych branż duńskiego biznesu.

Innymi słowy, można mówić o zmianie paradygmatu w kierowaniu firmą, wyczekiwanej zwłaszcza przez Godtfreda. Nowi pracownicy znają się na regułach gry i kulturze grupowych zebrań w nowoczesnych przedsiębiorstwach. Są to ludzie, z którymi on jako dyrektor generalny i właściciel codziennie może skonfrontować poglądy. Może ich również zapytać o radę, a ich pomysły stanowią dla niego inspirację. Oprócz nich ma wciąż u swojego boku Orle Jørgensena, najwierniejszego od lat członka kierownictwa, który po dziesięciu latach pracy w księgowości awansował na prokurenta.

**Kjeld:** „Jedną z absolutnie kluczowych postaci w dalszym rozwoju przedsiębiorstwa w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych był Orle Jørgensen, zatrudniony niedługo po moich narodzinach. Pamiętam, że w mowie, którą wygłosił na przyjęciu z okazji mojej konfirmacji, powiedział, że przyjechał do Billund »Prosiakiem«, jak nazywano lokalny pociąg kursujący między Vejle i Grindsted, akurat gdy przyniósł mnie bocian. Dzięki jego dziennym raportom o sytuacji finansowej LEGO ojciec na bieżąco orientował się w tym, jak idą interesy i jakimi środkami dysponuje w danym momencie. Niektórzy spośród nowych dyrektorów byli przekonani o własnych racjach bardziej niż inni i zdarzało się często, że wchodzili do cudzego ogródka. Wydaje mi się, że dla ojca dążenie do zachowania równowagi było ciężką sztuką, no bo jak bardzo powinien przykładać wagę do tego, co twierdzi niemiecki dyrektor w stosunku do duńskiego? Wiedział, że jest to cena, jaką płaci za tak dynamiczny rozwój firmy. Wpływało to na atmosferę tamtych pionierskich czasów”.

G.K.C. stawia wysokie wymagania pracownikom na dyrektorskich stanowiskach. Po pierwsze, należy mieć zapał do działania, wykazywać inicjatywę i nie bać się popełniać błędów. Ta reguła stała się niemalże konstytucją w jeszcze niesformułowanej polityce kadrowej LEGO. Godtfred nie przejął jej od obcych, jak wyjaśnia w jednym z późniejszych wywiadów:

„Ojciec był fantastycznym mentorem, a także człowiekiem czynu. Jako chłopiec postępowałem bardzo ostrożnie, a on często mi mówił: »Zróbże coś wreszcie!«. Wziąłem sobie tę naukę do serca i lubię, gdy ludzie wykazują inicjatywę. Jeśli pracownik popełni błąd, zazwyczaj mu gratuluję, bo może się z tego czegoś nauczyć”.

Po drugie, G.K.C. wymaga zaangażowania i całkowitego oddania filozofii systemu zabawy LEGO. I po trzecie, uważa, że trzeba umieć inspirować i motywować podwładnych. Jak stwierdza Godtfred w jednej ze swoich charakterystycznych przemów zagrzewających kadry menedżerskie do działania około roku 1960:

„Potrzebujemy tylko takich dyrektorów, którzy potrafią zarażać entuzjazmem we właściwy sposób i dla których najważniejsza jest nasza wspólna sprawa. Wasze zadanie polega na tym, żeby zarazić tym duchem wszystkich, aż po pracowników najniższego szczebla. Przyszłość przedsiębiorstwa zależy od tego, czy dla naszych dyrektorów będzie to sprawa nadrzędna i czy także potrafią przekazać to innym”.

\*\*\*

Helge Torpe jest jednym z lojalnych, zaangażowanych i bliskich pracowników, którego idee G.K.C. inspirują do tego stopnia, że w późniejszym okresie napisze on książkę o biznesie, między innymi o tym, czego nauczył się na menedżerskim stanowisku w LEGO. Przenosi się do Billund w 1958 roku, w firmie zajmuje się sprzedażą, marketingiem i innymi zadaniami związanymi z handlem. Torpe poznaje szefa, który myśli w sposób prosty i logiczny, chętnie dyskutuje o różnych sprawach, a najwyżej ceni dynamikę i działanie. Można wręcz powiedzieć, że dyrektor generalny i zarazem właściciel LEGO nie przypomina nikogo spośród osób, które Torpe spotkał na najwyższym szczeblu duńskiego biznesu:

„Sposób, w jaki Godtfred kierował firmą w czasach ekspansji lat sześćdziesiątych, był bliższy japońskiemu sposobowi zarządzania przedsiębiorstwami. Nie należał do autorytarnych szefów

ograniczających się do przekazywania jasnych, konkretnych wytycznych, do których musiała się stosować reszta pracowników. Przez cały czas wychodził z inicjatywą. Zadawał pytania. I oczekiwał odpowiedzi”.

**Kjeld:** „Ojciec zmieniał styl zarządzania i metody wraz z zatrudnianiem nowych osób i obcowaniem z nimi – nie tylko tutaj, w Billund, ale także w zagranicznych spółkach. Nawiązał bardzo bliskie relacje z takimi ludźmi, jak Axel Thomsen w Niemczech albo John Scheidegger w Szwajcarii. Pod niektórymi względami ojciec nigdy nie stał się dobrym dyrektorem. Na przykład był bardzo spontaniczny i niekiedy zbyt pochłaniały go sprawy ważne dla niego w danym momencie. Trudno było wtedy innym przeforsować swoje pomysły. Poza tym zdarzały mu się okresy faworyzowania pojedynczych pracowników i dopuszczania ich do siebie, podczas gdy resztę trzymał bardziej na dystans. Wydaje mi się, że wiele osób to zauważało. Miał za to niesamowity talent do ściągania do LEGO fachowców o nieprzeciętnych kwalifikacjach. Każdy jeden z nich miał kolosalne znaczenie dla rozwoju firmy”.



Na dachu Domu Systemowego łopoczą zagraniczne flagi podczas międzynarodowego spotkania w siedzibie LEGO. Nie da się ukryć, że cały świat zjechał do Billund!

Søren Olsen, mający w tym czasie 53 lata, obejmuje stanowisko dyrektora na krótko przed pożarem w lutym 1960 roku i szybko zostaje włączony w przełomową dla LEGO restrukturyzację produkcji; wiele wnosi w kształtowanie panującego w firmie ducha i poczucia wspólnoty w latach sześćdziesiątych i na początku siedemdziesiątych. Wcześniejszy dyrektor Tartaku i Fabryki Mebli w Bjerringbro<sup>24</sup> jest znany jako pełen entuzjazmu kierownik o szerokim wachlarzu kompetencji i wiedzy, obejmującym swoim zakresem racjonalizację, zarządzanie produkcją, politykę kadrową, psychologię, filozofię i sztukę. Krótko mówiąc, Søren Olsen posiada szczególne umiejętności z dziedziny, która później będzie znana jako zarządzanie zasobami ludzkimi, ale w roku 1960 wciąż mało kto nazywa ją polityką kadrową.

Właśnie z tego względu G.K.C. tak bardzo zabiega o zatrudnienie Sorena Olsena w LEGO. Firma gwałtownie się rozrasta. W ciągu trzech lat obroty wzrastają dziewięciokrotnie, a stały przyrływ nowych pracowników skutkuje tym, że personel zarówno fabryki, jak i administracji stanowi wielką niejednorodną grupę. Oznacza to, iż zbyt wiele osób otrzymuje za mało informacji i poleceń oraz że często dochodzi do sporów kompetencyjnych.

Z krasomówczych ust Sorena Olsena pada wiele nowych słów i pojęć, a wśród nich jedno z najważniejszych – wspomniana wcześniej „polityka kadrowa”, którą sformułuje dla LEGO w ciągu nadchodzących 10 lat. Zarówno z powodu swojej przynależności do Misji Wewnętrznej, jak i wieloletniej przyjaźni z rodziną Christiansenów Olsen podejmuje się także trudnego zadania polegającego na przypomnieniu pracownikom – nowym i starym – o wartościach i kulturze organizacyjnej leżących u podstaw LEGO. Także Olsen – spec od wszystkiego – w niedramatyczny sposób tłumaczy pracownikom fabryki, że nie muszą się obawiać słowa „racjonalizacja”, bo jeśli się ją przeprowadza we właściwy sposób, to tak naprawdę oznacza „rozsądek”.



Søren Olsen formułuje pierwszą politykę kadrową LEGO i w ciągu 13 lat spędzonych w Billund w niemałym stopniu staje się przekazicielem kultury. Jako stały dostarczyciel słów mądrości do gazetki pracowniczej jest orędownikiem ducha LEGO. Krótco przed swoją śmiercią, w 1982 roku, pisze do Edith i Godtfreda: „Ci, którzy posiadają bogactwo zdolności, muszą skąpić ich innym jak dusi-grosz, a równocześnie szastać nimi jak król”.

Søren Olsen wcześniej nie miał do czynienia z branżą zabawkarską i tym samym spełnia jedno z najważniejszych kryteriów stawianych przez G.K.C. przyszłym menedżerom. Jak później wyjaśnia w wywiadzie: „W miarę możliwości staramy się nie zatrudniać ludzi z branży, ponieważ ci najczęściej są przywiązani do tradycji, a to hamowałoby nasz rozwój”.

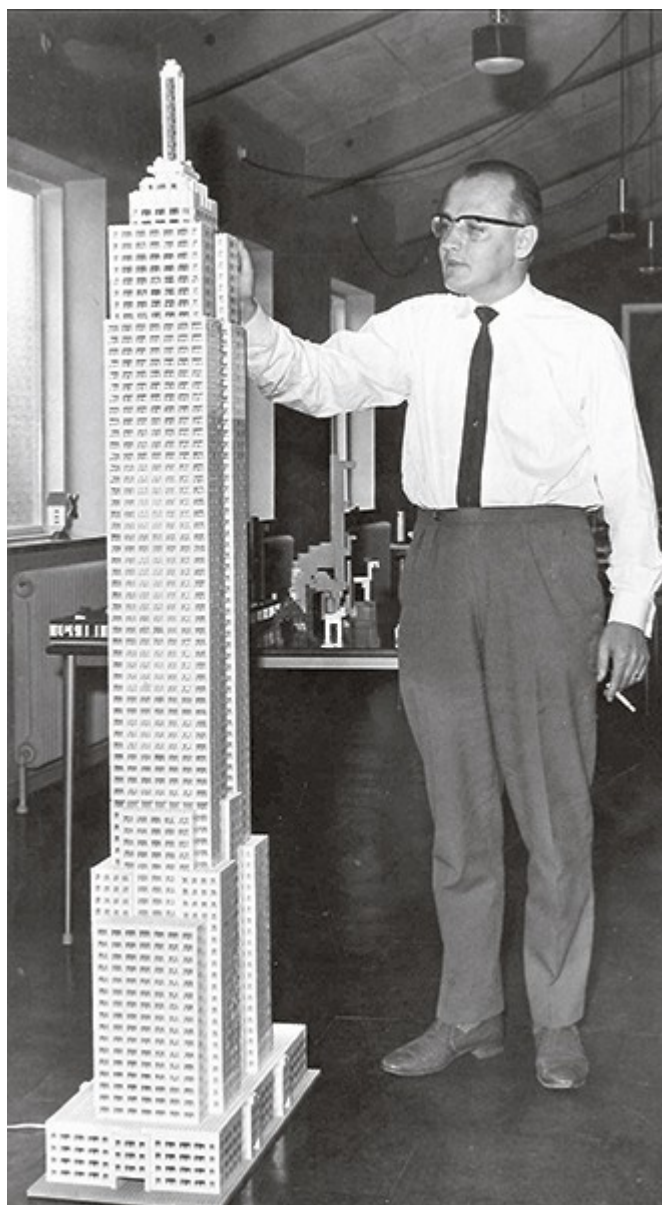
Proces zatrudniania Olsena można nazwać typowym dla G.K.C. Najpierw dłuższa rozmowa twarzą w twarz, później kilka dodatkowych rozmów telefonicznych oraz trwająca miesiąc wymiana listów latem 1959 roku, podczas której G.K.C. włącza do negocjacji nowiuteńkie volvo amazon – samochód firmowy, marzenie każdego kierowcy. Jako zapalony fan motoryzacji właściciel LEGO musi najpierw osobiście wypróbować nowe auto, zanim w imieniu Olsena zdecyduje się na model w kolorze beżowym.

Gdy Olsen w 1970 roku przechodzi na emeryturę, opisuje LEGO w momencie, gdy przystąpił do pracy w firmie 15 lat wcześniej: „Nie było tam

absolutnie żadnej formalnej organizacji, żadnego działu kadr, żadnej rady zakładowej, żadnego zespołu do spraw ochrony przeciwpożarowej. Pracowaliśmy bez jakichkolwiek planów produkcji ani informacji o stanie zapasów. W poniedziałek rozmawialiśmy o tym, co musimy zrobić do piątku – i zawsze nam się udawało! Wszystko było bardzo elastyczne i przejrzyste. Niech się jednak nikomu nie wydaje, że ten pozorny brak usystematyzowania oznaczał chaos. Nie, wszyscy ze sobą rozmawialiśmy, wspieraliśmy się nawzajem, a zadania rozwiązywało się jedno za drugim, bez zbędnej papierologii. Komunikowaliśmy się praktycznie bez żadnej organizacji, biurokracji i papieru!”.

Kilka miesięcy po objęciu przez Sørensa Olsena stanowiska, po pożarze i po zamknięciu działu drewna, nowy dyrektor wchodzi w swoją rolę. Dzieje się to w dniu oddania do użytku stołówki pracowniczej na pierwszym piętrze. Z miejsca u szczytu długiego stołu, przy którym pije się poranną kawę, podnosi się korpulentny, uśmiechnięty mężczyzna. Ludzie z fabryki nie zdążyli go jeszcze poznać. Najpierw dziękuje G.K.C., który jako właściciel przedsiębiorstwa „stara się zapewnić swoim pracownikom tak piękne otoczenie”. W dalszej kolejności dziękuje robotnikom, kierownikowi budowy i kierownikowi stołówki. Następnie Olsen wygłasza żywiołową mowę, podobną do tych w wykonaniu G.K.C., któremu do tej pory brakowało właśnie takiego wsparcia. Stanowi ona piękną pieśń bojową skierowaną do wszystkich serc bijących dla LEGO, a także opowieść o dumie i poczuciu wspólnoty, symbolizowanym przez dwa plastikowe klocki, które podano do ręki każdemu pracownikowi firmy przed wejściem na stołówkę:

„Z pewnością sądzicie, że jak nikt inny znacie te klocki o ośmiu wypustkach. Proszę jednak, abyście dokładnie im się przyjrzeni, bo wcale nie jestem pewien, czy zdajecie sobie sprawę, co się za nimi kryje. Jest to najgenialniejsza zabawka, jaką do tej pory stworzono. Podbije ona cały świat. Pomyślcie, ile ten niewielki przedmiot wymagał myśli, badań, ludzkiego doświadczenia, pracy nad formą i starań o jak najwyższą jakość. To na nim opiera się całe LEGO, zarówno w Danii, jak i za granicą. I to dzięki niemu wszyscy mamy co jeść. Ale nasze plany sięgają dalej. LEGO w Billund ma się stać wzorcową fabryką dla wszystkich innych, które w nadchodzących latach powstaną w różnych miejscach na świecie. Od każdego z was będzie zależało, czy się to powiedzie, i właśnie do tej wspólnoty i współpracy chciałbym was dzisiaj zaprosić. Założyciel firmy, świętej pamięci Ole Kirk Christiansen, sformułował naszą maksymę: »To, co najlepsze, nigdy nie jest za dobre«. Ona wciąż obowiązuje i dalej powinniśmy się nią kierować, podobnie jak mottem Godtfreda stworzonym na rok 1960: »Coraz dalej naprzód, za każdym razem odrobinę lepiej«”.



Godtfred ma ambicje na miarę Empire State Building. Niebotyczny sukces w Europie jest zaraźliwy.

\*\*\*

Już jesienią 1958 roku G.K.C. zaczyna interesować się rynkiem angloskim. W rocznym sprawozdaniu podczas walnego zgromadzenia udziałowców LEGO A/S stwierdza: „Sukces z Europy jest zaraźliwy. Powinniśmy spróbować w Ameryce”. W związku z tym pozostaje jednak wiele ważnych pytań, na które trzeba odpowiedzieć, między innymi, czy trzeba się rozejrzeć za amerykańskim partnerem, czy może przyszły eksport do USA powinien się odbywać przez rynek angielski.



Do przeprowadzenia badań i analiz rynku LEGO zatrudniło specjalistę, który raportuje o obiecująco wysokim zainteresowaniu zabawkami wśród 60 milionów amerykańskich dzieci w wieku 0–14 lat. Równocześnie podejmowane są próby zorientowania się w całościowej sytuacji na rynku brytyjskim i w możliwościach znalezienia partnerów do współpracy w ramach umowy licencyjnej. Wielka Brytania stanowi drugi co do wielkości rynek zabawkarski i jest znana z wyrobów wysokiej jakości takich marek, jak Airfix, Corgi, Meccano, a także William Britain, produkująca żołnierzyki od 1893 roku.

Widmo angielskich klocków Kiddicraft od czasu do czasu straszy w Billund, odkąd Ole Kirk po raz pierwszy wziął je do ręki. G.K.C. marzy o wprowadzeniu na rynek angielski systemu zabawy LEGO, ale według informacji udzielonych mu przez Duński Urząd Patentowy patent Hilary'ego F. Page'a wciąż pozostaje w mocy, tym samym blokując możliwość sprzedaży klocków LEGO w Wielkiej Brytanii.

Problem związany z patentem jest jedną z kwestii poruszanych w trakcie negocjacji z firmą Courtaulds Ltd. – zatrudniającym 60 000 pracowników światowym koncernem tekstylnym, właścicielem między innymi fabryki British Celanese. W 1958 roku Courtaulds wykazuje duże zainteresowanie nawiązaniem współpracy z LEGO. Brytyjczycy chcieliby przestawić produkcję British Celanese w Wrexham na wytwarzanie zabawek z plastiku i jako najodpowiedniejszą inwestycję upatrzyli sobie system zabawy LEGO.

Prowadzone wiosną 1959 roku negocjacje przeciągają się, przede wszystkim z powodu niepewności dyirekcji LEGO. Czy lepiej wybrać współpracę w ramach umowy licencyjnej, czy może jednak spróbować eksportu na własną rękę? Podczas gdy G.K.C. i jego najbliżsi współpracownicy nie przestają rozważać wszystkich za i przeciw, Courtaulds zajmuje się wyjaśnieniem u brytyjskich prawników kwestii patentu Hilary'ego F. Page'a i firmy Kiddicraft. Analizy wypadają na korzyść LEGO, przede wszystkim z powodu autorskich ulepszeń klocków z roku 1958, polegających na dodaniu trzech gniazdek pod spodem i uzyskanej dzięki nim lepszej przyczepności.

Mimo to Godtfred się waha. Czy to właściwy moment, żeby wchodzić na tak duży rynek jak brytyjski? I to akurat teraz, w najbardziej karkołomnym, ekspansywnym okresie w całej historii LEGO, kiedy to może lepiej byłoby dać sobie czas na złapanie oddechu, na konsolidację i skupić się na aktualnie obsługiwanych rynkach zbytu? Doradcy Godtfreda nie mają jednak wątpliwości, co stwierdzają w oficjalnej opinii: „Przedsiębiorstwa for-

matu Courtaulds, o tak pozytywnym nastawieniu, nie zgłaszają się do nas codziennie”.

Mowa o olbrzymim przedsiębiorstwie, zasobnym w kapitał, międzynarodowym i o dużym doświadczeniu przemysłowym, które mogłoby stać się nieocenionym sprzymierzeńcem LEGO nie tylko w Wielkiej Brytanii, ale także na jej byłych i obecnych terytoriach zależnych, takich jak Australia, Irlandia czy Hongkong. A kto wie, czy taka współpraca nie stałaby się także złotym pomostem prowadzącym do Ameryki?

Po raz kolejny Godtfred udowadnia, że jest człowiekiem czynu, który kuje żelazo, póki gorące. W lipcu powstaje spółka handlowa British LEGO Limited. Umowa zawarta z Courtaulds dotyczy licencji na produkcję klocków LEGO w fabryce w Wrexham. W styczniu 1960 roku sztandarowy produkt z Billund po raz pierwszy zostaje pokazany w Wielkiej Brytanii na targach zabawkarskich w Brighton.

Sprzedaż od samego początku idzie znakomicie, tak samo jak współpraca z Courtaulds. Zaledwie rok później – w 1961 roku – znajduje się także rozwiązanie kwestii sprzedaży w Ameryce Północnej. LEGO zawiera umowę z firmą Samsonite Corp., znaną na całym świecie z produkcji modnych walizek, kosmetyczek i aktówek z twardego tworzywa.

Mimo że współpraca zaczyna się dobrze, nigdy nie zostaje przekuta w sukces. Godtfred później podsumuje ją następującymi słowami: „W żadnym wypadku nie należy współpracować z firmą, której główne zainteresowanie skupia się na innej dziedzinie, a oni znali się znakomicie jedynie na produkcji walizek”. Okazuje się, że właściciele Samsonite’a znali się też znakomicie na zawieraniu lukratywnych umów. Ta podpisana z LEGO przyznaje Amerykanom prawo do produkcji i sprzedaży klocków LEGO na rynku amerykańskim na 99 lat w zamian za płacenie tantiem duńskiemu przedsiębiorstwu. Kończy się to finansową klapą potężnych rozmiarów, gdy LEGO 10 lat później dąży do rozwiązania krępującej umowy i zerwania niesatysfakcjonującej współpracy z producentem walizek.

**Kjeld:** „W rzeczywistości to nasz dyrektor na Szwajcarię John Scheidegger, który wcześniej pracował dla Samsonite’a, namówił ojca na zawarcie z nimi umowy licencyjnej na produkcję i sprzedaż klocków na rynku amerykańskim. Okazała się nie tylko droga, ale także trudna do zerwania po tym, jak przez całe lata sześćdziesiąte nie szło nam tak dobrze, jak się spodziewaliśmy. Umowa została zawarta na całą wieczność, a jej późniejsze nego-

cjowanie było praktycznie niemożliwe. Trudno wręcz uwierzyć, że ojciec przystał na tak niekorzystne zapisy, ale w czasie gdy eksport LEGO dynamicznie rósł w całej Europie, na pewno uznał zbudowanie czegoś samemu na dalekim kontynencie za przedsięwzięcie niemożliwe do zrealizowania: »Trudno, niech kosztuje, ile chce – musimy znaleźć kogoś do pomocy!«”.

W 1962 roku amerykańska przygoda wciąż rysuje się w jasnych barwach. Jedno ze zdjęć zrobionych w marcu, w dniu otwarcia wielkiej wystawy LEGO w Nowym Jorku, sygnalizującej wprowadzenie na rynek systemu zabawy LEGO, mówi samo za siebie. Szeroko uśmiechnięty niewysoki Duńczyk pokazuje sztuczki z utrzymywaniem równowagi, stojąc na małym domku tuż obok dwóch drapaczy chmur z klocków LEGO, aby zademonstrować wytrzymałość prezentowanych zabawek. Na wiszącym za jego plecami banerze napisano wielkimi, pogrubionymi literami: „LEGO. Nareszcie w USA”. Wikingowie zawitali do Nowego Jorku. Na otwarciu wystawy zjawiają się liczni reprezentanci amerykańskiej prasy. O wydarzeniu pisze 30–40 dziennikarzy z gazet i telewizji, a następnego dnia LEGO zostaje poświęcona cała tylna strona sekcji „New York Timesa” – opowiada Godtfred w liście do dyrektora Holma z Veile Banku, będącego duńskim kołem ratunkowym billundzkiego przedsiębiorstwa.



LEGO i Godtfred na Manhattanie w 1961 roku.

Rok wcześniej, przed podpisaniem kontraktu z Samsonite'em, G.K.C. i jego doradca prawny Ole Nielsen udali się do Chicago, żeby usunąć z drogi poważną przeszkodę. Chodzi o amerykańską firmę zabawkarską ELGO, od 1947 roku znaną ze swoich American Plastic Bricks, pod względem kształtu i jakości przypominających klocki Kiddicraft albo te pierwsze produkowane przez LEGO. W latach pięćdziesiątych Amerykańskie Klocki z Plastik wciąż są sprzedawane w USA w pudełkach i w puszkach, a w połowie dekady ELGO prowadzi dużą kampanię pod hasłem: „Zaplanuj i zbuduj *własne* miasto”. Kolorowe plansze z narysowanymi ulicami i budynkami w nie małym stopniu przypominają plan miasta LEGO z 1955 roku.

Nazwa ELGO nie jest naśladownictwem LEGO, ale połączeniem dwóch pierwszych liter w nazwiskach właścicieli (Harolda Elliota i Samuela Gossa), co nastąpiło w roku 1941, kiedy nikt poza granicami Danii nie słyszał o LEGO. Godtfred ma słuszne powody do obaw, że ELGO może być

mylone z LEGO i na wiele różnych sposobów stanowić dla jego firmy niepożądaną konkurencję na rynku amerykańskim.



11-letni Kjeld przygląda się nieznajomym. Od lewej: Mario Mitrani z małżonką (Włochy), Hans Grohe (Austria), Rene Frankfort (Belgia), Ragnar Lyngra (Norwegia), K. Lameris (Holandia), John Scheidegger (Szwajcaria), Bror Åseberg (Szwecja), dyrektor ds. sprzedaży Aage Jørgensen (Norwegia) i dyrektor ds. eksportu Troels Petersen z LEGO. Wiele lat później Edith wspomni w przemowie skierowanej do 50-letniego już syna: „Kiedy patrzę na to zdjęcie, Kjeld, zawsze przypomina mi się biblijna opowieść o 12-letnim Jezusie w świątyni, gdzie przysłuchiwał się rozmowie uczonych. Wyglądasz, jakbyś robił dokładnie to samo!”. *Archiwum prywatne*

Spotkanie z przedstawicielami firmy zabawkarskiej Halsam, posiadającej prawa do nazwy ELGO, odbywa się w jednym z hoteli w Chicago. G.K.C. opowiada później, że Amerykanie na początku za sprzedaż marki żądają kwoty 250 000 dolarów, co odpowiada dzisiejszym 20 milionom koron. Negocjacje się przeciągają, ale w ciągu nocy Duńczykom udaje się utargować kwotę do 25 000 dolarów. Amerykanie nie chcą jednak niczego podpisać, dopóki nie dostaną pieniędzy do ręki. W roku 1961 jest to niebagatelne żądanie – Duńczyk za granicą nie może tak po prostu pójść do najbliższego banku i wypłacić większej sumy. A już tym bardziej sprawić, żeby

przelano ją z Danii, bo zabraniają tego duńskie ograniczenia przepływu dewiz.

Dobre rady są w tym momencie na wagę złota. G.K.C. dzwoni najpierw do dyrektora Holma z Veile Banku, który jak mało kto zna duńskie przepisy walutowe i dlatego nic nie jest w stanie go skłonić do zmiany stanowiska. Następny telefon kieruje do Johna Scheideggera, dyrektora LEGO na Szwajcarię, który dzięki osobistym znajomościom w szwajcarskim systemie bankowym, dużo bardziej elastycznym, natychmiast załatwia przesłanie Godtfredowi 25 000 dolarów transferem telegraficznym. Wielka kłoda leżąca w poprzek drogi prowadzącej na rynek amerykański zostaje tym samym usunięta.

\*\*\*

Umiejzynarodowienie postępuje z zawrotną prędkością. W niedługim czasie rodzina LEGO powiększa się – oprócz USA, Kanady, Australii, Singapuru i Hongkongu – także o Japonię i Maroko. Zauważają to zwłaszcza mieszkańcy Billund, gdy w Domu Systemowym odbywają się spotkania i konferencje. Od godzin porannych wywieszają się na dachu zagraniczne flagi i jak dzień długi, mówi się tam w językach, których w parafii Grene nigdy wcześniej nie słyszano.

Dla samego właściciela LEGO to też jest wyzwanie. „Z ledwością nauczyłem się w szkole mówić po duńsku” – zwierza się G.K.C. w jednym z wywiadów, dodając, że na co dzień otaczają go biegli w językach współpracownicy i że problemy z komunikowaniem się w obcej mowie czasami okazują się pomocne, bo podczas ważnych negocjacji za granicą daje mu się więcej czasu na podjęcie decyzji.

Godtfredowi trafia się nawet możliwość powrotu do szkolnej ławy, gdy dobra współpraca z Courtaulds z czasem przekształca się w przyjaźń z dyrektorami brytyjskiego oddziału LEGO. I tak pan Stimson w 1962 roku oferuje się zorganizować dla Godtfreda dłuższy intensywny kurs językowy w Wrexham. Jedna z osób zatrudnionych w LEGO do obsługi korespondencji odpowiada w imieniu dyrektora, że ten z całą pewnością jest zainteresowany spędzeniem „dwóch albo trzech tygodni w Walii, żeby popracować nad swoim angielskim, ale obecnie zajmuje się przygotowaniem do podróży do Stanów Zjednoczonych, więc wróci do tej kwestii na wiosnę”. Na tym jednak się kończy.

**Kjeld:** „Ojciec nigdy nie uczył się w szkole języków obcych, nie znał angielskiego, ale przyswoił sobie w niewielkim stopniu niemiecki, jednak nie na tyle, żeby prowadzić rozmowę. Trochę z tego żartował, ale gdy miał wygłosić mowę, był w stanie rozpocząć od kilku słów po angielsku albo po niemiecku, po czym przechodził na duński. Dlatego długo to trwało, gdy podczas międzynarodowych spotkań w Billund wygłaszano mowy i wykłady. Niektórzy spośród zagranicznych dyrektorów też nie rozumieli angielskiego albo niemieckiego. Za uczestnikami siedziało więc trzech albo czterech zawodowych tłumaczy ustnych i tłumaczyło symultanicznie”.

W związku z postępującym umiędzynarodowieniem LEGO potrzebuje pracowników do prowadzenia korespondencji, obsługi umów i podobnych zadań. Pierwszych zatrudnia się na czas nieokreślony w 1958 roku i specjalnie dla nich na działce za ogrodem Godtfreda i Edith powstaje budynek nazywany Domem Panien. Został pomyślany jako akademik dla młodych kobiet biegłych w języku angielskim, niemieckim i francuskim, które za 90 koron miesięcznie mogą wynajmować tam pokój.

**Kjeld:** „Zdaniem ojca tłumaczki nie powinny mieszkać w pokojach wynajmowanych w mieście albo w okolicy, tylko mieć zapewnione godziwe miejsce na odpoczynek w pobliżu Domu Systemowego, gdzie za dnia były pilnie potrzebne do prowadzenia rozległej korespondencji z całym światem. Pierwszymi korespondentkami, które przybyły do Billund prosto z Wyższej Szkoły Handlowej<sup>25</sup> w Aarhus, były Eybye i Ehlers. Także w tamtych czasach byliśmy ze sobą na ty, ale zwracaliśmy się do siebie po nazwisku, więc te dwie korespondentki nazywano Eybye i Ehlers zamiast Inge i Lisbeth”.

Od samego początku przygody z eksportem Godtfredowi przyświeca idea zbudowania organizacji, która zbierałaby zagraniczne oddziały sprzedaży w jedną rodzinną wspólnotę zakorzenioną w Billund. W ten sposób wszyscy pracowaliby według tych samych zasad co firma matka w Danii, ale dopasowując się do lokalnych warunków, przy czym duński zespół nie hamowałby inicjatyw i kreatywności dyrektorów z zagranicy. Staje się to fundamentalną i globalną zasadą zarządzania firmą, sformułowaną przez Godtfreda w następujący sposób: „przez cały czas należy postępować dyplomatycznie, tak abyśmy to my wszystkim kierowali, nie pozbawiając odpowiedzialności głównych dyrektorów w poszczególnych krajach”. Cała organi-

zacja ma być skupiona wokół systemu zabawy LEGO, wspólnej idei, która w ustach Godtfreda brzmi: „Jesteśmy wielką rodziną LEGO postrzegającą jako swoje życiowe zadanie tworzenie zabawek przyszłościowych i gwarantujących najlepsze możliwości zabawy”.

Fizycznym centrum tych kosmopolitycznych aspiracji jest Dom Systemowy, który do dziś, po długim, burzliwym okresie bycia główną siedzibą LEGO, a później ratuszem w Billund, mieści w sobie historię przedsiębiorstwa. Dom Systemowy powstawał dwuetapowo – w 1958 i w 1961 roku. Wybudowano go na rogu dwóch ulic, w miejscu, gdzie przez wiele lat stał dom miejscowego golarza, konsekwentnie odmawiającego sprzedaży swojej działki „potentatowi” LEGO. W 1957 roku, jeszcze za życia Olego Kirka, lokalna gazeta opisuje z dużą uciechą toczący się od lat spór:

„Dom i podwórko golarza wbijają się klinem w teren fabryki. Ole Kirk, który zakupił dla LEGO pozostałe sąsiedzkie nieruchomości, zaproponował golarzowi nową willę z centralnym ogrzewaniem i nowoczesny salon fryzjerski w zamian za jego stary zakład. Tamten jednak ani myśli się zgodzić! »Ja ci pokażę, mały Ole, że nie wszystko możesz kupić za pieniądze!« Golarz obstaje przy swoim, a kowal trzyma z nim sztambę. Ole Kirk zaczyna się zastanawiać nad wybudowaniem muru oddzielającego teren fabryki od posesji golarza! »Otóż powiem panu – zwierza się komuś szeptem fabrykant – że gdy postawię ten mur, golarz będzie wnosił opał z ulicy przez wszystkie pokoje i kuchnię, żeby go złożyć w szopie na podwórku...«”.

W 1958 roku LEGO za zgodą golarza przejmuje jednak narożną działkę. Przez wiele kolejnych lat będzie wrotami na teren fabryki przy Systemvej. O Domu Systemowym, który ma pełnić funkcję nowej siedziby LEGO w Billund, G.K.C. mówi:

„Przychodzą tutaj po inspiracje i wskazówki kluczowi pracownicy LEGO oraz ich współpracownicy. W tym miejscu zbierane są też i koordynowane wszystkie pomysły”.

Dom Systemowy to także budynek, w którym kadra menedżerska i administracja mają swoje biura i pokoje do zebrań. Także tutaj znajduje się nowoczesna i gustownie urządzona sala konferencyjna nazywana Halą Systemową, z wielką mapą na całą ścianę, przypominającą wszystkim zgromadzonym o globalnych ambicjach firmy. W tej sali każdego roku aż do początku lat siedemdziesiątych spotyka się na kilkudniowych konstruktywnych rozmowach cała międzynarodowa rodzina LEGO.





Przestronną salę konferencyjną z mapą świata na ścianie nazywano Halą Systemową. W tym miejscu odbywają się konferencje międzynarodowe, a powietrze gęstnieje od różnych języków oraz dymu papierosów i cygar palonych przez dyrektorów LEGO.

**Kjeld:** „Było to niesamowite pomieszczenie. Już wtedy planowano z rozmachem, a cel został jasno określony: chcemy iść dalej w świat! Oddziałami w każdym kraju kierowali ludzie stamtąd, którzy wiedzieli wszystko o tamtejszych rynkach. Właśnie o to chodziło, by nie wysyłać tam Duńczyków, tylko żeby dyrektorami byli obywatele poszczególnych krajów, z którymi współpracowaliśmy. Na początku ojciec miał w Domu Systemowym eleganckie narożne biuro, z zestawem wypoczynkowym w jednym końcu i z wielkim biurkiem przy narożnych oknach wychodzących na Hovedgaden i fabrykę. Później przeniósł się na piętro, gdzie zajmował jeszcze większy gabinet ze stołem konferencyjnym i własnym wyjściem na płaski dach. Kiedy go odwiedzałem, uwielbiałem tam przebywać. Na dachu wywieszano te wszystkie flagi, gdy mieliśmy gości z zagranicy. Stało się tradycją, że każdy zagraniczny dyrektor musiał wejść na dach i wywiesić swoją flagę narodową, gdy przyjeżdżał do naszej siedziby za pierwszym razem. Te ło-

począce na wietrze flagi stanowiły baśniowy widok. Cały świat zjeżdżał do Billund!”.

Spotkania odbywające się podczas konferencji w Billund dzieliły się na referaty, narady plenarne i pracę w grupach. Uczestniczący w nich mężczyźni byli głęboko zaangażowani, zabierali głos i palili jak smoki. Orla Jørgensen pamięta zwłaszcza wspólny entuzjazm dla nowych pomysłów prezentowanych podczas spotkań: „Panował tam autentyczny pionierski duch i można było mówić o prawdziwej współpracy, mimo różnic mentalnościowych między reprezentantami tylu narodów”.

Ważna część konferencji LEGO w latach sześćdziesiątych dotyczy właśnie wzmocnienia wspólnoty pracowników. Ludzie poznają się nawzajem pomimo różnych narodowości, dokładnie jak wtedy, gdy członek dużej rodziny nagle po raz pierwszy spotyka dalekich kuzynów i kuzynki. Małżonki zagranicznych dyrektorów są zapraszane do Danii razem z nimi. Podczas gdy mężowie zajmują się sytuacją LEGO na całym świecie i „dalszą pracą w perspektywie”, jak Godtfred uwielbia to nazywać, panie pod przewodnictwem Edith jadą na wspólną wycieczkę do Aarhus, gdzie odwiedzają sklepy w centrum miasta i pływają statkiem wycieczkowym po zatoce Aarhus. Ostatniego wieczoru wszystkie pary spotykają się na cocktail party w domu dyrektora i właściciela firmy, zaprojektowanej przez znanego architekta jednopoziomowej rezydencji z mnóstwem pomieszczeń i czterema wielkimi pokojami otaczającymi centralnie ulokowane atrium.

**Kjeld:** „Nasz nowy dom, położony nieco dalej za starym, przy długiej drodze dojazdowej, stał gotowy w styczniu 1960 roku. Gdy w tamtych czasach przybywali do nas goście z dalekiej zagranicy, w Billund nie było zbyt dużego wyboru płatnych noclegów, w zasadzie tylko gospoda nienależąca do najbardziej reprezentacyjnych miejsc. Ojciec wybudował taki wielki dom, żeby zawsze znalazło się w nim miejsce dla nocujących gości. Mogli być to Axel Thomsen z Niemiec, John Scheidegger ze Szwajcarii, Bror Åseberg ze Szwecji albo któryś z pozostałych zagranicznych przedstawicieli handlowych lub dyrektorów. Zatrzymywali się u nas na jeden albo dwa dni i w ten sposób stawali się częścią nie tylko LEGO, ale także naszej rodziny. To wszystko odcisnęło na mnie swoje piętno. Mimo że byłem tylko 12–13-letnim obserwatorem, miałem oczy i uszy szeroko otwarte. Tak oto dorasta-

łem razem z firmą, znając wszystkich, którzy przyczynili się do tej niewyobrażalnej ekspansji”.

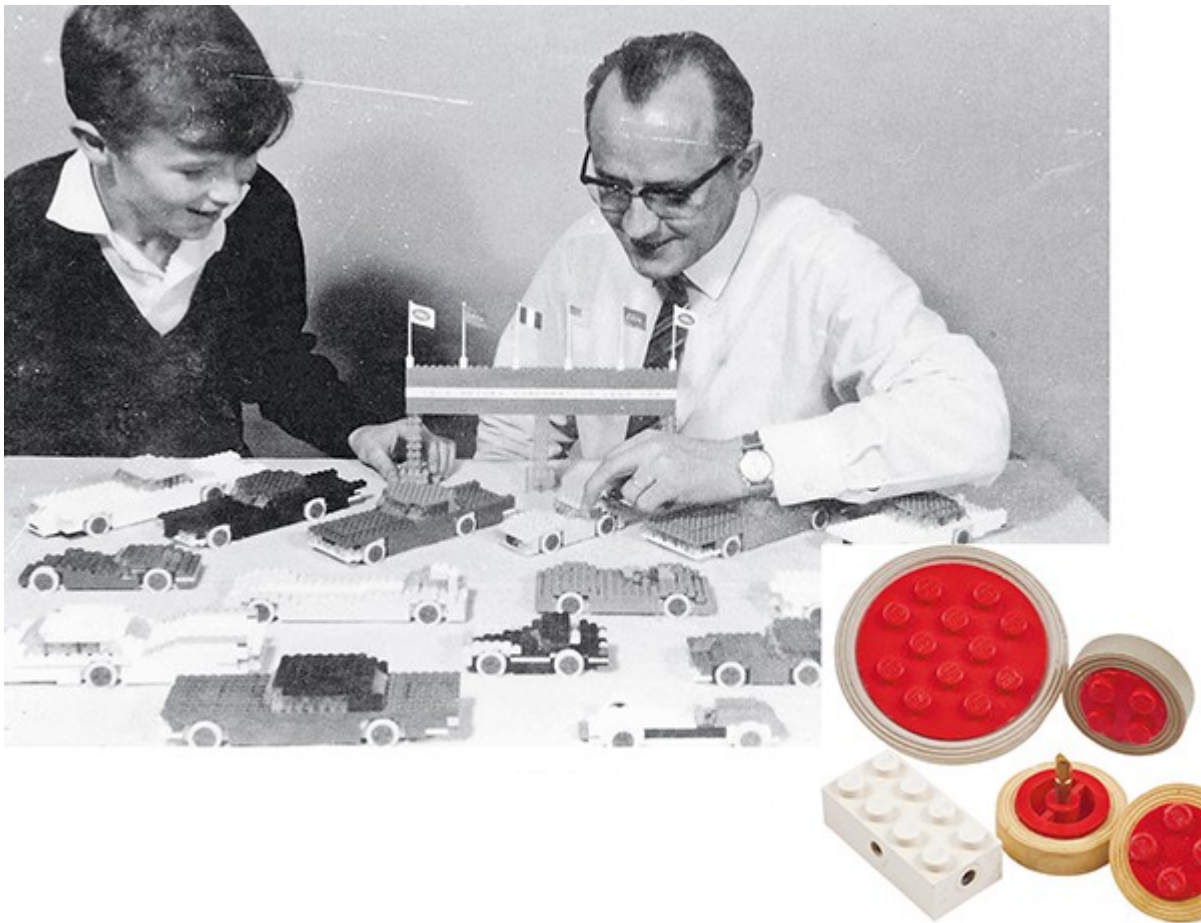
\*\*\*

Olbrzymim wyzwaniem dla LEGO na początku lat sześćdziesiątych jest zaprowadzenie nad przedsiębiorstwem od wewnątrz. Z warsztatów i biur spływają kolejne innowacyjne pomysły, wszystkim udziela się pionierski duch. Dynamiczny rozwój odczuwany jest także w głównej siedzibie firmy, gdzie nieustannie trzeba rozbudowywać powierzchnie fabryczne i biurowe, a także zatrudniać nowych pracowników. Krótko mówiąc, przedsiębiorstwo coraz bardziej się rozrasta i wkrótce staje się jasne, że trzeba coś zrobić, aby się nie wykoleiło. Jak nazywa to złotousty dyrektor Søren Olsen: „Czy aby udało nam się utrzymać pług w bruździe?”.

Jednym z pomysłów z dziedziny zarządzania stosowanym przez G.K.C. jest system komunikowania składający się z czterech różnokolorowych zeszytów o formacie A4, które otrzymują wszyscy menedżerowie. We wstępie G.K.C. wyjaśnia, że celem jest „podniesienie lojalności w firmie poprzez wewnętrzny obieg informacji”. System otrzymuje nazwę LEGO Intern. Znajdą się w nim najważniejsze komunikaty i decyzje dyrekcji oraz referaty wystąpień i dyskusji.

Mniej więcej w tym samym czasie G.K.C. organizuje cykl specjalnych spotkań pod tytułem *Warto wiedzieć*. Oczekuje się, że pracownicy administracyjni raz w miesiącu będą uczestniczyli w wieczornych wykładach, projekcjach filmowych i innego rodzaju wydarzeniach edukacyjnych poświęconych kwestiom związanym z życiem zawodowym, przedsiębiorstwem albo systemem zabawy LEGO.

Celem jest także wzmocnienie poczucia wspólnoty i wyposażenie stale rosnącego sztabu menedżerów średniego szczebla w narzędzia do jeszcze lepszej motywacji podwładnych. Zdaniem G.K.C., aby stworzyć produkt wysokiej jakości, trzeba mieć zmotywowanych pracowników, rozumiejących stawiane im wymagania. „Współcześnie bycie kierownikiem nie polega wyłącznie na wydawaniu poleceń. Osoba je otrzymująca powinna wiedzieć, dlaczego to polecenie wydano i dlaczego trzeba je wykonać w określony sposób”.



Dzięki nowym kołom 13–14-letni Kjeld może wreszcie konstruować prawdziwe modele aut: „Pisałem krótkie historyjki o każdym z samochodów, jak duży miał silnik, jak szybko potrafił jeździć i tak dalej. Ustaliłem także ich ceny, żeby ludzie mieli ochotę je kupić”.

W gruncie rzeczy spotkania mają na celu zdobycie ogólnej wiedzy. Pomysł przywodzący na myśl edukację na uniwersytetach ludowych nabiera rumieńców, gdy za organizację wieczorów z cyklu *Warto wiedzieć* zaczyna odpowiadać Søren Olsen. Szeroki wachlarz zagadnień dotyczy dosłownie wszystkiego. Zostaje zaproszony zarówno szef Danfossu opowiadający o organizacji pracy w przedsiębiorstwie, jak i lokalny posterunkowy Qvist-Sørensen, który porusza kwestię rozwoju urbanistycznego i braku takowego w Billund. Występuje także psycholog Sten Hegeler z Kopenhagi, który dzieli się z menedżerami LEGO refleksjami na temat znaczenia zabawy dla dziecka, a innego wieczoru pastor Philipsen z Fredericii próbuje odpowiedzieć na pytanie: „Czy Bóg jest we wszystkim, co się dzieje wokół nas?”. Sørenowi Sørensenowi, jednemu z kierowników w Veile Banku, przypada zaszczyt zakończenia ostatniego sezonu spotkań *Warto wiedzieć* w roku 1963 wykładem: „Czy to pieniądze rządzą światem?”.

Istnieje dobry powód, aby zadać sobie akurat to pytanie, gdy jest się dyrektorem generalnym i właścicielem przedsiębiorstwa, które po raz ósmy z rzędu pobija własny rekord. W 1963 roku obroty wzrastają do zawrotnych 35 milionów koron, a sprzedaż klocków LEGO coraz bardziej się rozpędza – zwłaszcza że teraz konstrukcje z nich utworzone mają na czym jeździć. Ogumione koła z wypustkami 2 x 2 wymyślił modelarz Knud Møller jeszcze w roku 1958, ale dopiero teraz ten projekt wyciągnięty jest z szuflady i produkowany. Nowość z miejsca świetnie się sprzedaje, a kiedy w 1970 roku wprowadza się także koła zębate, dla wszystkich chłopców marzących o zawodzie inżyniera albo konstruktora otwierają się zupełnie nowe pod względem technicznym możliwości budowania z klocków LEGO.

**Kjeld:** „Zawsze przepadałem za samochodami i jako chłopiec zbudowałem nieliczoną ilość najróżniejszych modeli. Zwłaszcza gdy wynaleźliśmy koło – mam na myśli koło do klocków LEGO! Swoją olbrzymią kolekcję nazwałem LECA, oczywiście od »LEGO CARS«. Mało tego – zbudowałem także garaż dla całej floty! Znalazły się tam zarówno wielkie amerykańskie samochody, jak i małe angielskie sportowe auta, po prostu wszystko, co tylko byłem w stanie wymyślić. W związku z komercyjnym sukcesem kół do naszych klocków zaczęliśmy w 1963 roku, po raz pierwszy w historii firmy, sprzedawać gotowe modele w pudełkach – zestawy LEGO z załączonymi instrukcjami budowania. Na samym początku opakowania były dość niewielkie, na przykład z ciężarówką, która skręcała kołami za pomocą gałki na dachu kabiny. Pamiętam też model białego samochodu terenowego mojego projektu. Budowałem jednak przede wszystkim duże auta, a dzięki kołom zębatym mogłem także konstruować do nich skrzynie biegów z dźwignią i ruchomymi cylindrami”.

\*\*\*

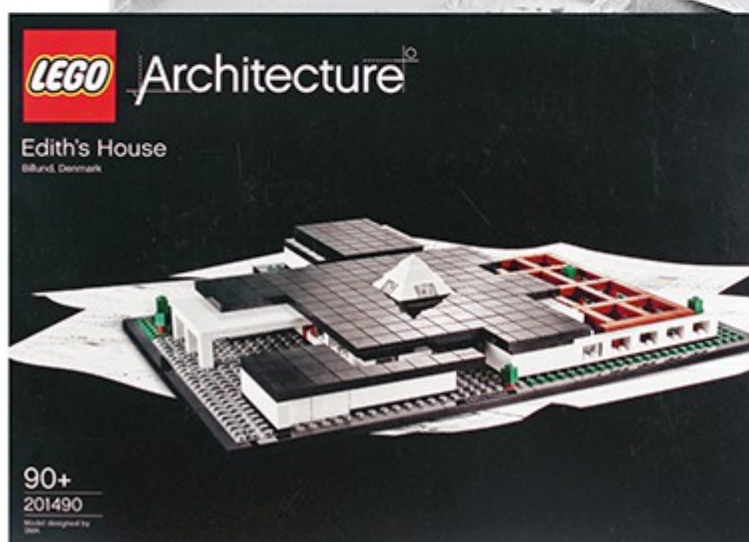
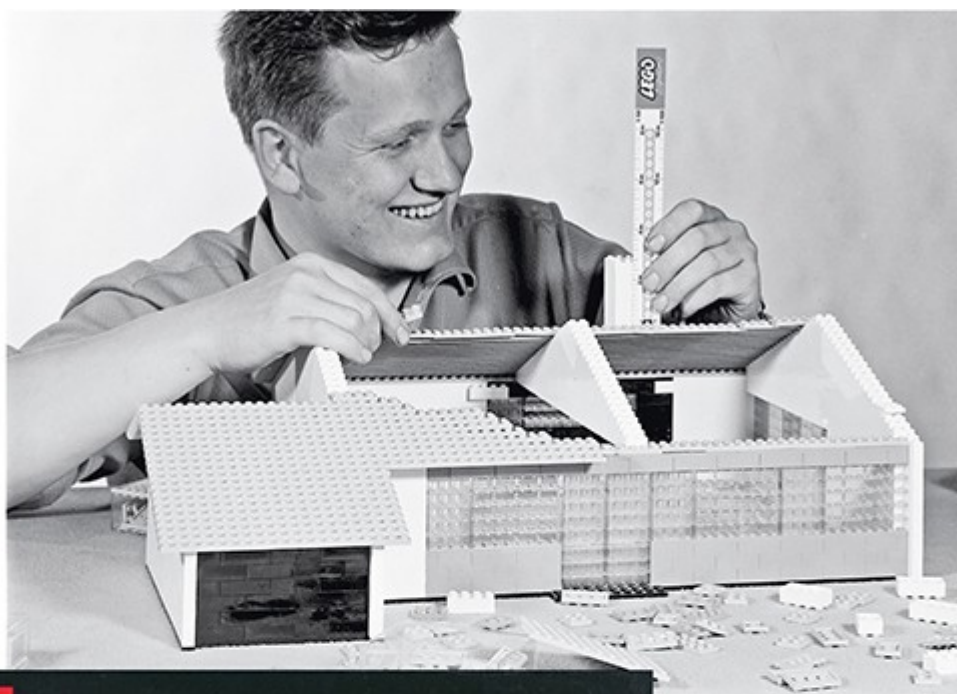
Kolejne dwie epokowe nowości LEGO pojawiają się na rynku na początku lat sześćdziesiątych. Jedną z nich jest Linia Na Miarę<sup>26</sup>, zawierająca kilka bardziej płaskich elementów LEGO niż dotychczasowe, umożliwiających precyzyjne budowanie i konstruowanie modeli, a także planowanie mieszkań. Ale nie dość tego – te nowe klocki w kolorze białym, szarym i czarnym są przeznaczone dla dorosłych.

Drugą nowością jest Modulex, zawierający mniejsze klocki o wymiarach modułowych, na przykład element z jedną wypustką mierzący pięć milimetrów z każdej strony. Ten produkt jest przeznaczony dla specjalistów z branży budowlanej, którzy dzięki małym częściom są w stanie konstruować bardzo precyzyjne modele różnych projektów architektonicznych.

Podobnie jak w przypadku wielu innych pomysłów z tamtych lat, inicjatywa pochodzi od pracowitego jak mrówka G.K.C. Nie chodzi mu tylko o to, aby skusić kolejnych hobbystów do zabawy systemem LEGO. Chce także sprawić, by architekci, inżynierowie, projektanci i deweloperzy używali tych nowych, mniejszych elementów LEGO jako narzędzi do projektowania przestrzennego i planowania w sektorze budowlanym, przechodzącego gwałtowne zmiany. Nie tylko architektura, ale także dawne metody budowlane zostały zrewolucjonizowane pojawieniem się w latach pięćdziesiątych prostych, ustandaryzowanych komponentów i modułów produkowanych masowo w fabrykach i łatwo instalowanych na budowach.

Przykładem z domowego podwórka jest wcześniej wspomniany ultranowoczesny dom parterowy Godtfreda i Edith, który małżonkowie postanowili wybudować już w 1958 roku na dużej działce na tyłach ich starego domu przy Systemvej. Gdy przyszło do rozpatrywania propozycji, które wyszły spod piórka kreślarskiego architekta Ågego Bundgård, Godtfredowi zaświtała w głowie pewna myśl.

**Kjeld:** „Na początku procesu budowlanego ojciec złościł się, że ze zwykłych klocków LEGO nie da się zbudować modelu naszego domu. To podsunęło mu pomysł stworzenia zupełnie nowego systemu mniejszych klocków, umożliwiających skonstruowanie dużo bardziej precyzyjnych modeli projektowanych budynków. Myśl ta nabierała coraz konkretniejszych kształtów w głowie ojca, który doszedł do wniosku, że jego pomysł wykracza poza koncepcję firmy produkującej zabawki. A co, gdyby nie tylko architekci i inżynierowie zaczęli używać tych dwóch nowych systemów, ale też wszyscy dorośli, na początku lat sześćdziesiątych marzący o własnym domku jednorodzinny, któremu w większym bądź mniejszym zakresie sami mogliby nadać kształt? Otworzyłyby się tutaj zupełnie nowy, olbrzymi rynek dla produktów LEGO!”.



Linia Na Miarę to ambitna próba wprowadzenia klocków LEGO do świata dorosłych, żeby nie tylko hobbyści i modelarze, ale także architekci i inżynierowie mogli zaprojektować nowoczesne domy, takie jak willa Godtfreda i Edith z 1959 roku. Z okazji 90. urodzin Edith w 2014 roku wyprodukowana zostaje limitowana liczba ekskluzywnych zestawów LEGO z serii Architecture „Dom Edith”, które dostają w prezencie członkowie rodziny. Zwróćcie uwagę na zalecaną grupę wiekową na opakowaniu: 90+.

Nigdy wcześniej ani później Godtfred nie snuje tak odważnych planów i nie oddala się tak znacznie od skupienia się na systemie zabawy LEGO, czego sam rygorystycznie wymagał od swoich pracowników. Podstawę i perspektywę swojej wizji nazywa Filarem LEGO. Jest to drabina rozwoju o czterech szczeblach, którą po raz pierwszy przedstawia podwładnym na

spotkaniu w Domu Systemowym w 1959 roku. Pierwszy szczebel to znany wszystkim system zabawy LEGO dla dzieci. Drugi szczebel to „produkt w pewnej mierze uszlachetniony i przekształcony, pomyślany jako hobby dla dorosłych”. Trzeci szczebel jest dla inżynierów, architektów i innych zawodów z branży budowlanej. A czwarty szczebel to niemalże filozoficzna nadbudowa – wyjaśnia G.K.C. – polegająca na tym, że w przyszłości zabawa klockami LEGO doprowadzi do światowej zmiany nie tylko w sposobie budowania i konstruowania, ale także myślenia.

Kierunek jego wizji prowadzi od abstrakcyjnej zabawy dziecka małymi plastikowymi klockami do stawianych przez dorosłych prawdziwych budynków z cegieł i modułów. Tak jak w przypadku każdej wizji łączącej świat rzeczywisty i wyobrażenia, G.K.C. ma przed oczami całościowy obraz, którego główne założenia tłumaczy swoim pracownikom: „Nadejdzie dzień, w którym będzie można zbudować dom z samych elementów standardowych według systemu modułowego, bez konieczności angażowania zbyt wielu robotników. Dzięki naszym dotychczasowym doświadczeniom i systematycznym badaniom podarujemy ludzkości dobro, o którym nikt wcześniej nie marzył”.

Z pewnością nie wszyscy obecni przy stole konferencyjnym są w stanie nadażyć za dyrektorskim tokiem myślenia i wyobrazić sobie, że produkty LEGO staną się narzędziami w sektorze budowlanym. Natomiast plan działania przedstawiony przez G.K.C. przemawia do większości. Chodzi o poszerzenie grupy docelowej LEGO nie tylko o młodych ludzi i dorosłych hobbystów, ale także o miliony aktorów z branży budowlanej na całym świecie.

G.K.C. wyjaśnia, że znaczny wzrost obrotów nastąpi niemalże sam z siebie, gdy przyszli dorośli, używający LEGO w ramach hobby albo w życiu zawodowym, podarują klocki także swoim pociechom. A człowiek, który jako dziecko zachwyił się produktami LEGO, jako dorosły intuicyjnie będzie rozumiał, że dobrą zabawę, gdzie puszcza się wodze fantazji, można przełożyć na rzeczywiste projekty budowlane. Z finansowego punktu widzenia brzmi to obiecująco i zachwycony Axel Thomsen z niemieckiej filii LEGO wykrzykuje spontanicznie podczas spotkania: „Możemy zostać dyktatorami na polu zabawek!”.

Przez pewien czas tkwiący w Godtfredzie niezmordowany przedsiębiorca daje się bez reszty pochłonać zarówno ludzkim, jak i społecznym aspektem, które niosłoby ze sobą proponowane przez niego „dorosłe” ulepszenie sys-

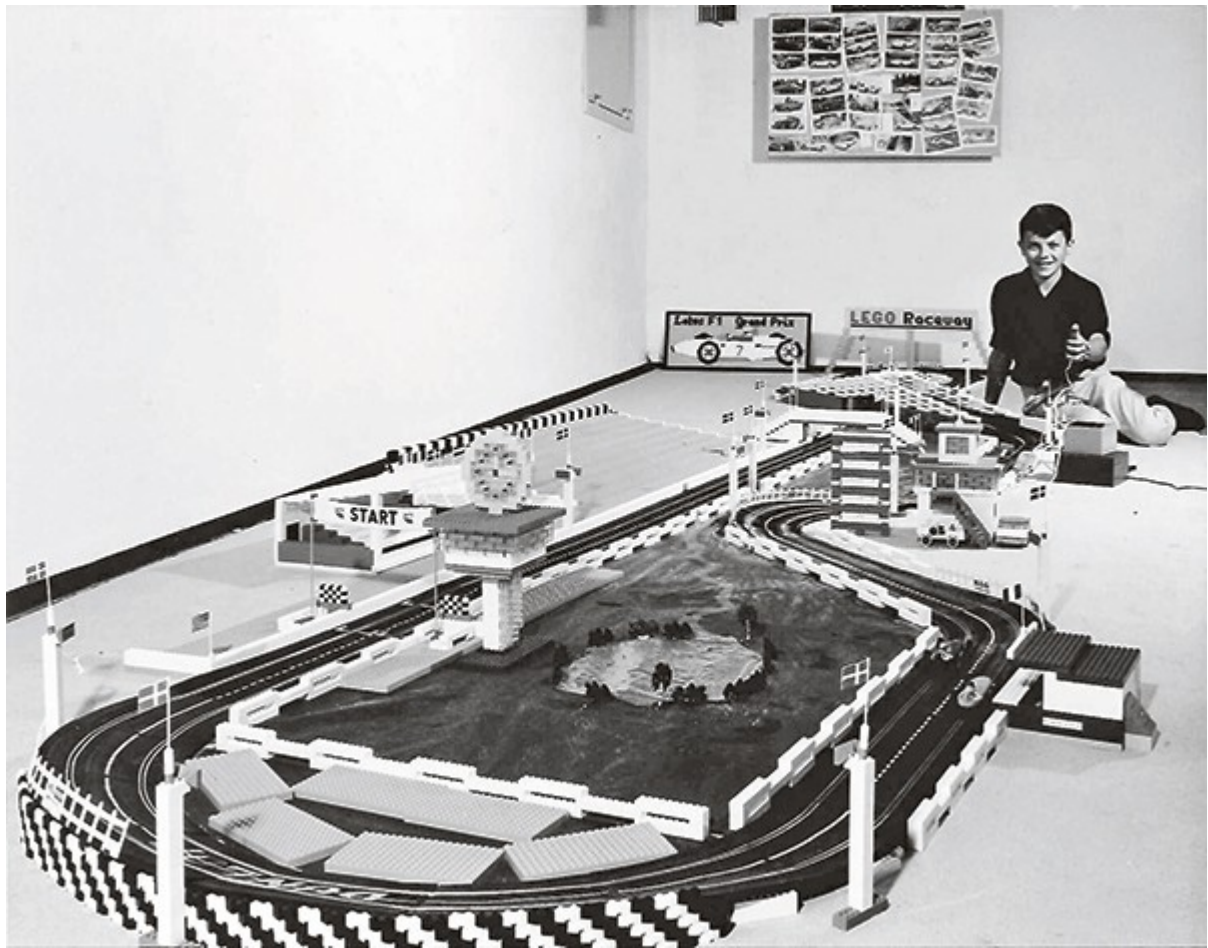


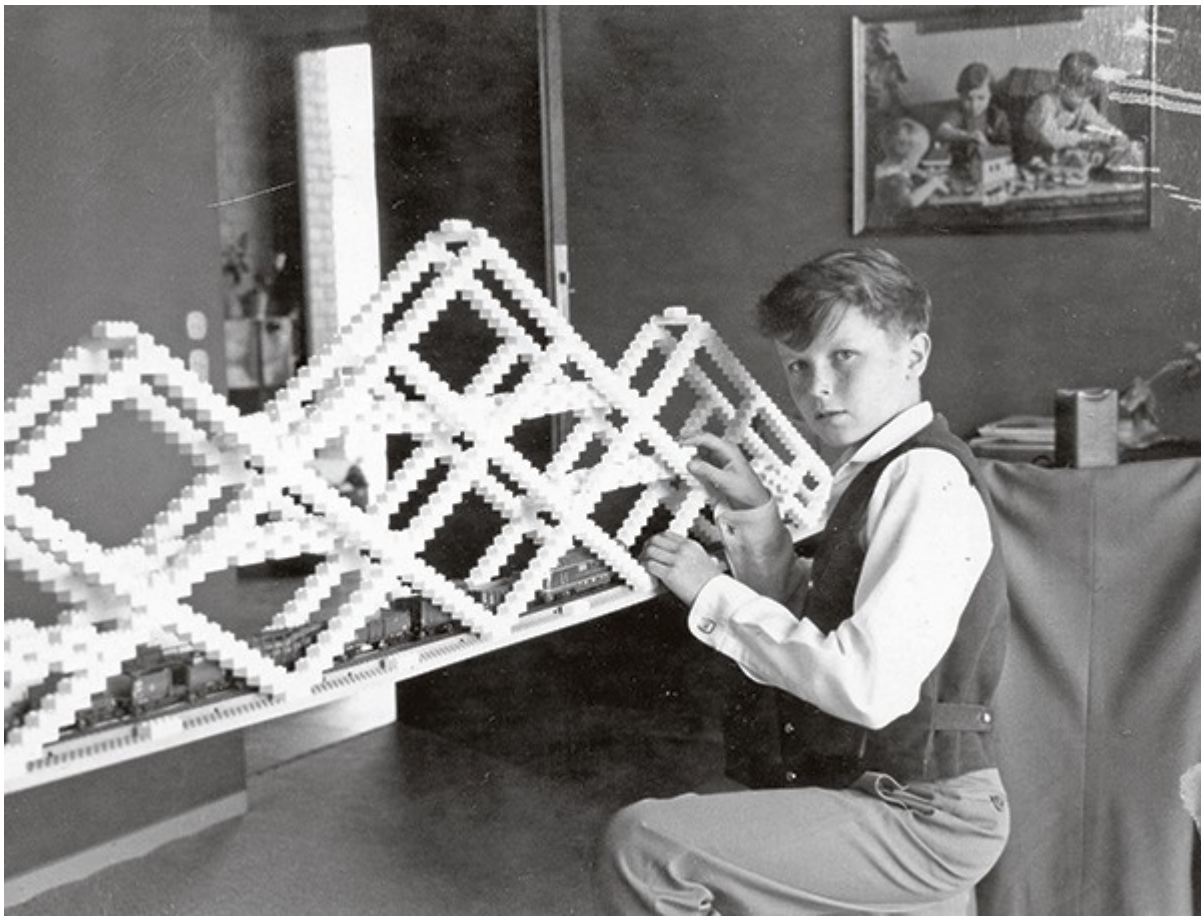
temu zabawy LEGO. Jak sugeruje swoim kierownikom za pośrednictwem LEGO Intern, w projekcie chodzi ni mniej, ni więcej, tylko o ewolucję:

„Idea LEGO zawiera zadanie natury pedagogicznej polegające na wyedukowaniu ludzi do prostego, odpowiedniego, racjonalnego i przemyślanego sposobu budowania. W ciągu jednego pokolenia, gdy dziecko rozwija się wraz z systemem LEGO, w podświadomości milionów ludzi pojawi się myśl: »Po co te wszystkie uciążliwości, skoro z systemem LEGO wszystko może być takie proste?«”.

G.K.C. jest tak przekonany do tego „ewolucyjnego” aspektu, że na zebraniu dyrektorów wiosną 1963 roku, kiedy toczy się dyskusja nad ryzykiem pomylenia ze sobą produktów – znanych już klocków LEGO dla dzieci i dwóch nowych linii dla odpowiednio dorosłych hobbystów oraz dla architektów i innych przedstawicieli branży budowlanej, stwierdza: „Nie jesteśmy fabryką zabawek, tylko przedsiębiorstwem, które stworzyło system LEGO i ma do zrealizowania ważne zadanie”.

**Kjeld:** „Zestawy dla dorosłych, które weszły do sprzedaży w latach 1962–1963, nigdy nie osiągnęły sukcesu, ale główne założenie ojca – aby dzięki mniejszym klockom konstruować budowle bliższe rzeczywistości – wniosło do systemu LEGO dla dzieci niezwykle wartościową rzecz, a mianowicie nowy typ klocka: płaskiego i cienkiego – o jednej trzeciej wysokości tradycyjnego elementu. Dziś stanowi on nieodzowną część naszego systemu budowania. Wprowadzenie tych płaskich elementów we wszystkich kolorach LEGO natychmiast stworzyło mnóstwo nowych, dotąd nieznanymi możliwości. Nagle można było, co sam też odkryłem, budować bliższe rzeczywistości samoloty, statki, samochody i pojazdy kosmiczne – Sputnik, Saturn czy jak się tam nazywały”.





Nastoletni Kjeld tworzy coraz większe i coraz bardziej złożone systemy do zabawy, których częścią są produkty LEGO. Tor wyścigowy Scalextric zostaje wyposażony w boksy postojowe i trybuny z klocków, a wielki most staje się skomplikowaną inżynierską budowlą. *Archiwum prywatne*

Także Modulex jest wycofany z rynku po kilku latach, a w 1965 roku odłożono do szuflady pomysł Godtfreda, aby zrewolucjonizować branżę budowlaną. W ramach nowo utworzonej spółki A/S MODULEX pracuje się jednak dalej nad główną ideą – małymi klockami – które zamiast stanowić wyłącznie narzędzie pracy architektów wszelkiej maści, wykorzystuje się do tworzenia planerów i tabliczek informacyjnych.

To pierwszy, lecz absolutnie nie ostatni raz, gdy Godtfred ignoruje własny nakaz całkowitego skupienia się na systemie zabawy LEGO. Nie ustaje w wysiłkach, by rozwijać swoje pomysły i wychodzić z nowymi inicjatywami, czasami wręcz w szaleńczym tempie. Przez cały dzień, często także do późnych godzin wieczornych, G.K.C. jest niczym dynamo całego przedsiębiorstwa. Jednak rodzinie, obecnie mieszkającej w jednym z najnowocześniejszych domów parterowych na Jutlandii, z mnóstwem ogromnych okien, ośmioma pokojami, czterema salonami, warsztatem do majsterkowa-

nia, atrium, sauną i nowoczesną kuchnią będącą marzeniem każdej pani domu, doskwiera jego nieobecność.

**Kjeld:** „Ojciec był w pewnym sensie ambitniejszy od dziadka. W jego przypadku wszystko w dużo większym stopniu kręciło się wokół pracy. Często wracał do domu w towarzystwie któregoś ze współpracowników. Musieli jeszcze posiedzieć nad rozwiązaniem jakiegoś problemu, no i taki gość musiał też coś przegryźć, o czym w wielu przypadkach mama dowiadywała się dopiero w ostatniej chwili. Ojciec postępował w ten sposób – był bezpośredni i spontaniczny. Kiedy teraz nad tym się zastanawiam, dochodzę do wniosku, że właściwie zbyt mało z nim obcowałem. Zawsze był czymś zajęty, nieobecny fizycznie albo duchem, gdy siedział pogrążony we własnych myślach. Jedynym sposobem na nawiązanie z nim prawdziwego kontaktu było pokazanie mu tego, co zbudowałem z klocków LEGO. Twarz mu się wtedy rozjaśniała i zaczynaliśmy o tym rozmawiać. Ojciec pytał mnie o zdanie, na przykład w związku z torem wyścigowym Scalextric, wokół którego zbudowałem z klocków trybuny i boksy postojowe”.

\*\*\*

W 1963 roku dom misyjny w Billund obchodzi 50-lecie istnienia. Sekretarz krajowy Misji Wewnętrznej Stefan Ottesen przybył aż z Kopenhagi, żeby wręczyć swój prezent – nową Biblię – oraz przekazać pozdrowienia od zarządu głównego. W mowie dotyczącej tego, jak ważne jest dostąpienie Boskiego błogosławieństwa, stwierdza: „Istnieją różnice w warunkach dla rozwoju duchowego, ale nie ulega wątpliwości, że Pan Bóg pobłogosławił tę parafię w szczególny sposób”.

I w rzeczy samej – tak jak reszta społeczeństwa duńskiego, Billund w latach sześćdziesiątych ciągle się zmienia dzięki historycznemu wzrostowi poziomu dobrobytu. Oznacza to, że LEGO też coraz bardziej się bogaci – i coraz bardziej oddala od swojego kiedyś niezachwianego religijnego fundamentu. Za sekularyzację firmy odpowiada nie tylko duch czasów, ale również wpływają na to rzesze nowych pracowników pochodzących z różnych zakątków kraju oraz, rzecz jasna, umiędzynarodowienie.

Zapowiedź tej duchowej transformacji następuje w 1960 roku, gdy ruch związkowy żąda wypowiedzenia przez LEGO dawnego układu zbiorowego zawartego w czasach Olego Kirka z Chrześcijańską Konfederacją Pracowni-

ków (obecnie Krifa) i zachęca pracowników do zrzeszania się w związku zawodowym pod skrzydłami związanej z partią socjaldemokratyczną Duńskiej Konfederacji Pracowników. Zawarta w latach trzydziestych przez założyciela LEGO umowa oznaczała, że każda nowo zatrudniana osoba, wcześniej niezrzeszona w żadnej organizacji, ma obowiązek wstąpić do chrześcijańskiego związku zawodowego.

W pierwszej fazie negocjacji ze związkami kierownictwo LEGO próbuje obstawać przy swoim, powołując się na argumenty historyczne. Wskazuje się na to, że związek z Chrześcijańską Konfederacją Pracowników miał dla założyciela firmy ogromne znaczenie symboliczne. Jest to jednak walka z wiatrakami. Fundament dawnego ducha LEGO zbudowany na żarliwej religijności Olego Kirka coraz bardziej kruszeje i gdy jesienią 1960 roku pracownicy LEGO mogą dokonać samodzielnego wyboru, masowo wypisują się z chrześcijańskiego związku.

W LEGO nastają nowe czasy. Coraz rzadziej dochodzi do kolejnych spotkań z cyklu *Warto wiedzieć*, podczas których zawsze odśpiewywano jedną albo dwie pieśni ze śpiewnika Misji Wewnętrznej. Postanowiono także znieść codzienne poranne spotkania modlitewne. Paradoks polega na tym, że decyzję o tym podejmuje pastor Gustav A. Højlund, który w 1962 roku obejmuje stanowisko pierwszego samodzielnego dyrektora personalnego w LEGO i który szybko wyczuwa, że skończył się czas codziennego porannego rytuału wprowadzonego przez Olego Kirka.

Za zatrudnienie 51-letniego Højlunda, mającego za sobą ponad 20-letnią posługę duszpasterską, odpowiadają w równym stopniu Godtfred i Søren Olsen. Znają pastora z kręgów religijnych i mają przeczucie, że właśnie Højlund, którego życiorys zawiera tak różne profesje, jak sanitariusz w szpitalu, robotnik rolny, cieśla szalunkowy, pastor w Domu Marynarza w Hamburgu i pastor dla pracowników ambasady w Sztokholmie, dogada się z każdym pracownikiem i poradzi sobie z wyzwaniem kadrowym z „socjalnego i chrześcijańskiego punktu widzenia”, jak zapisano w poufnej notatce.

Godtfred ma jednak pewne obawy. Jak zareagują inni dyrektorzy z wieloletnim doświadczeniem z branży biznesowej na to, że do ich grona dołączy nagle teolog? Dyrektor generalny LEGO pisze wprost do Højlunda, że kilka osób nie kryło zdziwienia jego decyzją, w związku z czym on chciałby się upewnić, że przyszły szef działu kadr jest stuprocentowo przekonany co do swojej nowej drogi.

„Drogi Højlundzie! Wczoraj wieczorem uczestniczyłem w wykładzie w klubie Rotary dotyczącym tego, jak ważne dla nas, ludzi, jest znalezienie sobie właściwego miejsca w życiu. Muszę Ci to powiedzieć: jeśli kapłaństwo sprawia Ci radość i wciąż czujesz się w nim spełniony, lepiej, żebyś go nie porzucił, a my postąpiliśmy niewłaściwie, zwodząc Cię z tej drogi. Uważam, że powinieneś zrezygnować z posługi duszpasterskiej i objąć stanowisko dyrektora działu personalnego tylko wtedy, jeśli będzie Ci to sprawiało jeszcze większą radość i będziesz czuł się bardziej spełniony. Jest dla mnie oczywiste, że połączenie jednego i drugiego nie będzie właściwe. Odtąd Twoja chrześcijańska posługa będzie polegać na skuteczności radzenia sobie ze sprawami kadrowymi”.

Latem 1962 roku pastor Højlund trafia na pierwsze strony duńskich gazet pod takimi nagłówkami jak: „Odwiesza sutannę na kołek i wchodzi do świata biznesu” albo „Pastor podejmuje pracę w fabryce”. Zanim to nastąpi, Godtfred nakazuje kierownictwu, by jak najmniej wypowiadało się na ten temat w prasie. Zamierza sam poradzić sobie z obroną tego kontrowersyjnego zatrudnienia. W „Aarhus Stiftstidende” z 26 lipca wyjaśnia, że LEGO także i w tym przypadku działa z pobudek humanistycznych:

„W wielkim przemyśle inwestuje się olbrzymie środki w maszyny, a nie w obsługujących je ludzi. My chcemy to zmienić. Epoka maszyn wymaga radykalnego przeobrażenia polityki kadrowej, jeśli ma przetrwać człowiek”.

Dwa, trzy dziesięciolecia przed upowszechnieniem się w duńskim życiu zawodowym takich określeń, jak „dział HR”, „rozmowa z pracownikiem o jego rozwoju”, „badanie zadowolenia z pracy” i „test osobowości”, LEGO porusza się na eksperyment, który może rozwiązać problem coraz bardziej powszechny w powojennej gospodarce: dobre samopoczucie w miejscu pracy. Højlund przystępuje do tego zadania z wielką energią. Podchodzi do pracy wśród swoich nowych wiernych z zaangażowaniem i zapałem, ale mimo dobrych chęci eksperyment się nie udaje. Przepaść kulturowa okazuje się zbyt głęboka zarówno dla Højlunda, jak i dla LEGO i w 1964 roku, po dwóch latach w Billund, szef kadr wraca do posługi duszpasterskiej. LEGO i Højlund ponownie trafiają na pierwsze strony gazet. Nawet brukowiec z Kopenhagi, któremu zdecydowanie obce są tematy natury duchowej, dopytuje o to, czego nauczyły pastora te dwa lata na stanowisku dyrektorskim w Billund. Højlund odpowiada, że się dowiedział, kto w przedsiębiorstwie takim jak LEGO czuje się najbardziej samotny:

„Robotnika wspiera wspólnota jego towarzyszy, a on wspiera ją. Świadomość tego, że są w stanie wykonać powierzone im zadanie, daje im poczucie bezpieczeństwa i harmonii, którego natomiast

brakuje osobom zajmującym bardziej newralgiczne stanowiska u szczytu hierarchii”.

\*\*\*

Mimo że w latach sześćdziesiątych gwałtownie poluzowuje się rygory wywodzące się z ideologii Misji Wewnętrznej i chociaż z projektu polityki personalnej znika pierwsze zdanie – „LEGO powinno być zarządzane na fundamencie światopoglądu chrześcijańskiego” – Godtfred nie kryje się ze swoją religijnością. Jego wiara nie jest tak silna i żywa jak u ojca, ale towarzyszy mu przez całe życie. Po śmierci Olego Kirka w 1958 roku Godtfred często zwraca uwagę na to, że brakuje mu w Billund bicia kościelnych dzwońców, o czym jego ojciec często wspominał za życia. Podczas pobytu w USA duże wrażenie robi na Godtfredzie centrum kulturalne w jednym z mniejszych miast, gdzie pod jednym dachem umieszczono kościół, bibliotekę, teatr, kafeterię, przedszkole i sale przeznaczone do innych celów. Zdziwającym trafem biskup diecezji Ribe Henrik Dons Christensen poczynił identyczne spostrzeżenia podczas podróży do Stanów, o czym Godtfred dowiaduje się przypadkiem w trakcie rozmowy z duchownym. To pytanie wręcz samo się narzuca: czy biskup nie widziałby podobnego centrum kulturalno-kościelnego w tak szybko rozwijającym się mieście jak Billund, gdzie brakuje świątyni? Godtfred w każdym razie widzi taką potrzebę i przystępuje do realizacji swojego pomysłu z entuzjazmem, uporem i zmysłem analitycznym, którymi wykazał się przy wszystkich innych projektach dotyczących Billund i LEGO.

W tamtych latach wielu nowo zatrudnionym w firmie ludziom brak mieszkań daje się mocno we znaki. Idąc w ślady ojca, który uważał, że pracownikom fabryki należy zapewnić nie tylko godziwe lokum, ale także możliwość posiadania własnego domu, G.K.C. doprowadza w latach 1958–1962 do wybudowania w Billund szeregu domów jednorodzinnych przy ulicach Fasanvej, Bogfinkevej i Solsortevej. Kupuje gospodarstwo rolne i wydziela z niego grunty pod zabudowę, na których w sumie powstaje 20 domów przeznaczonych dla pracowników LEGO. Wszystkimi formalnościami zajmuje się sekretarz dyrekcji. Każdy dom kosztuje 56 000 koron z wkładem własnym w wysokości 5000, którego żyrantem jest G.K.C. we własnej osobie.



G.K.C. ma wielkie plany co do LEGO i Billund. Około 1960 roku walczy o to, żeby rada parafialna dojrzała korzyści płynące z budowy nowych mieszkań, placówek opieki nad dziećmi i zapewnienia lepszej infrastruktury mieszkańcom. Godtfred obok przewodniczącego rady parafialnej Hansa Jense-  
na.





Zdjęcie lotnicze Billund na początku lat sześćdziesiątych. Dom Systemowy (1), Dom z Lwami (2), budynek fabryki z 1942 roku (3), odlewnia (4), magazyn wyrobów eksportowych (5), domy jednorodzinne pracowników LEGO (6) i najbardziej po prawej nowy dom Godtfreda i Edith (7).

Dynamiczny rozwój LEGO odciska swoje piętno na tym małym mieście, którego liczba mieszkańców w ciągu 10 lat wzrasta z 800 do 2000 i które teraz mierzy się z wielkimi wyzwaniami na właściwie wszystkich obszarach podlegających pod zarząd gminy. Jak wskazuje posterunkowy Qvist-Sørensen podczas wykładu w ramach cyklu *Warto wiedzieć*, odbywającego się w stołówce LEGO, gmina w niedostatecznym stopniu nadąża za ekspansją firmy dominującej nad całą okolicą. W zasadzie można to zrozumieć, biorąc pod uwagę, że aż do roku 1954 nie istniała w Billund żadna inna siedziba urzędu gminy poza tym mieszczącym się w pokojach prywatnych domów członków rady parafialnej. Jej przewodniczący zajmował się prowadzeniem korespondencji, a skarbnik poborem podatków i księgowością.

## 10 VIGTIGE KENDETEGN FOR LEGO



- 1** LEGO = ubegrænsede muligheder i leg
- 2** LEGO = for piger, for drenge
- 3** LEGO = begejstring til alle aldre
- 4** LEGO = leg hele året
- 5** LEGO = sund og rolig leg
- 6** LEGO = de fleste legetimer
- 7** LEGO = udvikling, fantasi, skaberevner
- 8** LEGO = mere LEGO, mangedoblet værdi
- 9** LEGO = let supplering
- 10** LEGO = gennemført kvalitet

Dziesięć ważnych znaków rozpoznawczych LEGO, które G.K.C. prezentuje współpracownikom w 1963 roku, staje się filarami rozwoju produktów LEGO przez kolejne dziesięciolecia. W tym samym roku następuje przejście od surowca octanu celulozy do tworzywa ABS, dzięki któremu klocki stają się wytrzymalsze, a ich kolory bardziej jednolite.

W tradycyjny jutlandzki sposób rada parafialna zdecydowanie za długo zachowywała dystans do sukcesu LEGO i zwlekała z wszelkimi działaniami. Czy opłaci się inwestować w nowe mieszkania, kanalizację, wodociągi, lepszą infrastrukturę, placówki opiekuńcze i szkoły? Poza nowo wybudowanym domem opieki, w którego piwnicy mieści się pierwszy urząd gminy, i poza blokiem mieszkalnym Billundzkiej Spółdzielni Mieszkaniowej przy Lærkevej nie realizuje się żadnych szerszej zakrojonych prac budowlanych, dopóki synowie Olego Kirka z Godtfredem na czele nie zwrócą się w tej sprawie bezpośrednio do rady parafialnej. W długim liście potomkowie założyciela LEGO pytają o możliwość wdrożenia planu rozwoju miasta, umieszczając marchewkę tuż przed nosem biernej rady. Przedsiębiorstwo

chce przekazać miastu 15 mórg ziemi z przeznaczeniem na obszary rekreacyjne, których brakuje mieszkańcom Billund. Soczystą zieloną natką na tej przynęcie jest złożona radzie parafialnej przez LEGO obietnica, że firma pokryje wydatki inwestycyjne szacowane na około 50 000 koron.

W liście zaznacza się, że ta darowizna ma służyć przyszłym dzielnicom mieszkalnym, których powstanie przewidują autorzy listu. Billund może stać się oazą, zwłaszcza dla pracowników LEGO pochodzących z innych rejonów Danii:

„Z upływem czasu, dzięki tym stosunkowo niskim nakładom, będzie można osiągnąć piękny, oryginalny efekt wyrafinowanego kontrastu między terenami wrzosowisk a nową zabudową. Co więcej, w przyszłości można będzie także wybudować pływalnię, korty tenisowe, plac zabaw i wiele innych budowli, które podniosą standard życia w mieście i uczynią Billund miejscem atrakcyjnym dla uzdolnionych ludzi – wartościowych, przedsiębiorczych i myślących perspektywicznie obywateli. Dlaczego by nie sprawić, żeby ludzie nazywali Billund »przodującym miastem«, »oazą pośród wrzosowisk« albo »miastem o nowatorskich inicjatywach«? LEGO chce uczestniczyć w realizacji przedsięwzięcia mającego na celu spełnienie tej wizji”.

Na samym końcu autorzy listu dodają, że w przyszłym planie miasta powinno się także znaleźć miejsce na kościół: „Gdy już powstaną nowe obszary rekreacyjne, rekomendujemy dawny park jako idealną lokalizację dla kościoła”. Co więcej, rada parafialna może liczyć na wsparcie finansowe LEGO także dla tej inwestycji.

Zdaniem Godtfreda rada parafialna podejmuje decyzje zdecydowanie zbyt opieszale. W 1962 roku dyrektor LEGO traci cierpliwość i wystosowuje kolejny list, tym razem w nieco ostrzejszym tonie. LEGO czeka kolejna rozbudowa fabryki, a rozwój miasta wciąż stoi w miejscu. Musi się coś zdarzyć teraz, zaraz – pisze Godtfred i potrząsa szabelką:

„Powiem to dosadnie: jeśli nie uda się doprowadzić do tego, aby rozwój miasta szedł w parze z naszym, lepiej nam będzie od razu zaprzestać działalności i znaleźć inne miejsce dla rozbudowy naszego przemysłu”.

Ten język przemawia nawet do najbardziej reakcyjnych sił w radzie parafialnej. W lutym 1963 roku jej przewodniczący Hans Jensen oznajmia gazecie, że zatrudniono urbanistę z Kopenhagi, który ma opracować „plan generalny” przyszłego rozwoju Billund, uwzględniający nowe mieszkania, ratusz, centrum handlowe, hotel, placówki opiekuńcze i szkoły. Jensen przy-

znaje, że zatrudniające już 700 pracowników LEGO będzie kręgosłupem nowego planu miejskiego. Z wypowiedzi przewodniczącego rady parafialnej można jednak zrozumieć, iż miał on niemałe problemy z przekonaniem wszystkich członków, że im więcej dzieci na świecie będzie się bawiło klockami LEGO, tym niższe podatki zapłacą mieszkańcy Billund: „Chcemy twardo stąpać po ziemi. My, mieszkańcy starych jutlandzkich wrzosowisk, nie cierpimy na manię wielkości, ale obowiązkiem gminy jest przewidywać przyszłość na tyle, na ile jest to możliwe. Musimy we własnym interesie wytyczyć szlak dalszego rozwoju, który nie może się cechować przypadkowością”.

\*\*\*

Starsi mieszkańcy, którzy nie zapomnieli skromnego, bezinteresownego zaangażowania Olego Kirka w sprawy domu misyjnego i miasta, zauważają, że jego syn znacznie lżej podchodzi do przestrzegania chrześcijańskich przykazań. Zwłaszcza tych dotyczących święcenia dnia świętego, czego założyciel LEGO nigdy nie zaniedbywał. Godtfred jednak, który za młodu potrafił napisać do znajomego pogrążonego w kryzysie życiowym: „Znam tylko jedną drogę – zwróć się do Boga”, w latach sześćdziesiątych najczęściej zna tylko drogę do swojego biura zaraz po niedzielnym nabożeństwie i następującym po nim obiedzie. Także podczas licznych długich podróży dni świąteczne spędza, pracując w pokoju hotelowym, pochłonięty myślami i najróżniejszymi wyliczeniami. W jaki sposób zaplanować system zmian w fabryce, tak aby produkcja odbywała się przez całą dobę, siedem dni w tygodniu, także w niedziele?

„Wielkie plany rzadko prowadzą do pobożnych czynów” – powiadano w dawnych czasach. W ten sposób niektórzy mieszkańcy Billund postrzegają wizje Godtfreda na początku lat sześćdziesiątych. Syn Olego Kirka nie tylko chce, aby wszystkie dzieci i dorośli na kuli ziemskiej bawili się klockami LEGO. Chodzą słuchy także o tym, że próbuje też przekonać władze województwa i gmin z całego regionu do szaleńczego pomysłu wybudowania w Billund największego lotniska na prowincji.

Niemalże Andersenowska baśń o lotnisku w Billund rozpoczyna się w roku 1961, gdy LEGO staje się współwłaścicielem niewielkiego śmigłowca. W tamtym czasie nie istnieją jeszcze żadne możliwości wylądowania w Bil-

lund, przez co G.K.C. często ląduje w Esbjerg. Mają tam znakomity trawiasty pas startowy, ale brakuje elektrycznego oświetlenia. Można by szybko coś na to zaradzić, gdyby odpowiedzialny za te kwestie urzędnik z gminy Esbjerg nie miał równie wielkiej żyłki do handlu, co właściciel LEGO. Jak później opowiada Godtfred:

„Zaproponowałem Urzędowi Gminy Esbjerg, że pokryjemy połowę wydatków na instalację oświetlenia. Chcieliśmy też na własny koszt wybudować hangar. Dowiedziałem się jednak, że to niemożliwe. Prywatne podmioty nie mogły współpracować w taki sposób razem z sektorem publicznym... i był to koniec dyskusji!”.

Po odprawieniu z kwitkiem Godtfreda w Esbjerg właściciel LEGO bierze sprawy w swoje ręce. Kupuje olbrzymi teren na peryferiach Billund i buduje tam trawiasty pas startowy z pomocą Hansa Erika Christensena (znanego też jako H.E.C.), pierwszego pilota zatrudnionego w LEGO Airways. Pas zostaje ukończony wiosną 1962 roku, a kilka miesięcy później Godtfred kupuje samolot Piper Aztec, który H.E.C. i jego kuzyn w najlepszym stylu Charlesa Lindbergha<sup>27</sup> sprowadzają na jutlandzkie wrzosowiska ze wschodniego wybrzeża USA. Samolot ląduje w Billund po 20-godzinnym locie nad Nową Fundlandią i Irlandią. H.E.C. wspomina, że podróż była bardzo długa i obydwaj piloci musieli sikać do pustych termosów, które później opróżniono nad irlandzkim wybrzeżem.



Nowo zakupiony Piper Aztec właśnie wylądował po długim locie nad Atlantykiem. Edith i G.K.C. dziękują zmęczonym pilotom: Hansowi Jørgenowi Christensenowi (po lewej) i jego kuzynowi Hansowi Erikowi Christensenowi, zwanemu także H.E.C., który odtąd odpowiada za budowę lotniska w Billund i staje się jego pierwszym kierownikiem.

Miesiąc później małe lotnisko powiększa się o hangar, a pas startowy zostaje ozdobiony po obu stronach kolorowymi klockami LEGO w mamucim rozmiarze, żeby widać je było z powietrza. Samolot Piper niemal od razu zostaje wykorzystany do podróży służbowych. Zadaniem Johannesesa jest zadbanie o ustawienie wzdłuż pasa niezbędnych świateł, gdy samolot ląduje po zmierzchu. W tym celu wykorzystuje się prywatne samochody pracowników LEGO i ciężarówki Johannesesa, które z włączonymi światłami mijają parkując się pomiędzy wielkimi klockami wzdłuż drogi lądowania. Także Johannes odpowiada za kontakt radiowy z pilotami, gdy ci zbliżają się do Billund. H.E.C., który w 1964 roku awansuje na dyrektora lotniska, pamięta trzeszczący głos najstarszego z synów Olego Kirka, gdy piloci w kokpicie pytali o warunki widzialności w Billund: „Jak daleko widzisz, Johannes?”, „Na spory kawałek, Hans Erik, nawet aż do lasu!”, „Świetnie, w takim razie schodzimy!”.

W niedługim czasie pas startowy w Billund zostaje wyposażony w oświetlenie stacjonarne i ulepszony tak, że mogą z niego korzystać również inne, mniejsze jednostki. Nadchodzi też dzień, gdy zaczyna się mówić o tym, że drugie co do wielkości lotnisko w Danii można by ulokować właśnie na terenie parafii Grene.

Kilka dużych miast ze środkowej i zachodniej Jutlandii od dawna zgłaszało chęć umiejscowienia na swoim terenie lokalnego lotniska. Urzędnicy z Ministerstwa Transportu w Kopenhadze nie bardzo widzą możliwość realizacji takiego projektu w mieście na wrzosowiskach z 800 mieszkańcami, dokąd nie dojedzie się ani autostradą, ani koleją, po tym, jak w 1957 roku zlikwidowano połączenie między Vejle i Grindsted.



Otwarcie lotniska w 1964 roku przeradza się w wielki festyn z pokazami samolotowymi w powietrzu, 50 000 ludzi na ziemi, wizytami ministrów i burmistrzów oraz parą wołów ciągnącą wóz z przewodniczącym rady parafialnej i jej najstarszym członkiem.

Godtfred widzi to jednak oczyma wyobraźni ze wszystkimi szczegółami. Z niezłomną wiarą w swoją siłę osądu i działania prowadzi szeroko zakrojone działania lobbingowe, obejmujące niezliczone spotkania z lokalnymi i stołecznymi politykami, wojewodami, burmistrzami i ministrami. W lu-

tym 1964 roku po raz pierwszy zostaje wbita łopata pod budowę długiego na 1660 metrów pasa startowego na polach za fabrykami LEGO. Już w październiku tego samego roku Skandynawskie Linie Lotnicze otwierają codzienne połączenie między Kopenhagą a Billund.



Dagny Holm i jej kobiecey zespół odciskają na LEGOLANDZIE wyjątkowy ślad. Jak opowiada Kjeld: „Dagny sprzeciwiała się używaniu specjalnych elementów, korzystała wyłącznie z naszych tradycyjnych klocków systemowych, którym nadawała unikatowy, niepowtarzalny kształt. Właściwie była bardziej rzeźbiarką i artystką niż projektantką”.

**Kjeld:** „Ojcu udało się zyskać poparcie wojewodów, gmin i ministerstw dla budowy lotniska. Współfinansował tę inwestycję, która miała się zwrócić, gdyby wszystko rozwinęło się pomyślnie, ale brał też pod uwagę ewentualną stratę. Po otwarciu lotniska sprawą olbrzymiej wagi stało się zwiększenie liczby połączeń ponad to jedno dziennie z Kopenhagą. Natychmiast skontaktowano się z Eilifem Krogagerem, pastorem z Tjæreborga, którego biuro podróży i linie lotnicze Sterling Airways odniosły wielki sukces. Pastor wyraził wielkie zainteresowanie organizacją lotów czarterowych na Majorcę z Jutlandii. On i ojciec nawiązali ze sobą dobre relacje, dzięki cze-



mu wielu duńskich turystów wylatywało na wycieczki z lotniska w Billund od samego początku jego istnienia”.

\*\*\*

Podczas zorganizowanych 1 listopada 1964 roku z wielką pompą uroczystości otwarcia lotniska przez ministra transportu Kaia Lindberga, a także wielu burmistrzów i polityków szczebla krajowego, którzy przylatują z Kopenhagi śmigłowcem Skandynawskich Linii Lotniczych, przewidziano także czas na zwiedzanie LEGO, zakończone poczęstunkiem w Domu Systemowym. W jego murach ci wszyscy wpływowi ludzie słyszą ćwierkanie ju-tlandzkich wróbli o rozwoju Billund w nadchodzących latach i o absolutnie nowym pomysłe, który przyciągnie do regionu jeszcze więcej osób. Chodzi o rodzinny park rozrywki, niepodobny do Disneylandu ani do Tivoli, bazujący wyłącznie na znanej na cały świat zabawie klockami LEGO. Pomysł ten zrodził się z powodu coraz większych rzeszy osób, nawet do 20 000 rocznie, odwiedzających Billund w celu zwiedzenia przedsiębiorstwa.

**Kjeld:** „Z każdym rokiem coraz więcej ludzi, począwszy od uczniów szkół podstawowych i średnich po kluby zrzeszające emerytów czy stowarzyszenia gospodyń domowych, chciało zwiedzić fabrykę z przewodnikiem, aby obejrzeć produkcję naszych modeli. Po pewnym czasie stało się to trochę uciążliwe dla pracowników, których zadaniem było budowanie z klocków, aby w trakcie pracy opowiadali o tym, co robią. W 1963 roku ojciec kupił od pewnego starszego małżeństwa gospodarstwo wraz z dużym areałem ziemi uprawnej i przyszedł mu do głowy pomysł postawienia małej hali wystawienniczej o bardziej stałym charakterze, prezentującej największe modele z klocków LEGO. Już wtedy cieszyły się one olbrzymią popularnością i zaczęliśmy pokazywać je za granicą. Całego przybytku miał doglądać rolnik, od którego kupiliśmy ziemię, a jego małżonka miała zajmować się parzeniem kawy i częstowaniem ciastem odwiedzających. Tak się to wszystko zaczęło”.

Godtfred widzi, że prawie wszystkich gości zwiedzających fabrykę LEGO najbardziej fascynują największe budowle z klocków powstające w modelarni. Tutaj zachwycają się tym, że dla wyobraźni nie istnieją żadne grani-

ce. W dużej mierze to zasługa Dagny Holm, uzdolnionej artystycznie kuzynki Godtfreda, zajmującej się tworzeniem z klocków razem z doświadczonym Christianem Lasgaardem. Dagny dokonuje rewolucji w projektach budowli, które wcześniej przedstawiały domy, środki transportu albo drogi, a które obecnie stają się baśniowymi postaciami, zwierzętami i krajobrazami.

**Kjeld:** „Modelarnia była niesamowitym miejscem. Na początku lat sześćdziesiątych często chodziłem po szkole do Dagny i Lasgaarda. Miałem tam swój własny kącik ze stołem, krzesłem i dostępem do wielkich stosów klocków. Przesiadywałem tam całymi popołudniami, ba, często aż do końca pracy, tworząc własne modele samochodów. Jednocześnie szalenie mnie inspirowały niesamowite budowle konstruowane przez innych”.

To Lasgaard w 1961 roku próbuje nauczyć Dagny podstawowych reguł modelowania z klocków LEGO. Jednak kanciaste budowle o regularnych kształtach nie przypadają do gustu Dagny, dla której przez znaczną część życia artystycznym tworzywem była glina. W jednej z późniejszych wypowiedzi do gazetki pracowniczej LEGO stwierdza: „Trudno mi było przywyknąć do tych ostrych form klocków, ale im dłużej z nimi pracowałam, tym więcej otwierało się nowych perspektyw”.

Przez krótki czas Dagny Holm pracowała w LEGO w latach trzydziestych, ale później przeprowadziła się do Kopenhagi, gdzie przez kolejne trzy dekady, także w czasie wolnym, zajmowała się rysowaniem, lepieniem z gliny popiersi i rzeźb oraz pobieraniem nauk u rzeźbiarza Haralda Isensteina<sup>28</sup>. W 1961 roku Dagny wraca na Jutlandię i do LEGO, a kilka lat później zaczyna odgrywać absolutnie kluczową rolę w związku z planami Godtfreda stworzenia rodzinnego parku rozrywki. To właśnie ona staje się inicjatorką nowego, bardziej abstrakcyjnego sposobu zabawy z klockami LEGO:

„Na początku trzymałam się jak najdalej od konstruowania domów, bo na tym polu świetnie sprawdzał się Lasgaard. Skupiłam się na modelowaniu lalek i postaci, które zachwyciły Godtfreda. Bardzo się starałam, aby je ożywić. Dlatego zawsze zaczynałam od oczu, a później, gdy także zaczęłam pracować z domami – od okien, bo są one dla mnie zwierciadłem duszy”.

Tworzone przez Dagny małe i duże dzieła sztuki w pierwszej kolejności pokazywane są na wystawach na całym świecie, ale wkrótce kuzynka Godtfreda otrzymuje tytuł „główniej projektantki” – pierwszy tego typu w historii firmy, w dodatku dla pierwszej kobiety w LEGO na kierowniczym stanowisku, nie licząc kierowniczkę stołówki. Dagny ma do pomocy najpierw jedną, potem trzy, następnie pięć, a na koniec dziewięć pracowników, które nazywa „swoimi dziewczynami”. Pomagają jej w wymyślaniu figur wielkich zwierząt, domów i postaci, znanych między innymi z baśni Hansa Christiana Andersena.

Gdy w latach 1965–1966 projekt LEGOLANDU zaczyna nabierać wyraźnych kształtów, a później co roku trzeba dodawać coraz to nowe budowle i ekspozycje, Dagny zostaje podróżującą modelarką. Jeździ do Włoch, Holandii, Anglii i Norwegii, aby oglądać krajobrazy naturalne i miejskie, domy i budynki. Najpierw uważnie się im przygląda i fotografuje, a po powrocie do Billund odtwarza ich wygląd za pomocą klocków. W ciągu niecałych dwóch dekad przez ręce Dagny i „jej dziewczyn” przechodzą miliony elementów LEGO:

„Dzieliłyśmy się swoimi smutkami i radościami. Przez to, że byłyśmy kobietami w męskim świecie, czułyśmy ze sobą solidarność. Szczerze mówiąc, przez wiele lat uważałam bycie kobietą za problem, bo żeby mężczyźni zaakceptowali moje umiejętności, musiałam im pokazać, że jestem od nich dwa razy lepsza. Wszystkie bardzo się jednak wspierałyśmy i były to cudowne lata”.

W pomysł stworzenia parku rozrywki Godtfredowi nie chodzi tylko o to, że ma on stanowić praktyczne rozwiązanie problemu zbyt wielu osób odwiedzających fabrykę. Dostrzega w nim także nową, atrakcyjną formę reklamy. W liście do bliskiego znajomego, zajmującego się sprzedażą detaliczną, Godtfred opisuje w późniejszym czasie pomysł LEGOLANDU jako „śmiały ruch służący znalezieniu nowych sposobów promocji w duńskim przemyśle zabawkarskim, które miały się przysłużyć wszystkim dystrybutorom produktów LEGO”.



Z ostatniego wagonika kursującego po LEGOLANDZIE pociągu Arnold Boutrup i G.K.C. patrzą na urzeczywistnienie swojego pomysłu w 1968 roku. 13 000 metrów kwadratowych dawnych wrzosiwisk przemieniono w pagórkowaty park rozrywki pełen różnych atrakcji stymulujących dzieci i dorosłych do zabawy (i do zakupu kolejnych produktów LEGO).

W tym samym liście G.K.C. gra na pedagogicznej strunie, twierdząc, że celem parku jest „pokazanie, czym jest prawdziwa zabawa, oraz unaocznienie jej znaczenia dla dziecka i jego rozwoju, nie tylko samym dzieciom, lecz także ich rodzicom, pedagogom oraz innym osobom mającym do czynienia z dziećmi”.

Od samego początku chodzi o projekt zarówno idealistyczny, jak i komercyjny, ale elokwentny Godtfred musi niestrudzenie walczyć, żeby przekonać resztę dyrekcji do pomysłu zbudowania „raju dla dzieci, jakiego nikt wcześniej nie widział”. Wczesną jesienią 1962 roku, gdy G.K.C. przedstawia swoim dyrektorom założenia dotyczące parku zabaw LEGO, „w którym ma rządzić dziecko i w którym dzieci zapomną o tym, że kiedyś staną się dorosłe”, spotyka się ze sporym sceptycyzmem. Czy nie jest to dla LEGO zbyt wielki kęs do przełknięcia? Czy już takie projekty jak Linia Na Miarę i Modulex nie odbiegały za bardzo od głównej działalności firmy? Jeden ze

sceptycznie nastawionych dyrektorów argumentuje, że LEGO specjalizuje się w produkcji i sprzedaży klocków, ale nikt nie zna się na prowadzeniu parku rozrywki.

Godtfred obstaje jednak przy tym, że jego pomysł nie tylko mieści się w ramach koncepcji leżącej u podstaw systemu LEGO, lecz także kryje w sobie nową, niezbadaną możliwość dalszego rozwoju firmy. G.K.C. zapewnia wszystkich, że nie ma mowy o stworzeniu jutlandzkiej wersji Disneylandu. Chodzi tu o urządzenie czegoś w stylu wystawy na świeżym powietrzu, skupiającej się na systemie zabawy LEGO, pokazującej jak największą liczbę produktów, a jednocześnie stymulującej dzieci i dorosłych do zabawy klockami i tworzenia z nich nowych rzeczy.

Także dotychczasowi sprzymierzeńcy Godtfreda z Veile Banku nie rozumieją tego pomysłu, gdy właściciel LEGO zwraca się do nich z zapytaniem, czy mogłoby liczyć na finansowe zabezpieczenie, w razie gdyby projekt – wbrew jego oczekiwaniom – zakończył się fiaskiem. Prezes zarządu banku pyta Godtfreda, ilu odwiedzających według jego szacunków przyciągnie taki park w szczerym polu. „300 000 rocznie” – odpowiada niefrasobliwie G.K.C. Prezes wpatruje się w niego, kręcąc przecząco głową – takie ryzyko Godtfred będzie musiał ponieść sam. Co ten rzeczywiście czyni, niezrażony negatywnym stanowiskiem banku i dyrekcji LEGO. W jednej z późniejszych wypowiedzi opowiada o swoim podejściu i umiejętnościach:

„Pod wieloma względami to zaleta, że uczęszczałem tylko do wiejskiej szkoły. Dobre pomysły są często proste i nieskomplikowane. Przez swoją impulsywność często postępuję na bakier z regułami i nie pozwalam się zatrzymać zimnej logice”.

\*\*\*

Podczas podróży do Kopenhagi na początku lat sześćdziesiątych, które Godtfred odbywa w związku z koniecznością omówienia licznych kwestii dotyczących ewentualnej budowy lotniska w Billund, właściciel LEGO zawsze nocuje w Hotelu Misyjnym Hebron przy Helgolandsgade w dzielnicy Vesterbro. Prowadzą go teściowie jego młodszej siostry Ulli. Późnym wieczorem przed pójściem spać Godtfred ma zwyczaj wychodzić na wieczorny spacer. Przechodzi przez ulicę przed głównym wejściem do Tivoli i kieruje się do domu towarowego Anva, którego tematyczne dekoracje w witrynach stały się wręcz atrakcją turystyczną. Pewnego dnia, gdy Godtfred spa-

ceruje po mieście, witryny Anvy wychodzące na Vesterbrogade przeistoczyły się w iście rajski krajobraz wiosenny zaaranżowany wokół centralnie umiejscowionych jeziora i lasu. Godtfred jest tak zachwycony, że następnego dnia posyła wystawny bukiet kwiatów z karteczką z podziękowaniami dla głównego dekoratora domu towarowego – kimkolwiek on jest. Typowe zagranie ze strony G.K.C. – spontaniczne, chociaż nie bezinteresowne. A gdyby tak pokłady fantazji i kreatywności kryjące się za tymi niesamowitymi ekspozycjami w oknach wystawowych Anvy mogły znaleźć ujście w parku rozrywki na obrzeżach Billund?

Po kilku rozmowach telefonicznych z głównym dekoratorem, który nazywa się Arnold Boutrup i który od początku nie kryje, że nie przeprowadzi się na Jutlandię, Godtfred zaprasza go do Billund, aby zapoznać go z ogromnymi możliwościami, jakie oferuje wciąż nieistniejący plan przyszłego parku rozrywki. Boutrup nigdy nie zapomni tego wyjazdu. Jak opowiada w późniejszym artykule o powstaniu LEGOLANDU:

„Spotkanie z G.K.C. mnie przekonało. Okazał się absolutnie fascynującą osobą, nosił niezwykle charakterystyczne buty z plecionej skóry i emanował optymizmem, który sprawił, że przystałem na pomysł stworzenia »parku przygody«, jak go wtedy nazywano. Dagny Holm zrobiła szkic przedstawiający park w kształcie koła o średnicy 100 metrów”.

Godtfredowi udało się ściągnąć do Billund najbardziej rozchwytywanego dekoratora w Danii. Boutrup jednak wciąż nie zgadza się na przeprowadzkę. W tym punkcie udaje mu się dopiąć swego, bo przez kolejnych 25 lat – najpierw jako konsultant projektu budowlanego, a później jako dyrektor LEGOLANDU – podróżuje między Kopenhagą i Billund samolotami Skandyńskich Linii Lotniczych albo LEGO Airways.

Godtfredowi na początku bardzo zależy na tym, aby ukończyć budowę parku do lata 1964 lub chociaż do 1965 roku. Grupa projektowa spotyka się co dwa tygodnie w Billund albo w domu Boutrupa w Bagsværd niedaleko Kopenhagi. Już w październiku 1963 roku utalentowany dekorator ma gotowy plan hali wystawienniczej, restauracji, kuchni i kolejki szynowej LEGO, która będzie wozić gości po całym parku. Później jednak projekt utyka w martwym punkcie. Godtfreda pochłania jego drugi wielki plan dotyczący przyszłości Billund i LEGO, czyli budowa lotniska, i przez cały rok uczestniczy w niekończących się negocjacjach, wciąż kierując przedsiębiorstwem coraz dynamiczniej rozwijającym się za granicą.

Dopiero w 1965 roku prace nad planami budowy parku ruszają z miejsca. Boutrup zostaje oficjalnie mianowany osobą odpowiedzialną od strony kreatywnej za zbudowanie i rozwój LEGOLANDU. Niezwłocznie sprowadza do LEGO swoich dwóch najzdolniejszych współpracowników z Anvy, potrzebnych do pomocy przy tworzeniu modeli i wymyślaniu pozostałych atrakcji parku. Praca ta odbywa się w piwnicy domu Boutrupa, gdzie dyrektor urządził sobie biuro projektowe. Buduje tam się z klocków, wycina z papieru, klei i szkicuje. Jesienią 1966 roku z nieoczekiwaną pomocą przychodzi Boutrupowi najmłodsza latorośl na drzewie genealogicznym LEGO.



Wejście do LEGOLANDU w 1968 roku.

**Kjeld:** „Po zdaniu matury w 1966 roku nie wiedziałem, co dalej. Nie miałem żadnych sprecyzowanych planów na przyszłość. Pasjonowałem się wyłącznie muzyką, końmi i budowaniem z klocków LEGO. Kuzyn z Kopenhagi studiował inżynierię chemiczną na politechnice, jak nazywał się wtedy dzisiejszy Duński Uniwersytet Techniczny. Uznałem, że brzmi to ciekawie, więc w sierpniu 1966 roku wynająłem pokój w Lyngby u kuzyna i jego żo-

ny. Moje oceny z matematyki, fizyki i chemii okazały się jednak tak słabe, że mogłem się ubiegać o przyjęcie jedynie po ukończeniu wstępnego semestru, zakońzonego zdanymi egzaminami z tych trzech przedmiotów. Nie wytrzymałem tam długo, rzuciłem to i zacząłem pomagać Arnoldowi Boutrupowi, pochłoniętemu projektowaniem LEGOLANDU u siebie w Bagsværd. Stawiałem się u niego każdego dnia i pomagałem we wszystkich bieżących zadaniach. Pozwolono mi uczestniczyć w części prac nad rozwojem koncepcji. Zastanawiano się wtedy nad wprowadzeniem atrakcji związanej z jazdą na kucykach, a że w tamtych czasach jeździłem dużo konno, gorąco poparłem ten pomysł. Zapytałem nieśmiało, czy nie można by dodać czegoś więcej, na przykład przejażdżki bryczką ciągniętą przez te kuczki. »Tak, świetny pomysł!« – stwierdził Boutrup i pozwolił mi zaprojektować kształt tych kucyków. Był to mój wkład w powstanie LEGOLANDU”.

W piwnicy domu Boutrupa park nabiera coraz konkretniejszych form – od pierwotnego szkicu Dagny Holm w kształcie koła o średnicy 100 metrów do obszaru o powierzchni 8 mórg, czyli zajmującego ponad połowę kopenhaskiego Tivoli. Poza najróżniejszymi wystawami stałymi wielkich modeli LEGO planuje się także muzeum lalek, scenę teatralną i „plac budowy” z olbrzymimi klockami i dużymi basenami pełnymi małych elementów LEGO do dowolnego użytku. W centralnym miejscu parku znajdują się stworzone przez Dagny Holm modele miast w miniaturowej skali, budynki i krajo-brazy Danii oraz innych miejsc na świecie.





Z wizytą przychodzi także król Fryderyk IX. Zainteresowany pociągami monarcha testuje efekty pierwszych eksperymentów LEGO z elektroniką: pociągiem sterowanym za pomocą gwizdka. Jedno krótkie gwizdnięcie oznacza „Jedź”, dwa gwizdnięcia – „Zatrzymaj się”, a jedno długie – „Do tyłu”. Królowa Ingrid, księżniczka Benedikte i Godtfred przyglądają się zabawie koronowanego maszynisty.

W planach jest także stworzenie kilku atrakcji służących przejażdżkom, między innymi szkoły jazdy, gdzie dzieci w małych elektrycznych samochodzikach z klocków będą mogły zdać egzamin na prawo jazdy LEGO. Projektanci rozważają ponadto rejsy łódkami po kanałach, a także safari w zabytkowych samochodach, z których dzieci mogłyby podziwiać różne dzikie zwierzęta zbudowane z klocków. Na placu zabaw będzie można się przejechać na olbrzymich żółwiach albo pohnąć na żyrafach z LEGO, podczas gdy nieco starsze dzieci będą mogły udać się z wodzem Indian Rozbawionym Orłem do obozowiska z wigwamami, totemami i atrakcjami – na przykład z przystrajaniem sobie głów darmowymi piórami i pieczeniem w ognisku ciasta chlebowego na patyku.

W 1968 roku LEGOLAND otwiera podwoje. Rodziny z dziećmi ciągną tam z bliska i daleka, własnymi samochodami i autokarami, które wypełniają aż do ostatniego miejsca parkingi na polach wokół parku. Nowa atrakcja turystyczna w sercu Jutlandii z miejsca odnosi olbrzymi sukces z 400 000 odwiedzających w ciągu pierwszych dwóch miesięcy.

Przez całe lato kolejki oczekujących na wstęp są dwa razy dłuższe, niż się spodziewano. W niektóre dni tego wyjątkowo ciepłego lata napływ gości jest tak masowy, że Godtfred musi obdzwaniać swoich dyrektorów z prośbą o zabranie ze sobą żon i przyjechanie do LEGOLANDU, aby pomóc w tamtejszej kafeterii, w której brakuje rąk do pracy przy zmywaniu i przyjmowaniu zamówień.

Gdy po zakończeniu letniego sezonu LEGOLAND zostaje zamknięty, szacuje się, że przez jego bramy przeszło 625 000 dzieci i dorosłych. Nie ma już żadnych wątpliwości, że pomysł był genialny. Godtfred po raz kolejny okazał się fenomenalnym pomysłodawcą i przedsiębiorcą, nieustannie zwracającym się ku nowym horyzontom – z nieodłącznym cygarem Monaco w jednej ręce i kubkiem kawy w drugiej.

Nieustający sukces ma jednak swoją cenę. Nawet tak niezniszczalny i pracowity niczym mrówka Godtfred, żyjący i oddychający wyłącznie dla LEGO, nie może być w kilku miejscach jednocześnie. Gdy daje się pochłonać tak czasochłonnym projektem, jak budowa lotniska czy Billund Centret łączącego funkcje kościoła, biblioteki i nowoczesnego domu kultury, pozostawia sobie mniej miejsca na codzienne zarządzanie LEGO. Dlatego w drugiej połowie lat sześćdziesiątych, mimo nieprzerwanie rosnącej sprzedaży, dało o sobie znać spowolnienie rozwoju produkcji, a w samej organizacji zaczyna dotkliwie brakować wizji na przyszłość.

**Kjeld:** „Ojciec uwielbiał inicjować nowe przedsięwzięcia, co widać zwłaszcza w latach sześćdziesiątych. Najpierw LEGO miało mieć własne samoloty, potem Billund miało budować lotnisko, następnie pojawił się pomysł LEGOLANDU, który przez kilka lat tak bardzo go pochłoniął, że niemal zapomniał o przedsiębiorstwie, aż kilku naszych zagranicznych dyrektorów zaczęło szarpać ojca za rękaw. Ich zdaniem znakomicie poradziłoby sobie ze sprzedażą innych wyrobów LEGO niż tylko systemu klocków. Dlaczego zatem oprócz dotychczasowych produktów nie zacząć wytwarzać na przykład plastikowych samochodzików? Ojciec musiał stoczyć prawdziwą batalię, żeby postawić na swoim, i na szczęście mu się to udało. Najpierw wprowa-

dził na rynek elektryczne pociągi z klocków LEGO, dzięki którym sprzedaż ponownie ruszyła z impetem. A w 1969 roku światło dzienne ujrzały LEGO DUPLO – duże klocki dla małych rączek. Ojciec radził sobie w takich sytuacjach po mistrzowsku. Gdy napotykał opór wśród najbliższych współpracowników, zawsze reagował wymyśleniem czegoś nowego”.

W 1966 roku Godtfred po raz pierwszy odpowiada tym pracownikom, którzy postulują rozszerzenie głównej działalności firmy. Wprowadza na rynek nowy superprodukt – pierwszy elektryczny pociąg LEGO! Zapakowany w przyjemne dla oka pudełko z numerem 113, ze swoimi niebieskimi szynami do owalnego toru, niebieską lokomotywą, niebieskim wagonem pocztowym i niebieskim wagonem pasażerskim oraz 4,5-woltowym silnikiem i pojemniczkami na baterie oznacza elektryfikację systemu zabawy LEGO. Zestaw sprzedaje się w milionie sztuk i w latach sześćdziesiątych zostaje przystosowany do różnych rynków zbytu. We wszystkich zestawach przeznaczonych na eksport do krajów Europy kontynentalnej wagon pasażerski ma tabliczki z nazwami miejsc docelowych: Hamburg, Bazylea i Genua. W pudełkach przeznaczonych dla klientów z Wielkiej Brytanii, Irlandii i Australii pociąg jeździ do Londynu, Manchesteru i Glasgow, a napis na wagonie pocztowym zostaje, rzecz jasna, zmieniony na „Royal Mail”.

Olbrzymi sukces sprzedażowy wzmacnia pionierskiego ducha, który w ostatnim czasie nieco podupadł. Mały niebieski pociąg na baterie inspirował autora zwycięskiej piosenki w konkursie ogłoszonym przez gazetkę dla pracowników LEGO w 1967 roku. Twórcą tekstu jest Olaf Thygesen Damm, kierownik działu analiz, który zmienił stare dobre słowa piosenki Jeppego Aakjæra<sup>29</sup> na: „Jestem owsem / z dzwonków mam koronę” na „Jestem LEGO / mam wypustek osiem / jadę prosto/ albo cofam się / mknę po torach, daleko, puf, puf / i mam też / silnik czterech woltów”.



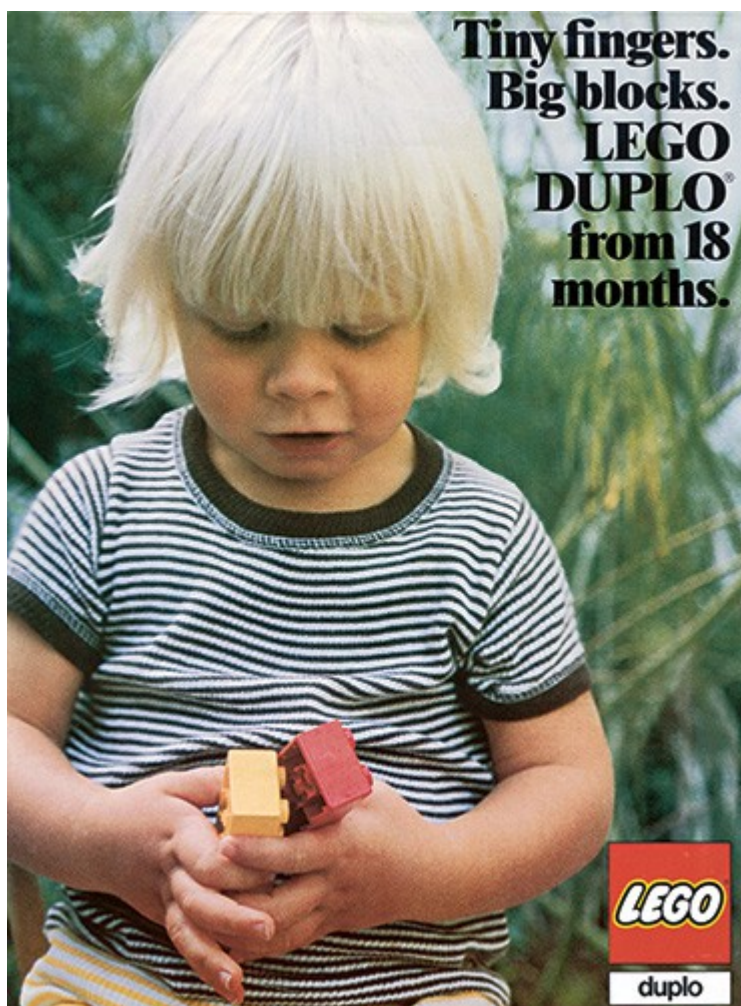
W czerwcu 1966 roku Kjeld z ledwością zdaje maturę. Gdy rano wybiera się do Liceum w Grindsted na ostatni egzamin ustny, planowane przez Edith i Godtfreda wieczorne przyjęcie z okazji zdania matury nadal stoi pod znakiem zapytania. Kjeld jednak zdaje i przez resztę lata może spać tak długo, jak mu się podoba, w domku letniskowym w Hvidbjerg z plakatami Beatlesów na ścianach. *Archiwum prywatne*

\*\*\*

W drugiej połowie lat sześćdziesiątych następują gwałtowne zmiany. W całym świecie zachodnim poziom dobrobytu nieprzerwanie rośnie, a normy i wartości wcześniejszych czasów są skazane na upadek wskutek coraz bardziej rosnącej w siłę rewolty młodzieży. Synowie zapuszczają włosy, córki palą staniki, a ci najbardziej wyzwoleni nazywają się „dziećmi kwiatami”, uprawiają wolną miłość, słuchają psychodelicznej muzyki i zażywają środki odurzające.

Fala rewolty dociera także do Billund. Syn dyrektora LEGO jeszcze w liceum zapuszcza włosy i wszczyna własny mały bunt przeciwko staroświeckim nauczycielom i nudnym lekturom, na które zazwyczaj tylko zerkał w autobusie dowożącym uczniów do szkoły w Grindsted. Zamiast tego Kjeld poświęcał cały swój wolny czas na tworzenie technicznie zaawansowanych budowli z klocków, jazdę konną w Vejle i przede wszystkim na słuchanie The Beatles, The Animals, The Red Squares, Vana Morrisona i Jimiego Hendrixa. Siedemnastoletni Kjeld uważa, że przydałoby się wstrząsnąć tym sennym miasteczkiem, ale innymi środkami niż hałas dobiegający z fabryki albo z pobliskiego lotniska. Pozwolono mu otworzyć klub mło-

dzieżowy w starej stołówce LEGO, gdzie w latach pięćdziesiątych Ole Kirk zwoływał pracowników na wspólne modlitwy i pieśni, zanim rozeszli się każdy do swoich obowiązków. Klub działał w każdą sobotę wieczorem.



Klocek DUPLO wprowadzony na rynek w 1969 roku jest dwukrotnie wyższy, dwukrotnie dłuższy i dwukrotnie szerszy niż zwykły klocek LEGO. Zaprojektowano go dla dzieci w wieku od półtora roku do pięciu lat. Nie pierwszy raz taki klocek pojawił się na rynku zabawkarskim. W 1964 roku Samsonite sprzedaje LEGO Jumbo Bricks na rynku amerykańskim, są one jednak nieco większe od późniejszych klocków DUPLO.

**Kjeld:** „Moim zdaniem brakowało w Billund miejsca, w którym my, młodzi, mogliśmy się spotykać. Ojciec pozwolił mi urządzić scenę w rogu starej stołówki, a wzdłuż ściany ustawić ladę. Miało to wyglądać jak prawdziwy bar w klubie nocnym, chociaż nie wolno nam było podawać alkoholu. Klub szybko stał się miejscem spotkań młodzieży. Grały w nim lokalne, mało znane zespoły, a tańcom nie było końca. Nazwałem go »Club-A-Go-Go«, tak

samo jak przebój Animalsów z tamtych lat. Z czasem miejsce stało się jednak zbyt popularne. W taki sobotni wieczór w starym budynku fabryki potrafiło się tam zjawić nawet do 100 osób, także spoza miasta, które przynosiły ze sobą piwo. Ojciec powiedział mi wtedy: »Dość tego, Kjeld, w tym klubie panuje zbyt duży ferment!«».

Po liceum i półtorarocznym pobycie w Kopenhadze, po tym, jak Kjeld rzucał studia, aby pomagać Arnoldowi Boutrupowi w pracy nad LEGOLANDEM, Godtfred proponuje synowi, żeby spróbował czegoś innego. Może studia z ekonomii biznesu w Aarhus? „W sumie, dlaczego nie?” – myśli Kjeld. Godtfred ma jeszcze jedną propozycję: czy Kjeld chciałby przez pół roku pracować jako praktykant w niemieckim oddziale LEGO w Hohenwestedt? „W sumie, dlaczego nie?” – myśli Kjeld i wyjeżdża na południe.

**Kjeld:** „Miałem 19 lat, byłem ciekawy świata i całym sobą nastawiony na nauczenie się czegoś nowego, więc tych sześć ekscytujących miesięcy miało olbrzymie znaczenie dla mojej przyszłości. Jeden z pracowników w Hohenwestedt szczególnie się mną zajął i zadbał o dokładne zaplanowanie mojego pobytu. Dzięki temu miałem możliwość zapoznania się ze wszystkimi niemieckimi oddziałami LEGO, po raz pierwszy na własną rękę poznawałem świat poza granicami Danii, a także rozmawiałem po niemiecku i angielsku. Poza tym wszystkim niemiecki dział sprzedaży dysponował absolutnie fantastycznym komputerem IBM, o którym nieco się wtedy dowiedziałem i poćwiczyłem jego obsługę. Niesamowicie mnie to wtedy ekscytowało”.

Kjeldowi, który wraca do Danii latem 1967 roku, nie brakuje odwagi ani apetytu na życie. Nie może się doczekać, kiedy przeniesie się na stałe do Aarhus, żeby rozpocząć studia z ekonomii biznesu, ale akurat w tym momencie najbardziej cieszy się na ponowne spotkanie z kumplami z Billund oraz dawnymi koleżankami i kolegami z liceum w Grindsted. Trwa właśnie słynne „lato miłości”, podczas którego ubrana po hippisowsku młodzież na całym świecie spotyka się w parkach, aby grać muzykę, tańczyć i składać hołd miłości. Nie inaczej dzieje się także w parku w Grindsted w pewną sierpniową niedzielę, gdy obecni i byli uczniowie liceum, a wśród nich także spadkobierca LEGO w kolorowych okularach przeciwsłonecznych, kow-

bojskim kapeluszu o szerokim rondzie i w obszernej zamszowej marynarce, zebrali się przy jeziorze z fontanną.

„Chcieli zmanifestować, że świata nie da się uratować prowadzeniem wojen” – napisano kilka dni później w jednej z lokalnych gazet, która także informuje o tym, że młodzi ludzie mieli wymalowane angielskie słowo „Love” na ubraniach i ciałach i zerwali wszystkie kwiaty, które rosły w parku, aby je nosić wetknięte za uchem albo upleść z nich wianki. Reporter gazety wyjaśnia także głębszy sens tych wszystkich tańców w korowodzie do „współczesnej ogłuszającej muzyki”:

„Zależy im na zniesieniu symboli statusu społecznego i wszelkich autorytetów. Nie zamierzają być prowokatorami zachęcającymi do stosowania przemocy, tylko chcą, żeby młodzież zrozumiała, na czym polega bycie dobrym obywatelem, i żeby ćwiczyła się w miłości bliźniego. Jednym ze sposobów jest obdarowywanie się kwiatami”.

Tę filozofię Kjeld przywozi ze sobą do Aarhus w latach 1968–1969. Prowadzi tutaj życie bohemy pełne najróżniejszych sprzeczności: za dnia jest pilnym studentem zgłębiającym tajniki ekonomii biznesu, a wieczorem spotyka się z przyjaciółmi, których bardziej interesują yin i yang, Laozi<sup>30</sup> i medytacja transcendentálna niż rachunkowość, sprzedaż i zarządzanie finansami.

**Kjeld:** „Podczas studiów naprawdę się ogarnąłem. Powiedziałem sobie, że teraz muszę pokazać, że czegoś chcę – i że coś potrafię. Nie przeszkadzało to jednak w czerpaniu przyjemności z życia studenckiego. Wszyscy byliśmy wtedy hippisami, w mniejszym lub większym stopniu. Właściwie od zawsze pociągała mnie filozofia Wschodu. W 1968 zacząłem chodzić na medytację transcendentálną, a rok później odwiedziłem w Aarhus guru Maharishiego Mahesha Yogiego<sup>31</sup>. W tamtym okresie był znany na całym świecie z tego, że nauczał Beatlesów. Razem z rzeszą innych osób także uprawiających medytację udaliśmy się do niego po mantrę – rodzaj paszportu do innego świata – której nie wolno nikomu zdradzić. Ten niski Hindus w białych szatach, o długich włosach i brodzie, wywarł na mnie absolutnie niesamowite wrażenie. Podarowałem mu wtedy kwiat. Medytacja sprawiała mi naprawdę dużo radości. Stanowiła fascynujący sposób na wejście w siebie i doznanie wewnętrznej ciszy. Tak to wtedy było. Szukało się odpowiedzi, których nie dawały ani religia, ani rodzice, ani świat materialny”.

## Zmiana. Lata siedemdziesiąte



(Minifigurki, 1978)

Pod koniec października 1969 roku Edith i Godtfred z radością szykują się na srebrne gody. Tę wielką uroczystość zaplanowano w restauracji w LE-GOLANDZIE. Tydzień wcześniej, 22 października, wybierają się tam, żeby zjeść obiad z siostrą Edith, Ellen, i jej mężem Einarem. Przy okazji zamierzają dopiąć z obsługą ostatnie szczegóły dotyczące menu, serwowanych potraw i dekoracji. Jeden z kelnerów dopytuje o Gunhild, najstarszą córkę Edith i Godtfreda, która niedawno, wracając do domu z wizyty u swojego męża w koszarach w Varde, miała wypadek samochodowy i uderzyła głową w przednią szybę. Na szczęście doszła już do siebie i wydobrzała po złamaniu szczęki, chociaż mogło się to skończyć znacznie gorzej – opowiadają jej rodzice i obiecują ją pozdrowić.

W domu, w willi przy Systemvej, 18-letnia Hanne, która podobnie jak Kjeld zaczęła studia w Aarhus, gości u siebie Jørgena, chłopaka poznanego na studiach. Młody mężczyzna pochodzi z Esbjerg i przyjechał samochodem pożyczonym od rodziców. Hanne i Jørgen pytają Kjelda, czy nie miałby ochoty wybrać się z nimi do Give na obejrzenie filmu *Death Does Not Count the Dollars*. Oczywiście, że tak, bo Kjeld uwielbia westerny.

Postanawiają pojechać drogą Båstlundvej, z której jest świetny widok na lotnisko Billund. Zatrzymują się na chwilę w okolicach końca pasa startowego, żeby napawać się widokiem oświetlonego portu lotniczego, a potem, z Jørgenem za kierownicą, wyruszają w stronę Give.



**Kjeld:** „Nigdy nie potrafiłem sobie przypomnieć zbyt wielu szczegółów z tego wypadku, mam w głowie tylko mnóstwo luźnych obrazów... Parę kilometrów za lotniskiem, na wąskim odcinku w okolicach Båstlundvej, lewa strona pasa została zamknięta z powodu robót drogowych. Nagle prosto na nas zmierza ktoś ciągnący za sobą motorower. Dostrzegamy go zbyt późno, próbujemy wyminąć, ale zjeżdżamy za daleko na pobocze, wpadamy w poślizg i uderzamy w coś twardego. Pojazd obraca się wokół własnej osi, po czym uderza w jedno z tych wielkich przydrożnych drzew. Dach samochodu wgniata się w przednie siedzenie, a moja siostra i jej przyjaciel giną na miejscu. Ja, siedzący z tyłu, zostaję wyrzucony z pojazdu, łamię sobie obojczyk, doznaję też niewielkiego pęknięcia czaszki i leżę przez tydzień nieprzytomny w szpitalu w Grindsted”.

„Dwoje młodych ludzi nie żyje, bo ich samochód uderzył w drzewo w okolicach Billund” – oznajmia wielkimi literami nagłówek »Vejde Amts Folkeblad«, pod którym umieszczono przerażające zdjęcia zmiądnionego wraku pojazdu. Gazeta, która uznaje za cud, że w ogóle komuś udało się wyjść cało z tego wypadku, rekonstruuje całe zdarzenie:

„Parę metrów przed uderzeniem w drzewo samochód wyrzuciło na pobocze usiane pniakami po drzewach, które w tym miejscu ścięto, chcąc przerzedzić nasadzenie. Jedno z kół bądź też podwozie musiało o nie zahaczyć i wybiło pojazd z kursu, a wtedy z impetem uderzył w drzewo. Ślady wskazują na to, że do zderzenia doszło na wysokości dwóch metrów”.

Również w gazecie stołecznej wspomina się o wypadku: „Najmłodsza córka dyrektora LEGO G. Kirka Christiansena zginęła w wypadku, a jego syn został ciężko ranny”. Na temat Kjelda gazeta dodaje: „Chłopak zbiera doświadczenie, podróżując po całej Europie, żeby w przyszłości dołączyć do kadry kierowniczej ogólnoswiatowej firmy LEGO System”.

## To unge dræbt, da bil ramte et træ ved Billund

**Føeren blev overrasket af vejarbejde  
Den ene af de dræbte er datter af  
direktør G. Kirk Christiansen, Lego,  
Billund**

En bilulykke nord for Billund kostede i aften to unge mennesker livet, mens en tredje i dag ligger kvæstet på amtspsykiatri i Grindsted. De dræbte er den 18-årige Hanne Kirk Christiansen, datter af direktør G. Kirk Christiansen, Lego, Billund, og den 22-årige Jørgen Thorstrup Hansen, Gormsgade 53, Esbjerg. Den kvæstede er den dræbte Hanne Kirk Christiansens bror, den 22-årige Kjeld Kirk Christiansen. Dødsulykken skete, da en personbil, de tre unge mennesker var kørende i, vältede og trængte mod et træ.



Bilvagnen efter den katastrofale ulykke - her er bilen efter katastrofen.



Hanne Kirk Christiansen.

Den kvæstede er den dræbte Hanne Kirk Christiansens bror, den 22-årige Kjeld Kirk Christiansen. Dødsulykken skete, da en personbil, de tre unge mennesker var kørende i, vältede og trængte mod et træ.

Den kvæstede er den dræbte Hanne Kirk Christiansens bror, den 22-årige Kjeld Kirk Christiansen. Dødsulykken skete, da en personbil, de tre unge mennesker var kørende i, vältede og trængte mod et træ.

**Mystik omkring en  
hemmelig central**  
Læsside 10

## Ny Mellemøst-krise



**Palæstinensiske partisaner har skabt alvorlige uroligheder i Libanon**

Bevæbnede mænd angreb i de tidligere israelske territorier i dag en række libanesiske grenvæbninger langs den sydlige grænse med Syrien og beredte til indtoget. I en erklæring fra den libanesiske hær blev det, at omkring et hundrede libanesiske soldater i militæruniform og med arabiske hovedbeklædninger angreb væbningssoldater, der blev aktive i retning af de nærliggende byer. Sikkerhedsstyrker tilkaldte angrebet.

### Forklædte soldater?

Bevæbnede mænd angreb i de tidligere israelske territorier i dag en række libanesiske grenvæbninger langs den sydlige grænse med Syrien og beredte til indtoget. I en erklæring fra den libanesiske hær blev det, at omkring et hundrede libanesiske soldater i militæruniform og med arabiske hovedbeklædninger angreb væbningssoldater, der blev aktive i retning af de nærliggende byer. Sikkerhedsstyrker tilkaldte angrebet.

**Et magert udbytte af razzia**

Fredrik i Frederiks og Høveds 22. og 23. regiments tillykke af en razzia i aften, der blev foretaget i et område i nærheden af byen. Der blev fundet et stort antal våben og ammunition, men ingen mennesker blev dræbt. Razziaen blev ledet af en officer fra den 22. regiment.



Jeep væltede under »Klar igen«

**VAF i dag  
30  
sider**

Vælg Vejle  
Vælg kjolen hos  
**FREUND**  
det giver gevinst  
hver gang  
Der faar de lodsedler  
Væjninggade - SØNDERGADE

W czwartek 23 października 1969 roku na okładce dziennika „Vejle Amts Folkeblad” opisany zostaje wypadek w pobliżu Billund i opublikowane zdjęcia 18-letniej Hanne oraz wraku pojazdu. *Jysk Fynske Medier*

Przez moment tamtego potwornego wieczoru Edith i Godtfred myślą, że Kjeld też nie przeżył, bo gdy dzwonią do szpitala powiatowego w Grindsted, dowiadują się o śmierci młodej dziewczyny i chłopaka.

**Kjeld:** „Przypominam sobie, że ordynator usiadł przy moim łóżku i powiedział, że mojej młodszej siostry już nie ma. Kiedy odzyskałem pełną świadomość, pojawili się rodzice i powiedzieli, że Hanne została pochowana. Wypisano mnie ze szpitala dopiero miesiąc po wypadku i bardzo długo wracałem do sił. Musiałem powtarzać rok w Szkole Handlowej, ale i tak najgorsza była strata Hanne. W domu wszyscy często odwiedzaliśmy jej pokój, siadywaliśmy na jej łóżku, składaliśmy dłonie i się modliliśmy. Często odwiedzałem jej grób. To był naprawdę trudny czas i kiedy o tym myślę, nadal odczuwam ból. Hanne była cudowną młodszą siostrą. Świetnie się dogadywaliśmy, chociaż dzieliły nas trzy lata. Robiliśmy wspólnie wiele rzeczy, łączyło nas też zamiłowanie do koni. Kiedy dostała własnego wierzchowca, ja również wróciłem do jazdy. Spędziliśmy razem niezapomniane chwile”.



Godtfred nigdy się nie pogodził ze stratą Hanne. Pogrążony w żałobie, rozważa sprzedaż firmy, ale ostatecznie decyduje się przeprowadzić zmianę pokoleniową, która zajmie mu większą część dekady.

*Archiwum prywatne*

Strata córki odbija się niezwykle mocno na Godtfredzie. Przytłacza go poczucie winy. Postrzega wypadek jako wyrok i karę skierowaną nie na nikogo innego, tylko na niego samego. To cena, którą płaci za poświęcenie czasu wyłącznie pracy i pozostawienie opieki nad dziećmi Edith. Już kilka lat wcześniej, pisząc świąteczną kartkę do przyjaciela, zauważa: „Praca nad rozwijaniem czegoś zawsze jest interesująca, ale w tym szybkim tempie często zapomina się o tym, co najważniejsze”.

**Kjeld:** „Ojciec na dłuższy czas zupełnie zrezygnował z pracy. Nie wiedział, co ze sobą począć, i zadreślał się wyrzutami sumienia, a przede wszystkim tym, że przez te wszystkie lata powinien był poświęcić więcej czasu rodzinie”.

Godtfred jest wstrząśnięty do głębi. Jest gotowy sprzedać LEGO, zerwać wszystkie więzy łączące go z poprzednim życiem. Chce wyjechać z Edith do Szwajcarii i tam zamieszkać. W pewnym momencie jednak nawiązuje kontakt ze spółką doradczą Incentive, która specjalizuje się we wspieraniu firm w kryzysie, między innymi w związku z wymianą pokoleniową. Może w ten sposób uda się jemu samemu i LEGO zrobić kolejny krok?

**Kjeld:** „W latach siedemdziesiątych odbyło się wiele spotkań i w niektórych pozwolono mi wziąć udział. Wtedy poznałem dyrektora Incentive, Vagna Holcka Andersena. Pewnego razu nie potrafiłem się powstrzymać, żeby nie powiedzieć ojcu: »Nie powinniśmy sprzedawać firmy, tylko trzymać się tego Vagna«. Najwyraźniej on też wpadł na ten pomysł i to był jeden z tych momentów – właściwie chyba pierwszy – kiedy obaj poczuliśmy, że naprawdę wspólnie podejmujemy decyzje, które miały zadecydować o przyszłości. Bardzo szybko zaprzyjaźniłem się z Holckiem. To dzięki niemu udało mi się porozumieć z ojcem, w czasie kiedy miał ogromne wątpliwości odnośnie do LEGO, siebie i samego życia – odnośnie do wszystkiego”.

Spotkania trwają przez cały kolejny rok po śmierci Hanne. Doradztwo Incentive dotyczyło działalności firmy w najbliższym dziesięcioleciu, po tym, jak Godtfred podczas rozmów wyraził chęć przekazania części swojej władzy, choć nie chciał z niej zrezygnować całkowicie. Jednocześnie miał spore wątpliwości, jak przeprowadzić wymianę pokoleniową.

Vagn Holck Andersen szybko przekonuje się, że ma do czynienia z właścicielem i dyrektorem generalnym, który posiada niewiarygodnie szczegółową wiedzę na temat każdej strefy działalności swojej firmy i zna jej każdy zakamarek. Ma przy tym znakomity kontakt z pracownikami, zwłaszcza biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa. Holck, wspominając ten okres w gazetce pracowniczej LEGO, zauważa: „Godtfred we wszystkim maczał palce, a jednocześnie tak wiele osób potrzebowało jego wsparcia, że każdy inny człowiek już dawno by się ugiął pod tym nawałem pracy”.

Rozmowy kończą się zatrudnieniem dyrektora Incentive, bo Godtfred wraz z Kjeldem wyczuwają, że ten człowiek będzie dużym atutem podczas restrukturyzacji LEGO. 1 lutego 1971 roku Vagn Holck obejmuje stanowisko dyrektora i błyskawicznie rozpoczyna budowanie bardziej elastycznej struktury oraz przygotowania do wymiany pokoleniowej, o której Godtfred tyle mówi. W swoich wspomnieniach zauważa: „Dotychczasowa struktura była zdominowana przez bardzo osobisty sposób zarządzania przez Godtfreda i przez jego częsty udział w procesie decyzyjnym. To przyczyniało się do ograniczenia elastyczności struktury, a tym samym stanowiło barierę dla ekspansji”.

Dwoma najważniejszymi punktami planu Holcka są więc decentralizacja i oddelegowywanie odpowiedzialności, ale i tak najważniejszym zadaniem pozostaje znalezienie nowego dyrektora generalnego na miejsce Godtfreda – takiego, który potrafiłby wszystko ogarnąć i do którego ojciec i syn mieliby zaufanie. To stanowisko w 1973 roku obejmuje Vagn Holck Andersen, zostając pierwszym dyrektorem generalnym w historii LEGO, który nie należy do rodziny właściciela. Bardzo szybko musi się skonfrontować z nowymi wyzwaniami, bo – jak powiadają w Billund – „nikt nie zna dnia, dopóki G.K.C. nie położy się spać” lub cytując samego Holcka:

„Godtfred był wszędzie i wiecznie w ruchu. Jako dyrektor generalny chciałem wiedzieć, co porabiał, co obiecywał, czego nie obiecywał, z kim rozmawiał, o czym i jakie decyzje podejmował. To była wymagająca praca, bo Godtfred był tożsamy z LEGO”.

Istotnym wątkiem wielopoziomowego planu Holcka dotyczącego wymiany pokoleniowej są jego rozmowy doradcze z Kjeldem, który z powodu wypadku kończy licencjat z ekonomii biznesu dopiero w 1971 roku, ale zaraz potem składa podanie na studia magisterskie z ekonomii i wyobraża sobie, że powinien najpierw zdobyć trochę doświadczenia zawodowego, zanim włączy się w działalność LEGO.



Vagn Holck Andersen okazuje się kluczową postacią w historii LEGO w latach siedemdziesiątych. Ten zdolny, nad wyraz profesjonalny biznesmen przeprowadza firmę przez trudny okres, tworząc solidne podstawy dla przejęcia firmy przez Kjelda w 1979 roku.

Śmierć Hanne, doświadczenie głębokiej żałoby ojca oraz spotkanie z empatycznym dyrektorem Incentive sprawia, że Kjeld zmienia plany. Holck doradza mu zarzucenie planów o studiach magisterskich, a zamiast nich wyjazd do Szwajcarii na roczne studia w IMD (International Institute for Management Development). Holck uważa, że Kjeld w ten sposób dojrzeje i zostanie zmotywowany, a jego edukacja będzie miała duży wpływ na kształt zmiany pokoleniowej w rodzinnej firmie.

**Kjeld:** „Zacząłem studia w IMD w Lozannie, chociaż nie miałem takiego doświadczenia zawodowego jak inni w mojej grupie. Wiele osób było o wiele starszych ode mnie i uchodziły za naprawdę doświadczone w kwestii zarządzania. Sam miałem tylko 24 lata i mogłem się pochwalić zaledwie półrocznym stażem, który mimo wszystko pozwolił mi się zorientować, jak jest zbudowana i jak funkcjonuje firma handlowa. Dopiero dzięki studiom w Szwajcarii uświadomiłem sobie na poważnie, co potrafię i do czego dążę. Nagle zrozumiałem, że nie powinienem zbierać doświadczeń w in-

nych firmach. Tak jak Vagn powiedział swego czasu, o wiele lepiej było zostać w LEGO i myśleć o LEGO, niż siedzieć gdzieś indziej i myśleć o LEGO. Miał w tym całkowitą rację”.



24-letni Kjeld zostaje rzucony na głęboką wodę podczas studiów na IMD w Lozannie, ale pomimo trudności czuje, że odnalazł swoją drogę w życiu.

\*\*\*

W czasie kiedy Kjeld ciężko pracuje w Szwajcarii nad zagadnieniami związanymi z zarządzaniem i organizacją, w Billund finalizowane są ostatnie prace dotyczące budowy znaku rozpoznawczego miasteczka: centrum położonego w pobliżu śródmieścia, w którym zamiast supermarketu, sklepów odzieżowych i knajp mają być zbudowane różne instytucje kulturalne oraz kościół.

Droga do powstania pierwszego w Danii centrum kulturalno-kościelnego, sfinansowanego w wysokości sześciu milionów koron z Funduszu Olego Kirka i w kwocie trzech milionów z gminnej kasy, okazała się długa i wy-

boista. Połączenie pod jednym dachem tak wielu i tak różnych funkcji wymagało współpracy urzędów i ministerstw, począwszy od rady parafialnej poprzez burmistrza, biskupa po Ministerstwo Kościoła, Kultury i Mieszkalnictwa. Podczas tego długotrwałego projektu pracowało też wiele zespołów architektów.

W tym czasie mieszkańcy Billund przyjmują wyczekującą postawę i tylko nieliczni odpowiadają na rozesłaną ankietę, która jest próbą włączenia lokalnej społeczności w ten projekt. Pojawiają się pojedynczy krytycy wykrzykujący, że nie dadzą złamanego grosza za tę tak zwaną oddolną demokrację. Jeszcze inni drwią ze składu komitetu budowy i kwestionują inwestycję, wspierani niekiedy przez strajki pracowników budowlanych.

Podczas trwającego około dziesięciu lat projektu utworzenia centrum kulturalno-kościelnego Godtfred dokłada starań, aby przyspieszyć proces. W księdze pamiątkowej wydanej w 1998 roku z okazji jubileuszu 25-lecia centrum wspomina się, że gdy komitet budowy stawał przed jakimś większym wyzwaniem, pojawiał się G.K.C. ze swoimi niekonwencjonalnymi pomysłami. Proponował na przykład podróż liniami LEGO Airways do Finlandii, aby przyjrzeć się podobnym przedsięwzięciom. Kiedy natomiast pod koniec budowy zabrakło miejsca na warsztaty do malowania wielkich kościelnych mebli, natychmiast użyczył lokali należących do fabryki LEGO.

To, co zaczęło się w 1962 roku jako nagły pomysł Godtfreda podczas zwiedzania centrum kościelnego w USA, kończy się powstaniem nowego znaku rozpoznawczego Billund. Dla części starszych mieszkańców miasteczka kościół w centrum miasta utożsamiany jest ze wspomnieniem o mężczyźnie, który zapoczątkował rewolucję przemysłową w gminie. Dla rodziny, a zwłaszcza dla Godtfreda budowa okazuje się sposobem na upamiętnienie najmłodszej córki. Spora suma z ubezpieczenia, którą otrzymuje rodzeństwo zmarłej, zostaje w całości przeznaczona na ten projekt, którego otwarcie następuje 15 kwietnia 1973 roku.





Billund Center, otwarte w 1973 roku, służy szeroko rozumianej działalności kulturalnej i kościelnej, nawiązując do wzorców, które Godtfred poznał w USA. Od samego początku ośrodek prowadzi aktywną działalność: wykłady, koncerty bigbitowe, teatr dla dzieci i klub filmowy. Tylko jedna z licznych wystaw, przedstawiająca nagie postacie, nie wywołuje zachwyty mieszkańców gminy i budzi żywe dyskusje. *Archiwum prywatne*

W imieniu lokalnej społeczności burmistrz Jens Bach Pedersen przyjmuje prezent dla miasteczka ze słowami: „Zachowując pamięć o Olem Kirku Christensenie i małej Hanne, chciałbym serdecznie podziękować za Billund Center i wyrazić nadzieję, by zawsze kojarzyło się nam ze wspomnieniami o nich, a nigdy nie stało się tylko zwykłym pomnikiem”. Z kolei przewodniczący rady parafialnej – dyrektor Søren Olsen z LEGO – kończy swoje przemówienie, zwracając się bezpośrednio do Godtfreda, Edith, Gunhild oraz Kjelda: „Tak wiele straciliście, a jednocześnie tak wiele nam daliście!”.

Potem następuje oficjalne otwarcie Billund Center, w skład którego wchodzi: przedszkole parafialne, biblioteka z czytelniami, laboratorium językowe z niewielkim barkiem, placik rekreacyjny z brodzikiem dla dzieci, kościół, salka parafialna, sala kinowo-wykładowo-teatralna z całym niezbędnym wyposażeniem sceniczno-technicznym, pasaż artystyczny przeznaczony do wystawiania rzeźb i obrazów, pomieszczenie do kreatywnych

zając hobbystycznych – zarówno tych cichych, jak i głośniejszych – oraz niewielka kafejka z widokiem na kościół, gdzie można odpocząć, rozmyślając o przeszłości i przyszłości. Refleksjami na temat powstania lokalnego centrum Godtfred dzieli się podczas wywiadu prasowego. Przyznaje, że w tym najtrudniejszym okresie swojego życia szczególnie mocno tęsknił za domem, który swego czasu znajdował się w niewielkiej miejscinie tuż obok maleńkiej fabryki:

„Często zastanawiam się nad powodami niezadowolenia, które zaczęło dominować w naszym kraju, chociaż materialnie mamy się lepiej niż kiedykolwiek. Czy przyczyna nie leży przypadkiem w tych szybko rozrastających się miejskich społecznościach, w których coraz bardziej izolujemy się od siebie i stajemy coraz podejrzliwsi, niezależnie od pokolenia? Budujemy swoje przesady na niewiedzy. Bycie ze sobą »na ty«, tak na dobre, dawniej łączyło się z naszym dobrostanem. I co prawda nadal jesteśmy »na ty«, w każdym razie ja jestem z pracownikami w mojej fabryce, jednak odczuwam niedosyt, bo nie znam już tak dobrze każdego ani jego rodziny, jak to się działo w dawnych czasach. Fabryka się rozwinęła i miasteczko rozrosło się na tyle, że odtworzenie dawnego poczucia jedności wymagałoby sporego wysiłku z naszej strony. Mam nadzieję, że centrum przyczyni się do zachowania tych najlepszych wiejskich tradycji”.

W imieniu rodziny Godtfred przekazał prezent wraz z kilkoma wymogami. Mieszkańcy Billund mieli sami zdecydować o nazwie centrum, pod warunkiem że nie będzie zawierała w sobie słowa „kultura”, bo wtedy ktoś może się przestraszyć i uznać, że miejsce nie jest dla niego odpowiednie. Innych ograniczeń co do obecnego i przyszłego przeznaczenia Billund Center nie było. A jednak. Gdy właściciel LEGO zostaje zapytany, czy w centrum znajdzie się miejsce dla „młodych gniewnych”, którzy wyśpiewują protesty, trzymając w dłoni małą czerwoną książeczkę Mao, odpowiada:

„Oczywiście, że to byłoby możliwe. Nie wydaje mi się jednak, abyśmy mieli tu w Billund tych młodych zgrzytających zębami. Co prawda przybyło nam mieszkańców w miasteczku, jest nas coś około 2500, ale bez wątpienia nadal znamy się na tyle dobrze, że potrafimy ponarzekać wprost, nie uciekając się do tych skrajnych sloganów”.

Niezależnie od tego, na ile Godtfred przypomina dawnego siebie podczas tej błyskotliwej wypowiedzi, to jednak strata Hanne i żałoba po niej, która nigdy nie przeminęła, złamały go na zawsze. Niezłomna wola, upór i pewność siebie powoli gdzieś się ulotniły.

Kjeld przyjeżdża do domu na otwarcie Billund Center tuż przed Wielkanocą 1973 roku, ale jest to krótka wizyta. Stoi przed nim mnóstwo zadań i obowiązków, więc po tej uroczystości pretendent do przejęcia LEGO ponownie wyrusza w drogę, by wykonać różne prace na rzecz koncernu. Intensywny rok nauki w IMD w Szwajcarii został zwieńczony 80-stronicową pracą magisterską, napisaną wspólnie z Torstenem Rasmussenem, który stał się przyjacielem i oparciem na obczyźnie. Ich praca nosi tytuł *Sformułowanie i wdrożenie polityki biznesowej w LEGO A/S*<sup>32</sup> i dotyczy firmy, w której Kjeld dorastał i którą wkrótce przejmie.

**Kjeld:** „Trudno było nie zauważyć, że rozwój LEGO pod koniec lat sześćdziesiątych wymagał większej wiedzy i doświadczenia niż te, które miał wtedy mój ojciec. Czułem się przekonany, że moje nowo zdobyte kompetencje pomogą mi sprostać temu zadaniu. Praca magisterska, w której Torsten badał LEGO od zewnątrz, podczas gdy ja analizowałem firmę od wewnątrz, miała w gruncie rzeczy bardzo teoretyczny charakter. Użyliśmy w niej tych wszystkich zwrotów, które nasz zdolny nauczyciel też całkiem niedawno przyswoił na Harvard Business School i które tak lubił. Jednak to, na czym mi najbardziej zależało, znalazło się tylko między wierszami. Chodziło o »duszę« LEGO, o istotę koncepcji funkcjonowania firmy i nasze plany na przyszłość”.

Praca napisana w IMD jest analizą aktualnych wyzwań, przed którymi stoi koncern LEGO. Została oparta na wywiadach z dziewięcioma menedżerami – począwszy od ojca Kjelda poprzez Vagna Holcka Andersena po szefów działów marketingu i produkcji. Analiza rozpoczyna się słowami:

„Okazało się, że ta niesformalizowana i kreatywna struktura organizacji, w dużym stopniu stworzona przez założyciela firmy i jej dyrektora, wydaje się niewystarczająca, jeżeli chodzi o przyszły kierunek rozwoju firmy. Dlatego też kierownictwo koncernu doszło do wniosku, że tę nieformalną strukturę należy w pewnym stopniu zastąpić taką bardziej sformalizowaną po to, aby poprawić planowanie, kontrolę i procesy decyzyjne”.

Praca dyplomowa odzwierciedla poniekąd proces, który już został uruchomiony przez Vagna Holcka Andersena, i stanowi swego rodzaju pośrednią

krytykę przestarzałego sposobu zarządzania LEGO uprawianego przez Godtfreda.

**Kjeld:** „Ojciec polegał na niewielu osobach. Miał kilku zaufanych pracowników, do których często się zwracał i niekoniecznie byli to ludzie ze ścisłego kierownictwa. Równie dobrze mogło chodzić o kogoś z samego dołu struktury, na przykład z pionu technicznego. Niekiedy Vagn miał problem, jak sobie z tym poradzić. Podobnie było ze mną, gdy w latach 1973–1974 pracowałem intensywnie nad rozbudową nowej fabryki LEGO w Szwajcarii. Wielokrotnie musiałem sięgać po telefon, żeby ustawić pewne sprawy na właściwych miejscach i przekazać ojcu: »Tato! Tutaj, w Szwajcarii, decyzje podejmuje Hans Schiess, a nie jakaś przypadkowa osoba z Billund«. Takie sytuacje uświadomiły mi, że gdy kiedyś wrócę do domu, żeby przejąć firmę, będę musiał bardzo szybko rozejrzeć się za nową, młodszą kadrą kierowniczą dla LEGO. Nie wydaje mi się, żeby ojciec kiedykolwiek przeczytał pracę dyplomową napisaną przeze mnie i Torstena, ale to nie oznacza, że mnie wtedy nie słuchał. Fakt, że wymiana pokoleniowa zajęła tyle czasu, świadczy o świadomości mojego ojca, że muszę się do tego zadania naprawdę dobrze przygotować”.

Lata spędzone w Szwajcarii sprawiają, że Kjeld bardzo się rozwija jako menedżer. Godtfred od dłuższego czasu nosił się z zamiarem budowy tam fabryki i działu narzędziowego. Dlatego też w 1973 roku Kjeld zostaje dyrektorem na próbę z zadaniem uruchomienia i pokierowania LEGO AG w mieście Baar, niedaleko Zurychu. Plan jest taki, że Kjeld ma odpowiadać za część administracyjną i zbudowanie struktury firmy, podczas gdy Hans Schiess, który był zatrudniony w LEGO od 1962 roku, zajmie się kwestiami technicznymi związanymi z budową odlewni form oraz działu narzędziowego. Produkcja ma się opierać na zupełnie nowych technologiach odlewniczych i wspierać rodzimą fabrykę w Billund dostawami na rynek europejski.

Uruchomienie nowego przedsiębiorstwa LEGO to dla świeżo upieczonego absolwenta studiów MBA niesamowite wyzwanie, obejmujące technologiczne prace badawcze, rozwój, zatrudnianie ludzi, a także zakup maszyn i narzędzi. Mający zaledwie 25 lat żółtodziób zostaje dyrektorem i nagle musi kierować spotkaniami, posługując się na zmianę angielskim i niemiec-

kim, mając przed sobą, jak to ujął jeden z uczestników spotkań: „starszą, bardziej doświadczoną kadrę kierowniczą”.

**Kjeld:** „Byłem świadomy swojego wieku do tego stopnia, że z uwagą przysłuchiwałem się wszystkim wypowiedziom. Dlatego też spotkania się przedłużały, bo bardzo zależało mi na konsensusie w sprawach nadrzędnych. Takie nastawienie zostało mi z czasów studiów w IMD, kiedy sporo i długo dyskutowaliśmy. Ten nawyk przenieśliśmy do domu, do Billund, ku rozczarowaniu niektórych współpracowników, którzy uważali, że tych spotkań jest zbyt wiele. Jak to kiedyś ujął jeden z nich: »Ty byś chciał, żebyśmy byli jak najbardziej zgodni, prawda?«, a drugi skomentował, że »pod tym względem za bardzo inspirowałeś się wzorcami japońskimi«. Coś w tym jednak chyba było”.

Poza odpowiedzialnością za szybko rozbudowującą się fabrykę i dział narzędziowy w Szwajcarii Kjeld zostaje włączony w projekt stworzenia nowej, niezależnej firmy handlowej w Connecticut w USA. Po rozwiązaniu współpracy z Samsonite, która dostarczyła głównie rozczarowań, LEGO decyduje się na własną rękę zbudować rynek sprzedaży odpowiadający wielkością całej zachodniej Europie. Poza tym powstają plany, by w niedalekiej przeszłości uruchomić w USA własną produkcję klocków LEGO.



Młody, długowłosy dyrektor u szczytu stołu podczas spotkania kierownictwa nowej fabryki w Szwajcarii w 1974 roku. Przy stole zasiadają też szef laboratorium Werner Pauli (od lewej) oraz dyrektor techniczny Hans Schiess, szef produkcji Walter Schmocker, dyrektor finansowy Peter Kilgus oraz szef działu rozwoju Per Randers.

Od czasu do czasu Kjeld zjawia się również w Billund, żeby wziąć udział w pracach zarządu i spotkaniach twórczych działu, dla którego najmocniej bije jego serce – działu rozwoju produktu funkcjonującego w LEGO pod nazwą LEGO Futura. W trakcie tego burzliwego, choć interesującego okresu w życiu Kjeld poznaje Camillę i się zakochuje.

**Kjeld:** „Stryj Camilli był moim wujkiem, a jej ciocia siostrą mojej mamy i to dzięki tym koligacjom rodzinnym poznaliśmy się w 1973 roku. Właśnie kończyła studia prawnicze i szybko oboje zdaliśmy sobie sprawę, że trzeba będzie podjąć jakieś decyzje na przyszłość. Pobraliśmy się w lipcu 1974 roku, wtedy Camilla już od jakiegoś czasu mieszkała ze mną w Szwajcarii. Te trzy lata, które tam wspólnie spędziliśmy, to był naprawdę cudowny czas z mnóstwem nieograniczonych możliwości. Mogliśmy robić wszystko, na

co tylko mieliśmy ochotę, i nie musieliśmy nikogo pytać o zdanie. Doskonale rozumiem, że kiedy Camilla od czasu do czasu wspomina tamten okres, pyta: »Dlaczego nigdy potem nie poświęciliśmy więcej czasu wspólnym podróżom po Szwajcarii?«

\*\*\*

30 milionów dzieci na całym świecie i 25 000 sprzedawców w Europie nie mogą się mylić: LEGO jest tego warte. Nawet w latach siedemdziesiątych wydaje się, że nie ma końca sukcesów i ekspansji klocków LEGO. Już na początku dekady obroty firmy wzrastają o 155 procent, podczas gdy Vagn Holck Andersen systematycznie i konsekwentnie pracuje nad planem decentralizacji i zwiększenia efektywności. Oznacza on, że w tym okresie zakładane są nowe spółki akcyjne, które w 1976 roku zostają podporządkowane spółce dominującej o nazwie INTERLEGO A/S.

Początkowo spółką kieruje Vagn Holck, ale jego stanowisko jest przewidziane dla Kjelda, kiedy wraz z Camillą powróci do Billund. Godtfred już jakiś czas temu zarezerwował dla nich spory budynek jednorodzinny przy Skovparken, modnej i drogiej ulicy miasteczka, zamieszkiwanej przez dyrektorów i kadre zarządzającą LEGO. Chociaż Godtfred w obecności Kjelda rzadko się wypowiada o przyszłej zmianie pokoleniowej, to jednak wysyła synowi różne sygnały.

**Kjeld:** „Nie przypominam sobie, żeby ojciec kiedykolwiek zapytał mnie wprost: Kjeld, chciałbyś przejąć LEGO? Nie mogłem się jednak mylić co do jego intencji. Na początku lat siedemdziesiątych, kiedy nadal przebywałem w Szwajcarii, zrobiliśmy wymianę pokoleniową dotyczącą akcji, która oznaczała, że ja otrzymałem nominalnie pakiet większościowy, ale ojciec zachował decydujący głos w sprawie zarządzania firmą. Jego działania miały służyć temu, żebym pewnego dnia w przyszłości mógł przejąć firmę. Oczywiście wspólnie omawialiśmy kwestie techniczne związane z przekazaniem akcji. Ojciec zapytał mnie wówczas: »Kjeld, czy uważasz, że to w porządku, jeżeli zrobimy to w ten sposób?«. Byliśmy całkowicie zgodni w tej materii”.



W 1973 roku Kjeld poznaje trzy lata młodszą studentkę prawa Camillę Borg, która wkrótce potem przeprowadza się do Szwajcarii. *Archiwum prywatne.*

Chociaż roczne zyski na początku lat siedemdziesiątych nadal wypadają pozytywnie, daje się zauważyć, że w firmie zaczyna brakować dawnego ducha i mocy. Oczywiście na kondycję przedsiębiorstwa wpływają wtedy zarówno kryzys paliwowy w 1973 roku, jak i globalne spowolnienie gospodarki. Siła nabywcza na rynku zabawek spada, a zapasy w magazynach LEGO rosną. Nie tylko jednak obroty LEGO przeżywają zastój, stagnacja dotyczy również rozwoju produktów. W miejscach konstruowania, odlewania i pakowania zabawek nie słychać już echa zaraźliwego głosu G.K.C.: „Energiczniej, energiczniej!”.





Kjeld i Camilla pobierają się w kościele Nørre Nebel Kirke w zachodniej Jutlandii. Od lewej: Nora i Kaj Borg, od prawej Edith i Godtfred. *Archiwum prywatne*

**Kjeld:** „Zapał ojca zniknął. Z osoby, która nadawała ton w firmie w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych i była nie do powstrzymania, nagle w latach siedemdziesiątych stał się powściągliwy i pozbawiony inicjatywy”.

Ten dawniej dynamiczny i chętnie podejmujący ryzyko G.K.C. zaczyna nagle przekonywać do sporej ostrożności. W gazetce pracowniczej tłumaczy, że w okresie stagnacji pojawia się pokusa do podejmowania niebezpiecznie złożonych działań z tendencją do tworzenia wielu nowych, niewystarczająco przemyślanych produktów:

„Na przestrzeni lat w różnych okresach wywierano na mnie dużą presję, również w samej firmie. Proponowano, żebyśmy rozszerzyli asortyment. To był naturalny sposób myślenia tych, którzy nie znają LEGO dogłębnie. Jestem osobiście głęboko przekonany, podobnie jak Kjeld, współwłaściciel firmy, że nadal powinniśmy skupić się na koncepcji i filozofii związanej z LEGO”.

W tym okresie na rynku nie pojawia się zbyt wiele nowości LEGO, które pod koniec lat pięćdziesiątych tak bardzo zachwyciły nie tylko sprzedawców, klientów i miliony dzieci, ale nawet pracowników firmy, przyczynia-

jąc się do stworzenia w fabryce LEGO swoistego ducha nowatorstwa i wyjątkowego poczucia wspólnoty. Po raz pierwszy od 20 lat w 1976 roku nie pojawia się na rynku ani jeden nowy element LEGO, a próba skopiowania sukcesu LEGOLANDU na niemieckiej ziemi w Sierksdorf, na północ od Lubecki, zostaje porzucona jeszcze tego samego roku. Po trzech latach zmagania zapada decyzja o zamknięciu rodzinnego parku rozrywki.

Entuzjazm i nadzwyczajna chęć pracy nad nowym i nieznanym stopniowo zanikają, a coraz więcej pracowników uważa, że obecne kierownictwo jest zbyt konserwatywne i bierne. Czyżby duch LEGO domagał się gruntownego przeglądu serwisowego? Takiego zdania są redaktorzy gazetki pracowniczej „Klodshans”<sup>33</sup>, która w 1975 roku zwraca się do pracowników z apelem: Powiedz nam, czy istnieje duch LEGO i jak go można opisać?

Wielu pracowników reaguje na to pytanie. Podczas gdy starsze pokolenie kieruje nostalgiczne spojrzenia na lata pięćdziesiąte, ich oczekiwania wypełniają czarę goryczy u Torstena Rasmussena, zatrudnionego w dziale logistyki LEGO. W marcu 1976 roku przyjaciel Kjelda i współautor pracy dyplomowej z IMD definitywnie rozprawia się z tym świętym duchem LEGO, który jemu samemu kojarzy się z czymś już dawno temu zeżartym przez mole, a co obecnie kładzie się cieniem na przyszłości. Bezpardonowa wypowiedź Rasmussena w pracowniczej gazecie może być także odczytana jako próba utorowania drogi przyjacielowi i przyszłemu szefowi:

„Uważam za niefortunne, iż z takim zapałem próbujemy pobudzić tę niesamowitą tęsknotę za przeszłością LEGO. Kreujemy Olego Kirka i G.K.C. na geniuszy i nieomyłne osoby. Chcemy, by duch tamtych czasów znajdował się dzisiaj w każdym pomieszczeniu. Chcemy historię LEGO przemienić w wspaniałą przygodę, przed którą wszyscy powinni paść na kolana. Cóż, jest to rzeczywiście dobra historia, ale nie możemy w kółko do niej wracać. Dlatego powinniśmy jak najszybciej pozbyć się tego »ducha LEGO«, żeby przestał nas nawiedzać!”

I tak w połowie lat siedemdziesiątych firma wstrzymuje oddech, czekając na sygnał zmiany władzy i warty – zadanie, które znajduje się na pierwszym miejscu listy priorytetów opracowanych przez Vagna Holcka Andersena. Co stanie się z LEGO w dłuższej perspektywie? Przy tej okazji pada również inne pytanie, postawione dyrektorowi przez dociekliwego redaktora pracowniczej gazetki w lutym 1976 roku: „W Szwajcarii siedzi pewien młody dyrektor, który nazywa się Kjeld Kirk Kristiansen. Kim on jest i czym się będzie zajmował?”. Holck odpowiada, że Kjeld od października 1975 roku ponosi pełną odpowiedzialność za firmę w Szwajcarii, gdzie co-

dziennie podejmuje decyzje dotyczące ludzi i produkcji”. „Czy Kjeld zostanie w Szwajcarii?”. „Nie, plan jest taki, aby za kilka lat powrócił do Billund, pracował na rzecz firmy i z czasem odciążał swojego ojca w obowiązkach”.



W 1973 roku LEGO zakłada własną firmę handlową w USA. Dwa lata później dochodzi do wbicia w ziemię pierwszej łopaty pod budowę nowej pakowni w Enfield w Connecticut przez dyrektora Jacka Sullivana (od lewej), G.K.C., Vagna Holcka, Kjelda i lokalną gubernator Elbę T. Grasso (pośrodku), która podczas przemówienia zaznacza: „Przyszłość naszego państwa, naszego narodu i całego świata zależy od tego, jak rozwiniemy zdolności naszych dzieci. Dla dorosłych zabawka to coś do zabawy, ale dla dziecka to środek służący jego rozwojowi”.

\*\*\*

Zakład w Szwajcarii rozwija się pełną parą. LEGO Aktiengesellschaft w Baar po trzech latach zwiększa zatrudnienie z 40–50 osób do 500–600 pracowników. Kiedy Godtfred wraz z Edith przyjeżdżają z wizytą do alpejskiego kraju, Kjeld wyczuwa uznanie ze strony ojca. Jest ono najbardziej wido-

czne, kiedy oprowadza go po fabryce, wdając się w rozmowę z Hansem Schiessem, i dyskutuje o technicznych rozwiązaniach z Manfredem Müllerem, który w warsztacie form demonstruje, jak wytwarza się narzędzia z dokładnością do tysięcznej części milimetra.

Podczas tych wizyt Godtfred zwraca uwagę na ogromny monitor ekranowy na biurku syna. Kjeld tłumaczy, że jest on podłączony do urządzenia Honeywell z miejscem do przechowywania bazy danych znajdującej się w Houston. Godtfred zdaje sobie sprawę, że to przyszłość każdego większego przedsiębiorstwa, ale sam osobiście woli mieć kontrolę nad finansami firmy w postaci codziennych sald spisywanych na papierze przez Orle Jørgensena.

Kjeld nauczył się programowania podczas edukacji w Szkole Handlowej w Aarhus i uwielbia to, bo czynność przypomina mu zabawę budowania z klocków LEGO. Swoje umiejętności informatyczne doskonalili podczas nauki w IMD, gdzie przyszli absolwenci studiów MBA siedzą każdy przy swoim monitorze i prowadzą obliczenia związane z podejmowanymi w firmach konkretnymi działaniami, które pomagają podjąć odpowiednie decyzje w odpowiednim czasie.

**Kjeld:** „Jedną z pierwszych rzeczy, jakie zrobiłem po wprowadzeniu się do swojego nowego biura w Baar, był zakup Honeywell. W Szwajcarii używałem komputera w codziennej pracy, ale zacząłem również eksperymentować z dalekosiężnym, strategicznym planowaniem dla LEGO. Ilu klientów rocznie mogliśmy się spodziewać na poszczególnych rynkach? Jak wpływały na to nasze działania marketingowe? Ile moglibyśmy zarobić? I tak dalej. Wszystkie obliczenia odbywały się za pomocą modułów do strategicznego systemu planowania, przy których pomógł mi pewien człowiek w Billund. To była jednak tylko poboczna strona mojej działalności w Szwajcarii. Trochę się tym bawiłem, w przeciwieństwie do naszego szwajcarskiego księgowego. On był przyzwyczajony do odręcznie pisanych raportów kasowych i dlatego nie czuł się zbyt pewnie na myśl, że cała nasza księgowość nagle znalazła się w bazie danych w Houston. Musiał się nauczyć z tym żyć”.

Kjeld radzi sobie dobrze nie tylko w samej Szwajcarii, ale również w projektach LEGO realizowanych w Danii i za granicą. Perspektywa pojawienia się u steru nowego Kirka Kristiansena, ucieleśniającego nowe czasy, ry-

suje się nawet szybciej, niż zakładał Vagn Holck Andersen. Już latem 1977 roku Kjeld wraz z Camillą opuszczają alpejskie strony i zamieniają je na płaskie pola uprawne wokół Billund. Przywożą ze sobą siedmioletnią Sofie. Dziewczynka przyszła na świat w Szwajcarii, a magister prawa Camilla Kirk Kristiansen, która odebrała dyplom akademickiego wykształcenia, staje się gospodynią domową w Billund, gdzie od samego początku z obecnością młodej pary wiązane są spore oczekiwania.

**Kjeld:** „To była dla nas rzeczywiście dość nagła zmiana, najbardziej dla Camilli, która urodziła się i dorastała w Virum, na północ od Kopenhagi. Z dnia na dzień musieliśmy zorganizować sobie życie codzienne, najpierw z jednym dzieckiem, a niedługo potem z dwojgiem. Otaczało nas mnóstwo ludzi, którzy co prawda znali mnie i moją rodzinę, ale Camilli już nie. Myślałem, że nie było jej łatwo, gdy wybierała się na zakupy do Brugsena i spotykała kogoś, kto chciał z nią o czymś porozmawiać, bo była »żoną Kjelda«, a poza tym »synową Godtfreda i Edith«. Na swój własny spokojny sposób świetnie sobie z tym poradziła. Ja sam po prostu, jak to mówią, »wróciłem na stare śmieci« i nie czułem najmniejszej obawy przed zadaniem, jakie mnie czekało. Wręcz przeciwnie. W tamtym okresie nie byliśmy jeszcze olbrzymią, globalną firmą, więc stosunkowo łatwo się zaaklimatyzowałem. Znałem wielu ludzi, z którymi miałem współpracować, poza tym zostałem zaakceptowany w swojej nowej roli. Z czasem nawet ze strony starszej kadry kierowniczej, chociaż był okres, kiedy trochę wojowaliśmy, bo woleli słuchać ojca, a nie mnie”.

Vagn Holck Andersen odczuwa coraz większą potrzebę wprowadzenia zmiany pokoleniowej. Wcześniej, gdy Kjeld był zajęty w Szwajcarii, a Holckowi w dużym stopniu udawało się trzymać G.K.C. na krótkiej smyczy w Billund, dyrektor był w stanie podejmować samodzielne decyzje i jakoś nawigować na wzburzonym morzu relacji między ojcem i synem. Teraz ma ich obu blisko na co dzień, co sprawia, że często bywa uwikłany w powstające między nimi konflikty.

„Jednego dnia musiałem dyskutować z Godtfredem na temat mojego zdania o poczynaniach Kjelda, a kolejnego naradzać się z synem, który który chciał znać moje zdanie na temat nowych przedsięwzięć ojca. Wtedy zdałem sobie sprawę z jednej rzeczy: nie mogłem »konkurować« z nimi

w weekendy, kiedy mnie przy nich nie było, a oni mieli okazję do omawiania różnych kwestii podczas soboty, niedzieli czy prywatnych spotkań”.



Godtfred cieszy się z powrotu syna i synowej do Billund, a w tym czasie dba o dom i ogród przy Skovparken, który na własną rękę dla nich zarezerwował i przygotował. *Archiwum prywatne*

**Kjeld:** „Kiedy wróciłem do domu w 1977 roku i przejąłem odpowiedzialność za działy marketingu i rozwoju produktów, miałem klarowne pomysły odnośnie do różnych dróg rozwoju przedsiębiorstwa. Rok 1976 okazał się mniej korzystny, niż się spodziewano. Zwłaszcza sprzedaż w USA, z którą wiązano spore oczekiwania, nie mogła ruszyć z miejsca, a prawdę powiedziawszy, mieliśmy do czynienia wręcz ze spadkiem obrotów. Z różnych powodów sytuacja wyglądała podobnie w Niemczech zachodnich; poza wprowadzeniem na rynek minifigurki, w LEGO w sprawie rozwoju produktów nic innego się nie działo. Czułem, że dokładnie wiem, co należy zrobić. Nasza firma miała potencjał, gdybyśmy tylko rozszerzyli asortyment produktów dostosowany do potrzeb dzieci w różnych grupach wiekowych. Takie podejście byłoby również sporym wyzwaniem dla naszych ludzi z działu rozwoju produktów. W zasadzie ojciec popierał te pomysły, ale uważał jednocześnie, że chcę za wiele naraz. Przez jego nastawienie dochodziło

między nami do gwałtownych dyskusji, podczas których Vagn czuł się niekiedy jak między młotem a kowadłem”.

W 1978 roku Holck Andersen dochodzi do przekonania, że jego misja, polegająca na utrzymaniu firmy w rodzinie i następnym pokoleniu, dobiega końca. Rozwiązania prawne zostały przygotowane, finanse wyglądają na dość stabilne, a system organizacji pracy urządzono w taki sposób, żeby Kjeld mógł zająć jego miejsce, a nowe pokolenie kadry zarządzającej miało szanse dołączyć do kolejnego dyrektora LEGO.

Kiedy Holck decyduje się na opuszczenie LEGO, oficjalnie uzasadnia to konkretną propozycją pracy w sieci supermarketów IRMA, którą zdecydował się przyjąć. Informuje o tym Godtfreda i Kjelda w długim, emocjonalnym liście, tłumacząc swoją decyzję między innymi kosztami rodzinnej rozłąki wynikającej z ośmioletnich podróży między Kopenhagą a Billund i trwającej już osiem lat. List jest adresowany również do kobiet Godtfreda i Kjelda, a właściwie do całej rodziny, z którą Holck zdołał się zaprzyjaźnić i poczuć jej część.

Listy zostają dyskretnie włożone do skrzynek pocztowych przy Systemvej i Skovparken. W obu rodzinach kobiety uczestniczą w odczytaniu listu i lepiej niż ich mężowie rozumieją pobudki, którymi kierował się Holck. Godtfred całkowicie milknie, Kjeld czuje się głęboko rozczarowany. Strata kogoś tak wzorowego jak Vagn – nowoczesnego menedżera, który potrafi słuchać, motywować, nagradzać i egzekwować, wydaje się niemal nie do udźwignięcia.

**Kjeld:** „W pewnych kwestiach był dla mnie niemal jak ojciec, poza tym okazał się znakomitym menedżerem. Miał odpowiednie podejście do ludzi, potrafił organizować i inspirować, oprócz tego zawsze miał pozytywne nastawienie. Nie przypominam sobie żadnej sytuacji, w której powiedziałby coś w stylu: Rany boskie, Kjeld, i co teraz zrobimy? Spokój należał do jego silnych stron”.

Nie można jednak mówić o rozwodzie Vagna Holcka z LEGO, a jeżeli już, to raczej o separacji, bo przyszły dyrektor sieci IRMA dostał od swojego nowego pracodawcy zgodę na kontynuację prac w zarządach INTERLEGO A/S i LEGO System A/S. Ta decyzja ma duże znaczenie dla przyszłości firmy, bo oznacza, że Vagn będzie mógł wspierać Kjelda swoim doświadcze-

niem w zarządzaniu i nadal pracować nad Godtfredem, żeby ten zaakceptował, iż to jego syn teraz podejmuje decyzje.



W ciągu pierwszych lat pracy Kjelda na stanowisku dyrektora generalnego nikt nie odgrywa tak istotnej roli jak Vagn Holck Andersen, który staje się dla niego kimś w rodzaju ojca, jak również wzorcowym przykładem menedżera.

\*\*\*

Pod względem formalnym Kjeld obejmuje stanowisko dyrektora generalnego po swoim mentorze w 1979 roku, ale w rzeczywistości już rok wcześniej przejmuje zarządzanie firmą, mniej więcej w tym samym czasie, gdy pierwsza partia minifigurek LEGO zaczyna zalewać półki sklepów z zabawkami – figurek przebranych za bohaterów dnia codziennego: policjantów, strażaków, lekarzy i pielęgniarki.

W ciągu roku Kjeld powoli wdraża się w kolejne dawne obowiązki Holcka i przez pewien okres równolegle administrują LEGO, do czasu, aż ten ostatni opuszcza dyrekcję firmy na dobre. Relacje między Kjeldem a ojcem zostały jako tako wyprostowane. W wywiadzie dla jednej z gazet Godtfred przyznaje, że nie zamierza wracać do pełnej aktywności. Postanawia się



trzymać nieco na uboczu, podejmując się różnych obowiązków bardziej *ad hoc* i wspierając Kjelda, który oficjalnie objął już nowe stanowisko.

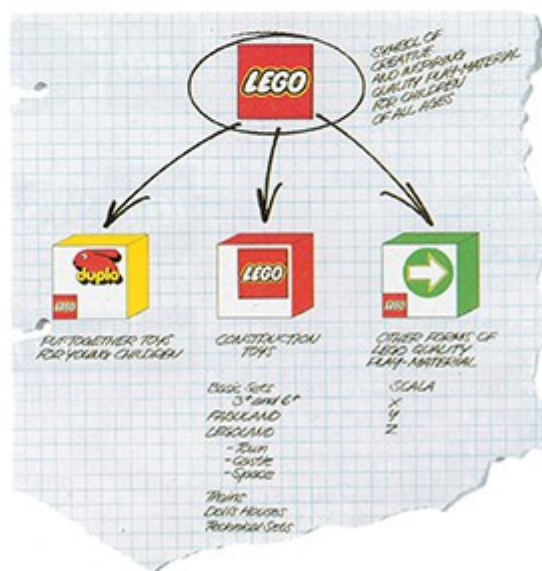
W przyszłości Kjeld zamierza przeznaczyć jak najwięcej czasu na LEGO Futura, dział rozwoju produktu, który staje się jego priorytetem. Właśnie w tym miejscu leży klucz do rozwoju firmy – poprzez dynamiczny rozwój produktu! Godtfred wspiera ten pogląd, ale tylko na tyle, na ile nie oznacza to wprowadzenia zbyt wielu nowych produktów na rynek. Syn nie może mu tego obiecać, o czym ojciec przekonuje się naocznie we wtorek 7 marca 1978 roku, kiedy Kjeld wstępuje na podium audytorium przy Aastvej i w obecności stu menedżerów LEGO wygłasza swoje pierwsze dłuższe przemówienie.

Traktuje ono o segmentacji rynku. W świadomości klientów LEGO nie będzie już wyłącznie zabawką konstrukcyjną, ale „wysokiej jakości kreatywnie rozwijającą zabawką”, opartą na szerokim asortymencie, dopasowanym do różnych grup wiekowych o zróżnicowanych potrzebach zabawy. Kjeld uważa, że pierwotny pomysł i koncept Godtfreda – system zabawy LEGO – został w ciągu dwóch dziesięcioleci zanadto rozproszony w postaci zbyt wielu jednakowo wyglądających pudełek z zabawkami.

**Kjeld:** „Na marcowej konferencji, w której wzięły udział wszystkie europejskie firmy handlowe LEGO i której na początku towarzyszył dość przygnębiający nastrój, wstałem i przedstawiłem przyszły model rozwoju firmy. Ten, który miałem w głowie od wielu lat i który oznaczał, że klienci bardziej niż kiedykolwiek wcześniej będą mieli możliwość zakupu LEGO dostosowanego do wieku ich dzieci. Na tym właśnie polegały nowa strategia i wizja firmy”.

Nazwa LEGO stanie się w przyszłości marką parasolową dla wielu mniejszych serii zabawowych, takich jak DUPLO, FABULAND, LEGOLAND Miasto, Zamek, Rakieta, LEGO Technic czy seria z biżuterią dla dziewcząt – LEGO Scala. Wyraźne rozróżnienie produktów pozwoli klientom lepiej rozpoznać się w asortymencie LEGO. Kjeld kończy swoje przemówienie słowami, po których w oczach słuchaczy zapalają się świąteczne lampki:

„*Musimy iść naprzód, dążyć do wzrostu, być w centrum uwagi, zarówno klientów, jak i handlowców. Potrafimy to zrobić, bo mamy nie tylko najlepsze zabawki na świecie, ale też wspólnie tworzymy najlepszą fabrykę zabawek na świecie*”.



W marcu 1978 roku Kjeld prezentuje nowy model rozwoju LEGO, który opiera się na podziale linii produkcyjnej na produkty dopasowane do wieku – tzw. system w systemie. Jednym z najważniejszych ustaleń jest wydzielenie dużych klocków z programu LEGO i ich wytwarzanie jako samodzielnej linii produkcyjnej przeznaczonej dla dzieci w wieku 1–5 lat i rozpoznawalnej po czerwonym logo królika.

Przemówienie staje się punktem zwrotnym. Nikt już nie ma wątpliwości, że trzecie pokolenie rodziny LEGO wprowadza do firmy ożywienie. Jednocześnie wydaje się, że 30-letni Kjeld odziedziczył po ojcu intuicję, wyczucie tego, na co firma powinna się nastawić w dłuższej perspektywie, a także niezachwianą wiarę swojego dziadka w znaczenie jakości i wartości pracowników. Mimo to junior pozostaje sobą – nazwisko rodu pisze przez „K”,

ale odzeglunuje się od skrótu K.K.K., bo chce być nazywany po prostu Kjeldem.

Przemówienie Kjelda, inaczej niż w pracy dyplomowej na IMD, jest tylko pośrednią krytyką sposobu kierowania firmą przez G.K.C. oraz metod, jakimi się posługiwał w sytuacjach kryzysowych. Z pewnością lata siedemdziesiąte w istotnym stopniu dołożyły LEGO wielu wyzwań spowodowanych dwoma kryzysami paliwowymi, stagnacją światowej gospodarki, spadkiem liczby urodzeń w Danii czy zmniejszonym zapotrzebowaniem na rynkach zabawek za granicą. Jednak zdaniem Kjelda zahamowanie czy wręcz zatrzymanie prac nad rozwojem produktu z pewnością też nie posłużyło LEGO.

On sam zamierza pójść w odwrotną stronę i niemal natychmiast przekuwa swoje deklaracje w czyn, przedstawiając tak wiele nowych produktów, że rok 1979 staje się rekordowy pod tym względem. Mowa jest o szerokiej palecie pudełek LEGO – 53 rodzajach, z których wszystkie wpisują się w wytyczne modelu rozwoju firmy zaproponowanego przez Kjelda.

A co ojciec na to wpływowe wystąpienie syna podczas pierwszego dnia konferencji? Godtfred odczuwa dumę. I chociaż w ciągu dnia stara się to ukryć, to jeszcze tego samego wieczoru kreśli krótki liścik do Kjelda:

„Drogi Kjeldzie, czuję potrzebę wyrażenia mojej radości! Dzięki bystrości, niezachwianej wierze, pracowitości oraz elokwencji udało ci się zrobić coś niezwykle istotnego – i dla tej konferencji, i dla przyszłości. Wzmocniłeś swoją pozycję w strukturze firmy – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, a co najważniejsze również w LEGO i w nas. Właśnie dlatego zasługujesz na słowa podziękowania, którymi, jak wiesz, nie obdarzam zbyt często. Twój staruszek”.

Kjeld inspirowuje się w swoich pomysłach nie tylko nowymi minifigurkami LEGO, produkowanymi od niemal dziesięciu lat. „Ewolucja” figurki pozwala mu dostrzec, że LEGO właściwie zawsze było wyłącznie zabawką konstrukcyjną, a teraz pojawiają się możliwości stworzenia zabawek polegających na odgrywaniu ról. Kjeld jest zdania, że to rewolucyjna perspektywa dla LEGO i że już dawno temu powinna zostać wdrożona w życie. Zamiast tego, przez zbyt dużą powściągliwość i zbyt pasywne zarządzanie, ustąpiono na rynku miejsca nieco większym plastikowym miniaturowym figurkom Playmobil, które szybko stały się hitem na rynku zabawek w latach siedemdziesiątych. Teraz jednak trzeba spojrzeć w przyszłość, a kontrofensywa LEGO – małe, zgrabne figurki z ruchomymi ramionami, nogami i rękoma,

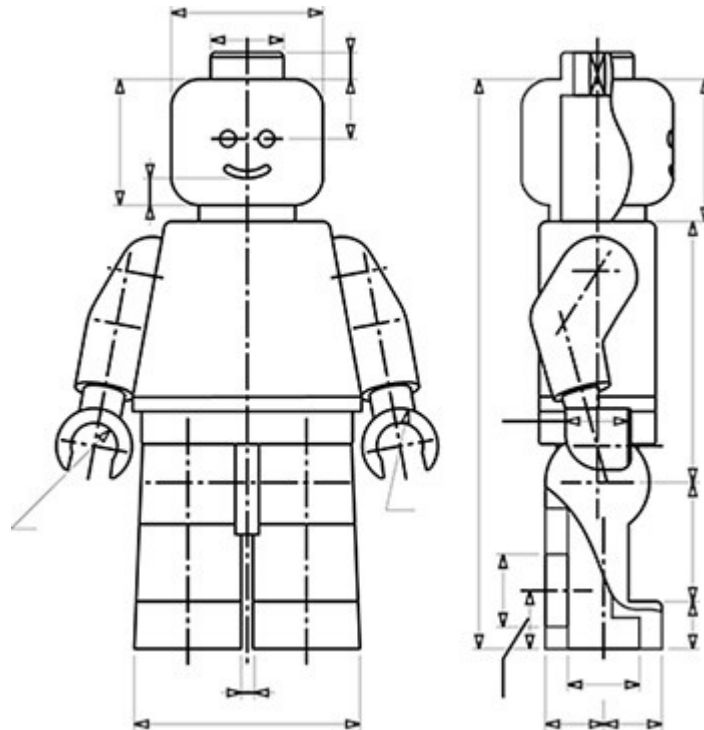
które potrafią chwytać różne przedmioty, sprawia, że zabawa z LEGO nabierze zupełnie nowego wymiaru.

**Kjeld:** „Koncepcja tej minifigurki pochodziła od mojego ojca i w pewnym stopniu łączy się z jubileuszem 25-lecia, obchodzonym w 1957 roku, kiedy wykonano szkic tzw. Legomana – małego pulchnego ludzika w roboczym kombinezonie i czapce z daszkiem. Rysunek wykorzystano jako winietkę papieru firmowego, na którym korespondowano z przedstawicielami handlowymi. Figurka stała się zresztą pod koniec lat pięćdziesiątych swego rodzaju ikoną LEGO. Myślę, że właśnie ten fakt zainspirował ojca. »Czy można sobie wyobrazić taką figurkę jako element systemu LEGO?«. Czas na realizację tego pomysłu pojawił się dopiero w 1970 roku, gdy projektant Jens Nygaard – ten, który wymyślił LEGO Rakietę i LEGO Zamek – zaczął eksperymentować z wysokimi, tak zwanymi składanymi, figurkami. Tworząca całościem sporą kolekcję i jako zestaw dobrze się sprzedają w 1974 roku. Rok później Nygaard zmodyfikował figurkę do wysokości 3,5 centymetra – wysoką na cztery klocki i dopasowaną do skali LEGO, ale nadal nie potrafiła ona ruszać ani ramionami, ani rękoma, dlatego nazwano ją »słupem soli«. Takie rozwiązanie nie było wystarczająco dobre, wraz z ojcem i konstruktorem sporo rozmawialiśmy na ten temat. Zdawaliśmy sobie sprawę, że te figurki muszą coś robić – przynajmniej poruszać nogami i rękoma. Już wtedy byłem święcie przekonany, że figurka tych rozmiarów będzie miała dla nas duże znaczenie. I tak się stało w 1978 roku”.

\*\*\*

W dziale analiz LEGO, gdzie między innymi badano nawyki zabawowe dzieci i ich reakcje na produkty firmy, pod koniec lat sześćdziesiątych toczono żywe dyskusje o pryncypiach, które pojawiły się także w związku z modyfikacjami minifigurki. Prowadzono wiele rozmów na temat nadal nierozwiązanego wyzwania: dziewczynki nigdy nie zdołały polubić LEGO w takim samym stopniu jak chłopcy, chociaż firma konsekwentnie od 1953 roku przekonywała je do klocków w każdej swojej reklamie. Próbowano sprzedawać system LEGO jako zabawkę dla obu płci, ale w firmie od co najmniej dziesięciu lat doskonale zdawano sobie sprawę, że istniała fundamentalna różnica w preferencjach dziewczynek i chłopców odnośnie do systemu zabawy LEGO.

Ole Thygesen Damm z działu analiz sporządził w 1969 roku dłuższą notatkę o pilnej konieczności stworzenia figurek przypominających ludzi. Twierdził w niej, że dziewczynki nie akceptują świata zabawy składającego się wyłącznie z przedmiotów, bez względu na to, czy chodzi o meble, domy czy samochody. Dla nich te przedmioty mają uzasadnienie tylko wtedy, gdy można je wykorzystać do symulowania aktywności i sytuacji powiązanych z relacjami międzyludzkimi, podczas gdy chłopcom wystarcza zabawa w budowanie domów oraz zabawa samochodami czy pociągami.



Jens Nygaard Knudsen jest projektantem rewolucyjnej minifigurki. Jej ostateczny kształt opracowano na podstawie 50 szkiców i prototypów, a figurka pasuje do wszystkich standardów systemu LEGO. Po śmierci Jensa Nygaarda w 2020 roku jeden z jego oddanych fanów pisze na Twitterze, że legenda wzornictwa „pozostawiła po sobie żonę, troje dzieci, dwoje wnuków i osiem miliardów minifigurek ożywionych wyobraźnią dzieci”.

W notatce zaznaczono również, że co prawda LEGO przez ostatnie lata w pewnych seriach produkcyjnych próbowało uwzględnić potrzeby zabawowe dziewczynek, to jednak w czasach wzmożonych protestów, które dotyczyły nie tylko odrzucenia autorytetów przez młodych ludzi, ale także emancypacji kobiet i zanegowania tradycyjnie pojmowanych ról płciowych, ograniczenie rozwoju produktów wyłącznie do chłpięcych potrzeb nie było dobrze widziane. Zdominowane przez męczyzn kierownictwo fir-

my musiało przyznać, że czas najwyższy poważnie potraktować potrzebę zabawy i fantazji obu płci. Thygesen Damm przekonywał do tej koncepcji następująco:

„Jeżeli nie przyjmiemy do wiadomości, że dziewczynki są inne i bawią się inaczej niż chłopcy, nie wykorzystamy ogromnego potencjału rynku zabawek dla dziewcząt”.

Na spotkaniu, w którym uczestniczył G.K.C. i czterech innych menedżerów, Thygesen Damm podkreślał, że system zabawy LEGO w dużo większym stopniu harmonizuje z typowo męskimi cechami. Chodziło nie tylko o materiał, z którego wykonano zabawki (twarde kanciaste klocki), ale i o sam proces budowy i elementy zabawy LEGO, takie jak pociągi, statki, samochody i domy.

Właśnie domy najlepiej odzwierciedlały ten problem i nierozwiązany dyalemat LEGO. Domy budowane z klocków są zdecydowanie „ekstrawertyczne”. Służą rozbudowywaniu świata zewnętrznego, podczas gdy wnętrze domu pozostaje zamknięte, tworząc pustą przestrzeń, ograniczoną drzwiami i oknami – przestrzeń, której nie można otworzyć. Dlatego zdaniem Thygesena Damma zabawa odbywa się przed domami, a nie w ich wnętrzach, co oznacza, że to, co żywe, indywidualne, ludzkie, emocjonalne czy romantyczne, jedynie w niewielkim stopniu jest zaspokajane przez LEGO.



Kiedy asortyment LEGO jest w 1978 roku prezentowany w gazetce pracowniczej, nadmienia się, że „dotarcie do dziewczynek od zawsze stanowiło pewien problem w LEGO”. Tę sytuację ma odmienić nowa oferta, obejmująca m.in. wypełniony różnymi bibelotami domek dla lalek z zawiasami, który można otwierać i zamykać. Dzięki temu będą się mogły bawić w odgrywanie różnych ról.

„W przyszłości dziewczynki nie zaakceptują tego, że ich zabawa będzie się ograniczała tylko do przedmiotów, one potrzebują życia. Zabawa dziewczynek polega na dodaniu do przedmiotów ludzkiego aspektu, a do tego będą potrzebne realistyczne symbole ludzi, które wypełnią ich świat zabawy. Takie figurki czy też lalki nie mogą być w żadnym razie sztywne ani kanciaste. Powinny umieć siedzieć, stać i mieć odpowiedni rozmiar. Taką rodzinę będzie można z czasem rozszerzyć o dziadków, kolejne rodzeństwo i tak dalej”.

I właśnie takie zabawki ujrzą światło dzienne w latach siedemdziesiątych. Najpierw w 1971 roku pojawiają się mebelki i domek dla lalek, a trzy lata później wspomniane wcześniej składane figurki. To właśnie one jako pierwsze w historii LEGO przypominają ludzi, może poza już wcześniej produkowanymi niewielkimi, plastikowymi, ale nadal statycznymi ludzikami, przemierzającymi się na rowerach, motorach i skuterach przez plan miasta

LEGO w latach pięćdziesiątych. Jednak rodzinka składanych figurek z 1974 roku, choć zostaje dobrze przyjęta i nieźle się sprzedaje, okazuje się rozmiarowo niedopasowana do pozostałych klocków i dopiero po dwukrotnej próbie zmniejszenia, w 1978 roku uzyskuje ostateczną formę minifigurki. To produkt LEGO, który w kolejnych dziesięcioleciach zyska status kultowego. Obecnie istnieje dziewięć miliardów tych figurek, rozproszonych po całym świecie.

W Billund spore oczekiwania wiązane są nie tylko z minifigurką LEGO, ale również z przyszłym dyrektorem. Tym nieco nieśmiałym, ale zawsze uśmiechniętym młodym mężczyzną, ubranym i ostrzyżonym zgodnie z ówczesnymi kanonami mody – w butach na masywnym obcasie, spodniach typu dzwony, dopasowanej koszuli, z zadbanymi dłuższymi włosami i gęstymi bokobrodami. Mówi się, że nie zamierza kopiować stylu zarządzania ojca i dlatego nie ma się co spodziewać, że będzie biegał po fabryce, rozmawiał z pracownikami i mieszał się do bieżących spraw. Nie będzie też raczej po godzinach pracy myszkował po firmie, żeby sprawdzić, co zostało wyprodukowane, co znajduje się w łyżce odlewniczej czy na biurku bądź półce konstruktora.



Po powrocie do Danii Kjeld wspólnie z trzema przyjaciółmi nabywa dziesięciometrową żaglówkę bezburtową i przez wiele kolejnych lat uczestniczy w regatach Dookoła Fionii. To jak powrót do czasów dzieciństwa, gdzie w Vejle Fjord pływał własnym bączkiem, ucząc się korzystać najpierw z wiosła, potem z żagla, a na końcu z silnika. *Archiwum prywatne*



Zamiast tego Kjeld zamierza pójść profesjonalną ścieżką wytyczoną przez Vagna i skupić się na wprowadzeniu firmy w przyszłość przy pomocy nowej, młodej i ambitnej kadry kierowniczej, gdzie każdy odpowiada za swoją działkę. Natomiast on sam stanie się mniej widoczny i przejdzie do drugiego szeregu, również w stosunku do pracowników. Mimo to młodemu dyrektorowi nie udaje się zachować całkowitej anonimowości, bo w 1978 roku zostaje poproszony przez redaktora gazetki pracowniczej do opowiedzenia paru słów o sobie, swoim stylu zarządzania i planowanych zadaniach:

„W zasadzie myślę o sobie jako o menedżerze o otwartym umyśle, kierującym się demokratycznymi zasadami, chociaż niekiedy trudno przekonać mnie do zmiany zdania w sprawie, w którą wierzę. Postrzegam siebie jako osobę, której zadanie polega na wytyczeniu dalekosiężnych celów firmy i określeniu strategii pozwalających je zrealizować. Chciałbym swój czas przeznaczyć głównie na sprawy związane z rozwojem produktu, a także kwestie marketingowe i strategiczne, dlatego to dla mnie ważne, żebym nie musiał się zajmować codziennym zarządzaniem firmą”.

W jego prywatnym życiu też następują kolejne zmiany. Camilla spodziewa się drugiego dziecka. Gazetka pracownicza LEGO podaje, że małżonkowie podzielili się domowymi obowiązkami w dobry, tradycyjny sposób. Opiekę nad dwuletnią Sofie i codzienne sprawy przyszyły naczelny szef LEGO powierzył żonie: „Przygotowywanie posiłków, nie wspomniawszy już o zmywaniu, nigdy nie było moim hobby. Muszę przyznać, że wymigiwanie się od tego zawsze całkiem dobrze mi wychodziło”.

Nie tylko firmowa gazeta interesuje się życiem przyszłego dyrektora. Kilka miesięcy później, w lutym 1979 roku, ilustrowany magazyn „Billed-Bladet” zamieszcza informacje o nim tuż obok wiadomości o innym księciu duńskiego życia gospodarczego, Peterze Zobelu. Podobnie jak Kjeld, Zobel jest trzecim pokoleniem rodziny, która stworzyła inne wielkie przedsiębiorstwo, i ma wkrótce zostać dyrektorem generalnym firmy ubezpieczeniowej Codan. „Obaj są typowymi synami swoich ojców, którzy urodzili się po to, by móc przejąć ster – pisze gazeta i dodaje: – Łączy ich jedna cecha – umiejętności, które sprawiają, że są predestynowani do tej pracy”.

O życiu prywatnym Kjelda, który przez wiele kolejnych lat będzie dokładał wszelkich starań, by unikać występowania w mediach, magazyn wspomina, że przyszły dyrektor LEGO był kiedyś zapalonym jeźdźcem, ale teraz przerzucił się na sporty żeglarskie i w zeszłym roku zakupił 23-stopową żaglówkę, która cumuje w Vejle. Od czasu do czasu grywa w golfa, natomiast zabawa LEGO, ta wielka pasja z okresu dzieciństwa i młodości, jakby ode-

szła w zapomnienie. Kjeld nadal żywo interesuje się samochodami, a podczas swojego pobytu w Szwajcarii zakupił zielonego metalika porsche 911 carrera coupe, którym teraz jeździ na duńskich tablicach.

„Billed-Bladet” dopowiada, że przyszły główny menedżer LEGO nie jest co prawda wybredny, ale też nie przepada za gotowanym dorszem i zupą chlebową na piwie. W życiu prywatnym się nie wywyższa, przyjaciele zaś określają go jako „oszczędnego, ale nie chytrego”. Tylko w jednej kwestii, no może poza samochodami, potrafi być hojny – są to zakupy whisky. Najchętniej sięga po wytrawne 25-letnie Chivas Regal. Poza tym Kjeld uwielbia muzykę pop i rockową, a ostatnio zaczął słuchać Bruce’a Springsteena:

*I come from down the valley  
Where, mister, when you're young  
They bring you up to do  
Like your daddy done<sup>34</sup>.*



(Piraci, 1989)

Gdy wiosną 1981 roku największa na świecie sieć restauracji otwiera swój pierwszy lokal w Danii, dyrekcja koncernu LEGO wpada się na świetny pomysł. Pojawia się on w amerykańskim oddziale LEGO w Enfield w stanie Connecticut, ale zostaje szybko podchwycony przez Kjelda, który podczas swoich licznych podróży do USA w latach siedemdziesiątych często zaspokajał głód w jednej z restauracji McDonald's. Przeżuwając Big Maca, ze stojącym przed sobą dużym kubkiem coca-coli, uświadomił sobie, że tajemnica sukcesu sieci fast food leży nie tylko w odpowiedniej mieszance dobrego majonezu, musztardy, octu winnego, czosnku, cebuli, papryki i reliszu. Sukces w równej mierze zależy od zabawki kryjącej się w każdym zestawie Happy Meal.

**Kjeld:** „W tamtych czasach McDonald's nie miał zbyt wielu restauracji w Europie, a jeśli już, to przesiadywała tam głównie młodzież, podczas gdy

w USA równie często przychodziły tam rodziny z dziećmi. Widziałem to na własne oczy podczas pobytów w Stanach i dlatego nie miałem nic przeciwko tej sieci, którą wielu w Europie uważało za okropne miejsce. Gdy zawarliśmy z McDonald's umowę o współpracę, odezwały się zresztą głosy krytyki: jak mogliśmy tak postąpić! Członkom dyrekcji ta inicjatywa też niespecjalnie przypadła do gustu”.

Współpromocja stanowi dla LEGO nową formę marketingową, która z biegiem lat osiemdziesiątych staje się coraz bardziej popularna i prowadzi do nawiązania współpracy z innymi znanymi markami, jak Kellogg's, Colgate i Pampers. Rozwój w tym kierunku sprawia, że starsi, zasłużeni członkowie dyrekcji w Billund unoszą brwi ze zdumienia. O co w tym chodzi? Czyżbyśmy przestali wierzyć w to, że stare dobre klocki LEGO sprzedadzą się same?

Młode kierownictwo, którym otoczył się Kjeld, oczywiście dalej w to wierzy. Prawie każdy z nich jest tuż po trzydziestce: Torsten Rasmussen, Niels Chr. Jensen, Stig Christensen i Christian Majgaard, których wspierają nieco starsi, doświadczeni pracownicy, tacy jak dyrektor finansowy Arne Johansen. Ci ludzie chcą jeszcze bardziej upowszechnić markę LEGO na całym świecie. Wiedzą, że trzeba wymyślić coś wyjątkowego, najlepiej zupełną nowość, aby ciągle optymalizować sprzedaż – zaoferować więcej tym, którzy już mają produkty LEGO, a także sprzedać je po raz pierwszy tym, którzy ich jeszcze nie mają.

Umowa z McDonald's zostaje podpisana w USA jesienią 1983 roku. Zawiera zapis, że Amerykanie odpowiadają za ogłoszenia, reklamy sklepowe i telewizyjne miesięcznej kampanii zaplanowanej na kolejną jesień. W USA i Kanadzie 6500 restauracji McDonald's będzie stanowiło miejsce spotkań milionów północnoamerykańskich rodzin z dziećmi z nowymi kolorowymi zabawkami konstrukcyjnymi.

LEGO zobowiązuje się do wyprodukowania i dostarczenia aż 25 milionów przezroczystych woreczków z klockami oraz 6500 45-centymetrowych egzemplarzy klauna Ronalda McDonalda z klocków LEGO, które staną we wszystkich restauracjach sieci. Plus takiej samej liczby klejonych modeli do ustawienia na kontuarze, aby zademonstrować dzieciom, co takiego można zbudować z otrzymanego woreczka klocków LEGO albo DUPLO, podczas gdy rodzice będą mogli w spokoju porozmawiać, dojadając resztki burgerów i frytek z dziecięcych zestawów.

**35 million  
kids will leave McDonald's hungry...  
for LEGO toys.**

LEGO Systems is improving upon the success of the 1984 McDonald's sampling promotion with an even bigger one this year. 40% bigger. And just like '84, once kids get a taste of LEGO toys at McDonald's, they'll be hungry for the LEGO toys you stock. Especially since every sample set will include a coupon good for a free LEGO set with proof of a \$10 retail purchase. So stock up now to satisfy kids' appetites for LEGO toys this fourth quarter... instead of letting kids get their RDLA (recommended daily LEGO allowance) somewhere else.

**For building your profits, we've got the system.**

duplo  
**LEGO**

W latach osiemdziesiątych LEGO ma odwagę głosić, że 35 milionów amerykańskich dzieci wyjdzie z restauracji McDonald's, czując głód – głód nowych zabawek LEGO! Trzy udane kampanie współpromocyjne, przeprowadzone wraz z amerykańską siecią fast food, torują LEGO drogę do największego rynku zabawkarskiego na świecie.

Po tej kampanii następują podobne w 1986 i w 1988 roku. W ciągu dekady liczba wyprodukowanych w Billund woreczków z klockami dla restauracji McDonald's osiąga prawie 100 milionów. Wydaje się, że wreszcie udało się znaleźć szybki i skuteczny sposób wejścia na lukratywny rynek amerykański, którego LEGO poszukiwało od czasu niepowodzeń z umową licencyjną z Samsonite'em. Marka LEGO rozprzestrzenia się szybko po całych Stanach Zjednoczonych i Kanadzie poprzez stałych klientów sieci, jakimi są rodziny z dziećmi – jej najlepsi możliwi ambasadorzy. Amerykański kierownik LEGO do spraw rozwoju produktu, Kerry Phelan, podsumuje to później w następujący sposób: „Umowa takiego formatu spełnia wszystkie najważniejsze cele naszej współpromocji. Znacząco wpływa na rozpozna-

walność produktu i marki LEGO, a także na chęć kupowania i kolekcjonowania u obecnych i nowych konsumentów”.

Współpraca z siecią McDonald's jest przykładem inicjatywy absolutnie koniecznej, jeśli w latach osiemdziesiątych marzy się o wejściu na największy rynek zabawkarski na świecie z takimi zawodnikami wagi ciężkiej, jak Mattel, Hasbro i Tyco, którzy nie mają ochoty konkurować z obcymi. Zwłaszcza Tyco pręży muskuły w stosunku do LEGO, gdy Amerykanie dowiadują się, że patent LEGO wygaś. Tyco wprowadza na rynek klocki o nazwie Super Blocks, wykonane z identycznego tworzywa, będące dokładną kopią LEGO, a w sklepach kosztujące zaledwie jedną trzecią ich ceny.

W wielkich, agresywnych reklamach Tyco informuje amerykańskich klientów, że Super Blocks są kompatybilne z LEGO. W 1985 roku firma posuwa się do ostateczności, w imieniu nabywców wypowiadając LEGO otwartą wojnę. Robi to za pomocą reklamy, w której widać złowieszczy czołg zbudowany z Super Blocks z lufą wycelowaną we wroga z maleńkiego kraju po drugiej stronie kuli ziemskiej: „TYCO WYPOWIADA WOJNĘ LEGO – a wygrasz ty!”. Należy to rozumieć w ten sposób, że wojnę wygra konsument.

# TYCO DECLARES WAR ON LEGO.



And you're going to win! Tyco Super Blocks. The Super Value Blocks.

LEGO is a registered trademark of LEGO A/S.

**TYCO**

Circle No. 88 on Reader Inquiry Card

Tyco, gigant wśród amerykańskich producentów zabawek, kieruje lufę w stronę LEGO, oskarżając europejskiego „wroga” o splagiatowanie projektu swoich klocków.

Zdaniem przedstawicieli Tyco firma ma wszelkie prawo do takiej formy marketingu. Z jednej strony z powodu wygaśnięcia amerykańskiego patentu LEGO, a z drugiej dlatego, że duńska firma w latach 1948–1949 sama skopiowała pomysł innej firmy. Nazwa Kiddicraft ponownie zaczyna straszyć na dyrektorskim korytarzu w siedzibie LEGO w Billund. Sztab prawników firmy przygotowuje się do jak do tej pory największego w historii firmy międzynarodowego postępowania sądowego, które będzie się ciągnęło przez wiele lat.

Pierwsza runda sądowej batalii wypada na korzyść LEGO. Odbywa się w 1986 roku w Hongkongu, gdzie Godtfred po raz pierwszy opowiada pod przysięgą szczegółową historię wykorzystania przez LEGO Self-Locking Building Bricks Hilary’ego F. Page’a. Przyznaje się wtedy do „dość dokładnego” skopiowania angielskich klocków, jak zapisano w protokole z rozpra-

wy. Są to trudne chwile dla Godtfreda, który z prawnego punktu widzenia nie popełnił żadnego nielegalnego czynu w stosunku do Page'a i firmy Kidcraft, ale mimo to ma z tego powodu wyrzuty sumienia. Podczas przesłuchania w Hongkongu adwokat Tyco przypieka go na żywym ogniu, twierdząc, że całkiem niedawno odwiedził z synem duński LEGOLAND i że podczas tej wizyty zaskoczył go brak jakiegokolwiek wzmianki o Hilarym F. Page'u w opowieści LEGO o sukcesie klocków: „Odnosi się wrażenie, że od początku do końca pomysł i projekt łączących się ze sobą klocków pochodził od LEGO... Czy to aby nie lekka przesada?”. Godtfred mu na to odpowiada: „Być może komuś, kto zna całą historię, wyda się to przesadą. Sam jednak nigdy o tym w ten sposób nie myślałem”.

\*\*\*

Zanim jednak sprawy zajdą aż tak daleko, że G.K.C. wraz ze sztabem prawników i doradców w 1986 roku zarezerwują bilety na trzytygodniowy pobyt w Hongkongu i w tamtejszym w hotelu Hilton zajmą dziesięć pokoi, w billundzkiej siedzibie firmy dochodzi do ważnych i brzemiennych w skutki wydarzeń.

Gdy Kjeld i jego młodzi dyrektorzy około roku 1980 przejmują stery w LEGO, obrany w latach siedemdziesiątych ostrożny kurs ulega radykalnej zmianie. Teraz chodzi o to, by być na bieżąco z wszelkimi nowinkami w branży, a w procesie rozwoju produktu mieć odwagę, entuzjazm i ciekawość do tego, by myśleć kreatywnie i innowacyjnie.

W ciągu kilku lat następuje znaczne poszerzenie asortymentu. Liczba zestawów, przez całe lata siedemdziesiąte utrzymująca się na stabilnym poziomie 145 rocznie, w 1983 roku wzrasta do 246. Przez pierwszych pięć lat obejmowania przez Kjelda stanowiska dyrektora generalnego obroty się potroiły, osiągając 2 miliony koron. Liczba pracowników wzrosła z 2500 do 3300, planuje się także otwarcie nowych fabryk w Szwajcarii, Korei i Brazylii. Na wszystkich polach dostrzega się postęp.

Za tę ekspansję odpowiada nie tylko napływ świeżej krwi do kierownictwa firmy i jej kiełkujący sukces w USA, ale także łatwe do transformacji minifigurki LEGO, które, jak się okazuje, mogą występować w najróżniejszych realistycznych i baśniowych kontekstach zabawy: jako pielęgniarce, policjanci, kosmonauci, rycerze z tarczami, piraci z drewnianymi nogami, fluorescencyjne duchy i wiele innych postaci. W rekordowo krótkim czasie



minifigurki LEGO, które w USA szybko zostają przechrzczone na *minifigs*, wywołują pozytywny ferment w klasycznym, pozbawionym ludzi systemie zabawy LEGO.

**Kjeld:** „W świecie LEGO brakowało życia, które pojawiło się wraz z minifigurkami. Połączenie zabawy w budowanie z zabawą w odgrywanie ról w dużym stopniu napędzało nasz rozwój i stworzyło podwaliny złotego okresu w dziejach firmy, trwającego przez całe dziesięciolecie i w pierwszych latach kolejnej dekady. Seriami Miasto, Zamek, Podróże w kosmosie i Piraci wzbudziliśmy zainteresowanie ogromnej rzeszy dzieci”.

Producenci zabawek muszą bardziej niż kiedykolwiek zachować czujność, a nie spoczywać na laurach. Na początku lat osiemdziesiątych cała branża staje przed dotąd nieznanym wyzwaniem: gierkami elektronicznymi, które robią zamieszanie w tradycyjnych formach dziecięcych zabaw i wchodzi na szczyty wielu bożonarodzeniowych list życzeń. Na samym początku dyrekcja z Billund podchodzi do nowej sytuacji z niewzruszonym spokojem. Na pytanie jednej z gazet, czy LEGO w nadchodzącym roku zamierza wprowadzić na rynek jakąś zabawkę elektroniczną, rzecznik firmy Peter Ambeck-Madsen odpowiada: „Nie zmieniliśmy planów rozwoju produktów z powodu kłosa nas przez tę irytującą elektroniczną szarańczę. Nie przeczę jednak, że bacznie obserwujemy gwałtowny wzrost sprzedaży gierek”.

**Kjeld:** „Sam też byłem zafascynowany tymi pierwszymi gierkami i późniejszymi dużymi konsolami do gry z joystickami. Jako firma produkująca zabawki nie obawialiśmy się jednak tej nowej konkurencji, w każdym razie nie na samym początku. Rzecz jasna, rozmawialiśmy o tym, w jaki sposób moglibyśmy zastosować niektóre cyfrowe rozwiązania w zabawie klockami LEGO. Zwłaszcza ja, który odziedziczyłem po dziadku ciekawość nowinek technologicznych, mocno się nad tym zastanawiałem”.

Wkrótce okazuje się, że gierki elektroniczne są obecne właściwie wszędzie. Na przerwach w każdej duńskiej szkole na początku lat osiemdziesiątych dzieci otoczone syntetycznymi dźwiękami wpatrują się w małe ekrany trzymany w rękach konsol, podczas gdy ich kciuki błyskawicznie przeskakują po przyciskach z różnymi komendami. Na tych małych urządzeniach,

wymyślonych i produkowanych na Dalekim Wschodzie, gra się w takie gry jak Donkey Kong, Octopus czy Mario Bros. Pies



W system LEGO wstąpiło życie i zapanowała w nim radość. Na okładce katalogu z nowościami tłum figurek z różnych serii zwraca uwagę na nieskończone możliwości zabawy w odgrywanie ról.

Gierki elektroniczne w rekordowo krótkim czasie stają się wyzwaniem cywilizacyjnym. Niemilknące pikanie doprowadza do szału rodziców i pedagogów. Na samym początku tego zjawiska niektóre duńskie sklepy odmawiają dystrybucji urządzeń, gdyż według ich krytyków gry podważają zasady dobrej, zdrowej zabawy. Kierownik działu zakupów w luksusowym domu towarowym Magasin nazywa je „kompletnym bzikiem” i tak jak kierownictwo LEGO uważa, że to przelotna moda. W wielu duńskich instytucjach opieki nad dziećmi pedagodzy także mają zastrzeżenia do tej „społecznej” formy zabawy. Są świetlice, w których zabrania się dzieciom używania gierki w porze popołudniowej. Wiosną 1983 roku jeden z kierowników przedszkola opisuje zjawisko w następujący sposób:

„Mamy dość. Tuż przed Bożym Narodzeniem nastąpił prawdziwy wykwit tych gier, a ostatnio, przed Wielkanocą, było jeszcze gorzej. Te gry sprawiają, że ich użytkownicy stają się przerażająco bierni. Ponieważ jest to zabawa w pojedynkę, nie zachęcają do kontaktu z innymi dziećmi. Mogą co najwyżej powodować wybuchy agresji, gdy ktoś stanie przed grającym, zasłaniając mu światło”.

Owe silne reakcje dorosłych można uznać za kuriozalne fakty z dalekiej przeszłości. Prawda jest taka, że fala gierk elektronicznych, do których wkrótce dołączą konsole do gry, takie jak Commodore 64 i rewolucyjne Game Boy Nintendo, stanowi jedynie zapowiedź tsunami cyfrowych gadżetów, które do końca XX wieku zaleją pokoje dzieci i nastolatków w całym zachodnim świecie. W ciągu jednej dekady zmieni się radykalnie nie tylko sposób, w jaki bawią się dzieci – zarówno w pojedynkę, jak i razem – ale przede wszystkim to, czym się bawią.

Jak już wspomniano, LEGO na samym początku przyjmuje postawę wycofującą. Firma wyraża sceptycyzm wobec gierk elektronicznych, uznając zjawisko za przelotne. Gdy dziennik „Børsen” wiosną 1983 roku poświęca dodatek specjalny firmie zabawkarskiej z Billund, która zdobyła międzynarodowe uznanie, zarówno jej były, jak i obecny dyrektor generalny zgodnie twierdzą, że nie postrzegają gierk elektronicznych jako zagrożenia dla ciągłego wzrostu LEGO. W tym punkcie ojciec i syn najwyraźniej się ze sobą zgadzają. Jak stwierdza Godtfred: „W branży zabawkarskiej należymy do najbardziej ekspansywnych przedsiębiorstw na świecie i w żadnym razie nie szokuje nas popularność, którą zyskały gierki elektroniczne”.

Dziennikarz „Børsen” dostrzega jednak niewielką różnicę w poglądach między reprezentantami dwóch różnych pokoleń i dlatego pyta Kjelda, czy LEGO samo nie zacznie produkować gierk elektronicznych. Można by odnieść takie wrażenie – tłumaczy dziennikarz – skoro LEGO ostatnimi czasy obwieściło, że we współpracy z największym duńskim wydawnictwem zamierza wydać serię książek z opowieściami o FABULANDZIE, świecie z nowej serii klocków. Krążą także plotki o filmie powstającym z udziałem LEGO, pytanie zatem brzmi, czy firma zbyt nie oddała od swojej głównej działalności. Kjeld temu zaprzecza, ale dodaje:

„Oczywiście, że będziemy wykorzystywać nowinki techniczne, które uznamy za przydatne, ale tylko po to, by pomogły nam osiągnąć cele, a nie ze względu na ich popularność. Jeśli wprowadzimy jakieś rozwiązania elektroniczne, będą one niewymuszonym dopełnieniem produktu – tak jak silniki i inne wynalazki od wielu lat stanowią naturalną część naszego asortymentu”.

Kjeld, maniak komputerowy, uważa, że LEGO powinno wykorzystać nowe zdobycze technologiczne na polu edukacji, czyli tam, gdzie krzyżują się ze sobą nauka i zabawa. Już w latach 1980–1981 projektanci LEGO współpracują z pedagogami i ekspertami od różnych przedmiotów i form nauczania.

Reklama klocków DUPLO głosi: „Niech nauka będzie dla najmłodszych zabawą”.



W wywiadzie dla dziennika „Børsen” z 1984 roku wyczuwa się napięcie między ojcem i synem. Godtfred przedstawia się jako prosty, uparty Jutlandczyk: „Nie przestanę pracować, dopóki syn mnie nie wyrzuci, a może to zrobić dopiero po ukończeniu przeze mnie 70 lat. Nasza współpraca układa się jednak doskonale, dokładnie tak jak moja i mojego ojca”. Kjeld tego nie komentuje. *Zdjęcie: Flemming Adelson*

W kolejnych latach aspekt edukacyjny staje się coraz ważniejszy. Opracowuje się różne propozycje poznawania nowych technologii podczas budowania z klocków, skierowane do nauczycieli, uczniów i młodszych dzieci w wieku od 18 miesięcy wzwyż. Nowa seria otrzymuje nazwę LEGO Education. W 1985 roku wprowadza się na rynek serię LEGO Technic 1, a kilka lat później LEGO DUPLO Mosaic. Jednocześnie powstaje portal edukacyjny, z którego nauczyciele oprócz dwóch kompletów instrukcji i zestawów zabaw mogą ściągnąć darmowe zadania edukacyjne.

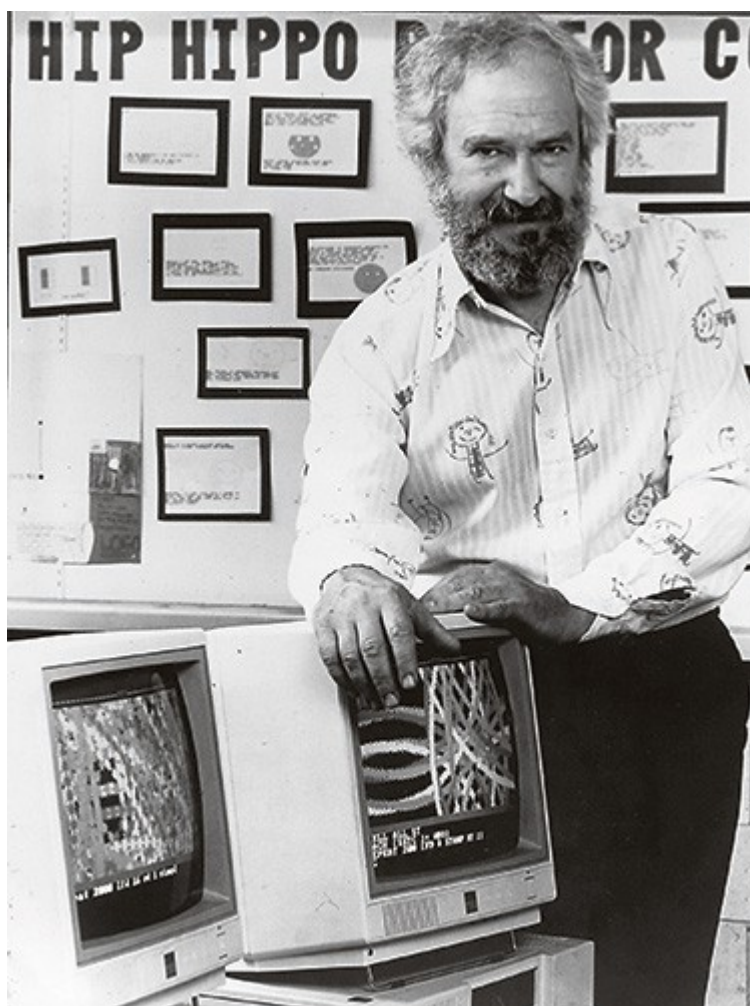
W 1982 roku w oficjalnej publikacji jubileuszowej z okazji 50-lecia LEGO Kjeld pierwszy raz rzuca hasło: „Nauka przez zabawę”. Mniej więcej w tym samym okresie wypowiada się do jednej z gazet: „Zamiast czytać w książkach o różnych technicznych rozwiązaniach, uczniowie mogą wyko-

rzystać je sami podczas budowania. Bardzo wierzymy w ten segment rynku”. Jednak nie wszyscy z kierownictwa koncernu podzielają zdanie Kjelda, kiedy ten wyjaśnia, że nie tylko szkoły i placówki opieki nad dziećmi, ale także szkolnictwo wyższe stanie się w przyszłości dużym i ważnym rynkiem dla produktów LEGO.

**Kjeld:** „Wyraźnie pamiętam, że kilka osób z kierownictwa ostrzegało mnie: »To nie jest dobry pomysł. Jeśli dzieci zaczną się uczyć w szkole za pomocą klocków, będą ich miały serdecznie dość i stracą ochotę na zabawę nimi w domu«. Upierałem się wtedy, że absolutnie nie mają racji”.

\*\*\*

Któregoś wieczoru w końcu lutego 1984 roku, po kolejnym długim dniu spędzonym w głównej siedzibie LEGO na niekończących zebraniach, Kjeld odpoczywa przed telewizorem razem z Camillą w ich domu przy Skovparken. Na ekranie pojawiają się dzieci w wieku szkolnym, które za pomocą komputera sterują małym robotem przypominającym żółwia i wykonującym ich polecenia. Po chwili scena zmienia się na inną – mężczyzna z siwą brodą opowiada, że stworzył specjalny język programowania, tak prosty i intuicyjny, że dzieci niemal potrafią go wyśpiewać i zatańczyć. Mężczyzna, który nazywa się Seymour Papert, opisuje komputery jako kreatywne narzędzia w nauczaniu nowej generacji, dostosowanym do epoki cyfrowej czekającej tuż za rogiem: „Edukacja ma bardzo niewiele wspólnego z wyjaśnianiem. Polega przede wszystkim na zaangażowaniu – na zakochaniu się w temacie”.



Seymour Papert twierdzi, że dzieci uczą się poprzez eksperymentowanie i że istnieje synergia między technologią a kreatywnością. Myśli Kjelda podążają tym samym torem, co stanowi wstęp do współpracy między LEGO i MIT Media Lab. Jej punktem kulminacyjnym jest wprowadzenie na rynek w 1998 roku serii LEGO Mindstorms.

Kjeld z miejsca połyka bakcyła albo, jak pisze „Wall Street Journal” kilka lat później: „Zabrzmiało to jak piękna muzyka w uszach dyrektora generalnego LEGO, który zbił majątek na zaspokajaniu naturalnej potrzeby dzieci, by poznawać świat poprzez używanie swoich rąk, i który poszukuje odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób prosty mały klocek może znaleźć swoje miejsce w epoce technologii informatycznych”.

**Kjeld:** „Byłem głęboko zafascynowany pomysłem Seymoura Paperta na uczenie się poprzez zabawę komputerem i wymyślonym przez niego językiem programowania o nazwie Logo. Dzień po emisji tego programu poleciłem pracownikom skontaktować się z Papertem. Dostałem szybką odpo-

wiedź. O dziwo, podobno się zastanawiał, czy się do nas nie odezwać, bo wykorzystywał klocki LEGO do wielu swoich doświadczeń w Media Lab w Massachusetts Institute of Technology w Bostonie. Media Lab już wtedy było interdyscyplinarnym ośrodkiem technologicznym, zatrudniającym badaczy reprezentujących najróżniejsze dyscypliny i sposoby myślenia o programowaniu i cyfryzacji. Niedługo potem poleciałem do Bostonu, żeby porozmawiać z Papertem”.

Kjeld spotyka prawdziwego pasjonata i ciekawe zabawy dziecko o wielu różnych kompetencjach i talentach. Z wykształcenia matematyk, informatyk i pedagog, głęboko zainspirowany teoriami słynnego na cały świat psychologa Jeana Piageta, który postawił sobie za cel zrozumienie, w jaki sposób dziecko zdobywa wiedzę, i który uważał, że dzieci rozwijają się dzięki wyzwaniom i że w głębi duszy pragną własnego rozwoju. Papert rozwija myśli Piageta, twierdząc, że gdy dzieci własnoręcznie konstruują różne przedmioty, jednocześnie zdobywają wiedzę. Zdaniem Paperta ta forma nauki jest ważna, bo zapada dziecku głębiej w pamięć niż wtedy, gdy stoi przed nim nauczyciel objaśniający, jak coś należy rozumieć albo jak to działa.

Spotkanie z Papertem i jego wyobrażenia o szkole przyszłości, gdzie natura zabawy także jest naturą nauki, a komputery odgrywają równie ważną rolę co ołówki i książki, stanowi dla Kjelda moment przełomowy. Ponieważ sam nigdy nie przepadał za siedzeniem w szkolnej ławce, z łatwością dostrzega perspektywę stworzenia szkoły, w której dzieci – jak mówi Papert – przejmują kontrolę nad własną nauką i korzystają z materiałów ze swojego otoczenia, aby badać świat i aby zrozumieć siebie w zupełnie nowy sposób.

**Kjeld:** „Seymour zapoznał mnie z pomysłem na inteligentny klocek, który można zaprogramować samemu. Zacząłem się wtedy zastanawiać, w jaki sposób mógłby on doprowadzić do trzeciej rewolucji technicznej w historii LEGO. Od czasów pierwotnego, przełomowego systemu konstrukcyjnego z 1955 roku stworzyliśmy w 1962 roku koło, dzięki któremu klocki stały się mobilne. W 1966 pojawił się silnik elektryczny, co oznaczało jeszcze lepszą, bardziej dynamiczną zabawę klockami. Nadbudowa, którą ja i Seymour widzieliśmy dla dalszego rozwoju firmy, miała polegać na wbudowaniu w nasze modele określonych wzorców zachowania i na możliwości włą-

snoręcznego zaprogramowania konstruowanych przez siebie robotów LEGO”.

W maju 1985 roku Seymour Papert odwiedza Danię. Przed przyjazdem do Billund, gdzie ma się spotkać z Kjeldem, wygłasza wykład w Christiansborgu dla 300 nauczycieli szkół podstawowych o nauce dziecka w przyszłym społeczeństwie technologicznym. Przesłanie Paperta brzmi następująco: komputery są znakomitym narzędziem tłumienia kreatywności u dzieci, jeśli właśnie tego się pragnie. Urządzenia te można jednak również wykorzystać do uwolnienia tej kreatywności i do wzmocnienia samodzielności dziecka.

Po wykładzie Papert nadmienia w obecności dziennikarzy, że Media Lab z MIT w Bostonie nawiązało współpracę z LEGO. Ich wspólne zadanie polega na stworzeniu klocków z wbudowanymi czujnikami w postaci podczerwonych fotokomórek, dzięki którym będzie można zaprogramować roboty tak, aby reagowały na kontakt ze ścianą bądź z innymi przedmiotami. Papert także ujawnia, że produkt pojawi się na amerykańskim rynku edukacyjnym za kilka lat i że te nowe klocki, zaawansowane pod względem technologicznym, będą przeznaczone dla szkół, których uczniowie będą mogli konstruować roboty, dźwigi i pojazdy z elementów LEGO, sterowane komputerowo dzięki programowi Logo.

**Kjeld:** „Powołaliśmy w Bostonie zespół pracujący nad ulepszeniem klocków LEGO, blisko współpracujący z Media Lab. Z Seymourem łączyła mnie prawdziwa wspólnota duchowa, wiem, że brzmi to pompatycznie, ale świetnie się ze sobą dogadywaliśmy podczas naszych spotkań, których było wiele w ciągu następnych lat. Żadnych napuszonych, wyszukanych słów ani długich, elokwentnych zdań. Potrafiliśmy na przykład siedzieć razem, filozofując o tym i owym. Papert nie był zbyt rozmowny, ale gdy już coś powiedział, prawie zawsze miało to dużą wagę”.

Wiara Kjelda w to, że człowiek uczy się przez zabawę, wydaje owoce w przyszłości, gdy LEGO i MIT Media Lab w końcu lat osiemdziesiątych tworzą oprogramowanie do modeli LEGO z serii Technic. Pierwszy materialny rezultat tej transatlantyckiej współpracy zostaje zaprezentowany w latach 1986–1987 pod nazwą LEGO TC, gdzie „TC” stanowi skrót „Technic Control”. Dzięki niemu uczniowie w szkołach mogą za pomocą różnego



rodzaju klocków LEGO, urządzenia sterującego i oprogramowania skonstruować robota sterowanego komputerami Apple i IBM.



Za pomocą zestawu LEGO TC-1 z 1986 roku można konstruować sterowane komputerowo budowle przypominające roboty. Dziennikarz i ekspert w dziedzinie informatyki Ole Grünbaum nie kryje entuzjazmu, ale wskazuje na pewne ograniczenia charakterystyczne dla lat osiemdziesiątych: „Zabawa wymaga posiadania komputera, a sam jego zakup to wydatek rzędu kilku tysięcy koron. Dlatego upowszechnianie się tego pomysłu postępuje wolniej, właściwie wykorzystuje się go tylko w szkołach”.

Już od roku 1990 zestawy zyskują popularność w amerykańskim szkolnictwie, gdzie używanie i znajomość nowoczesnych technologii stanowią obowiązkową część programu nauczania i gdzie jednym z celów pedagogicznych jest rozwiązywanie problemów i wynalazczość. Jak wypowiada się Papert w „Wall Street Journal”: „Pierwszy raz w historii komputery dają nam możliwość decydowania o tym, czy chcemy kształcić jednostki ludzkie do odgrywania roli zdyscyplinowanych pracowników, którzy jedynie wypełniają rozkazy, czy zamiast tego kształcić krytyczne, kreatywne dusze”.

\*\*\*

Seymour Papert to niejedyna osoba, która inspirowała Kjelda w latach osiemdziesiątych. W głównej siedzibie LEGO w Billund, przez jednego z dziennikarzy piszących o gospodarce nazwanej „domem starców wśród plantacji choinek”, wśród ceglanych ścian krąży szczególna postać. Nazywa się Per Sørensen. Chociaż jest wysoko opłacanym dyrektorem w czasach zdominowanych przez yuppies i organizację czasu, prawie zawsze wypowiada się on w zaskakujący sposób o zarządzaniu i LEGO:

„Gdy Kolumb wybierał się w podróż przez Atlantyk, nie wiedział, dokąd płynie. Kiedy zszedł na ląd po drugiej stronie oceanu, nie wiedział, gdzie się znajduje, a po powrocie do domu nie wiedział, skąd wrócił. Nasza sytuacja w LEGO nie była lepsza, gdy zaczęliśmy rozmawiać o rozwoju kadry menedżerskiej”.

To Kjeld w 1979 roku awansował Sørensen na dyrektora odpowiedzialnego między innymi za sprawy kadrowe, organizację, edukację i środowisko. Pełniący ten dość zróżnicowany zakres obowiązków Sørensen przyczynia się do tego, że dyrektor generalny zaczyna postrzegać samego siebie i swoją rolę w szerszej perspektywie.

**Kjeld:** „Poznałem Pera jako niezwykle inspirującego i bardzo nietradycyjnego wykładowcę Wyższej Szkoły Handlowej w Aarhus, gdzie uczył informatyki i rozwoju organizacyjnego. Gdy szukaliśmy dyrektora kadr, Peter zaaplikował na to stanowisko, a ja zorganizowałem rozmowę o pracę, w której ojciec kategorycznie odmówił udziału. Panie Boże uchroni, taki wykładowca uniwersytecki na nic się nie zda w LEGO – twierdził. Ojciec wśliznął się jednak do mojego gabinetu w samym środku rozmowy, usiadł za biurkiem i zafascynował się przemyśleniami Pera. Jego poglądy były, można tak je nazwać, niczym yin i yang – uwielbiał wywracać wszystko do góry nogami: »Dlaczego by nie spojrzeć na to w ten albo może w tamten sposób?«. Ojciec bardzo lubił takich prowokujących, nieortodoksyjnych dyrektorów, którzy wcześniej nie mieli nic wspólnego z branżą zabawkarską”.



Dyrektor kadr Per Sørensen (po lewej) ma pokrętny pogląd na zarządzanie, także w swoich wypowiedziach dla prasy: „Jeśli klienci uważają, że nasze towary są zbyt drogie, pracownicy, że dostają nieco zbyt niskie wynagrodzenie, dostawcy, że nie da się z nami prowadzić interesów, a nasi akcjonariusze skarżą się, że mają zbyt małe zyski, to znaczy, że mamy dobre kierownictwo. Można powiedzieć, że wszystkie grupy interesów powinny być równie niezadowolone”. Zdjęcie: Erik Jepsen

Ze swoim wykształceniem, jutlandzkim poczuciem humoru, a także głębokim zrozumieniem ducha i wartości LEGO Per Sørensen staje się ważnym filarem firmy w latach osiemdziesiątych, podobnie jak Søren Olsen w latach sześćdziesiątych. Dla Kjelda i reszty dyrektorów jest też cennym partnerem w dyskusjach. Oczytany Sørensen lubi cytować mądre słowa, od Laoziego, Mao i Storma P. do Sørena Kierkegaarda, N.F.S. Grundtviga i Jensa Christiana Hostrupa. Ten ostatni jest autorem starej pieśni *Daleka Północy, domu wolności*, do której trzech wersów odwołuje się Sørensen, zawsze gdy chce przypomnieć rozmówcy o konieczności dialogu i nowatorskiego myślenia w koncernie: „Niech się pieni, niechaj kipi! / Niech płynie rzeka, nie tamuj jej! / A plon przyniesie w pewien letni dzień”.

Należy rozumieć te podniosłe słowa w taki sposób, że kierownictwo LEGO ma prawo się ze sobą nie zgadzać, zwłaszcza gdy daje temu upust i potrafi się ze sobą komunikować jak ludzie z krwi i kości, zamiast odgrywać różne „role”. Dawny nauczyciel Kjelda staje się inicjatorem i pomysłodawcą wielu projektów edukacyjnych wdrażanych przez Sørensen. Dzięki nim młodzi dyrektorzy uczą się pracy nad sobą i nad swoimi rolami w przedsiębiorstwie, które w rozwoju coraz bardziej się rozpędza, a któremu niekiedy brakuje sternika.

**Kjeld:** „W latach osiemdziesiątych naprawdę bardzo dużo myślałem o firmie w kategoriach filozofii zarządzania. Uważałem to za konieczne, zważywszy na nasz coraz dynamiczniejszy wzrost. W wyniku tych rozważań odbyło się wiele seminariów ze specjalistami od komunikacji, którzy mieli nam pomóc zorganizować się na nowo i wspomóc nowatorskie myślenie, zwłaszcza jeśli chodzi o nasze diametralnie różniące się od siebie sposoby zarządzania. Zawsze wierzyłem we współpracę i dlatego tak dużo się wtedy spotykaliśmy. Chciałem mieć pewność, że udało mi się przekonać bliskich współpracowników i tych, którzy mieli realizować wszystkie pomysły, że nie są one tylko moje, ale też nasze wspólne. Dopiero wtedy można je było rozpowszechnić i wcielić w życie w całym przedsiębiorstwie. Do pewnego stopnia się to udało”.

Jest to przede wszystkim zasługą Pera Sørensen, którego podejście do kwestii zarządzania opiera się na poglądzie, że każde zadanie jest natury dialektycznej i dlatego powinno się je postrzegać z dwóch stron. Opierając się na swojej taoistycznej filozofii zarządzania, Sørensen formułuje szereg zasad, które otrzymują nazwę 11 paradoksów zarządzania. Ten zbiór reguł z wielkim symbolem yin i yang w tle zostaje wydrukowany w formie plakatu i wręczony wszystkim dyrektorom LEGO. Każdy paradoks jest zestawieniem dwóch wypowiedzi, na pierwszy rzut oka przeczących sobie nawzajem. W tej sprzeczności kryje się jednak nowe, głębsze zrozumienie problemu. Na przykład:

*Menedżer powinien potrafić iść na czele – i trzymać się z tyłu.*

*Menedżer powinien być dynamiczny – i refleksyjny.*

*Menedżer powinien być wizjonerem – i stąpać twardo po ziemi.*

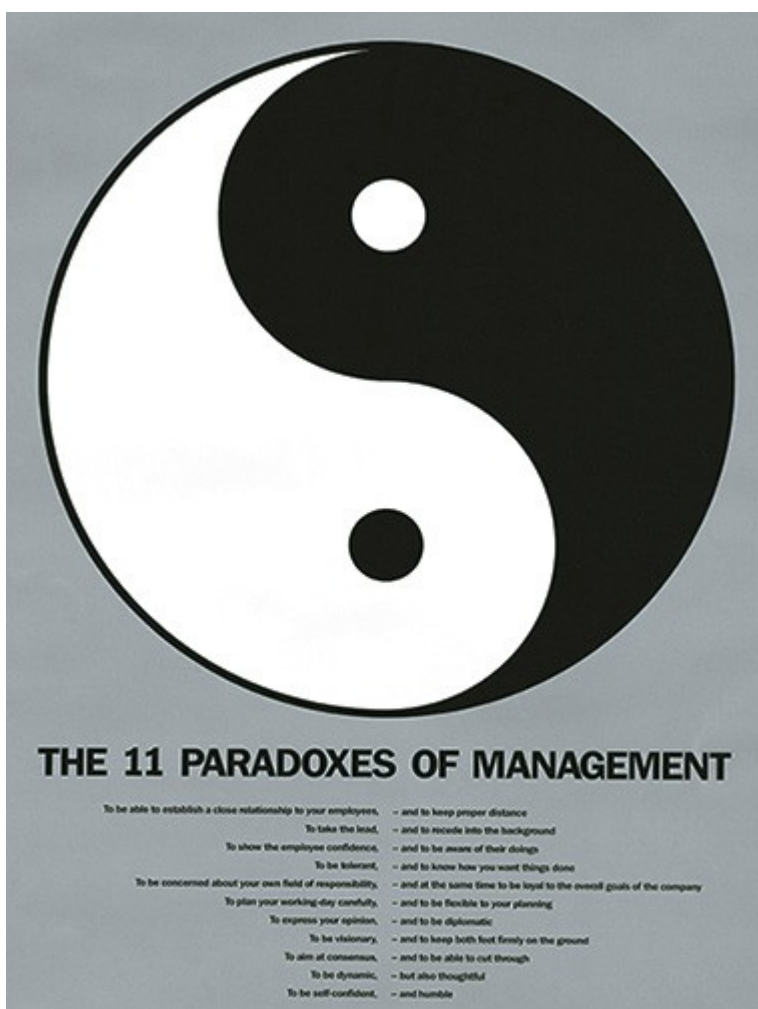
*Menedżer powinien być pewny siebie – i pokorny.*

**Kjeld:** „Chociaż te paradoksy mają już trzydziestkę na karku, wciąż podobają mi się poglądy leżące u ich postaw. Tylko pomyśleć, ile dzięki nim mieliśmy wtedy zabawy i ile porywających rozmów. Paradoksy były pokłosiem spotkania dyrektorów, podczas którego rozmawialiśmy o tym, jakie cechy powinien mieć dobry menedżer. Padały wszelkie możliwe frazesy, aż tu nagle Per Sørensen zaproponował, żebyśmy to sformułowali w postaci listy paradoksów. Ten manewr był niesamowicie inspirujący, w dodatku jeden z moich doświadczonych dyrektorów jeszcze bardziej ożywił atmosferę, wypowiadając niezapomniane słowa: »Menedżerów bujających w obłokach i twardo stąpających po ziemi nie spotyka się każdym rogu!«”.

Dla Kjelda paradoksy stają się nie tylko podstawą nowej filozofii zarządzania LEGO, ale także osobistym upomnieniem – z jednej strony o inkluzywny pogląd na życie zgodny z duchem i kulturą firmy, a z drugiej o wiarę w to, że większość rzeczy i zjawisk w naszym życiu można wyjaśnić i że mają znaczenie wyłącznie na mocy swoich przeciwieństw. Takie podejście i traktowanie swojego otoczenia mogą być problematyczne w przypadku osoby na stanowisku najwyższego szczebla w przedsiębiorstwie zatrudniającym ponad 5000 pracowników, którzy spodziewają się, że dyrektor generalny będzie dynamiczny, przebojowy i wyznaczy wyraźny kierunek rozwoju.

**Kjeld:** „Zawsze wiedziałem, że na świecie jest więcej przypadków, gdy jednocześnie występuje »i jedno, i drugie«, niż gdy jest »albo jedno, albo drugie«. Miałem to gdzieś z tyłu głowy już jako młody menedżer w szwajcarskim oddziale LEGO. Jednak zgodnie z tym, jak ja i Per żartowaliśmy sobie kiedyś, w kierownictwie LEGO powinniśmy mieć więcej zarówno tego pierwszego, jak i tego drugiego – czyli obie rzeczy naraz. Organizowaliśmy wiele ciekawych seminariów, nie wszyscy jednak byli do nich równie entuzjastycznie nastawieni i inspirowali się przedstawianymi tam poglądami: »Czy aby nie za dużo dyskutujemy na każdy temat, Kjeld?«. Pewnie tak właśnie było, ale wtedy uważałem za niezwykle ważne, abyśmy się wspierali w procesach decyzyjnych i czuli, że to nasza wspólna sprawa. Na tym przede wszystkim zasadzała się moja filozofia zarządzania w latach osiemdziesiątych – zresztą właściwie zawsze tak było”.

Gdy po dwóch dekadach na dyrektorskim stanowisku w koncernie LEGO Per Sørensen składa wypowiedzenie, jego były student wręcza mu prezent pożegnalny – złoty zegarek kieszonkowy. Gazetka pracownicza, też obecna na przyjęciu, pyta Pera, za co przede wszystkim chciałby zostać zapamiętany. „Proszę napisać, że przez te wszystkie lata przyczyniłem się do unikania zbytnej formalizacji, to znaczy, by nie działać jak orkiestra symfoniczna grająca według nut i wskazań dyrygenta, tylko jak *jam session* z grą zespołową, ale także z wtrącanymi improwizacjami solo. Dzięki temu zachowaliśmy kulturę – albo »ducha« – LEGO”.



11 paradoksów zarządzania, spisanych przez Pera Sørensen w 1986 roku, zostaje wydrukowanych na plakacie z symbolem yin i yang i rozesłanych do wszystkich dyrektorów LEGO w kraju i za granicą. Chodzi o to, aby zrozumieli, że zarządzanie jest pełne sprzeczności.

\*\*\*

Przyglądając się znakomitym wynikom finansowym LEGO w latach osiemdziesiątych, gdy obroty i zyski wielokrotnie się zwiększają, łatwo zrozumieć, dlaczego kierownictwu pod koniec dekady wydaje się, że nie ma rzeczy niemożliwych. Godtfred pełniący funkcję prezesa zarządu LEGO A/S żąda nawet podczas walnego zgromadzenia zaprotokołowania przestrogi dla młodych dyrektorów: muszą uważać, żeby przez ten sukces „woda sodowa nie uderzyła im do głowy”.

Dla firmy istnieje tylko jedna droga – naprzód. W 1988 roku LEGO po raz pierwszy otrzymuje prestiżową nagrodę Image, przyznawaną przez „Børsens Nyhedsmagasin” na podstawie głosów oddanych przez menedżerów wysokiego szczebla w duńskim biznesie. W latach dziewięćdziesiątych LEGO zostanie uhonorowane tym wyróżnieniem jeszcze pięć razy.

Na pierwszym planie, chociaż gdyby to od niego zależało, wolałby pozostać na drugim, stoi obecnie 40-letni Kjeld Kirk Kristiansen, w 1989 roku przez „Jyllands-Posten” okrzyknięty jednym z młodych duńskich dyrektorów, którzy wywrą największy wpływ na lata dziewięćdziesiąte. Nowe pokolenie szykuje się do przejścia sterów w duńskim biznesie – Jess Søderberg w A.P. Møller, Mads Øvlisen w Novo Nordisk, Mogens Granborg w Danisco i Kjeld Kirk Kristiansen w LEGO. Wszyscy oni zrywają z tradycją sprawowania władzy i rozporządzania majątkiem największych duńskich przedsiębiorstw przez starszych mężczyzn. O Kjeldzie mówi się, że jest równie nietypowym dyrektorem co Arnold Mærsk Mc-Kinney Møller. Obu łączy kierowanie gigantycznym międzynarodowym przedsiębiorstwem pozostającym w rękach jednej rodziny. Drugą cechą wspólną jest styl zarządzania bazujący na przekonaniu, że każdy pracownik może zdziałać coś wielkiego dzięki reszcie i że każdy wkład jest ważny. Zarówno starszy armator, jak i młody producent zabawek są podobni do siebie także w tym, że nie robią wokół siebie zbyt wiele szumu. Jak pisze jeden z dzienników o dyrektorzce LEGO: „Praktycznie nigdy nie zabiera głosu w publicznej debacie na temat polityki gospodarczej, ale za kulisami jego wpływ jest bezdyskusyjny – nie tylko w gminie Billund, gdzie budżet na kolejny rok zawsze przechodzi przez biura dyrekcji LEGO, zanim zatwierdzi go rada miasta. LEGO ma również dobre kontakty z rządem i z parlamentem. Kjeld Kirk Kristiansen zasiada w zarządzie głównym duńskiej Rady Przemysłu, a jako członek zarządu Danske Bank ma bliskie kontakty z kilkoma czołowymi postaciami duńskiego świata biznesu, między innymi z Jessem Søderbergiem z A.P. Møller, a także z jednym z najbardziej wpływowych dyrek-

torów, prezesem zarządu banku i dyrektorem Carlsberga, Poulem J. Svanholmem”.

Chociaż pod koniec lat osiemdziesiątych dyrektora generalnego LEGO uważa się za jednego z najbardziej wpływowych ludzi duńskiego świata biznesu, a jedna z gazet pisze o nim, że „wygląda, jakby nie robiło na nim wrażenia to, że ma pod sobą 5800 pracowników i produkcję, która zajmuje coraz to nowe powierzchnie fabryczne w Billund”, na prywatnym podwórku Kjeld musi staczać dużo więcej walk, niż ktokolwiek by się spodziewał. Przez całe lata osiemdziesiąte dręczą go nawracające wątpliwości co do posiadanej charyzmy i siły przebicia w roli dyrektora. Sytuacji nie poprawia także to, że ojciec co rusz przypomina o sobie zakulisowymi działaniami i regularnie kwestionuje umiejętności kierownicze syna. Wszystko to nadwiera psychikę i poczucie własnej wartości młodego dyrektora.



W latach osiemdziesiątych konflikty między ojcem i synem przybierają na sile. Kjeld często zadaje sobie pytanie, które pojawia się także w jednej z jego ulubionych piosenek śpiewanych przez Boba Dylana: *How many roads must a man walk down / before you can call him a man?* Zdjęcie: *Flemming Adelson*

**Kjeld:** „Działo się tak, odkąd wróciłem ze Szwajcarii w 1977 roku aż do śmierci ojca w 1995, ale najgorsze pod tym względem okazały się lata



osiemdziesiąte. Z jednej strony ojciec był ze mnie dumny i też widział konieczność tego, żebym nadał bieg pewnym sprawom. Z drugiej strony żądał jednak, bym rezerwował czas na spotkania wyłącznie z nim. Na przykład chciał, żebyśmy raz w tygodniu jeździli do jego domku myśliwskiego w Utoft Plantage, między Billund i Grindsted, aby rozmawiać tam o wszystkim, co dotyczyło prowadzenia firmy. Poświęcałem przez to zbyt wiele czasu rozważaniu propozycji ojca i spełnianiu jego oczekiwań, żeby częściej pytać go o radę. Jednocześnie bez przerwy myślałem o tym, jak sprawić, by poczuł entuzjazm dla rozwoju LEGO pod moim kierownictwem. Przez całe lata osiemdziesiąte co rusz popadaliśmy w różne konflikty. Musiałem mu powiedzieć bez owijania w bawełnę: »Kochany tato, teraz ja tutaj rządę, a ty przestań rozmawiać z tym i z tamtym za moimi plecami!«. Niestety nie widywaliśmy się zbyt często na gruncie prywatnym, bo każde spotkanie kończyło się kłótnią, co oczywiście niekorzystnie wpływało na Camille i moją mamę. Dzieciom też trudno było to ignorować. Za każdym razem ja i ojciec wplątywaliśmy się w tę czy inną idiotyczną dyskusję, której żaden z nas nie potrafił przerwać. W tym punkcie byliśmy równie uparci. Wiem, że głęboko w duszy ojciec pragnął tego, co najlepsze dla firmy, tak samo jak ja. Problem polegał na tym, że należeliśmy do dwóch różnych pokoleń”.

W podwójnym wywiadzie z ojcem i synem do magazynu „Management” w 1981 roku Godtfred opowiada o tym, że pochłania go obecnie jego drugie „życie przedsiębiorcy” i że chciałby realizować pomysły i projekty korzystne dla rozwoju Billund i okolicy. Ma się to odbywać poprzez spółkę holdingową KIRKBI A/S. Co w takim razie ze stanowiskiem prezesa zarządu w spółce matce LEGO A/S, gdzie Godtfred ma zadanie przywoływać syna do porządku? – pyta dziennikarz. Godtfred odpowiada:

„Powiedziałbym raczej, że w sytuacji gdy nie zgadzamy się co do jakichś kwestii, przekonanie mnie wymaga co najmniej dokładnego naświetlenia całej problematyki”.

*Czy jako prezes zarządu zagłębia się pan w indywidualne sprawy?*

„Z tym różnie bywa! Oczywiście nie można przeszkadzać nowemu kierownictwu, ale chciałbym być dla nich odpowiednim partnerem w dyskusji. Chociaż pewne rzeczy z pewnością zrobiłbym inaczej, mogę powiedzieć, że wśród tych najważniejszych decyzji nie było ani jednej, z którą bym się nie zgodził”.

W następnej kolejności dziennikarz zaczyna wypytywać o współpracę między ojcem a synem w stosunku do planów LEGO na przyszłość. Kjeld odpowiada:

„Zgadząmy się co do tego, że w przyszłości potrzebny nam będzie ciągły zdrowy wzrost, różniemy się natomiast w tym, jak go definiujemy. Powinniśmy nie tylko się rozwijać poprzez zdobywanie nowych rynków, ale także zapewnić zdrowy wzrost na wszystkich dotychczasowych”.

*Na czym ma się zatem opierać ta strategia na przyszłość?*

Godtfred znów zabiera głos, podkreślając, że najważniejszy jest wzrost kontrolowany: „To my powinniśmy rządzić przedsiębiorstwem, a nie na odwrót!”. Kjeld słucha, po czym dodaje: „Mogę tylko poprzeć ten pogląd”.

**Kjeld:** „Miałem dla ojca wiele szacunku, i wciąż mam. Na szczęście przeżyliśmy razem także mnóstwo dobrych chwil, kiedy potrafiliśmy się do siebie zbliżyć. Prawie zawsze dochodziło między nami do kłótni o jakąś kwestię związaną z firmą. Z drugiej strony LEGO było dziełem życia ojca, było *całym* jego życiem, więc na pewno przykro mu było czuć się odsuniętym. Świetnie to rozumiem, chociaż przez to często miałem do czynienia z tą drugą stroną jego osobowości. Wiele osób mi mówiło, że ojciec z nieukrywaną dumą opowiadał o mnie i o tym, co robię dla LEGO, ale sam absolutnie nie odnosiłem takiego wrażenia w jego obecności. Rzadko mnie chwalił, nawet gdy odnosiłem niezaprzeczalne sukcesy”.

\*\*\*

W sierpniu 1982 roku LEGO obchodzi jubileusz 50-lecia, który w dużej mierze staje się fetą na cześć Godtfreda. Jubilat pojawia się w gazetach i w telewizji, a w samym dniu obchodów wygłasza mowę na trawniku przy Aastavej przed główną siedzibą firmy, gdzie na świeżym powietrzu ustawiono rzędy krzeseł i podium. Pogoda jednak nie sprzyja uroczystym obchodom. Pod ciężkimi deszczowymi chmurami kołują trzy samoloty LEGO Airways, jedna cessna i dwa king airy, częściowo zagłuszone przemarszem Gwardii LEGOLANDU po mokrej trawie, podczas gdy Godtfred szykuje się do wygłoszenia mowy powitalnej dla 150 zaproszonych gości, dziennikarzy i fotografów. Z nieba płyną strugi deszczu, ale siedząca w pierwszych rze-

dach pod parasolkami cała rodzina Kirków Kristiansenów nie opuszcza swoich miejsc. Pośrodku widać 85-letnią Sofie otoczoną pięciorgiem dzieci wraz z ich rodzinami. Rodzeństwo zebrało się w komplecie po raz pierwszy od dwóch dziesięcioleci. To właśnie do nich Godtfred na wstępie kieruje gorące podziękowania:

„Cieszę się, że mogła się tu zebrać cała nasza rodzina. Szczególnie dziękuję tobie, mamó. Masz swój wielki udział w tym, że ojciec przetrwał wszystkie te trudne lata na samym początku. W 1932 roku wielu się zastanawiało, czy fabryka zabawek ojca się utrzyma. Dziś, także w czasach kryzysu, naturalne wydawałoby się postawienie podobnego pytania: czy dalej się utrzymamy?”.

Można tylko zgadywać, co myślą Gerhardt i Karl Georg, dwaj bracia, którzy 20 lat wcześniej zgodzili się na wykupienie przez Godtfreda swoich udziałów w LEGO. Gerhardtowi, mającemu obecnie 56 lat, nigdy nie udało się odnieść z BILOfixem światowego sukcesu, jaki wróżono tej zabawce. W późniejszym okresie sprzedał swój wynalazek, a całą energię włożył w sieć sklepów z zabawkami, GK Legetøj, która przez wiele lat bardzo dobrze prosperowała. Gdy sieć obchodziła jubileusz, zjawił się na nim Godtfred z gratulacjami, a „Jyske Tidende” miało możliwość zapytać o stosunki między obydwoma braćmi. Gerhardt odpowiedział: „W rodzinie trzymamy się razem, ale interesy prowadzimy tak, jakbyśmy byli dla siebie obcy ludźmi. Te dwie sprawy należy od siebie oddzielać”.

Karl Georg w 1982 roku kończy 63 lata i wraca do LEGO; kieruje tam produkcją milionów kół do samochodów i pociągów. Odbywa się ona w Kolding, gdzie najstarszy brat Godtfreda prowadził wcześniej własną fabrykę wyrobów z plastiku zatrudniającą ponad 50 osób. W latach siedemdziesiątych był zmuszony ją zamknąć i zajął się działalnością handlową do momentu, aż przyjął propozycję ponownej pracy dla LEGO.



Godtfred przemawia do rodziny i pracowników podczas obchodów 50-lecia LEGO w sierpniu 1982 roku. Parasol trzyma rzecznik prasowy firmy Peter Ambeck-Madsen. *Archiwum prywatne*

Stojący pod parasolem Godtfred kończy swoją mowę jubileuszową stwierdzeniem, że firma ma powody do optymizmu: „Mamy zdecydowane i dynamiczne kierownictwo w twojej osobie, Kjeld!”. Te rzadkie w jego ustach słowa pochwały Godtfred powtarza tego samego dnia w rozmowie z dziennikarzem: „Odkąd Kjeld przejął stery w firmie, wszystko nabrało tempa. Podejmuje odważniejsze decyzje niż ja swego czasu, ale jeśli mam być całkowicie szczery, wolałbym, żeby przedsiębiorstwo nigdy nie rozrosło się na tyle, bym nie znał każdego pracownika z imienia”.

Innemu dziennikarzowi Godtfred opowiada, że Kjeld nadał firmie nową dynamikę, ale także robi rzeczy, których on sam nigdy by nie zrobił i z którymi niekiedy diametralnie się nie zgadza: „Muszę się nauczyć, że nie powinienem się w to mieszać! Chciałbym jednak dodać, że podczas moich pierwszych lat kierowania firmą jej wynik finansowy często był alarmujący. Kjeld niczego takiego nie doświadczył, co daje mu inny punkt wyjścia do podejmowania decyzji”.

W przeciwieństwie do syna Godtfred nigdy nie miał nic przeciwko występowaniu w świetle reflektorów. Obchody jubileuszu wykorzystuje do za-

jęcia stanowiska w sprawie duńskiej polityki gospodarczej, które rozno-  
si się echem po całym kraju, i do pokazania, że były dyrektor LEGO wciąż  
trzyma się mocno. Na pierwszej stronie dodatku biznesowego dziennika  
„Jyllands-Posten” Godtfred stwierdza, że LEGO jest oczywiście duńską fir-  
mą, ale nie za wszelką cenę:

„Duński klimat gospodarczy czasami bywa tak niezdrowy, że aby zagwarantować przetrwanie fir-  
my, będziemy zmuszeni przemyśleć obecną sytuację. Z jednej strony staje się problemem przeka-  
zanie LEGO trzeciemu pokoleniu, z drugiej ogromnym obciążeniem jest podatek od majątku. Gdy  
tak jak mnie z każdej zarobionej korony zostaje ci w kieszeni zaledwie 17 øre, trudno mówić  
o przyjaznym klimacie”.

To, że w kieszeni zostaje jedynie nędznych 17 øre, nie odbija się jednak na  
pracownikach LEGO w roku jubileuszowym. Rodzina Kirków Kristiansenów  
zadbała o odłożenie milionów z myślą o planowanych sierpniowych obcho-  
dach. Pracownicy tak się nie mogą doczekać obiecanych prezentów jubile-  
uszowych, że jeszcze przed wakacjami krążą o nich plotki i zawiera się za-  
kłady o to, czy wszyscy z 4000 zatrudnionych w firmie otrzymają odtwa-  
rzacze wideo VHS, czy Bretamax, należące do najbardziej wziętych w tam-  
tych czasach dóbr konsumpcyjnych.

Okazuje się, że każdy pracownik dostaje w prezencie premię w wysoko-  
ści 6000 koron. Środki te szybko zostają upłynnione, w znacznym stopniu  
ożywiając lokalny handel, który „kręci się jak w kołowrotku”, jak donosi  
jedna z billundzkich gazet. Właściciel jednego z dwóch sklepów z elektroni-  
ką w mieście ujawnia dziennikarzom, że rozeszło się prawie wszystko – od  
kolorowych telewizorów po sprzęt hi-fi i odtwarzacze wideo – a „ludzie  
płacą gotówką!”. Także konkurencja przy Hovedgaden, zwana „Kajem od  
Głośników”, jest wysoce ukontentowana osiągniętymi obrotami, natomiast  
rzeźnik Nissen informuje o tym, że w pierwszych dniach po obchodach od-  
nosiło się wrażenie, jakby wszystkich ogarnęły gorączkowe przygotowania  
do nocy sylwestrowej: „Ludzie rzucili się kupować steki wołowe i drogie  
wina jak nigdy przedtem!”.

Sobie, Camilli i dzieciom Kjeld sprezentował natomiast majątek ziemski  
na Fionii. Historia Schelenborga, położonego na północ od Kerteminde, się-  
ga XIII wieku. W tamtych czasach jego właścicielem był magnat Stig An-  
dersen Hvide, znany jako Marsk Stig, którego skazano za morderstwo króla  
Eryka V w stodole w Finderup, odebrano mu dobra i ogłoszono banitą.  
W 1982 roku do posiadłości należą stajnie, mniejsze zabudowania i 900

mórg ziemi, z czego 780 to grunty orne. Piękne tereny przyrodnicze wokół majątku rodzina Kirków Kristiansenów odkryła latem 1982 roku podczas wakacyjnej wycieczki kamperem Godtfreda i Edith do Fyns Hoved, najbardziej na północ wysuniętego miejsca na wybrzeżu Fionii. Któregoś dnia, już po wyjeździe, Kjeld przypadkowo widzi ogłoszenie o wystawieniu na sprzedaż majątku w pobliżu Martofte i składa ofertę w imieniu całej rodziny. Z okazji tego sensacyjnego zakupu „Vejle Amt Folkeblad” publikuje żartobliwy wierszyk pod karykaturą przedstawiającą świeżo upieczonego właściciela ziemskiego i dyrektora LEGO w jednej osobie, stojącego przed Schelenborgiem z dwoma zawiedzionymi chłopcami – te historyczne budynki nie są wcale wzniesione z klocków!

*Dyrektor LEGO K.K. Kristiansen / ten od wielkich biznesów / wystarczy, że uniósł brew / a panem na fińskich włościach stał się. / Łatwo taki kasek zławić / gdy węża się w kieszeni nie nosi / ale choć mówimy o LEGO szefie / zamek jest w całości zbudowany z cegieł!*

**Kjeld:** „Szybko zaczęliśmy przyjeżdżać do Schelenborga w weekendy, żeby wypocząć. Wpłynęło to korzystnie na rodzinę, zwłaszcza na mnie, bo potrzebowałem oddalić się fizycznie od LEGO i od Billund. W dużej mierze powielalem styl życia prowadzony przez ojca. Zazwyczaj udawało mi się zdążyć na kolację, ale nieprzerwanie myślałem o LEGO i często pracowałem do późnego wieczora. Wielokrotnie sprawiłem zawód Camilli i dzieciom spodziewającym się, że spędzimy wspólnie czas. Do tego dochodziło jeszcze mnóstwo długich podróży służbowych! W tamtych czasach uważałem za absolutną konieczność jeżdżenie do krajów będących naszymi największymi rynkami zbytu, przedstawianie się odpowiednim osobom, pokazywanie, kim jestem, kim my jesteśmy, my, wszyscy z Billund. Jako dyrektor generalny i współwłaściciel nieustannie podkreślałem, że LEGO jest jednym przedsiębiorstwem, co nie zawsze było oczywiste dla naszych zagranicznych pracowników. Dlatego posyłałem swoich dyrektorów w inne miejsca na świecie. Sam byłem w Afryce, Amerykach Północnej i Południowej, Australii, Nowej Zelandii, południowo-wschodniej Azji i Japonii. Dziś czasami żałuję, że przez wszystkie lata, gdy dzieci dorastały, byłem dla nich równie nieobecny jak mój ojciec dla mnie, gdy miałem ten sam wiek co one”.



Kjeld i Camilla kupują od rodziny Juel-Brockdorff posiadłość Schelenborg, położoną na północ od Kerteminde. Miejsce to staje się ich azylem. Daleko od Billund, gdzie przez cały czas otaczają ich sprawy związane z LEGO, mogą się tutaj odciąć od codzienności. *Archiwum prywatne*

\*\*\*

Na początku stycznia 1988 roku Kjeld i Camilla są gospodarzami corocznego przyjęcia noworocznego dla kadry zarządzającej głównego oddziału firmy w Billund. Na przyjęcie do Hotelu LEGOLAND zostaje zaproszonych około 30 menedżerów wyższego i niższego szczebla, członkowie zarządu wraz z małżonkami, Godtfred i Edith oraz siostra Kjelda Gunhild i jej mąż Mogens.

Kjeld jak zwykle przygotował mowę noworoczną, tym razem dłuższą. Po powitaniu i przedstawieniu nowych osób w kierownictwie opowiada o minionym roku. Nagły spadek sprzedaży wiosną 1987 roku udało się szybko i efektywnie odwrócić dzięki wspólnym wielkim wysiłkom całego zespołu. Kjeld długo się zastanawiał, czemu firma zawdzięcza to niezwykle zaangażowanie:

„To, że my wszyscy z Grupy LEGO mamy do czynienia z dziećmi, czyni nasze przedsiębiorstwo wyjątkowym. Idea naszych produktów opiera się na dziecięcych zdolnościach twórczych i wyobraźni bez granic. Zainspirowani tym dyrektorzy i pracownicy firmy przejmują cechy właściwe

dzieciom: otwartość wobec nowych możliwości, gotowość ciągłej nauki i niechęć do zbyt pochopnego akceptowania narzucanych nam ograniczeń. My, dorośli, często zapominamy korzystać z wyobraźni i zbyt szybko się poddajemy, bo przecież »nie da się tego zrobić!« albo »kiedyś już tak było!«. Musimy pamiętać, by pielęgnować to dziecko w sobie”.

W nawiązaniu do tego hołdu złożonego dziecięcemu sposobowi myślenia Kjeld na samym końcu przemówienia stwierdza, że z optymizmem spogląda w nowy rok 1988. Dokąd zmierza LEGO? Dyrektor generalny zdradza, że o tym będzie się debatowało podczas tegorocznej międzynarodowej Konferencji LEGO – o wizji, podstawach ideowych, celach i strategii do roku 2000.

Osiem miesięcy później, w ostatnim tygodniu sierpnia, dyrekcja koncernu przedstawia całościową strategię 100 dyrektorom z ponad 20 krajów w Hotelu Hvide Hus w Ebeltoft. Obierając za podstawę rozwój firmy i jej globalną ekspansję w ostatnich 10 latach, pracownicy LEGO mają wspólnie dyskutować nad strategią działalności aż do nowego milenium.

Tak jak w mowie noworocznej, Kjeld rozpoczyna od pozytywnych cech właściwych dzieciom i okresowi dzieciństwa: otwartości, ciekawości, zdolności innego myślenia i dostrzegania nowych możliwości. Samo wystąpienie ma formę dziesięciominutowego filmu o tytule *Wizja*. W jego pierwszej połowie dyrektor generalny pojawia się w prywatnej przestrzeni pokoju dziennego w swoim domu przy Skovparken, gdzie zastanawia się nad tym, co LEGO będzie reprezentowało w nadchodzącej dekadzie: „W mojej wizji – w moim marzeniu – nazwa LEGO wiąże się nie tylko z naszymi produktami i z samą firmą, nie ograniczają jej także żadne sprecyzowane cele i strategie. Nazwa LEGO stała się pojęciem uniwersalnym, które można opisać hasłami: Pomysł, Entuzjizm, Wartości”.

W drugiej części filmu sceneria się zmienia. Zamiast Kjelda pojawia się klaun o upudrowanej twarzy i w białych rękawiczkach, który mimiką przekazuje różne znaczenia związane z tymi trzema słowami kluczami. Pozbawionej słów prezentacji towarzyszą fragmenty filmu dokumentalnego *Det legende menneske*<sup>35</sup>, nakręconego kilka lat wcześniej dla LEGO przez poetę i reżysera Jørgena Letha. Jest to kolaż 61 sekwencji nagrywanych w różnych miejscach na świecie, które w poetycki sposób zgłębiają naturę zabawy – dlaczego się bawimy? Jaki może być cel zabawy? Jej siła napędowa? Film nie podaje żadnych wyjaśnień ani interpretacji, pojawiają się w nim jedynie obrazy i bardzo niewiele słów, co sugeruje, że zabawa jako taka jest badaniem rzeczywistości. Zabawa jest nauką:



*Bawię się, mogę wszystko, / nic nie jest zabronione, / tworzę swój własny świat, / systematyzuję chaos,  
/ zachowuję równowagę, / dopóki da się ją utrzymać, / bawię się, że ten świat istnieje, / właśnie na  
tym polega moja zabawa.*

**Kjeld:** „Zawsze lubiłem filozofować o naszych wartościach, zwłaszcza o tym, że powinno się zachować w sobie dziecięcość. Przez te wszystkie lata próbowałem to narzucić naszej organizacji. Pamiętam, jak ojciec pytał: »Ależ, Kjeld, czy to naprawdę konieczne?«. Odpowiadałem, że ludzie sami nie zyskają takiej wiedzy, nawet jeśli silnie to odczuwają. Muszą to sobie uświadomić i muszą tego chcieć. Było dla mnie absolutnie kluczową kwestią, że LEGO to coś więcej niż tylko firma zabawkarska. Zajmowaliśmy ważne miejsce w sercach rodziców i dzieci, dużo większe, niż upoważniałby nas do tego rozmiar firmy. Gdy przeprowadzaliśmy badania naszych największych rynków – w tamtych czasach przede wszystkim w Niemczech – widać było wyraźnie, że zajmujemy dużo wyższą pozycję niż wszystkie inne marki zabawek. Dlatego zacząłem powtarzać jak mantrę, że powinniśmy się teraz skupić na naszej marce. Wielu się temu sprzeciwiało, twierdząc, że przecież »to klocki są w tym wszystkim najważniejsze«. Była to prawda, ale z mojego punktu widzenia – i tutaj znów wracamy do paradoksów – nie chodziło w tym o »jedno albo drugie«, ale o »jedno i drugie«. Niełatwo było sprawić, by moje otoczenie zrozumiało paradoks polegający na tym, że naszą koncepcję produktu fizycznie wyobrażał klocek LEGO, ale nazwa firmy jednocześnie oznaczała coś dużo więcej”.



These are the blocks, red, yellow, and blue, that build whatever he wants them to.

Big, bright blocks for girls and boys to make the fun called DUPLO Toys.

Preschoolers learn by doing, and DUPLO™ Toys give them the perfect opportunity. From Pull Toys they can pull apart - to Basic Building Sets - to sets that build a farm or school.

There are 16 DUPLO Sets in all. Look for them in the preschool section of your toy store.

Agnes 1-5

LEGO DUPLO Toys...the toys with the accent on "do."




**Mutti, meine Giraffe kann Rollschuh laufen.**

Kinder haben ihre eigene Welt. Eine Welt, in der die Fantasie wirklich alles möglich macht.

Dabei diese originellen und neuen Ideen auch in die Tat umsetzen werden können, bedarf es eines Spielzeugs, das mit seinen vielen Spiel- und Variationenmöglichkeiten der Fantasie der Kinder in nichts nachsteht.

LEGO's Grundstein legen die Vorstellungskraft an und geben Kindern die Möglichkeit, jede fantasievolle Idee zu verwirklichen. Wird die Grundstein LEGO Elemente enthalten, die das Spiel zum gemeinsamen Spiel werden lassen.

Alle Grundstein sind den verschiedenen Entwicklungsstadien der Kinder angepaßt.

LEGO® jedes Tag ein neues Spielzeug.



**Jeu sans frontières... avec les boîtes universelles Lego**

Les enfants veulent toujours quelque chose de nouveau et surtout de la variété, donc ils aiment jouer avec ce joujou qui est simple d'usage, qui se joue partout, et qui est facile à transporter. Les boîtes Lego universelles sont la base de jeu Lego, car la construction de chaque partie se compose d'éléments de base pour faciliter la construction d'objets. Toutes les boîtes universelles sont conçues de façon à faciliter pour les enfants la construction de structures les plus diverses.

LEGO




**A whole bucketful of new ideas.**

As they are: The new bag DUPLO buckets, with lots of blocks and room to store even more.

From 0-5 years  
DUPLO toys make it fun for little fingers to learn.



W latach osiemdziesiątych dzieci stają się w LEGO wzorcami do naśladowania, a ich potencjał twórczy tematem kampanii reklamowych firmy.

**What it is is beautiful.**

Have you ever seen anything like it? Not just what she's made, but how proud it's made her! It's a look you'll see whenever children build something all by themselves. No matter what they've created.

**Younger children build for fun.** LEGO Universal Building Sets for children ages 3 to 7 have colorful bricks, wheels, and friendly LEGO people for lots and lots of fun.

**Older children build for realism.** LEGO Universal Building Sets for children 7-12 have more detailed pieces, like gears, rotors, and treaded tires for more realistic building. One set even has a motor.

LEGO Universal Building Sets will help your children discover something very, very special: themselves.

LEGO is a registered trademark of LEGO A/S. © 1985 LEGO A/S.

Universal Building Sets  
 744  
 176  
 3-7 years old  
 7-12 years old  
**LEGO**

Druga kwestia, która mogła być trudna do zrozumienia przez pracowników LEGO, to niespodziewane rundy zwolnień w latach 1983 i 1985. Do takiej sytuacji nikt w Billund nie był przyzwyczajony, zwłaszcza że wynik finansowy wykazywał zysk, choć mniejszy niż zwykle. Tę historię uważnie śledzą duńskie gazety.

Gazeta „Land og Folk”, wydawana w Danii do dzisiaj przez Duńską Partię Komunistyczną, obecnie niszowa, próbuje latem 1985 roku ze szczegółami opisać całą sprawę w obszernym retrospektywnym artykule zatytułowanym *Wujaszek LEGO – bezwzględny wielonarodowy chłopak ze wsi*. Założenia, na których dziennikarz opiera swoje wnioski, nie pozostawiają miejsca na domysły: duńskie przedsiębiorstwo o działalności na skalę światową manipuluje opinią publiczną, aby ta uwierzyła, że firmie nagle przestało się wieść, chociaż w rzeczywistości jej zyski nieprzerwanie rosną. Jak pisze „Land og Folk”: „Rodzina z wrzosowisk za wszelką cenę próbuje się kreować na swojską i przaśną, chociaż drugi rok z rzędu dokonała majsterszty-

ku polegającego na redukcji siły roboczej, przez co ich zyski poszybowały w górę w rekordowym czasie”.

Środkowojutlandzkie media już kilka lat wcześniej, gdy doszło do pierwszych 230 zwolnień w Billund, donosiły, że jest coś na rzeczy. Dyrektor Stig Christensen zaprzecza w imieniu kierownictwa, że winę za ten stan ponosi nabycie i wdrożenie do procesu produkcji nowych technologii: „W żadnym razie nie chodzi o to, że zakupiliśmy maszyny mające zastąpić ludzi przy produkcji. Przyczyn zwolnień należy upatrywać w tym, że w 1982 roku odnotowaliśmy wzrost sprzedaży poniżej przewidywanych 15 procent, stanowiących podstawę naszego planowania”.

Tych wyjaśnień nie kupuje Tove Christensen – znana także pod przezwiskiem „Zaufana Tove” – przedstawicielka związku zawodowego pracowników. Idzie na barykady w charakterystyczny dla siebie, dyplomatyczny sposób, postrzegając sprawę zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i w szerszej perspektywie. Twierdzi, że w tym wszystkim chodzi o walkę kulturową: „Jako pracownicy rywalizujemy na bardzo nierównych warunkach z maszynami. Gdy wzrost nie jest już na tyle silny, żeby można w pełni wykorzystać stale rosnącą zdolność produkcyjną, to właśnie my tracimy pracę. Nic nie zatrzyma rozwoju technologicznego, a każda nowa maszyna zakupiona dla przedsiębiorstwa oznacza dla nas redukcję etatów”.

Christensen mówi także o tym, że zwolnienia boleśnie uderzają w lokalnych mieszkańców, bo wiele osób o stażu pracy krótszym niż pięć lat nie jest w stanie znaleźć innego zatrudnienia w okolicy. Zwłaszcza kobiety, stanowiące 80 procent zwolnionych.

Gdzie w tym procesie racjonalizacji podział się słynny duch LEGO? Szef kadr Per Sørensen, który na co dzień zajmuje się tą kwestią, wypowiada się na ten temat do dziennika „Børsen”. Po wysondowaniu panujących w fabryce nastrojów stwierdza, że pracownicy rozumieją konieczność przeprowadzenia zwolnień, i to pomimo że zeszłoroczny wynik finansowy LEGO, który zostanie upubliczniony w najbliższym czasie, będzie zadowalający z finansowego punktu widzenia: „Pracownicy świetnie zdają sobie sprawę, że nie da się kontynuować produkcji klocków, jeśli nie znajdzie się na nie dostatecznie wielu nabywców. Nie można też zatrudniać w fabryce kilkuset osób, w sytuacji gdy brakuje dla nich zajęcia”.

\*\*\*

Pracownicy przychodzą, pracownicy odchodzą – i wracają. LEGO udaje się przetrwać zawieruchę i mniej dochodowe lata. Dekada lat osiemdziesiątych kończy się spektakularnym wprowadzeniem na rynek nowej serii tematycznej LEGO Piraci w 1989 roku. Pytanie brzmi, czy okaże się ona ukrytym skarbem. Dyrekcja w Billund wiąże z nią wielkie nadzieje, ale w prezentacji nowości w gazetce pracowniczej wyczuwa się ton podenerwowania. Nie wiadomo, jak zareagują klienci na tych brutalnych, uzbrojonych morskich rabusiów, którzy w zestawieniu z pokojowo uśmiechniętymi minifigurkami sprawiają wrażenie typów spod ciemnej gwiazdy.



Mieszkańcy Billund są zszokowani, gdy LEGO w 1983 roku zwalnia ponad 200 pracowników, spośród których zdecydowana większość pochodzi z miasta. Przedstawicielka związków Tove Christensen postrzega tę sprawę z dwóch perspektyw: „Nie chcę obwiniać przedsiębiorstwa, bo nie może ono nie podążać z duchem czasu, ale to, że nie ma dość pracy dla wszystkich, jest problemem społecznym i moim zdaniem trzeba mu jakoś zaradzić, na przykład wprowadzając krótszy czas pracy”.

„Chociaż Grupa LEGO nie produkuje zabawek imitujących współczesną broń i pod żadnym pozorem nie zamierza zachęcać ani do przemocy, ani do agresywnego zachowania, zabawa w piratów z ich armatami, strzelbami i szablami z pewnością jest bliska tej granicy. W każdym razie dla kręgu »pokojowo nastawionych« (pokojowo nawiedzonych?) dorosłych, którzy rękoma i nogami będą bronić poglądu, że pozwolenie dzieciom na zabawę w coś, co przypomina wojnę, jest szkodliwe, a nawet niebezpieczne”.

LEGO może jednak odetchnąć z ulgą. Wzorzec osobowy „miękkiego mężczyzny” wyszedł już z mody, podobnie jak purytański odłam nordyckich pedagogów dziecięcych z lat siedemdziesiątych, którzy poprzez krajową organizację DUI-Leg og Virke<sup>36</sup> prowadzili kampanie przeciwko zabawom w wojnę, a w Szwecji doprowadzili do zakazu produkcji zabawkowej broni po drugiej wojnie światowej. Seria z piratami sprzedaje się powyżej wszelkich oczekiwań – w Danii, w krajach nordyckich i na całym świecie. Składających się na nią 11 zestawów stanowi największy jak dotąd pojedynczy sukces LEGO. Jest to także kolejne zwycięstwo dawnego pomysłu Kjelda z 1978 roku, aby poszczególne produkty połączyć z różnymi obszarami tematycznymi i tchnąć nowe życie w zabawki konstrukcyjne oferujące możliwość zabawy w odgrywanie ról.

W ciągu dziesięciu lat Kjeldowi i LEGO udaje się zmodernizować i poszerzyć granice zabawy klockami. Nigdy wcześniej aż tyle dzieci z tak wielu krajów i kultur nie bawiło się produktami LEGO, wykorzystywanymi obecnie także jako materiały dydaktyczne w duńskich, angielskich i amerykańskich szkołach. Dzięki owocnej współpracy z Seymourem Papertem i Media Lab klasyczna zabawa w budowanie z klocków LEGO przenosi się w erę komputerów i robotów. Odbierając w imieniu firmy nagrodę Image „Børsens Nyhedsmagasin” w 1988 roku, Kjeld stwierdza: „Bardziej wierzę w ewolucję niż w rewolucję i chciałbym zobaczyć organiczny i naturalny rozwój LEGO, oparty na naszej podstawowej idei”.

W następnym roku Seymour Papert zostaje mianowany „profesorem LEGO” w dziedzinie badań nad uczeniem się. On i jego zespół badawczy z MIT otrzymują grant sponsorski w wysokości 2 milionów dolarów, który nie tylko pokrywa koszty współpracy w nadchodzącym roku oraz działalność badawczą i rozwojową, ale również daje LEGO możliwość mianowania profesorów na MIT. W związku z tym wydarzeniem rzecznik prasowy LEGO wyjaśnia, że sponsorowanie przez prywatne przedsiębiorstwo profesury, z której obie strony mogą odnieść wiele korzyści, to typowo amery-

kańskie podejście, i przy sposobności dorzuca: „Szkoda, że duńskie wyższe uczelnie nie dostrzegają podobnych zalet”.

Ze strony LEGO w nadaniu tej profesury nie chodzi tylko o to, żeby podarować Papertowi i jego instytutowi worek pieniędzy. Mianowanie należy postrzegać w świetle nowej strategii brandingowej firmy. Kjeld pragnie jeszcze bardziej skupić się na marce. Dlatego wychodzi także z inicjatywą ufundowania Nagrody LEGO, po raz pierwszy przyznanej w roku 1985 i uzasadnionej następującymi słowami:

„Dzieciństwo, a także życie i warunki rozwoju dziecka są tak ważne, że istnieje ciągła potrzeba nowatorskiego myślenia w tej dziedzinie i podejmowania nowych inicjatyw. LEGO pragnie wspierać pracę i pomysły, które przyczyniają do polepszania warunków życia dzieci na całym świecie”.

Z nagrodą wiąże się gratyfikacja pieniężna w wysokości 750 000 koron oraz zbudowany z klocków LEGO model jesionu Yggdrasil, znanego z mitologii nordyckiej drzewa życia, korzeniami sięgającego jądra Ziemi, a czubkiem wznoszącego się wysoko ponad niebo.



Seria LEGO Piraci odniosła jak do tej pory największy pojedynczy sukces w historii LEGO. Wyraziste minifigurki, niektóre o gniewnych twarzach, oznaczają zmianę kursu w nastawieniu firmy do zabawy z „bronią”.

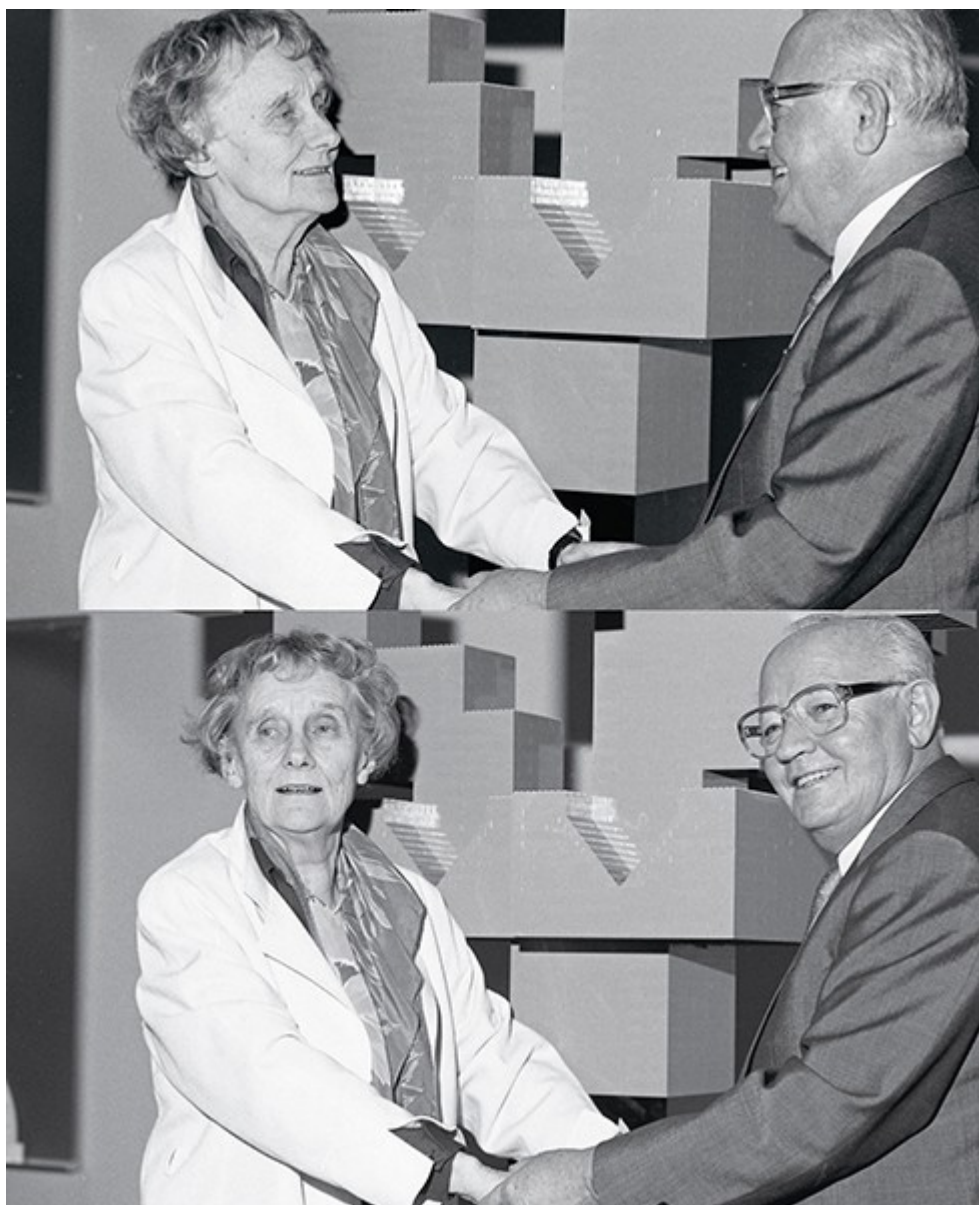
**Kjeld:** „Zarówno profesura LEGO, jak i nagroda były moimi pomysłami. Miały na celu pokazanie, że marka LEGO to coś innego i dużo więcej niż

same zabawki. Stanowiły początek strategii, którą przedstawiłem w późniejszym czasie i za którą nie szczędzono mi słów krytyki, a mianowicie że LEGO w 2005 roku miało stać się najsilniejszą marką wśród rodzin z dziećmi”.

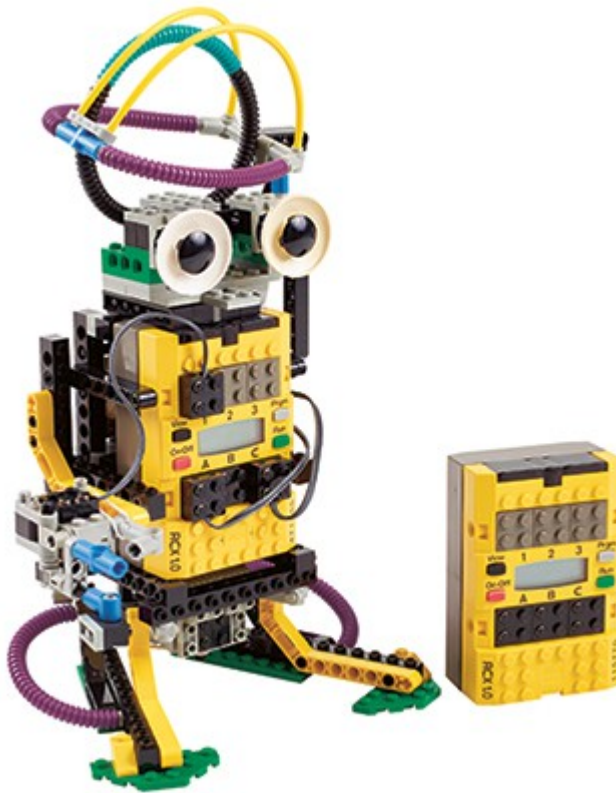
Tak jak wszystkie inne firmy z branży zabawkarskiej u progu lat dziewięćdziesiątych, LEGO z ciekawością zagląda do pokoi dzieci i nastolatków, gdzie komputer, klawiatura, joystick i telewizor na pilota w niedalekiej przyszłości staną się częścią stałego wyposażenia i gdzie gry komputerowe oraz filmy zaczną odgrywać coraz ważniejszą rolę. Nie wszyscy podchodzą tak entuzjastycznie jak Seymour Papert do – wydawałoby się naturalnego – opanowania do mistrzostwa tych nowych mediów elektronicznych przez dzieci. Jednak ten „maniak komputerowy *par excellence*”, jak nazywa Paperta jedna z duńskich gazet, niewątpliwie ma rację co do jednej kwestii. Podczas gdy dorośli dyskutują o wpływie kultury mediów na dzieciństwo i dzieci, te ostatnie wykorzystują nowe technologie do własnych celów. I na własnych warunkach.

Mury niedługo runą...





Dwie wielkie osobowości nordyckiej kultury dziecięcej spotykają się w 1986 roku, gdy Astrid Lindgren otrzymuje Nagrodę LEGO. Podczas uroczystej gali „mama” Pippi Pończoszanki i „tata” systemu LEGO siedzą obok siebie przy stole. Pisarka dziękuje Godtfredowi za nagrodę słowami: „Wy, Duńczycy, jesteście bardzo szczydzy, skoro rozdajecie tyle pieniędzy – i to Szwedce, chociaż tyle razy pokonaliśmy was w piłce nożnej!”. Zdjęcie: *Benny Nielsen, Archiwum Miejskie w Vejle*



(Mindstorms, 1998)

Nadchodzi dziejowa chwila, upada mur berliński, a angielska gazeta, komentując aktualny wizerunek LEGO, umieszcza firmę w doborowym politycznym towarzystwie: „Trzy pierwsze miejsca w wyścigu o odpowiednią reakcję na te wiekopomne wydarzenia w Berlinie zajmują odpowiednio kanclerz Helmut Kohl, premier Margaret Thatcher oraz LEGO”.

Powyższa ocena, wydrukowana w „The Evening Standard”, to reakcja na wyjątkową reklamę, która pojawiła się po upadku muru berlińskiego 9 listopada 1989 roku. Historia o tym, jak to się stało, że duńska firma produkująca zabawki znalazła się w tak wytwornym towarzystwie, jest dowodem niezwykłej spontaniczności i inicjatywy, których dyrektorowi generalnemu powoli zaczyna brakować w jego organizacji.

W piątkowe popołudnie 10 listopada brytyjskie biuro sprzedaży LEGO otrzymuje telefon od swojej stałej agencji reklamowej, WCRS. Dzwoni dyrektor kreatywny Mathews Marcantonio. Chwilę wcześniej przefaksował do

firmy koncepcję reklamy związanej z tym, o czym właśnie mówi cały świat. W trakcie rozmowy prosi dyrektora marketingu angielskiego biura LEGO, Clive'a Nichollsa, o jak najszybsze ustosunkowanie się do zaproponowanego pomysłu.

Podobnie jak miliardy ludzi na całym świecie, również Nicholls śledzi wydarzenia w Berlinie. Ze wzrokiem przyklejonym do ekranu telewizora jeszcze tego samego ranka ogląda kolejne ujęcia euforycznie wiwatujących mieszkańców Niemiec wschodnich, którzy wspinają się na mur z młotkami i dłutami bądź też w niekończącym się korowodzie przekraczają granicę Berlina Zachodniego.

Kiedy Nicholls zapoznaje się z projektem reklamy przysłanym przez agencję, rozpływa się w zachwytach. Pomysł okazuje się genialny. Wielobarwny tłum kierujący się w stronę muru berlińskiego – zbudowanego z klocków. Na szczycie muru stoją minifigurki i uderzają w zniechęconą budowlę, a w oddali majaczy Brama Brandenburska, opatrzona inskrypcją: „The perfect Christmas gift”<sup>37</sup>, zamieszczoną na charakterystycznej belce osadzonej na kolumnach w stylu doryckim. Wszystko zbudowane z klocków LEGO.

Taka szansa pojawia się tylko raz w życiu. Clive Nicholls zdaje sobie sprawę, że ani jemu, ani LEGO nie trafi się już druga okazja zaprezentowania tak istotnego przekazu reklamowego, który oddaje hołd wolności i demokracji, a zarazem przypomina wielu milionom klientów o tym, że firma jest przygotowana na świąteczną sprzedaż.

WCRS jest w stanie umieścić reklamę w poniedziałkowym wydaniu gazety, jeżeli LEGO zaakceptuje ten pomysł. Clive Nicholls upiera się, że ogłoszenie powinno trafić do prasy jeszcze w niedzielę, kiedy nastrój euforii nadal utrzymuje się na najwyższym poziomie. Okazuje się, że tylko dwie gazety są w stanie zamieścić całostronicową reklamę, pod warunkiem dostarczenia jej do redakcji do 9.30 w sobotę. Jednakże „Sunday Telegraph” oraz „Sunday Correspondent” mają łączny nakład przekraczający milion egzemplarzy, więc agencja reklamowa ocenia, że to wystarczy do odniesienia spektakularnego efektu.

Jedna sprawa to 18 godzin do deadline'u, a druga to cena ogłoszenia reklamowego. Trzydzieści tysięcy funtów to spora kwota, która nie została uwzględniona w budżecie reklamowym LEGO. Tego piątkowego popołudnia Nicholls po raz pierwszy się waha. Czy ma odwagę wziąć odpowiedzialność za reklamę, która nie dość, że kosztuje majątek, to jeszcze zawie-

ra w sobie polityczną deklarację, co leży w sprzeczności z wytycznymi LEGO? Nicholls chwyta za telefon i dzwoni do swojego przełożonego, Gordona Carpentera. Nikt nie odpowiada. Szef wyjechał na weekend i wygląda na to, że znajduje się poza zasięgiem.

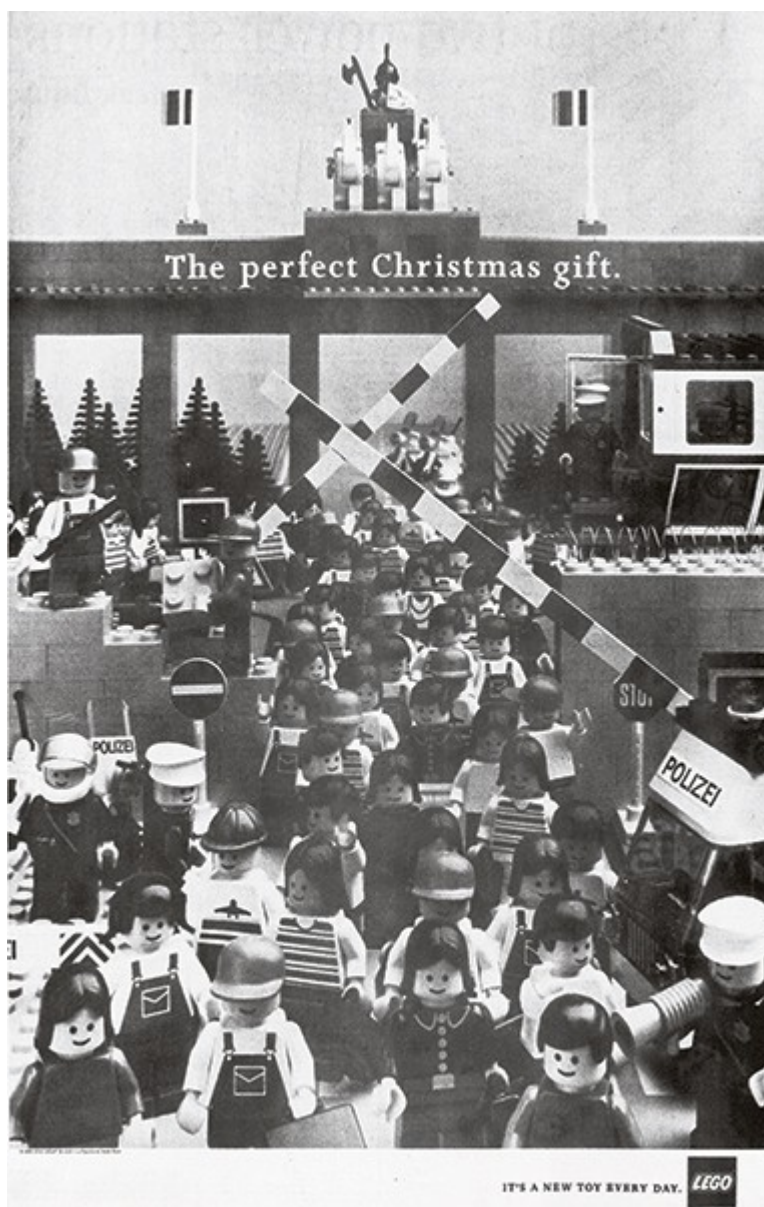
Nicholls bierze głęboki wdech, po czym uruchamia cały proces. Nagle wielu współpracowników ma pełne ręce roboty. Trzeba zbudować całą scenę z przejściem granicznym, murem berlińskim, Bramą Brandenburską, zaludnić przestrzeń wieloma setkami minifigurek, a potem wykonać zdjęcia. Największe wyzwanie stanowią materiały budowlane. Jest przecież piątek, zbliża się 17.00, więc czterech pracowników agencji w pośpiechu wsiada do taksówek i jedzie do sklepu Humleys przy Regent Street, gdzie pustoszą półki wypełnione klockami LEGO. Minifigurki, szyldy, drzewa, czerwono-białe szlabany kolejowe i wszystko inne, co jest potrzebne do zbudowania sceny wiwatującego tłumu w drodze do wolności. Przez kolejne sześć godzin budują model, fotografują go i tworzą reklamę.

Clive Nicholls przesypia większość soboty, a kiedy się budzi w niedzielę, dociera do niego, że przekaz reklamowy LEGO otrzymał równie pozytywne recenzje co przemówienia Helmuta Kohla i Margaret Thatcher w związku z obaleniem muru.

W kolejnych dniach LEGO zbiera mnóstwo pochwał, a reklama jest komentowana i pokazywana w innych mediach. Przekaz spotyka się z aplauzem zarówno zwykłych obywateli, jak i ludzi z branży reklamowej. Nawet konkurencja z branży zabawek kiwa z uznaniem głową. Od Brisbane i Bangkoku po Berlin i Boston ludzie nie mają wątpliwości, jaki będzie idealny tegoroczny prezent gwiazdkowy.

\*\*\*

W następnych latach, gdy otwierają się kolejne granice Europy Wschodniej, sprzedaż produktów LEGO w krajach zza żelaznej kurtyny błyskawicznie rośnie, a nieprzerwany korowód autobusów zwłaszcza z polskimi, ale też węgierskimi i wschodniemieckimi turystami co roku obiera kurs na LEGOLAND, eksploatując drogi dojazdowe do Billund.



**Kjeld:** „Już przed upadkiem muru można było kupić LEGO w krajach Europy Wschodniej, mieliśmy nawet stoisko w tym wielkim domu towarowym GUM<sup>38</sup> na placu Czerwonym. W połowie lat osiemdziesiątych pojechałem do Rosji, żeby zobaczyć, co udało nam się tam stworzyć. Tamtejsza sprzedaż nie była nieistotna, ale też nie przyprawiała o zawrót głowy, bo nie docieraliśmy do ogółu populacji. Nasze produkty były za drogie w przeliczeniu na to, ile zarabiał przeciętny Rosjanin. Mieliśmy tam przedstawiciela handlowego, podobnie jak w Polsce, Czechach czy na Węgrzech. Jednak sprzedaż odbywała się na niewielką skalę, i to w tak zwanych sklepach dolarowych. Upadek muru oznaczał ogromne otwarcie wschodnioeuropejskich rynków i miał wielkie znaczenie dla LEGO. Dość szybko znaleźli-

śmy się na tamtejszych rynkach, a nasz przedstawiciel, który mieszkał zarówno w Moskwie, jak i w Warszawie, miał naprawdę spore rozeznanie w Europie Wschodniej. Dzięki temu jeszcze przed upadkiem muru udało nam się zrealizować parę projektów, z których nie zawsze byłem dumny. Jeżeli chciało się w tamtych czasach wejść na tamten rynek na dużą skalę, odbywało się to na zasadzie transakcji kompensacyjnych. LEGO musiało na przykład zakupić dużą partię płaszczy przeciwdeszczowych, pasków i czegoś w tym stylu, a potem próbować sprzedać to w Danii. Dlatego postanowiliśmy utworzyć niewielką spółkę Almo A/S, która tymi czterema literami miała nawiązywać do LEGO, a jednocześnie była skrótorem od »wszystko na zamianę«. Choć prawda okazała się taka, że koniec końców sami zostaliśmy z tym zamienionym towarem. Jednak sytuacja zmieniła się w latach dziewięćdziesiątych. Dzisiaj Rosja jest naszym szóstym lub siódmym rynkiem zbytu<sup>39</sup>».



Dyrektor generalny nie kryje radości i dumy podczas noworocznego przemówienia skierowanego do pracowników w 1990 roku: „Obroty Grupy LEGO w ciągu lat osiemdziesiątych zwiększyły się ponadczterokrotnie w przeliczeniu na bieżące ceny. Pod względem ilościowym nasze obroty niemal się

potroili. To korzystniejszy rozwój niż ten, który odnotowuje branża zabawkarska na świecie, a do tego udało nam się zwiększyć udziały w rynku”.

W USA sprzedaż LEGO też rośnie w gwałtownym tempie – w 1989 roku odnotowuje się nie mniej niż 38 procent wzrostu. Pomimo porażki LEGO na wielu salach sądowych, w różnych krajach w latach osiemdziesiątych długo trwała próba sił z Tyco zdaje się przechylać szalę zwycięstwa na korzyść duńskiego przedsiębiorstwa, bo konkurencja na dłuższą metę nie jest w stanie dorównać jakością produktom firmy. Kjeld komentuje tę sytuację w jednym z udzielonych wywiadów: „Jakiś czas temu przegraliśmy proces przeciwko amerykańskiemu plagiatorowi, co bardzo mnie zdenerwowało, ale mamy zwyczaj mówić: nasz produkt i tak jest najlepszy, więc udowodnimy to w sklepie zamiast na salach sądowych”.

Widoczny staje się również efekt trzykrotnej współpracy promocyjnej z McDonald's, gdzie podczas ostatniego projektu do klasycznego dziecięcego menu dołączono i rozdano 37 milionów klocków. Badania konsumencie dowodzą, że 95 procent Amerykanów zna duńską markę zabawek. Z kolei z badania wizerunku LEGO przeprowadzonego przez dużą amerykańską firmę wynika, że firma plasuje się na ósmym miejscu zaraz po takich gigantach, jak: Mercedes-Benz, Levi's, Disney, Coca-Cola, Apple i IBM. Gazetka pracownicza LEGO odnotowuje w 1989 roku, że „klocki i frytki dobrze do siebie pasują”.

Kjeld ma wiele powodów do zachwyty, kiedy wygłasza długie, noworoczne przemówienie do swoich współpracowników, podsumowując mijającą wspaniałą dekadę i wypowiadając się emocjonalnie o sytuacji na świecie:

„Widzimy, jak upadają dyktatury, a wolność i pokój pojawiają się w zasięgu naszego wzroku. To trudny proces, ale daje nadzieję na bardziej pokojowy świat, w którym władza wojskowa i represje zostają zastąpione demokracją, szacunkiem dla praw człowieka i wolnym rynkiem. Uświadczenie sobie wzajemnej zależności oraz konieczności współpracy powinny uzmysłwić nam wszystkim, że Ziemia to niewielka planeta, za którą wszyscy jesteśmy odpowiedzialni. To całkiem niezła perspektywa na nadchodzące lata dziewięćdziesiąte”.

Noworoczne przemówienie dyrektora nosi tytuł *Dynamiczna ciągłość*. Po wielu latach długotrwałego wzrostu i tylko nielicznych, nieznaczących potknięć jest dużo powodów, żeby podziękować pracownikom za ich oddanie i zaangażowanie. Przy tej okazji Kjeld występuje też z apelem do każdego

zatrudnionego w firmie: „Zachowajcie w sobie dziecko”. Jego słowa budzą u niektórych zdziwienie.

Dyrektor wyjaśnia, że jego zachęta jest również podstawą strategii zatytułowanej „Wizja LEGO”, którą omawiano na dużej konferencji dla kadry kierowniczej w Ebeltof w 1988 roku, ale o której, poza obecnymi na tamtym spotkaniu, nikt jeszcze nie słyszał. „Wkrótce to się zmieni” – obiecuje Kjeld, bo w przyszłości właśnie dziecko stanie się wzorem do naśladowania dla pracowników firmy.

„Dzieci są ciekawskie, nieustannie zadają pytania: dlaczego tak?, dlaczego nie? Dzieci dostrzegają możliwości, a dorośli widzą problemy. Dzieci nie boją się czegoś spróbować i popełnić przy tym błędów, bo na nich się uczą. My też powinniśmy uczyć się z doświadczeń, ale nie możemy się bać robienia nowych rzeczy ani obawiać ryzyka związanego z popełnianiem błędów. Pamiętajmy, że możemy się uczyć przez całe życie. I bawić przez całe życie. Możemy miło spędzać wspólnie czas, a jednocześnie rozwiązywać problemy. Oczywiście musimy postępować jak dorośli, ale zachowajmy w sobie dziecko”.

**Kjeld:** „Poza chęcią uświadomienia ludziom, że jako dorośli zapominamy o wielu wspaniałych rzeczach związanych z dzieciństwem, od dawna miałem marzenie, żeby podejście moich najbliższych współpracowników do pracy miało w sobie coś z zabawy. Chciałem, żeby jako menedżerowie nie ograniczali się do przekonania: »to jest moje zadanie, wykonam je, ale mam w nosie, co robią inni«. Zawsze mi się podobało, jak ktoś w firmie chciał coś poprawić albo ulepszyć – niezależnie, czy robił to w pojedynkę, czy w zespole. Uważałem, że to najlepszy sposób, aby w LEGO panowały żywiołowość i pozytywna energia”.

Latem 1990 roku Godtfred kończy 70 lat, a świętowanie tego wydarzenia przebiega w niesamowitej atmosferze. Gazety w całej Danii prześcigają się w komplementach, określając jubilata mianem „budowniczego imperium” albo „królem LEGO”. Natomiast uśmiechnięty Godtfred, z nieodłącznym papierosem lub cygarem, jak to ma w zwyczaju, wykorzystuje okazję, żeby się trochę powyglupiać w blasku jupiterów – w myśl zasady: „Jesteś spragniony rozrywki, dostarcz jej sobie sam”.

Podczas gdy Kjeld jako dyrektor LEGO może sprawiać wrażenie introwertycznego i nieco nieśmiałego, jego ojciec uchodzi za ekstrawertycznego menedżera – czarującego i bezpośredniego. W kwestii skłonności do żartów nie wyprze się pokrewieństwa z założycielem firmy. Widać to jak na dłoni



8 lipca, gdy otrzymuje honorowe obywatelstwo gminy Billund, przyznane zresztą po raz pierwszy. Kiedy goście w napięciu oczekują jego przybycia w sali rady miasta, w pewnym momencie otwierają się drzwi i staje w nich starszy mężczyzna z laską i w słomianym kapeluszu. Jego twarz zdobi maska przedstawiająca jednego z dwóch starych malkontentów znanych z lalkowego serialu *Muppet Show*.

To nie kto inny, jak przebrany Godtfred, który wykorzystując zaskoczenie, zwraca się do 20 lat młodszego burmistrza Tychsena słowami: „Dzisiejsze wyróżnienie wyraźnie wskazuje na to, że się starzeję. Założyłem więc tę maskę, żebyś później mógł mnie rozpoznać”.

Potem kolej na stację telewizyjną TV Syd. Reporter czeka z zanotowanymi pytaniami, kamera się obraca, a G.K.C. wyjmuje cygaro z ust.

„– *G.K.C., czy twój duch nadal tu z nami jest?*

– Nie, należałoby raczej powiedzieć, że to duch mojego ojca nadal nam towarzyszy.

– *Co właściwie oznacza dla ciebie chrześcijaństwo?*

– Jest dla mnie wszystkim. Pochodzę z chrześcijańskiego domu i zazwyczaj mówię, że łączą mnie z nim stałe więzi.

– *Dzięki czemu wszystko tak dobrze się udało?*

– Wiesz co, przez cały czas próbowałem powstrzymać ten rozwój, bo lubię małe fabryki, w których ludzie się znajdują. Pamiętam czasy, kiedy budując fabrykę, ściśle trzymaliśmy się określonych parametrów i robiliśmy to celowo, żeby się za bardzo nie rozrosła.

– *Ostatnie pytanie: jak udało ci się zostać władcą tego królestwa, a jednocześnie pozostać stosunkowo skromną osobą?*

– Dokładnie w taki sam sposób jak podczas dzisiejszej rozmowy”.



G.K.C. uwielbia wdziwać maski i przebrania, żeby zaskakiwać innych. Kiedy w dniu swoich 70. urodzin zostaje honorowym obywatelem Billund, pojawia się na uroczystości w ratuszu przebrany za jednego z dwóch zblazowanych staruszków z *Muppet Show*. Zdjęcie: John Randeris

Udzielając dłuższego wywiadu z okazji jubileuszu, Godtfred komentuje nową strukturę zarządzania i korzystanie z usług firm doradczych, co było nie do pomyślenia w latach sześćdziesiątych, kiedy on stał na czele firmy. I nawet teraz, mimo iż – jak to określa – został „zwolniony z roboty”, jego entuzjizm nie ustaje:

„Nie potrafię myśleć inaczej niż z perspektywy LEGO. Przekazanie sterów innym to naprawdę trudny proces. Pamiętaj jednak, że chociaż Kjeld i jego dyrektorzy oraz współpracownicy przez ostatnich 10 czy 12 lat przejęli większość moich zadań, to ja byłem tu od samego początku i nadal czuję, że ponoszę dużą odpowiedzialność. Nie potrafię pozbyć się tej myśli. Dlatego nadal przychodzę do biura – każdego dnia. Kiedyś wiosną Edith zaproponowała, żebyśmy poszli na wspólny spacer do Billund, ale nie mogłem. Co by ludzie powiedzieli – w środku dnia pracy?”.

**Kjeld:** „Kiedy ojciec skończył 70 lat, wtedy zgodnie z naszą rodzinną umową przejąłem większość akcji z prawem głosu, a on tym samym stracił swoje dotychczasowe wpływy. Ojciec, który żył i oddychał firmą, po tym prze-

jęciu czuł, jakby stracił nad nią kontrolę. Ostatnie lata nie były dla niego łatwe, zapewne nie tak je sobie wyobrażał. Nie były proste również dla mnie ani dla mojej mamy. Miała nadzieję, że gdy już pozbędzie się tylu obowiązków, będą mogli więcej podróżować, ale ojciec nie potrafił zrezygnować z fabryki. Dzisiaj rozumiem go lepiej niż kiedykolwiek wcześniej i mam wrażenie, że czuję to samo”.

\*\*\*

Wiosną 1993 roku, kiedy G.K.C. odchodzi ze stanowiska prezesa zarządu LEGO A/S i przekazuje obowiązki Vagnowi Holckowi Andersenowi, umiera Sofie Kirk Christiansen – żona Olego Kirka, mama Ulli i macocha jej braci, a także właścicielka LEGO przez pierwsze dziesięć trudnych lat.

Niedługo potem Kjeld nagle bierze zwolnienie lekarskie, dlatego też nie widać go ani nie słyhać, kiedy w maju firma po raz trzeci w ciągu pięciu lat otrzymuje nagrodę wizerunkową „Imageprisen”, przyznawaną przez „Børsens Nyhedsmagasin”. Odbierający ją w jego imieniu Christian Majgaard opowiada podczas tej uroczystości o pracy nad marką LEGO, o której od kilku lat tak ciepło wypowiada się jego przebywający teraz na zwolnieniu lekarskim szef: „Kjeld uważa, że powinniśmy wizjonersko postrzegać naszą markę, i dodaje, że w tym, co ludzie znają jako LEGO, jest miejsce na dużo więcej”.

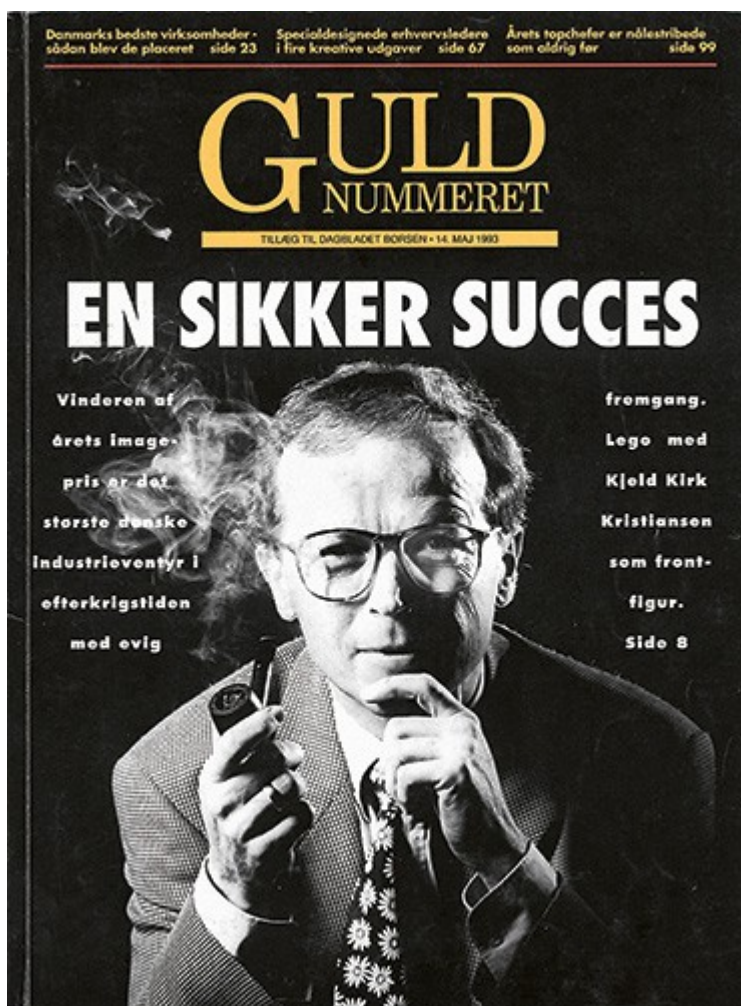
Wielkie plany Kjelda związane z rozwojem marki dotyczą między innymi LEGO World. Chodzi o kilka nowych rodzinnych parków rozrywki, wzorowanych na koncepcji LEGOLANDU. Mają powstać w czterech, może pięciu różnych miejscach na świecie w ciągu następnych dekad. Plan zostaje zatwierdzony w postaci utworzenia w 1991 roku specjalnej spółki akcyjnej. Z obawy, by Godtfred nie zdołał się przeciwstawić decyzji Kjelda, spółka funkcjonuje pod zakamuflowaną nazwą LEGO World A/S, ale krótko po śmierci G.K.C. zmienia nazwę na LEGOLAND Development A/S.

**Kjeld:** „Mówiąc o działalności spółki, używaliśmy zawsze określenia »parki«, zachowując się przy tym, jakbyśmy nie do końca wiedzieli, czy chodzi o aktywność na świeżym powietrzu, czy wewnątrz. Po prostu unikaliśmy słowa LEGOLAND, bo to była domena ojca. Tym niemniej wydawało nam się oczywiste, że skoro odnieśliśmy taki sukces z parkiem rozrywki w Billund, który od 25 lat fenomenalnie przysługiwał się naszej marce, to

dlaczego by nie otworzyć kolejnych, w innych miejscach na świecie? Pierwszym okazał się LEGOLAND Windsor, położony na obrzeżach Londynu. Dopiero pod sam koniec, chyba w 1994 roku, kiedy prace budowlane w Anglii trwały już na dobre, ośmieliłem się przyznać ojcu, że zamierzamy park rozrywki nazwać LEGOLANDEM. Przyjął tę wiadomość całkiem dobrze. Musiał najwyraźniej uznać, że pomysł nie był chybiony”.

Zdjęcie spokojnego, pewnego siebie i zrównoważonego Kjelda Kirka Kristiansena na okładce „Børsens Nyhedsmagasin” z maja 1993 roku nie oddaje prawdy. Zaokrąglona twarz i bystre spojrzenie nie odpowiadają rzeczywistości. Kjeld od dłuższego czasu kiepsko się czuje, odczuwa nienaturalne zmęczenie, boli go brzuch i nieustannie traci na wadze. To, co na pierwszy rzut oka wygląda na zatrucie salmonellą, okazuje się *colitis ulcerosa* – wrzodziejącym zapaleniem jelita grubego wymagającym długotrwałego leczenia, może nawet operacji, i uznawanym przez lekarzy za niewyleczalną chorobę.

Po przeprowadzeniu wielu gruntownych badań i rozmów ze specjalistami Kjeld decyduje się pójść na zwolnienie na czas nieokreślony. Chcąc uniknąć zdziwienia ludzi jego stanem spowodowanym chorobą, która na szczęście nie wymaga leżenia, decyduje się na przeprowadzkę do majątku Schelenborg. Tutaj może liczyć na spokój, którego tak bardzo potrzebuje, a także uwolnić się od ludzkich spojrzeń, zobowiązań i odpowiedzialności.



Zdjęcie silnego, pewnego siebie dyrektora LEGO z wyraźnym błyskiem w oku na okładce „Børsens Nyhedsmagasin” wprowadza w błąd. W czasie kiedy magazyn dociera do czytelników, Kjeld dowiadyuje się, że cierpi na nieuleczalną chorobę. Zdjęcie: „Børsen”

**Kjeld:** „Pewien bystry ordynator ze szpitala w Vejle po zbadaniu mnie powiedział: »Licz się z tym, że leczenie zajmie sporo czasu«. Odparłem mu wtedy coś w stylu: »Czyli wyzdrowieję dopiero po wakacjach?«. W odpowiedzi usłyszałem: »Nie, to chroniczna choroba i musisz się nastawić na to, że długo będziesz się z nią zmagać«. To był świetny lekarz, trzymał mnie z dala od chirurgów, którzy chętnie by się mną zajęli. Pomogło mi silne lekarstwo, Prednizolon – glikokortykosteroid, od którego dostaję niekiedy zawrotów głowy. Całe lato i jesień 1993 roku spędziłem w Schelenborgu, a w Billund pojawiłem się dopiero na święta, więc miałem sporo czasu, żeby zastanowić się nad życiem. Na pierwszy plan wysuwała się oczywiście ponura świadomość, że choroba zostanie ze mną do końca życia. Nasuwało się pytanie, czy w ogóle będę w stanie wrócić do mojej dawnej pracy”.

Zmęczonym i przygnębionym Kjeldem, przebywającym we fionńskim majątku, opiekują się Camilla i jej mama, bardzo zatroskane jego stanem i ciężką, znaczną utratą wagi. Podobnie odczuwa jego głęboko nieszczęśliwy ojciec, który pomimo kłopotów z sercem i chodzeniem przyjeżdża z Billund na Fionię. Godtfred z bólem spogląda na chorego syna i mówi: „Kjeld, tak mi przykro z powodu twojego stanu zdrowia”, a ten po raz pierwszy dostrzega łzy w oczach ojca.

Pomimo tych wszystkich fizycznych objawów nadwyrażających jego zdrowie i humor Kjeld sporo rozmyśla o sprawach, które do tej pory ignorował, a które teraz zaczynają zaprzętać jego głowę: braku równowagi między pracą a życiem prywatnym, ciężką na nim wielką odpowiedzialnością oraz swoim stosunku do ojca. Chociaż nie cierpi na depresję objawiającą się stanami lękowymi czy apatią, to jednak choroba prowadzi do odczuwania pewnego kryzysu w życiu osobistym. Jego szwagier, Mogens Johansen, wypowiadając się o stajnie zdrowia Kjelda, zauważa:

„Kjeld odkrył, że nie jest niezniszczalny. Choroba sprawiła, że zaczął się zastanawiać, czy nadal chce pracować w dotychczasowy sposób. Czy to wszystko jest tego warte”.

Fizyczna odległość do LEGO daje Kjeldowi możliwość przemyślenia i spojżenia z dystansu na firmę, która tak dobrze radziła sobie w latach osiemdziesiątych, ale z czasem zaczęła wykazywać pewne oznaki słabości, rozwijając się na dotychczasowych zasadach, takich jak: sterowanie odgórne, zafiksowanie na szczegółach czy nieprzerwane zatrudnianie nowych ludzi.

**Kjeld:** „Już od paru lat zacząłem dostrzegać pewne sygnały ostrzegawcze, chociaż nie miały one nic wspólnego z moją chorobą. W firmie wyczuwało się jakąś bierność i bezwolność. Na niektórych naszych zewnętrznych rynkach nastąpiło spowolnienie, nieco mniej widoczne przez to, że na innych, na przykład w USA, nadal wiodło nam się dobrze. Uważałem, że są powody do zmartwienia, chociaż ogólnie rzecz ujmując, nadal radziłyśmy sobie znakomicie”.

Od czasu do czasu w majątku Schelenborg zjawia się delegacja z LEGO. W jej skład wchodzi pozostali pracownicy dyrekcji: Niels Christian Jensen, Christian Majgaard i Torsten Rasmussen. Ten ostatni, przyjaciel Kjelda z pierwszych lat pobytu w Szwajcarii, jest postrzegany jako jego zastępca

i dlatego to on przejmuje inicjatywę w imieniu przybyłych podczas tych odwiedzin. Grupa przyjeżdża, żeby odwiedzić Kjelda, zapytać o jego zdrowie, ale także by złożyć raport i zapytać go w różnych kwestiach o radę.

**Kjeld:** „Kiedy tak siedzieli na wprost mnie i opowiadali o tym, co się dzieje w fabryce, często myślałem: »Przestańcie tak bardzo drążyć te wszystkie szczegóły. Czy naprawdę nie możemy skupić się na głównych założeniach?«. Wtedy też dotarło do mnie, że centralne i rygorystyczne zarządzanie, które dominowało w LEGO w tamtym okresie, z tymi wszystkimi diagramami, tabelami, rzędami i kolumnami cyfr, w rzeczywistości zaczyna paraliżować firmę. W gruncie rzeczy chodziło o prawo inercji, które dotyka tak wielu firm odnoszących sukcesy od dłuższego czasu. Wtedy pojawia się pokusa, żeby robić jeszcze więcej tego samego, zamiast myśleć nowatorsko i po prostu inaczej. Dlatego niekiedy miałem serdecznie dość moich trzech dyrektorów i zdarzało się, że przerywałem spotkanie, proponując, żebyśmy zamiast rozmowy poszli obejrzeć konie”.

W trakcie jesieni spędzonej w Schelenborgu dociera do Kjelda, że jego kryzys egzystencjalny spowodowany jest niechęcią do pełnienia funkcji dyrektora generalnego. W licznych późniejszych wywiadach, odpowiadając na pytanie, co poszło w LEGO nie tak pod koniec lat dziewięćdziesiątych, tłumaczy: „To po prostu przestało być zabawne”.



Siedmiomiesięczny pobyt w Schelenborgu w 1993 roku upływa pod znakiem kontaktu z naturą i końmi. Początkowo przyjmujący silne leki Kjeld wydaje się pozbawiony sił, ale z czasem odzyskuje energię i próbuje dosiąść konia. Archiwum prywatne

„Zabawne” należy do określeń najczęściej używanych przez Kjelda. W dorosłym życiu to słowo odzwierciedla jego wyobrażenie o idealnym życiu. Kiedy w związku z kryzysami pod koniec lat dziewięćdziesiątych i na początku nowego stulecia zostaje poproszony o zdefiniowanie tego, co najważniejsze i najwartościowsze w pracy dyrektora generalnego, używa zazwyczaj tego samego zwrotu: „Praca musi wydawać się zabawna!”.

W podobnym tonie wypowiada się, udzielając w lutym 2000 roku wywiadu dziennikowi „Jyske Vestkysten” w związku z nominacją nowego zastępcy, który ma przejąć od niego wiele kierowniczych zadań i obowiązków. Uzasadniając swoją decyzję, wyjaśnia: „Nie jestem najlepszy w codziennym zarządzaniu firmą, nie uważam zresztą, żeby było to specjalnie zabawne”.

Przymiotnik „zabawny” pojawia się niczym myśl przewodnia jego wizji rozwoju firmy, kiedy Kjeld w 1998 roku przedstawia LEGO Vision swoim menedżerom. „Zabawna” jest również ta niewidoczna siła, która przebija między wierszami jego wcześniej wspomnianego noworocznego przemówienia. I wreszcie określenie „zabawne” także dotyczy spoiwa, które ma spinać pięć nadrzędnych wartości przedstawionych w LEGO Vision – kreatywność, fantazję, zachwyty, spontaniczność i ciekawość.

\*\*\*

W pewnych okresach pobyt w Schelenborgu polega również na owocnym leniuchowaniu, zabawach i irracjonalnym myśleniu. Garnitury i krawaty pozostały w szafach willi przy Skovparken, broda Kjelda staje się coraz dłuższa, a on sam słucha sporo rocka i jazzu z 1968 roku. Chodzi na długie spacerunki, rozmawia z końmi i zajmuje się wyłącznie tym, na co ma ochotę.

**Kjeld:** „Słuchałem sporo muzyki – Johna Lennona, Jimiego Hendrixa, Boba Dylana, Charles’a Mingusa i innych wykonawców z czasów mojej młodości w latach sześćdziesiątych. Matka mojego stajennego często powoziła dorożką. Pewnego razu zabrała mnie do miejsca, gdzie nabyłem eleganckiego, starego fiakra. W Grenå i w Fredericii udało mi się kupić parę niezłych ko-



ni z mnóstwem, że się tak wyrażę, »koni mechanicznych«. Wabiły się Simon i Lada, ale szybko przechrzcilem je na Simon Skoda i Laura Lada. Zaczęłem sam powozić zaprzęgiem, po raz pierwszy od pobytu na obozie jeździeckim w latach sześćdziesiątych. W pewnych przedziałach tamtego okresu mój stan przypominał trans. Z jednej strony czułem się koszmarnie zmęczony, z drugiej otumaniony lekami, a kiedy dopadał mnie stan pomiędzy, robiłem różne zabawne rzeczy. Pamiętam, że zająłem się wtedy gruntownym remontem piwnicy, gdzie urządziłem sobie prawdziwą męską kryjówkę, pełną przedmiotów, które zbierałem latami. Była tam stara zbroja, na suficie wisiał jeden z aniołów Rafaela, stary heblowany stół warsztatowy służył jako lada barowa, na której umieściłem dystrybutor piwa beczkowego w stylu Roberta Storma Petersena, a pośrodku stał stół do bilardu. Podobnie jak w przypadku zabawy w powożenie, i tym razem chodziło przede wszystkim o to, że robiłem to, na co miałem ochotę. Coś zabawnego”.

W pewnym momencie Kjeld nawiązuje kontakt z coachem Lasse Zällem, którego poznał na jednym z wcześniejszych seminariów LEGO. Zäll odniósł w latach osiemdziesiątych spory sukces, przenosząc doświadczenia zebrane podczas szkoleń dla czołowych sportowców, w kwestii budowania zespołu i treningu mentalnego, na kadre kierowniczą w takich firmach, jak PFA Pension, Jyske Bank, Novo Nordisk, Novozymes i LEGO.

Kjeldowi podoba się powściągliwy, niekonwencjonalny styl Lassego, inspirowany różnymi badaniami nad mózgiem, zasadami funkcjonowania Korpusu Łowców – elitarnej jednostki sił specjalnych, indiańskimi poglądami na życie, pedagogiką uniwersytetów ludowych i psychologią sportu. Kiedy Zäll przyjeżdża z wizytą do Schelenborga, nie ma jednak ze sobą kanadyjkarzy, komandosów czy uzdrowicieli z Montany. On sam natomiast właśnie przechodzi osobisty kryzys, jako że będąc ojcem pięciorga dzieci, rozwodzi się po raz drugi w życiu. Stoi więc przed podobnie dużym wyzwaniem jak chorujący dyrektor generalny LEGO. W książce zatytułowanej *Tropiciel*<sup>40</sup>, traktującej o Lasse Zällu oraz koncepcji firmy Pathfinder, którą główny bohater książki zakłada wspólnie z Kjeldem, ten ostatni wspomina:

„Kiedy zacząłem się zastanawiać, z kim mógłbym odbyć szczerą rozmowę, dość szybko przyszedł mi do głowy Lasse. Duże zmiany, które nastąpiły wtedy w jego życiu, wcale nie sprawiły, że nasze rozmowy stały się mniej satysfakcjonujące. Prowadziliśmy żywe dyskusje o egzystencji, o tym,

jak ruszyć dalej, i o tym, co zamierzamy robić w przyszłości. Fakt, że on sam musiał stawić czoło wielu wyzwaniom, sprawił, że może nawet potrafił mnie lepiej zrozumieć”.

W wyniku rozmów obydwu mężczyzn, prowadzonych w majątku Schelenborg, rodzą się myśli, które wzmacniają Kjelda „proaktywnie” – używając coachingowego języka Lassego Zälla. Refleksje dotyczą choroby, równowagi między pracą zawodową a życiem rodzinnym oraz pozycji i roli Kjelda w koncernie LEGO.

**Kjeld:** „Dobrze mi się rozmawiało z Lassem. Pomógł mi w przemyśleniach związanych z firmą i obraniem odpowiedniej drogi po moim powrocie – jeżeli zdecydowałbym się wrócić do pracy. Mój problem polegał na tym, że nie miałem ochoty na bycie częścią tej biurokracji, którą rozwinęliśmy w firmie. Czułem, że abym mógł wrócić do swojej funkcji dyrektora generalnego, najpierw należy ją zmienić. Zdawałem sobie jednocześnie sprawę, że nie było żadnej pewności, iż odzyskam siły w takim stopniu, by podjąć się tak wymagającej pracy, nawet w sytuacji gdy choroba będzie powoli ustępować”.

Podczas kolejnych jesiennych miesięcy w Billund rosą niepokój i chaos. Jak bardzo Kjeld w rzeczywistości jest chory? Czy to stres? Depresja? I kiedy wróci? Specjalista do spraw informacji w firmie Peter Ambeck-Madsen podsumowuje zmartwienia pracowników w liście do Kjelda:

„Brakuje nam tu Twojej obecności nie dlatego, że firma nie działa, ale dlatego, że panuje w niej dość nerwowa, niespokojna atmosfera – dwa, może trzy stopnie w skali Richtera. A do tego nie jesteśmy przyzwyczajeni...”

Jednak Kjeldowi się nie spieszy. Wpada nawet na pomysł kuracji dla kadry kierowniczej, chcąc pozbyć się tego, co jego szef działu kadr, Per Sørensen, nazwał „nosorożcowaniem”. Inspirując się sztuką Eugène Ionesco zatytułowaną *Nosorożec*<sup>41</sup>, traktującą o mieszkańcach niewielkiego francuskiego miasteczka, którzy jeden po drugim z czasem zamieniają się w gruboskórne nosorożce, Sørensen wskazuje na dość powszechne zjawisko, polegające na tym, że kadra kierownicza z czasem przemienia się w sztywne, bezwolne istoty, które tracą samodzielność i inicjatywę i tylko podążają za stadem.

Pomysł Kjelda, który omawia z Zällem oraz innymi członkami dyrekcji, opiera się na obraniu w stosunku do kadry kierowniczej nowego, proaktywnego kursu, który pozwoliłby uwolnić potencjał zablokowany od jakiego czasu w firmie LEGO.

**Kjeld:** „Zdecydowałem się nazwać nową strategię Compass Management. Po tym, jak wróciłem do domu z Schelenborga i w ciągu wiosny 1994 roku powoli odzyskiwałem siły, projekt zaczynał nabierać wyrazistszych kształtów dzięki pomocy Lassego i moich dyrektorów. Wielokrotnie się spotykaliśmy i dyskutowaliśmy o szczegółach w sympatycznej, relaksującej atmosferze. Poinformowałem kolegów, że chciałem wprowadzić nowy sposób zarządzania firmą. Byłby on uproszczony, a dawne wartości związane z duchem przedsiębiorczości ponownie zajęłyby czołowe miejsce. Chodziło o zapewnienie każdemu z pracowników większej przestrzeni do działania. Nie chciałem, by w LEGO do porozumienia dochodzono po długich naradach. Cała firma powinna w przyszłości stać się bardziej elastyczna i zdolna do szybkiego reagowania, co stawało się coraz istotniejsze w tym nowym, szybko zmieniającym się świecie”.



Kjeld powraca do LEGO i do Billund wyciszony, z zapuszczoną brodą. Zarówno w domu, jak i w biurze wyraźnie wyczuwa się, że miał czas na przemyślenia o życiu. *Archiwum prywatne*

Kiedy Kjeld powraca w czasie świątecznej przerwy do Billund i w połowie stycznia 1994 roku powoli wdraża się do pracy przez kilka godzin dziennie, LEGO nadal przypomina firmę w swojej życiowej formie. Podczas przemówienia skierowanego do kadry kierowniczej, która jak co roku została zaproszona na noworoczne przyjęcie, Kjeld nie potrafi się powstrzymać, żeby nie wspomnieć o filmie, który niedawno obejrzał. Chodzi o produkcję *Duży*<sup>42</sup> z Tomem Hanksem w roli głównej jako odtwórcy 12-letniego Eliota, który chce zostać dorosłym. W cudowny sposób życzenie chłopca się spełnia i Eliot, wyglądający jak młody mężczyzna, zostaje zatrudniony w sklepie z zabawkami, w którym dorośli nadal nie rozumieją, o czym myślą i marzą dzieci. Dostrzega to jednak chłopiec w ciele młodego mężczyzny. Podobnie jak Kjeld, który w hotelu LEGOLAND świątecznie ubranym gościom przekazuje swoją wizję: „Dzieci to wyjątkowe istoty. To my powinniśmy próbować je naśladować, a nie odwrotnie”.

W 1994 roku LEGO jest zdecydowanie największym europejskim producentem zabawek i rywalizuje o pozycję jednego z największych na świecie, konkurując z takimi gigantami, jak Mattel, Hasbro, Sega czy Nintendo. Przedsiębiorstwo zdobywa 80 procent rynku zabawek konstrukcyjnych w USA, sprzedaje swoje produkty w 60 000 sklepów w 130 krajach, a zespół współpracowników w ciągu czterech lat wzrasta z 6000 do 8000 osób. Obroty firmy wynoszą niemal 9 miliardów. Od zewnątrz sytuacja wygląda całkiem nieźle.

Pod koniec lata, gdy przerwy między objawami choroby są coraz dłuższe, Kjeld ogranicza przyjmowanie lekarstw i z dniem wielu zaczyna przypominać siebie tryskającego energią i chęcią kierowania rodzinną firmą. Jednak w głębi duszy dyrektor generalny tęskni za czasem, kiedy ktoś będzie mógł przejąć codzienne zarządzanie LEGO, a on sam skupić się na tym, co uważa za zabawne: na wizjach, wartościach i rozwoju marki.



W sierpniu 1994 roku w centrum konferencyjnym położonym przy fiordzie Horsens zbiera się nowa dyrekcja, żeby przedyskutować nową koncepcję Kjelda dotyczącą zarządzania, zwaną Compass Management. Wieczorem grupa spędza miło czas przy ognisku, racząc się zimnym piwem. Od lewej: Kjeld, Christian Majgaard, Niels Christian Jensen, Kjeld Møller Pedersen i coach Lasse Zäll. Przed nimi kucają: John Bøndergaard i Torsten Rasmussen.

**Kjeld:** „W latach pięćdziesiątych czułem, że właściwie nikt ze ścisłego kierownictwa tak naprawdę nie rozumiał, o co mi chodzi. Pewnego dnia przyszedł do mnie jeden z pracowników i powiedział: »Kjeld, wiem, co masz na myśli. Twierdzisz, że jesteśmy wielkim drzewem, które musi zostać przycięte w taki sposób, żeby było mniej rozgałęzione. Natomiast większość z nas sadziła i nadal sadi kolejne drzewa tuż obok. A przecież nie o to chodzi, prawda?«. W sumie jego słowa odzwierciedlały prawdę. Miałem problem z tym, żeby uzmysłwić ludziom, że zmiany powinny zacząć się od wewnątrz”.

\*\*\*

Przedsiębiorstwo nie jest w stanie utrzymać się z samych dyskusji o wizji, strategiach i zasadach zarządzania. Należy również produkować i wprowa-

dzać innowacyjne rozwiązania oraz rozwijać produkty nie tylko na samym rynku zabawek, bo ten w latach dziewięćdziesiątych staje się areną dla coraz ostrzejszej i bardziej intensywnej konkurencji między największymi producentami zabawek a branżą rozrywkową.

Klasyczne zabawki, takie jak klocki LEGO, lalki Mattel czy gry planszowe Hasbro, w stosunkowo krótkim czasie znajdują się pod presją, i to nie tylko ze strony firm takich, jak Sega czy Nintendo, które wprowadziły na rynek gry komputerowe i na dyskach CD-ROM, a ich obroty sięgnęły 35–40 procent całego rynku. Sporym wyzwaniem okazały się również branża filmowa i oprogramowania, w której główną rolę odgrywają Disney, Warner Bros. czy Apple.

Wymienione przedsiębiorstwa wyraźnie zmieniają dotychczasowy rynek, który w ciągu zaledwie kilku lat przeniósł zainteresowanie z tradycyjnych zabawek na rozrywkę elektroniczną skierowaną do dzieci, młodzieży i dorosłych. Gwałtowny wzrost konkurencji powoduje, że zarówno LEGO, jak i inne firmy zaczynają walczyć o czas dziewczynek i chłopców oraz o uwagę i pieniądze rodzin z dziećmi. Nowe trendy w zabawie rozmywają granice wiekowe między byciem dzieckiem, nastolatkiem i młodym człowiekiem. Dzieci stają się najszybciej rosnącą grupą konsumentów, zgodnie z powiedzeniem, że „dzieci szybciej dorastają”<sup>43</sup>.

Nadchodzi nowe tysiąclecie, a wraz z nim zmiana paradygmatu związanego z całkowicie zmienionym rynkiem zabawek, LEGO musi się rozejrzeć za nowymi źródłami dochodu. Potencjału należy szukać nie tylko w samej marce, ale i w digitalizacji produktów LEGO. Kjeld jest świadomy tego faktu, od kiedy obejrzał telewizyjny program Seymoura Paperta *Talking Turtle*.

LEGO już od pewnego momentu inwestuje spore sumy w próby digitalizacji klocków, a w latach dziewięćdziesiątych Kjeld, który już w młodości interesował się informatyką i komputerami, jest gotowy przenieść analogowy LEGO System do cyberprzestrzeni. Niemniej jednak rok choroby dyrektora oraz bierność kierownictwa w Billund czekającego na jego powrót do zdrowia spowodowały, że firma utknęła w czasie, który w branży zabawek nigdy wcześniej nie biegł tak szybko.

**Kjeld:** „Przez niemal rok byłem właściwie poza obiegiem i kiedy już wróciłem na dobre, musiałem zająć się zmianami sposobu zarządzania. W latach osiemdziesiątych osiągnęliśmy dobre wyniki, ale jednocześnie zespół zbyt mało bronił *status quo*. Pojawiły się pierwsze oznaki tego, że idzie nam nieco

gorzej. Zaczęły się lata, kiedy dzieci znacznie więcej czasu poświęcały elektronicznym rozrywkom, a my wtedy nie mieliśmy żadnych wystarczająco atrakcyjnych nowych produktów, więc zaczęło dominować poczucie pewnej stagnacji. Bardzo potrzebowaliśmy czegoś nowego, czegoś, w co mogliśmy uwierzyć”.

Pewnego jesiennego dnia 1994 roku w recepcji głównej siedziby LEGO pojawia się niewysoki mężczyzna z włosami do ramion i brodą, ubrany w kapelusz, niemodne obcisłe spodnie za kolana i turystyczne buty. Ma ze sobą walizkę i domaga się rozmowy z Kjeldem Kirkiem Kristiansenem. Mówi płynnie po angielsku i przedstawia się jako Dent-de-Lion du Midi, wyjaśniając recepcjoniście, że jego francusko brzmiące nazwisko oznacza „Mniszek-w-środku”. Twierdzi również, że ma ze sobą wyjątkowe wideo, które chciałby pokazać dyrektorowi LEGO. Uważa, że powinno go zainteresować.

Na pierwsze spotkanie muszą nowo przybyłemu wystarczyć szef działu informacji i projektant oprogramowania z LEGO Technic. „Mówcie mi Dandi” – prosi przybyły i pokazuje im wideo z komputerowo wygenerowanymi błyszczącymi modelami zestawu LEGO Rakieta, którego elementy krążą po kosmosie. Pracownicy LEGO są pod wrażeniem, kiwają z uznaniem głowami i obiecują wrócić do rozmowy, po tym, jak Kjeld obejrzy filmik.



Dent-de-Lion du Midi (po lewej) pojawia się w Billund w 1994 roku z walizką pełną efektów 3D. Z jego pomysłów zrodzi się projekt Darwin, który przeniesie LEGO w nową epokę, z zabawą odbywającą się również w cyberprzestrzeni. Kjeld z zainteresowaniem przygląda się wielu szalonym eksperymentom zarówno w okularach wirtualnych, jak i bez nich. W pewnym momencie mówi do zespołu: „Chłopaki, to wy jesteście przyszłością firmy”.

Dent-de Lion du Midi okazuje się Amerykaninem zamieszkałym w Szwajcarii i uchodzi za oryginała oraz artystę tysiąca talentów. Jest muzykiem, artystą plastykiem, wynalazcą, przedsiębiorcą i pionierem grafiki trójwymiarowej oraz animacji komputerowej. Pół roku później powraca do Billund, żeby porozmawiać z Kjeldem. Podczas spotkania Dandi przedstawia plan digitalizacji i odtworzenia w 3D wszystkich elementów budowlanych systemu LEGO, począwszy od tradycyjnych klocków i kółek poprzez minifigurki do najmniejszych osi i kół zębatach. Krótko mówiąc, mężczyzna ma konkretny pomysł i plan, jak w przyszłości budować z LEGO w cyberprzestrzeni. Zamierza zaproponować dzieciom kreatywną zabawę na monitorze komputera i wyprodukować w 3D filmy fabularne, animowane, instrukcje obsługi oraz reklamy z LEGO.



**Kjeld:** „Dandi miał kilka szalonych pomysłów odnośnie do tego, jak powinniśmy rozwijać się cyfrowo. W jego prezentacji naprawdę dostrzegłem spory potencjał. Chodziło o to, żebyśmy stworzyli własną bazę danych, zawierającą wszystkie elementy LEGO w 3D. To by oznaczało, że cała firma mogłaby korzystać z zasobów programu. Wdrożenie tych pomysłów oznaczało jednocześnie zakup i pozyskanie mnóstwa mocy obliczeniowej. I tak też zrobiliśmy. Wydaje mi się, że w pewnym okresie mieliśmy w Billund więcej komputerów Silicon Graphic, zwłaszcza tych przeznaczonych do rozwiązywania zaawansowanych zadań graficznych, niż ktokolwiek inny na świecie. Wydaliśmy wieśset milionów na projekt, który został nazwany Darwin, a na czele tego wieloletniego eksperymentu stanął Dandi. Zatrudnił 10–15 długowłosych chłopaków, bardzo sympatycznych facetów, którzy pracowali nad rzeczywistością wirtualną i animacją komputerową. Pamiętam, że w pewnym momencie zmontowano program telewizyjny, w którym się pojawia w wirtualnych okularach i przemieszczam się po interaktywnym świecie budowli z LEGO, stworzonych przez Dandiego i jego ludzi. W tamtych czasach Darwin uchodził za nieco fantastyczny projekt i parę osób z kierownictwa uważało wydawanie na niego pieniędzy za głupotę. Jednak ja byłem przekonany, że z niego wyniknie coś dobrego”.

Nazwa projektu – Darwin – ma nawiązywać do ewolucji, odkrywania i rozwoju, a Kjeld nie szczędzi nań sił ani środków. Dział projektu nieustannie się rozrasta, dołącza do niego wielu zagranicznych specjalistów, w tym najbardziej utalentowani animatorzy 3D na świecie, którzy wcześniej pracowali w Kalifornii dla Apple’a.

Zespół pracujący nad Darwinem zostaje w Billund szybko okrzyknięty mianem „tych dzikich”. Mają swoje miejsce w schludnej przestrzeni biurowej LEGO, którą jednak błyskawicznie przekształcają w potworny nieład. Supernowoczesny sprzęt obsługiwany jest przez nieogolonych mężczyzn w T-shirtach, siedzących w otoczeniu pustych puszek po coli i stosów pudełek po pizzy. Firma dalej inwestuje w surową moc obliczeniową, w tym w superkomputer ONYX, którego wygląd komentowany jest nawet w gazecie dla pracowników: „najlepiej można go opisać jako fioletowy barek hotelowy na sterydach o wydajności graficznej, przy której opada szczęka”.

**Kjeld:** „Za pomocą Darwina udało nam się stworzyć pierwszy zestaw konstrukcyjny na CD-ROM. To była łódź podwodna, którą można było zapro-

gramować i sterować, a sam CD-ROM przezwaliśmy »Rubber Duck«. Darwin przyczynił się w znacznym stopniu do dalszego rozwoju firmy, między innymi i do tego, że klocki istnieją również w formie cyfrowej, więc można teraz siedzieć przed monitorem komputera i budować. Na swój sposób Dandi i jego ludzie, a było ich w pewnym momencie koło setki, niejako wyprzedzali rzeczywistość. Stosunkowo niewiele osób miało wtedy w domu komputery, ale udało nam się naprawdę wiele zdziałać, pojawiło się sporo nowych pomysłów i poza tym było rzeczywiście zabawnie!”.

W tym samym roku, gdy Dandi melduje się w Billund, amerykański pisarz Douglas Coupland wydaje powieść *Poddani Microsoftu*<sup>44</sup>. Jest to historia kilku przyjaciół i jednocześnie maniaków komputerowych zatrudnionych w Microsoftzie, którzy pewnego dnia wypowiadają pracę i wspólnie przenoszą się do Doliny Krzemowej, by pracować nad własnym komputerowym systemem LEGO w 3D. Jako dzieci wszyscy bawili się klockami i wciąż jeszcze znajdują się na pograniczu technologicznym między zabawą a informatyką, podobnie jak Seymour Papert i jego ludzie w MIT Media Lab czy zespół Darwina pod kierownictwem Dandiego w LEGO.

Coupland, wówczas 33-letni – który w 1991 roku zasłynął powieścią *Pokolenie X* – zbliża się w swojej fikcji dużo bardziej do rzeczywistości, niż sam przypuszcza. Zwłaszcza że po raz pierwszy odwiedza Danię na kilka miesięcy przed tym, zanim Dandi postawi w Billund obutą w turystyczne obuwie stopę. Pisarz od razu pielgrzymuje do LEGOLANDU, a potem w czasopiśmie „The New Republic” zamieszcza dłuższy esej na temat rodzinnego parku rozrywki. Opowiada w nim o swoim przybyciu do Billund niemal prosto z Doliny Krzemowej, gdzie współpracował z najzdolniejszymi, odnoszącymi sukcesy konstruktorami sprzętu komputerowego i oprogramowania. Ci ludzie, poza komputerami i obcowaniem z zaawansowaną technologią, mieli jedną rzecz wspólną – jako dzieci byli całkowicie pochłonięci LEGO. Równie mocno, co bohaterowie *Poddanych Microsoftu*, którzy wolą bawić się LEGO niż z Billem Gatesem.



Dyrekcja przebrana za muzyków jazzowych w słabym oświetleniu. Od lewej: Kjeld, John Bøndergaard na basie, Kjeld Møller Pedersen dmie w saksofon, Niels Christian Jensen widoczny za perkusją, Torsten Rasmussen z trąbką, a Christian Majgaard gra na klarncie.

„LEGO jest samo w sobie bardzo wpływowym, trójwymiarowym językiem. Niezależnie od tego, jakim językiem w dłuższej perspektywie czasowej posługuje się dziecko – wizualnym czy werbalnym, będzie on miał wpływ na jego sposób postrzegania świata. Naiwnie jest wierzyć, że mały, plastikowy klocek nie jest w stanie zmienić świata, bo już to zrobił, podobnie jak 29 liter w alfabecie” – stwierdza Coupland.

\*\*\*

Po tym, jak Kjeld powraca z rekonwalescencji na Fionii jesienią 1994 roku i wygląda na to, że zdołał uporać się z chorobą, rozpoczynają się przygotowania do wdrożenia nowej koncepcji zarządzania Compass Management. Ta sympatyczna myśl, że poszczególni kierownicy i menedżerowie, znajdujący się niżej w hierarchii, uzyskają w przyszłości więcej samodzielności, wydaje się paru członkom dyrekcji zbyt ryzykowna. Twierdzą, że w tak wielkiej firmie jak LEGO bardzo łatwo pogubić się w kwestii drogi służbowej, co w konsekwencji doprowadzi do chaosu decyzyjnego.

Wszyscy jednak karnie ustawiają się do zdjęcia, gdy Kjeld wpada na zabawny pomysł, żeby podczas międzynarodowej konferencji LEGO w październiku 1994 roku przedstawić swoją nową – rozszerzoną – dyrekcję w postaci odświętnie ubranego zespołu jazzowego. Przy dźwiękach przeboju Duke'a Ellingtona *Take the A Train* zostaje zaintonowany nowy, przyszły wspólny rytm firmy.

Na swojej ulubionej pozycji, czyli w tle, siedzi 47-letni lider grupy Kjeld przy pianinie, na którym nauczył się grać jeszcze jako dziecko od organisty w kościele w Grindsted. Z trąbką widoczny jest Torsten Rasmussen, który zarządza produkcją i nadal jest przez większość postrzegany jako numer dwa w LEGO. Za perkusją siedzi 50-letni Niels Christian Jensen – szef działu sprzedaży i rozwoju produktów. Na klarncie gra 46-letni Christian Majgaard, odpowiedzialny za dział edukacji oraz za koordynację ambitnego planu utworzenia kolejnych parków rozrywki na świecie. Na basie szaleje 50-letni John Bøndergaard, który na co dzień zarządza w firmie jej finansami, podczas gdy 46-letni Kjeld Møller Pedersen – dawniej profesor uniwersytecki i dyrektor w służbie zdrowia, a teraz odpowiedzialny za sprawy informatyczne i personalne w LEGO – z wprawą dmie w saksofon.



Więzi przyjaźni łączące Kjelda i Torstena zaczynają w latach osiemdziesiątych słabnąć, ale w 1983 roku podczas gry w szachy nadal wydają się silne. Dyrektor ekonomiczny Arne Johansen pilnuje, aby figury szachowe znajdowały się na odpowiednich miejscach.

Tych sześciu wybranych indywidualistów pozwala się prowadzić jazzowym improwizacjom lidera zespołu i tylko jeden z nich zaczyna wybijać się z rytmu wyznaczonego przez zeszyt nutowy Kjelda. Chodzi o Torstena Rasmussena, który towarzyszył dyrektorowi generalnemu w długiej podróży od samego początku – w latach siedemdziesiątych w Lozannie, podczas przejścia władzy w Billund, a potem w trakcie „złotego okresu” lat osiemdziesiątych. Tym sposobem dotarł aż do jego zdaniem zbyt różnorodnych lat dziewięćdziesiątych. Przez ten okres pracował w niemal wszystkich zespołach Grupy LEGO i przez większość czasu był najbliższym i najbardziej zaufanym partnerem sparingowym Kjelda.

To się jednak z czasem zmieniło. Dwóch przyjaciół oddaliło się od siebie z powodu poglądów na kierunek rozwoju i sposób zarządzania LEGO, gdyż z biegiem lat prawdziwa natura obu mężczyzn obrała rozbieżne kierunki. Wojskowa przeszłość Rasmussena dała o sobie znać. Kjeld uważa, że przyjaciel za bardzo wierzy w zarządzanie odgórne. Z kolei Torsten dostrzega, że pojawiające się od czasu do czasu komunikaty ze strony przyjaciela, który powrócił do firmy po długotrwałej chorobie, są coraz bardziej niejasne, sprzeczne i trudniejsze do zinterpretowania.

Pomimo swojego udziału w opracowywaniu koncepcji Compass Management Torsten od dłuższego czasu nie był przekonany co do obranego kursu, oceniając, że Kjeld stracił kontrolę nad rozwojem LEGO. Wspominając lata wdrażania nowego systemu zarządzania w firmie, podkreśla, że jego realizacja nie współgrała z założeniami:

„Przedstawiano nam plany, budżety i strategie, które wydawały się nierealistyczne i wszystko wskazywało na to, że pojawią się problemy. To były projekty, na które Godtfred nigdy by się nie zgodził. Nagle kierownictwo LEGO miało się zajmować wszystkim naraz. Powiedziałem Kjeldowi, że nie zgadzam się z tą strategią, a miesiąc później zdecydowaliśmy się zakończyć współpracę”.

Po 20 latach raptownie dobiega końca nie tylko kolegialna współpraca, ale również przyjaźń. W styczniu 1997 roku Torsten Rasmussen opuszcza kierownictwo LEGO.

**Kjeld:** „Torsten odgrywał główną rolę w latach osiemdziesiątych i na początku kolejnej dekady. To on stymulował rozwój firmy, dbając, żebyśmy mogli na bieżąco monitorować produkcję. Dlatego też nie potrafił zrozumieć, dlaczego zmiany są konieczne. Jego postawa była moim największym wyzwaniem podczas wdrażania Compass Management. Podczas gdy ja chciałem sprawić, byśmy byli w stanie szybciej reagować na zmieniającą się sytuację na rynku, Torsten uważał, że nie powinniśmy działać pochopnie, tylko z rozwagą, czyli wtedy, gdy to było konieczne. Być może miał rację, ale jednocześnie czułem, że się zasadniczo ze mną nie zgadza i woli stać po przeciwnej stronie, nie wierząc w to, co ja. Prawdopodobnie zderzyły się wtedy nasze dwie różne osobowości. Łączyła nas długoletnia, zażyła przyjaźń i przez wiele lat naprawdę byłem zadowolony z pracy Torstena na stanowisku kierowniczym. Z czasem uznałem jednak jego styl zarządzania za niekorzystny dla firmy. Uświadomiłem to sobie podczas wizyty moich trzech dyrektorów w Schelenborgu. Vagn Holck Andersen, który pełnił wówczas funkcję prezesa zarządu LEGO A/S, powiedział wtedy: »Kjeld, jeżeli nie będziesz w stanie wrócić do pracy dyrektora generalnego, to tylko Torsten może zająć twoje miejsce«. Nie uważałem tego za dobre rozwiązanie i to był oczywiście jeden z powodów naszych rozbieżności”.



Jubileusz 25-lecia LEGOLANDU, obchodzony latem 1993 roku, to jedna z ostatnich okazji, podczas których można spotkać G.K.C. w większym towarzystwie. Przy okazjonalnym torcie, oprócz żony, towarzystwa dotrzymują mu Camilla i Kjeld (po lewej) oraz Gunhild i zięć, Mogens (po prawej). *Archiwum prywatne*

\*\*\*

75. urodziny Godtfreda latem 1995 roku nie doczekały się oficjalnego świętowania. G.K.C. leży w domu chory, pozbawiony sił i podczas ostatnich miesięcy życia tylko sporadycznie wychodzi na zewnątrz, na taras. Nogi nie chcą go już nieść, a i serce odmawia posłuszeństwa. W czwartek 13 lipca 1995 roku mężczyzna, który uprzemysłowił LEGO i przekształcił Billund z wioski w prężny ośrodek życia gospodarczego, branży rozrywkowej i transportu lotniczego, opuszcza ziemski padół.

Żaden inny człowiek, poza Olem Kirkiem, nie zrobił tak wiele dla Billund i okolicy. Kiedy więc przy wtórze muzyki żałobnej granej przez orkiestrę LEGOLAND Garden trumna G.K.C. jest wynoszona z centrum kulturalno-kościelnego, które powstało zresztą z jego inicjatywy, żegnają go grupki dzieci zgromadzone na chodniku przed kościołem; stoją przed ogrodzeniem, zwrócone plecami do domu Edith i Godtfreda, który nadal pozostaje największy i najnowocześniejszy w całej gminie.

Kiedy karawan przemieszcza się ulicami miasta, na rogach ulic stoją starsi i młodszy mieszkańcy, chcąc po raz ostatni pożegnać Godtfreda, zanim jego trumna nie zniknie w rodzinnym grobowcu na cmentarzu w Grene. W lokalnej gazecie pojawia się komentarz, że zapewne wielu podczas pogrzebu wspominało chwilę, gdy jeden z mieszkańców tłumaczył jakiemuś turyście, jakim cudem takie miasteczko jak Billund stać na kąpielisko, basen, stadion, centrum kulturalno-kościelne, tor wyścigów konnych, rodzinny park rozrywki oraz lotnisko, wyjaśniając, że to wszystko zasługa Godtfreda.

Ostatnią inwestycją budowlaną w Billund, która powstała z inicjatywy G.K.C. i którą zdążył jeszcze zobaczyć w pełnym rozkwicie, jest Dom Idei LEGO. To firmowe muzeum połączone z archiwum powstało w następstwie wielkiej batalii sądowej prowadzonej przeciwko amerykańskiej firmie Tyco w Hongkongu w 1986 roku, podczas której bardzo wnikliwie badano historię LEGO. Ta sprawa uświadomiła Godtfredowi na dobre i złe, jak istotna jest znajomość korzeni firmy i możliwość odszukania informacji o dawnych

produktach, wnioskach patentowych, kontraktach, listach i sprawozdaniach ze spotkań.

Jednocześnie G.K.C. marzył o stworzeniu trwałego miejsca wewnątrz firmy, gdzie można będzie zapoznać się z historią – dawną i teraźniejszą, a pracownikom przybliżyć koncepcję produktu oraz ducha LEGO. Innymi słowy zbudował dom pełen *corporate storytelling*, na wiele lat, zanim ktokolwiek spopularyzował to pojęcie wśród duńskich przedsiębiorców. Oficjalnego otwarcia Domu Idei LEGO dokonała 14 czerwca 1990 Edith, a słowa Godtfreda o tym, że „gdy znamy przeszłość, lepiej rozumiemy teraźniejszość, a kiedy to nastąpi, to możemy śmiało konfrontować się z przyszłością”, stanowiły metaforyczne wrota do firmowego muzeum i archiwum. Obecnie cała wystawa znajduje się w domu Olego Kirka przy Hovedgaden i służy jako informacyjne i rytualne wrota, przez które muszą przejść wszyscy nowo zatrudnieni w LEGO.

Jedną z wielu osób, która pojawiła się w Billund, kiedy karawan z G.K.C. przejeżdża przez miasteczko, jest dawna przedstawicielka związku zawodowego i członkini zarządu LEGO, Tove „Zaufana” Christensen, która później pełniła kierowniczą funkcję w Duńskim Związku Zawodowym Kobiet. Według jej opinii to właśnie Godtfredowi, jak mało komu w historii LEGO, pracownicy zawdzięczają panujące w firmie poczucie wspólnoty. Dla podejmujących pracę w fabryce jest ono bardzo pozytywnym zaskoczeniem. W wywiadzie udzielonym lokalnej gazecie Tove mówi, że „G.K.C. był zawsze bardzo uważny w stosunku do współpracowników, z czym nie spotkałam się we wcześniejszych miejscach pracy”.

Tove wspomina zwłaszcza troskę Godtfreda o pracowników podczas pierwszych masowych zwolnień w 1983 roku, kiedy pożegnano się z 250 ludźmi i trudno było wtedy mówić o duchu LEGO. Właśnie wtedy Godtfred zwrócił się do Tove i oświadczył, że bardzo leży mu na sercu, aby rodziny zwalnianych pracowników się nie rozpadły. „Tove, jeżeli zauważysz jakieś problemy, przyjdź z nimi do mnie”. Taka postawa była sporym wsparciem dla przedstawiciela związków zawodowych.

W 1982 roku Tove Christensen wychodzi z inicjatywą założenia Funduszu Jubileuszowego Pracowników LEGO i z tej okazji G.K.C. z krótkim wyprzedzeniem zaprasza ją na wycieczkę do Kopenhagi liniami LEGO Airways. Godtfred ma tam odebrać nagrodę Izby Gospodarczej w wysokości 100 000 koron. Tove nigdy nie zapomni tej uroczystości, która odbyła się



w budynku Giełdy z udziałem najbardziej wpływowych osobistości duńskiego społeczeństwa.

„Stałam tam wśród tych wszystkich koryfeuszów biznesu, na czele z panem Mærskiem Mc-Kinneyem Møllerem. Godtfred podziękował za nagrodę i w pewnym momencie podniosłym tonem dodał, że zabrał ze sobą swoją przedstawicielkę związków zawodowych, panią Tove Christensen. Zaraz potem wrócił do nieformalnego tonu i ciągnął: »Tove, podejdź tutaj i odbierz pieniądze na swój Fundusz«. Po chwili podszedł do mnie pan Møller, chwycił mnie w ramiona i powiedział: »To prawdziwa przyjemność móc panią poznać«. Czułam się taka zakłopotana, że ledwo zdołałam mu podziękować”.

\*\*\*

Jasne komunikaty to jedna z tych rzeczy charakteryzujących styl zarządzania G.K.C., których starszym pracownikom LEGO pod koniec lat dziewięćdziesiątych najbardziej brakuje u dyrektora generalnego reprezentującego rodzinę właścicieli firmy w trzecim pokoleniu. Jeszcze dekadę wcześniej, kiedy działalności przedsiębiorstwa towarzyszyło nieustanne ożywienie gospodarcze, można było przymknąć oko na styl zarządzania Kjelda, oparty na konsensusie, fascynacji yin i yang, koncepcjami paradoksów czy też idealistycznej wizji dziecka jako wzoru do naśladowania. Jednak teraz, gdy LEGO znajduje się pod sporą presją na rynku zabawek, wielu pracowników zaczyna kwestionować proponowane szkolenia i kursy, na których się toczą niekończące się dyskusje, przeplatane zorganizowanymi zabawami dla dorosłych oraz cytatami z dawnych książek dla dzieci.

**Kjeld:** „Zawsze miałem skłonność do spoglądania w przyszłość i tendencję do myślenia z wyprzedzeniem o pewnych sprawach bardziej, niż to było konieczne. Niektórym trudno było to zrozumieć i za mną nadążyć. To oznaczało, że w latach dziewięćdziesiątych właściwie nigdy nie byłem dobrym zarządzającym. Koncepcja Compass Management też nie zakończyła się sukcesem, mimo iż wydaliśmy na ten temat broszury dla wszystkich pracowników, organizowaliśmy kursy i seminaria dla kadry kierowniczej, które prowadzili profesorowie z IMD w Szwajcarii. Pamiętam, że na jednym z takich kursów otrzymaliśmy zadanie polegające na zbudowaniu z klocków LEGO własnej wizji dotyczącej przyszłości firmy, aby poprzez zabawę wyrazić swoje pomysły dotyczące strategii. Właśnie wtedy dostrzegłem, że

wiele osób z kadry kierowniczej ma dość, a pozostali zaczęli mnie postrzegać jak podstarzałego hippisa, który najwyraźniej się zagalopował”.

Kiedy w maju 1996 roku Kjeld przedstawia swojemu ulubionemu dziennikarzowi, Eigilowi Evertowi, najnowszy cel strategiczny LEGO, temu najpierw opada z wrażenia szczęka, ale już po chwili zadaje pytanie i sam je komentuje: „Co takiego? To przecież niesłychane, nierealistyczne, absolutnie megalomańskie”.

Chodzi o nowy plan strategiczny, zakładający, że LEGO w 2005 roku stanie się najmocniejszą marką na świecie wybieraną przez rodziny z dziećmi. Te założenia do kompleksowej strategii zostają po raz pierwszy zaprezentowane przez Kjelda i kierownictwo firmy w 1997 roku w broszurze zatytułowanej „Plany do 2005 roku”, rozdanej wszystkim pracownikom. W książeczce ponownie wskazano ten imponujący cel oraz związaną z nim strategię rozwoju, której Kjeld będzie musiał bronić przez kolejne pięć, sześć lat – również wewnątrz firmy, bo w rzeczywistości stanowi ona całkowite zaprzeczenie dawnej maksymy Godtfreda: „Nie mamy być najwięksi, ale najlepsi”.

**Kjeld:** „Uważam, że cel założony na 2005 rok został niewłaściwie zrozumiany, tak jakbym oczekiwał niepoahamowanego wzrostu. Natomiast ja chciałem przede wszystkim, żebyśmy stali się najmocniejszą marką wybieraną przez rodziny z dziećmi. Taka wizja pojawiła się z mojej strony już pod koniec lat osiemdziesiątych, kiedy mogliśmy zacząć się porównywać z takimi markami, jak Raleigh, Rolex, Disney czy Coca-Cola, i znajdowaliśmy się w czołówce wszystkich międzynarodowych rankingów, bo rodziny z dziećmi na całym świecie potwierdzały, że jesteśmy dla nich istotni. Dlatego nie uważałem swoich pomysłów za chybione ani nie sądziłem, że ten ambitny plan kłóci się z dawną maksymą LEGO o tym, że należy być najlepszym, a nie największym. Wielu wówczas twierdziło: »Rany boskie, Kjeld, jeżeli mamy osiągnąć ten cel, musimy się naprawdę porządnie rozróżnić«. Wtedy odpowiadałem: »Oczywiście, że musimy się rozwijać, ale ważniejsze jest to, żeby zbudować markę, która wspiera dzieci i ich rozwój. Wszystko, co robimy, musi temu służyć. Taka jest wizja tego celu strategicznego«. Dla wielu to założenie brzmiało niczym wyraz manii wielkości. Nie zgadzałem się z takim myśleniem i byłem przekonany, że jesteśmy w stanie osiągnąć cel. Była to tylko kwestia czasu”.



Zdjęcie pochodzi z 2001 roku, ale symbolizuje tempo i postęp zarówno w myśleniu, jak i działaniu, charakteryzujące właściciela LEGO w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych. Za chwilę dotrze na swoim segwayu na konferencję prasową koncernu.

Kiedy Kjeld przedstawia cel LEGO w gazetce pracowniczej latem 1997 roku, proponuje włączenie do tekstu wybranych cytatów z *Alicji w Krainie Czarów*. Jego zdaniem będą pełniły funkcję drogowskazu – takiej latarni morskiej, która nawiguje pracowników, pozwalając im zrozumieć główny cel strategii: sprawienie, że LEGO stanie się najsilniejszą marką wybieraną przez rodziny z dziećmi.

„– Czy nie mógłby pan mnie poinformować, którądy powinnam pójść? – mówiła dalej.

- To zależy w dużej mierze od tego, dokąd pragnęłabyś zajść – odparł Kot-Dziwak.
- Właściwie wszystko mi jedno.
- W takim razie również wszystko jedno, którądy pójdziesz”<sup>45</sup>.

**Kjeld:** „Tak, ten cytat mógł się wydawać nieco zawikłany, ale to, co kot mówi na koniec, to nic innego jak podążanie za swoim wewnętrznym kompasem, a takie przecież było główne założenie Compass Management. Bardzo podoba mi się *Alicja w krainie czarów*, podobnie jak *Kubuś Puchatek*. Obie książki obrazują cudowny, oczywisty przekaz, z którego my, dorośli, możemy się wiele nauczyć, podobnie jak wtedy, gdy przysłuchujemy się dzieciom i dostrzegamy prostotę rzeczy, którymi się zajmujemy. Kiedy wracam do tego cytatu, zaczynam się zastanawiać: »Ciekawe, ile osób zrozumiało jego przesłanie?«. Należy jednak dodać, że moja prezentacja opierała się na konkretnych założeniach biznesowych, a cytat z Alicji i kota miał tylko dodać treści nieco pikanterii”.

Nie pierwszy raz dyrektor generalny komunikuje swoje wizje w taki subtelny sposób, pozostawiając współpracowników z wątpliwościami i poczuciem bezradności. Podobną reakcję wywołało przemówienie noworoczne w 1990 roku, w którym Kjeld próbuje odwołać się do ich dziecięcej natury, bo pragnie, żeby ich miejsce pracy przypominało to, „co czują dzieci, gdy otwierają pudełka z naszymi klockami”.

Tylko nieliczni pojmują ten przekaz, bo który naczelny w międzynarodowej korporacji miałby odwagę wskazywać dziecko jako wzór do naśladowania, skoro pod koniec lat osiemdziesiątych w firmach dominowali yuppies i podziwiano takich menedżerów jak Gordon Gekko z filmu *Wall Street*<sup>46</sup>?

**Kjeld:** „Kiedy wskazałem na dziecko jako na wzór do naśladowania i konsekwentnie trzymałem się tej wizji przez całe lata dziewięćdziesiąte, chodziło mi nie tylko o abstrakcyjne podejście do naszego produktu i marki, ale również o konkretny styl zarządzania firmą na co dzień. Wyobrażałem sobie i głęboko wierzyłem, że filozofia zarządzania oparta na przesłankach zabawy wyzwoli potencjał, który ludzie w sobie noszą. Profesorowie z IMD w Szwajcarii, pomagający nam przygotować Compass Management, byli

tym pomysłem zachwyceni. Powiadali: »Kjeld, wizje zazwyczaj dotyczą rozwoju i wzrostu w ciągu najbliższych dziesięciu lat, ale ta twoja okazuje się inna. Istotne w niej jest również to, jakim przedsiębiorstwem jesteście i jaką strategię zamierzacie przyjąć w stosunku do otoczenia i własnych pracowników«”.

Jednak filozofia zarządzania lansowana przez Kjelda nie znajduje posłuchu, a w latach 1996–1997 dyrektor generalny ma prawo czuć się na wielu frontach bardziej samotny niż kiedykolwiek wcześniej. Godtfred nie żyje, duchowy przewodnik firmy Vagn Holck Andersen, dawny prezes zarządu LEGO A/S, odszedł na emeryturę, przyjaciel Torsten Rasmussen opuszcza firmę, którą wspólnie z Kjeldem swego czasu analizował, a potem modernizował. Również sytuacja domowa nie wskazuje na to, żeby któreś z trojga dzieci: 22-letnia Sofie, 18-letni Thomas czy 14-letnia Agnete, kwapiło się, by pójść w ślady ojca.

Tych troje dzieci ma serdecznie dość LEGO i Billund. Mieszkanie w niewielkim miasteczku, w którym każdy zna ich tożsamość, nie ułatwia im życia w szkole. Wielu rodziców ich szkolnych kolegów pracowało w LEGO, dlatego kiedy dochodziło do zwolnień grupowych, obecność w placówce edukacyjnej nie należała do przyjemności. Teraz cała trójka pragnie opuścić Billund i LEGO i poczuć powiew wolności – pójść do innych szkół, wyruszyć w podróż. Może osiodłać konia i zniknąć na łonie natury albo usiąść za kierownicą samochodu wyścigowego i wcisnąć gaz do dechy. Camilla i Kjeld oczywiście zdają sobie z tego sprawę i rozumieją wybory dzieci. Tylko ich ojcu taka postawa sprawia nieco bólu, zwłaszcza gdy wspomina swoje nieproblematyczne dorastanie w zupełnie innych czasach, gdy miasteczko i fabryka stanowiły jedną wielką rodzinę.

Kiedy w 1997 roku Kjeld występuje w programie telewizyjnym *Najbogatszy człowiek Danii*, już na sam koniec zostaje zapytany o swoje dzieci. Czy kolejne pokolenie właścicieli LEGO będzie chciało przejąć po nim schedę? Kjeld odpowiada wówczas, że jeszcze za wcześnie o tym myśleć, i dodaje, że najważniejsze, by każde z nich było szczęśliwym, wolnym człowiekiem.

\*\*\*

Gdy w 1996 roku Vagn Holck Andersen odchodzi na emeryturę, na horyzoncie pojawia się nowy prezes zarządu LEGO A/S. To Mads Øvlisen, do-

tychczasowy dyrektor w Novo Nordisk, wżeniony w rodzinę właścicieli firmy, co daje mu szczególne przesłanki, by zrozumieć wyzwania, przed którym stoi taka firma jak LEGO. Øvlisen jest jednym z najbardziej szanowanych menedżerów duńskiego życia gospodarczego i teraz, po wielu latach na stanowisku szeregowego członka zarządu LEGO A/S, stoi przed zadaniem pomocy Kjeldowi w osiągnięciu systematycznego wzrostu. Jest to koniecznością po kilku latach spadków sprzedaży i wyniku finansowego z 1995 roku, który wykazał najniższe zyski w całej dekadzie. Kiedy wiosną 1996 roku Vagn Holck przekazuje stanowisko prezesa swojemu następcy, udziela mu przy okazji rady:

„W niektórych sytuacjach trzeba będzie powiedzieć »nie«. Cel jest taki, żeby LEGO pozostało zdrową, finansowo niezależną firmą. Od czasu do czasu trzeba przywołać Kjelda do porządku, bo to osoba żywiołowa, lecz jednocześnie taka, która żywi szacunek do całokształtu zadań zarządu. I tym różni się od swojego ojca”.

Jedną z pierwszych decyzji, którą podejmuje Øvlisen, jest zatrudnienie w Grupie LEGO firmy konsultingowej McKinsey & Company. Wyniki przeprowadzonych analiz są już gotowe we wrześniu, wówczas firma zaczyna zapowiadać zwolnienia i oszczędności rzędu 10–12 procent. Przez ostatnie 50 lat mieszkańcy Billund nie mieli do czynienia ze zbyt wieloma zwolnieniami grupowymi, dlatego lokalna gazeta próbuje wy badać nastroje wśród miejscowej ludności.

„Całe Billund wstrzymuje oddech, gdy kierownictwo LEGO podaje do wiadomości konieczność zwolnienia 200 osób w ramach pierwszego etapu historycznego procesu usprawniania działalności firmy. Niemal 2000 z 4500 pracowników w Billund mieszka w granicach miasta. W wielu domach oboje rodzice są zatrudnieni w LEGO, a niemal każdy z mieszkańców ma kogoś takiego w rodzinie lub pośród znajomych”.

W fabryce zaczyna panować niespokojna atmosfera nie tylko ze względu na planowane zwolnienia, ale również z powodu sporej roszady pośród pozostałych pracowników. Pojawiają się różne plotki, a starsi pracownicy twierdzą, że „w czasach G.K.C. nigdy by do czegoś takiego nie doszło”.



Kjeld w świątecznym nastroju w 1997 roku, skupiony na zdalnie sterowanym Barcode Truck, jednym z wielkich nowości z serii Technic.

Zanim doradcy od McKinseya wyjadą do Kopenhagi, dochodzą również do wniosku, że pośród kierownictwa LEGO nie ma woli wprowadzenia zmian. Podobny komunikat w wielu innych firmach skutkowałby natychmiastowymi konsekwencjami, ale nie w LEGO. Kiedy pewnego razu Kjeld zostaje zapytany, czy z powodu rozczarowujących wyników ostatnich lat sam nie powinien się zwolnić, dyrektor generalny odpowiada: „Rozważyłem taką decyzję. Sądzę jednak, że uruchomiliśmy zbyt wiele spraw naraz i powinniśmy być bardziej ostrożni w układaniu priorytetów. Tak więc dyrektor jak na razie zostaje”.

\*\*\*

Duńska wersja przygodowej gry komputerowej, będącej częścią serii LEGO Island, nosi tytuł *Panika na wyspie LEGO* i powstaje we współpracy z Mindscape Inc., odnosząc w 1998 roku ogromny rynkowy sukces. Tego samego nie można jednak powiedzieć o Compass Management – strategii ożywienia firmy, która po trzech latach bezowocnego wdrażania umiera śmiercią naturalną. Wniosek z tego taki, że nie da się wprowadzić zmian w przedsiębiorstwie nieodczuwającym takiej potrzeby. Inercja, ociążałość i powszechne samozadowolenie, których tak bardzo chciał się pozbyć Kjeld, zdają się szerzyć coraz bardziej.

W perspektywie globalnej przedsiębiorstwa produkujące zabawki toczą twardej bój o przetrwanie. Uczestniczą w nierównej walce z przemysłem filmowym i gier komputerowych, które zajmują coraz więcej miejsca w rozrywce wybieranej przez dzieci z zachodniego świata. Mówi się, że w ciągu zaledwie dwóch pokoleń wiek bawiących się dziewcząt i chłopców obniżył się o cztery lata, naukowcy zaś twierdzą, że w latach dziewięćdziesiątych dzieci przestają się bawić tradycyjnymi zabawkami już w wieku 10 lat.

Dlatego też Kjeld w styczniu 1998 roku, definiując największe wyzwanie dla LEGO na nadchodzące lata, nie wspomina o konkurencji na rynku, ale zamiast tego zamierza „wyjść naprzeciw oczekiwaniom dzieci, które obecnie już w inny sposób spędzają swój czas wolny”. Najwyższa pora zbudować pomost między tradycyjnym LEGO a rozrywką cyfrową i komputerową, którą dzieci coraz częściej wybierają. W związku z tym LEGO jest gotowe wyłożyć 10 miliardów koron na zabawki przyszłości, chociaż tradycyjne klocki mają nadal pozostać fundamentem koncernu. Kjeld, wypowiadając się do lokalnej gazety, podkreśla: „Nowe media stwarzają niesamowite możliwości uatrakcyjnienia zabawy tradycyjnymi produktami”.

Ta strategia staje się szczególnie widoczna i bliska powodzenia w przypadku współpracy LEGO z Seymourem Papertem i MIT Media Lab w Bostonie. W 1998 roku, po 13 latach współpracy nad rozwojem produktu, na rynek wchodzi LEGO Mindstorms i LEGO Technic Cybermaster. Mają one dotrzeć do określonych grup dzieci i młodzieży, wychowanych w erze technologii informacyjnej. LEGO Cybermaster, sterowane komputerowo rozszerzenie serii konstrukcyjnej LEGO Technic, pozwala na przykład na skonstruowanie gladiatora-roboty, który ma zaprogramowane różne osobowości i który komunikuje się z bawiącym się nim dzieckiem.





Promocja LEGO Mindstorms w 1998 roku staje się wydarzeniem na skalę międzynarodową. Dziennikarze z całego świata uczestniczą w konferencji prasowej w Londynie, gdzie Kjeld pozuje z przełomowym wynalazkiem, który okazuje się zabawką również dla dorosłych.

LEGO Mindstorms okazuje się bez wątpienia najczęściej komentowanym produktem pod koniec lat dziewięćdziesiątych. Jest to bardziej zaawansowany zestaw niż LEGO Cybermaster. Starsze dzieci i młodzi dorośli mają możliwość zbudowania modeli, które dzięki promieniom na podczerwień uruchamiają silnik i elektroniczne czujniki. Dzieci, które testowały wcześniej Mindstorms w laboratorium LEGO, stworzyły przeróżne fantazyjne roboty. Jedna z dziewczynek zbudowała na przykład karmnik dla ptaków, na którym zamontowała cyfrową kamerę robiącą zdjęcia nadlatującym ptakom. Podczas międzynarodowej prezentacji tych dwóch nowatorskich zestawów inteligentnych klocków Kjeld podkreśla:

„Produkty zostały stworzone dla nowego pokolenia przyzwyczajonego do obsługi komputera. Naszym celem zawsze było i nadal pozostaje kreowanie nowoczesnych produktów dla dzieci. Produktów, które są zabawne i stymulują wyobraźnię oraz kreatywność. Teraz dzieci mają możliwość wykorzystania komputera do kreatywnej zabawy – nie w odizolowanym świecie wirtualnym, ale w tym prawdziwym”.

Dyrektor zaznacza przy tym, że LEGO Mindstorms w dalszym ciągu opiera się na uniwersalnych wartościach firmy, takich jak stymulowanie kreatywności i wyobraźni. „Dzieci często doświadczą tego, że roboty nie działają zgodnie z ich wyobrażeniami i że trzeba jeszcze popracować nad ich zaprogramowaniem albo nad samym robotem. To niesamowicie twórczy proces”.

LEGO Mindstorms, pomimo wysokiej ceny, staje się ogromnym sukcesem sprzedażowym. Jednocześnie okazuje się, że 40 procent nabywców to ojcowie i dorośli mężczyźni, którzy bawili się LEGO w dzieciństwie, kiedy zabawa sprowadzała się wyłącznie do złożenia i rozłożenia klocków. „Czy to nie wystarczało? – pyta jeden z dziennikarzy podczas promocji zestawu LEGO Mindstorms w Londynie. – Dlaczego świetny klasyczny klocek LEGO musi za wszelką cenę zostać zdigitalizowany?” Kjeld odpowiada, że mamy do czynienia z całkowicie naturalnym procesem rozwoju:

„Wchodzimy w czwarty etap rozwoju naszych produktów. Zaczęliśmy w latach pięćdziesiątych od samych klocków, w kolejnej dekadzie rozszerzyliśmy asortyment o koła i silniki, które niejako uruchomiły produkty LEGO. Kolejno w latach siedemdziesiątych pojawiły się minifigurki, które wniosły sporo ożywienia do otoczenia budowli, a teraz nadszedł czas na połączenie zabawy klockami z komputerem. Przez niemal pięćdziesiąt lat czterokrotnie przenosiliśmy się w zupełnie inny wymiar zabawy”.



Poul Plougmann dostaje ofertę objęcia wysokiego stanowiska w LEGO, kiedy mieszka we Francji i rozważa przejście na emeryturę. Jednak LEGO nie potrafi odmówić.

\*\*\*

W 1998 roku LEGO, poza Mindstorms i Cybermaster, prowadzi tak wiele przyszłościowych projektów związanych z nowym oprogramowaniem, rodzinnymi parkami rozrywki, grami komputerowymi, ubraniami dla dzieci, obuwiami, zegarkami itd., że nawet Kjeld zaczyna się w tym gubić. Podczas wywiadu udzielonego gazetce dla pracowników przyznaje: „Zadajemy sobie pytanie, czy nie powinniśmy określić pewnych priorytetów”.

Z drugiej strony dyrektor zdaje sobie sprawę, że te projekty wzmacniają markę LEGO i stwarzają firmie nowe, interesujące możliwości w czasach, gdy wszyscy w tej branży zmuszeni są działać wielotorowo. „Trudno powiedzieć, jak to się skończy” – zaznacza w wywiadzie i dodaje, że LEGO jest obecnie gotowe ponieść wysokie nakłady, aby zapewnić sobie dochód w przyszłości. Innymi słowy kasetka z pieniędzmi nadal pozostaje otwarta, a dyrektor dodaje, że firma zamierza przeznaczyć duże środki finansowe, aby móc sprostać konkurencji na szybko rosnącym rynku „edutainment”,

łączącym edukację i rozrywkę. Poza tym LEGO, będące na etapie poszukiwań nowych partnerów do projektów cyfrowych, nie wyklucza również współpracy licencyjnej z jedną, a nawet kilkoma wytwórniami filmowymi.

**Kjeld:** „Okazało się, że wiele pomysłów uruchomiłem za szybko, a to ostatecznie zrodziło niepewność, zwłaszcza że nasze podstawowe produkty nie sprzedawały się w tamtym czasie najlepiej. Jednocześnie przeznaczaliśmy sporo środków na treści medialne i produkty objęte licencją, a także na odzież dla dzieci, zegarki i tym podobne. Dzisiaj nadal się tym paramy, ale teraz inni wykonują dla nas tę pracę. To ja podnoszę osobistą odpowiedzialność za błędy popełnione pod koniec lat dziewięćdziesiątych. Zaangażowałem firmę w zbyt wiele inicjatyw. Nigdy nie zakładałem, że staną się one samodzielnymi obszarami działalności ani że wejdziemy do branży mody, ale tak to zostało zinterpretowane, również wewnątrz firmy. Kiedy organizowaliśmy seminaria, ludzie wydawali się zdezorientowani, bo nie rozumieli moich intencji. »Kjeld, czy klocek nadal jest dla nas istotny?«.

»Tak, oczywiście« – odpowiadałem, próbując zarazem wyjaśnić, że bardzo wiele dzieci, młodych ludzi, a nawet dorosłych chciałoby wyrazić sympatię do naszej marki, dlatego te inne projekty należy postrzegać jak produkty dla fanów”.

Przez cały ten okres Kjeld ani razu nie wątpi w siłę przebicia klocków. Kiedy dziennik „Jyllands-Posten” pyta go, czy obroty związane ze sprzedażą nowych gier komputerowych, umów licencyjnych i tym podobnych nietradycyjnych produktów LEGO będą w przyszłości przewyższały wpływy ze sprzedaży klocków, dyrektor odpowiada:

„Nie, nawet za dziesięć lat klocki LEGO będą naszym *podstawowym* produktem. Nadal głęboko wierzymy, że nasz koncept – produkt przeznaczony dla całej rodziny – będzie rozwijał dziecięcą wyobraźnię, a nie że miałyby ona być stymulowana z zewnątrz”.

Jednakże nowe projekty, walka o dotrzymanie kroku wielkim koncernom medialno-rozrywkowym, a także wypuszczenie na rynek wielu nowych zestawów zawierających specyficzne elementy, sporo kosztują. Rozwój wymknął się spod kontroli, a pieniądze wyciekają z LEGO.

Ta sytuacja spotyka się z reakcją Kjelda oraz prezesa zarządu Madsa Øvlisena dopiero na początku 1998 roku. Z powodu rosnących, uzasadnio-

nych obaw o budżety w nadchodzących latach, tych dwoje zaczyna się rozglądać za dyrektorem do spraw ekonomicznych i finansowych – zwanym dzisiaj w duńskich przedsiębiorstwach CFO<sup>47</sup>, który potrafiłby wyciągnąć firmę z kryzysu finansowego i poprowadzić w stronę ambitnego celu na 2005 rok, zakładającego, że LEGO stanie się popularniejszą marką niż Disney.

Po tym, jak headhunterzy ograniczyli listę kandydatów na stanowisko CFO do dwóch, wybór pada na 49-letniego Poula Plougmann. Mężczyzna uchodzi za „doktora od przedsiębiorstw”, który potrafi uratować pogrążone w kryzysie firmy. Zaskłynął zwłaszcza zwrotem gospodarczym, jakiego dokonał w firmie Bang & Olufsen na początku lat dziewięćdziesiątych.

**Kjeld:** „Zdawałem sobie sprawę, że jak najszybciej potrzebujemy w firmie nowych sił. Sami nie potrafiliśmy dać sobie rady z problemami, dlatego szukaliśmy silnego, energicznego menedżera. Podczas dokonywania wyboru miałem poparcie Øvlisena oraz całego zarządu. Wyłoniony kandydat cieszył się dobrą sławą od czasów zatrudnienia w B&O, ale z drugiej strony nazywano go również The Smiling Killer<sup>48</sup>, więc nieco się wahałem, gdy mieliśmy go zatrudnić”.

Wahania Kjelda jeszcze się nasilają, kiedy dyrektor krótko przed zatrudnieniem Plougmann czyta w „Jyllands-Posten” najnowszy wywiad z przyszlým dyrektorem finansowym. Ten, komentując swój styl pracy, zaznacza, że „kiedy decyzje zostają podjęte, a strategia opracowana, to nie ma od nich odwrotu” i dodaje: „Nigdy nie oglądam się za siebie”.

Świadomy swoich umiejętności nowy dyrektor wkracza w 1998 roku do firmy, w której dotychczas cenioną cnotą była skromność. Z drugiej strony Plougmann przyjął ofertę pracy, ponieważ chodziło o LEGO. Ciepło się wyraża o marce, o rodzinnej firmie, i jak chętnie zaznacza, chciałby udowodnić, że właśnie ta forma własności jest sto razy lepsza od spółki notowanej na giełdzie. Jednak wiele osób z duńskiego życia gospodarczego zastanawia się, w jaki sposób Plougmann, który wybiera konfrontacyjny styl pracy, będzie współpracował z Kjeldem słynącym z dyskretnego modelu zarządzania.

Sceptycy się jednak zawiedli. Filozofia Wschodu, do której właściciel LEGO od zawsze miał słabość, opiera się na interakcji przyciągających się przeciwieństw. Okazuje się, że ta nowa para menedżerów – twardej Poul

i miękki, koncyliacyjny Kjeld – potrafi się ze sobą porozumieć. Nawet wtedy gdy pół roku po zatrudnieniu Plougmanna LEGO musi zareagować na fatalne wyniki finansowe 1998 roku.

Po raz pierwszy w 66-letniej historii firma prezentuje ujemny wynik bilansu i nie są to wcale małe kwoty, bo deficyt sięga 282 milionów koron. W raporcie rocznym Kjeld określa wyniki finansowe jako „niezadowolające i nie do zaakceptowania”.

Niezbędna jest doraźna pomoc, dlatego „doktor od przedsiębiorstw” bierze sprawy w swoje ręce. Na podstawie analiz i obserwacji, jakie Plougmann poczynił od czasu swojego zatrudnienia, ocenia, że w najbliższym roku oszczędności będą musiały wynieść nie mniej niż miliard koron. Wspólnie z Kjeldem opracowują plan efektywizacji działalności i cięć dotyczących całego przedsiębiorstwa, który, podobnie jak większość słynnych historycznych „bitew”, otrzymuje własną nazwę – Fitness. To dość prowokacyjna nazwa, ale Kjeld broni jej podczas wywiadu dla lokalnego radia.

**Kjeld:** „Używając określenia Program Fitness, chcemy przekazać, że nie chodzi tylko o zrzucenie paru nadmiarowych kilogramów, ale również o lepszą kondycję w przyszłości, by osiągnąć nasze długoterminowe cele. Wydaje mi się, że nazwa dobrze odzwierciedla te ambicje”.

Okazuje się, że w rzeczywistości w firmie dochodzi do „upuszczenia krwi”. Około 1000 pracowników, czyli co dziesiąty zatrudniony w Grupie LEGO, będzie się musiał wkrótce rozejrzeć za nową pracą. Na pierwszy ogień idzie jednak umieszczona w wygodnych fotelach kadra kierownicza koncernu LEGO. Chodzi o zlikwidowanie przerostu administracji i przerwanie trwającego od dekad „chowu wsobnego” w formie wewnętrznych rekrutacji. Plougmann ocenia, że ten zabieg wyśle jasny sygnał, iż stare dobre czasy w LEGO minęły bezpowrotnie.

Jedną z pierwszych kwestii, którą porusza na spotkaniach dla pracowników LEGO, jest powszechnie panujący pesymizm związany z medialną oceną firmy, wynikającą z kiepskich wyników finansowych, leniwej kadry kierowniczej i licznych cięć zatrudnienia. „Trzeba odzyskać pewność siebie” – twierdzi Plougmann, który poza zwolnieniem 1000 pracowników znalazł też inne, symboliczne miejsce dla oszczędności.



Seria LEGO Star Wars jest promowana w 1999 roku, a wielkim hitem pierwszej fali sprzedaży okazuje się statek kosmiczny X-Wing Luke'a Skywalker'a.

„Wydaliśmy w zeszłym roku 225 milionów koron na konsultantów z zewnątrz. Wygląda na to, że każdy większy problem zrzucaliśmy na ich barki. To oznaka braku pewności siebie. Nie ma takich problemów, których sami nie potrafilibyśmy rozwiązać”.

Energiczne, optymistyczne podejście Plougmana do najgorszego w całej historii LEGO bilansu oznacza początek dramatycznego, burzliwego pięcioletniego okresu w działalności firmy, której wiedzie się raz lepiej, raz gorzej, ale głównie gorzej.

**Kjeld:** „To, co zrobił Poul, było konieczne, jednak dostrzegalem, jak gorzka była ta pigułka dla firmy. Pożegnaliśmy się z bardzo wieloma długoletnimi menedżerami. Poul, komentując konieczność przeprowadzenia tych masowych zwolnień, argumentował, że »schody najefektywniej myje się z góry«. To prawda, że miał dar przekonywania. Był niesamowicie energiczny i dynamicznie zarządzał, ale też potrafił zachowywać się brutalnie, a to nie przystawało do naszej firmowej kultury. Po pewnym czasie pożałowałem, że musieliśmy zwolnić tylu dobrych ludzi, którzy pracowali dla nas w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Ta polityka wydrenowała firmę z zasobów kadry kierowniczej. Zamiast nich pojawili się nowi ludzie,

którzy mieli własne pomysły i chcieli podążać w innym kierunku na polu rozwoju produktów, marketingu i tym podobnych”.

\*\*\*

Początkowo Kjeld w pełni popiera propozycje planu oszczędnościowego, propagowanego przez dyrektora do spraw ekonomiczno-finansowych, ale jednocześnie raz za razem zaprzecza, by program Fitness miał charakter interwencji kryzysowej. 16 kwietnia 1999 roku obaj dyrektorzy na zmianę prezentują nową strukturę oraz strategię przedsiębiorstwa przed całą załogą składającą się z 1600 pracowników, w ciągu sześciu następujących po sobie spotkań.

Dyrektorski duet w obecności pozostałych pracowników dyirekcji podkreśla, że nie chodzi o nerwową, spowodowaną paniką redukcję zatrudnienia. Zdaniem Kjelda strategia to „przemyślany i ambitny plan, który ma być trampoliną do osiągnięcia naszego celu – najmocniejszej marki wybieraną przez rodziny z dziećmi”. Przekonuje też, że firma musi być „w dobrej kondycji, aby sprostać przyszłym wyzwaniom”.

Informacje zostają przyjęte przez pracowników do wiadomości. Podobnie jak komunikat, że nie ustalono konkretnej daty masowych zwolnień. Wszyscy pracownicy muszą uzbroić się w cierpliwość i poczekać kolejne miesiące, żeby się przekonać, czy zostają w firmie. Przedstawiciel związków zawodowych zaznacza: „To nie była łatwa sytuacja. Stwarzała poczucie niepewności, gdyż pracownicy zadawali sobie pytanie, czy zwolnienie obejmie ich samych, czy też zagrożeni są ich bliscy koledzy. Okazuje się jednak, że podobnie jak to już wcześniej bywało w historii LEGO, wielu pracowników jest przywiązanych do swojego miejsca pracy i rodziny, która od blisko 70 lat prowadzi przedsiębiorstwo. Nikt nie strajkuje, a większość pracowników fabryki w Billund uważa podobnie jak pewien młody człowiek, zapytany po spotkaniu informacyjnym przez jednego z redaktorów gazetki pracowniczej o nastroje wśród załogi. „Cały ten proces zaczyna nabierać ludzkiego wymiaru, kiedy to Kjeld osobiście o nim opowiada”.





Jesienią 2000 roku zostaje ogłoszona operacja „Pustynna burza”. Od teraz LEGO planuje się skupić na mniejszej liczbie promocji, ale w skali globalnej. „Jeżeli wcześniej przeznaczaliśmy na konkretną promocję 40 mln koron, teraz będzie to 120 mln” – oznajmia Plougmann. Dziennikarze ekonomiczni potrzęsają z niedowierzaniem głowami i piszą, że „Pustynna burza” to dziecinne mrzonki. *Zdjęcie: Per Morten Abrahamsen*

Poul Plougmann dokonuje niemożliwego. Pomimo długotrwałego niepokoju, reorganizacji i ogromnych cięć udaje mu się przekuć rekordowy deficyt na zysk w wysokości pół miliarda koron. Większość obserwatorów zgodnie przypisuje właśnie „doktorowi od przedsiębiorstw” zasługi związane z kolejną skuteczną i błyskawiczną kuracją duńskiego przedsiębiorstwa. Anonimowe źródło tygodnika gospodarczego „Økonomisk Ugebrev” charakteryzuje Plougmanna w następujący sposób: „Plougmann to rezolutny człowiek z analitycznymi zdolnościami i siłą przebiccia, której nikt wcześniej nie miał w LEGO”.

Jednak ten spektakularny zwrot w finansach firmy wynika również z wyjątkowo lukratywnego kontraktu podpisanego wiosną 1998 roku, czyli na kilka miesięcy przed zatrudnieniem Plougmanna w Billund. Chodzi o umo-

wę pomiędzy LEGO a Lucasfilm Ltd. Okazuje się bardzo zyskowna dla firmy, gdyż zapewnia wieloletnią wyłączność na tworzenie, produkcję i marketing produktów LEGO w uniwersum *Gwiezdných wojen*.

Czwarty film gwiazdnej sagi trafia na ekrany kin w maju 1999 roku, w okresie kiedy wszyscy w Billund są zajęci projektem Fitness. W tym czasie dwa nowe produkty z serii *Star Wars* czekają już w amerykańskich sklepach. Okazuje się, że wszystkie zestawy, w tym legendarny X-Wing Łowca z Mgieł, natychmiast znikają z półek. W dniu premiery *Mrocznego widma* w samej tylko sieci wielkopowierzchniowych sklepów z zabawkami Toys „R” Us sprzedaje się 50 000 zestawów LEGO Star Wars, których łączna wartość na amerykańskim rynku wynosi 130 milionów dolarów. Nieco później, w ciągu tego samego roku, po premierze filmu, w innych miejscach na świecie odnotowuje się podobne eksplozje sprzedaży.

Jednym z efektów podpisania umów licencyjnych, którymi LEGO również próbuje objąć współpracę z Disneyem i Warner Bros., jest to, że produkty LEGO sprzedają się w zasadzie przez cały rok, a nie tylko w okresie przedświątecznym. Sukces związany z serią *Star Wars* okazuje się niezwykle ważny dla Kjelda, bo teraz może udowodnić tradycjonalistom zasiadającym w kierownictwie LEGO, którzy przez wiele lat byli przeciwni umowom licencyjnym, że nadszedł czas na zawarcie kompromisu z dawną filozofią. Tą, która mówiła, że nie należy się bratać z nikim na rynku zabawek i skupić się na samodzielnej produkcji, aby zachować pełnię kontroli nad jakością wytwarzanych produktów.

**Kjeld:** „To nasz amerykański oddział jako pierwszy wpadł na pomysł współpracy z Lucasfilm, ale duńska dyrekcja początkowo nie była przychylna tej koncepcji. Wielu uważało, że w filmie jest zbyt dużo wojny i przemocy. Wtedy powiedziałem: »Dajcie już spokój, idźcie do domu i obejrzyjcie ten film«. *Gwiezdne wojny* to współczesna baśń rozgrywająca się w świecie fantazji i traktuje o walce dobra ze złem, a to nie jest w najmniejszym stopniu nieodpowiednie dla dzieci, które wczuwają się w ten świat. Uważałem, że marka LEGO na tym nie ucierpi, i dałem zielone światło na podpisanie umowy z Lucasfilm”.

*Star Wars* okazuje się prawdziwą maszynką do zarabiania pieniędzy i chociaż film nie jest przeznaczony dla dzieci, to jego mali fani i tak docierają do baśni, w której występują Luke Skywalker i Darth Vader, dzięki konso-

lom do gier, ekranom telewizorów, możliwościom domowego kina DVD. Kjeld wyjaśnia ten fenomen podczas jednego z wywiadów do prasy:

„Dzieci są dzisiaj niesamowicie podatne na wpływ środków masowego przekazu. W czasach mojego dzieciństwa musieliśmy w dużym stopniu sami stworzyć swój fantastyczny świat. Zналиśmy tylko kowbojów i Indian i w nich się bawiliśmy. Niemniej obecnie dzieci od wczesnego wieku są bombardowane różnymi bodźcami. Na dobre i na złe, choć uważam, że bardziej na dobre. Już w wieku pięciu, sześciu lat są świadome tego, co modne i o czym się mówi – jak w przypadku *Gwiezdnych wojen*”.

Ostatnia dekada ubiegłego stulecia dobiega końca, a towarzyszą jej nekrologi żegnające tradycyjne dzieciństwo z książką dla dzieci i zapomnianymi już zabawami. W grudniu 1999 roku klocki LEGO zostają przez „Fortune Magazine” wybrane „zabawką stulecia”. Podobnie dzieje się w Wielkiej Brytanii, gdzie sprzedawcy zabawek umieszczają LEGO w rankingu przed takimi ikonami, jak Barbie, Action Man czy klasyczny pluszowy miś.

W Billund ludzie cieszą się z fantastycznych prognoz finansowych za 1999 rok, które wydają się w zasięgu możliwości. Prezes zarządu Mads Øvlisen konstatuje z ulgą i zadowoleniem, że współpraca między Plougmannem i Kjeldem nie ogranicza się do wspólnie spędzanego czasu, kiedy obydwaj podczas dłuższych narad czy służbowych przelotów znikają z pola widzenia w obłokach fajkowego dymu. Pierwszy z nich wykonał kawał naprawdę trudnej roboty w związku z interwencją pod szyldem Fitness, za dbał również o rygorystyczne zarządzanie firmą na co dzień, a tym samym odciążył tego drugiego i pozwolił mu skupić się na wizjach przyszłości.

Kjeld, mając pewność co do wypracowania znakomitego bilansu po wielu latach rozczarowań, oficjalnie przekazuje Poulowi Plougmannowi odpowiedzialność za codzienne zarządzanie firmą. W listopadzie mianuje go dyrektorem operacyjnym – COO (Chief Operation Officer). Uśmiechnięty właściciel LEGO z zadowoleniem podsumowuje swoją sytuację już w nowym tysiącleciu:

„Teraz mogę robić to, czym chciałem się zająć od wielu lat – sprawami związanymi z przyszłością, wartościami i rozwojem – czyli tym, co zabawne. A inni w tym czasie prowadzą przedsiębiorstwo”.

## Zwrot. Pierwsze dziesięciolecie XXI wieku



(Frachtowiec Sokół Millennium z serii LEGO Star Wars, 2008)

Wszystko jest dopięte na ostatni guzik, gdy rankiem 8 stycznia 2004 roku LEGO zaprasza na konferencję prasową w Billund, która odbędzie się tego samego dnia o godzinie 13. Na lotnisku w Kopenhadze czeka samolot, który przetransportuje na Jutlandię dziennikarzy gospodarczych i fotografów. Od kilku dni dyrekcja i zarząd próbowali dojść do porozumienia, co powiedzieć dziennikarzom i co napisać w komunikacie prasowym, który poza informacją o rekordowej stracie ma ogłosić natychmiastowe ustąpienie ze stanowiska Poula Plougmana i decyzję Kjelda Kirka Kristiansena o przejęciu pełnych obowiązków dyrektora generalnego.

**Kjeld:** „W rzeczywistości to Poul kierował przez kilka lat przedsiębiorstwem i dłużej tak być nie mogło. Już w 2002 roku dostrzegłem Jørgena Viga Knudstora, a rok później za finanse zaczął odpowiadać Jesper Ovesen. Uważałem, że warto postawić na obydwu. W okresie przerwy bożonarodzeniowej w 2003 roku wypracowaliśmy ostateczny skład nowego kierownictwa i plan jego działania. Umówiliśmy się, że przez pewien czas zostanę na stanowisku dyrektora generalnego, po czym tych dwóch miało

przejąć kierowanie firmą i zająć się procesem koniecznej odbudowy. W pierwszym dniu roboczym po Nowym Roku odbyłem rozmowę z Po-ulem, która nie przebiegła spokojnie. Po jej zakończeniu natychmiast zabrał swoje rzeczy z gabinetu, a później poinformowaliśmy wszystkich dyrektorów o zaistniałej sytuacji i następnego dnia zwołaliśmy konferencję prasową”.

Jesper Ovesen, mający wówczas 46 lat, został wcześniej doceniony za osiągnięcia na stanowiskach dyrektora ekonomicznego w Novo Nordisk i dyrektora finansowego w Danske Banku. Jesienią 2003 roku zlecono mu zorientowanie się w sytuacji finansowej LEGO. Katastrofalna kondycja głęboko wstrząsa specem od liczb. Jako nowy człowiek w firmie nie chce odpowiadać za grzechy swoich poprzedników i dlatego uważa, że wszystko – także wszelkie „brudy” – należy wywlec na światło dzienne podczas konferencji prasowej.

Prezes zarządu Mads Øvlisen jest jednak innego zdania. Jako popularna i szanowana postać w duńskim świecie biznesu, zarówno wśród dyrektorów, jak i członków zarządu, 64-letni Øvlisen martwi się o swoją reputację. Od 14 lat zasiada w zarządzie LEGO, przez większość czasu w roli prezesa, i nie życzy sobie zostać obsmarowany w obecności całego sztabu duńskich dziennikarzy gospodarczych.

Między tymi dwoma bardzo stanowczymi mężczyznami stoją dwie osoby o nieco mniejszym ego – 56-letni Kjeld Kirk Kristiansen i 34-letni Jørgen Vig Knudstorp, zatrudniony w LEGO od 2001 roku. Zaczynał za dyrektury Plougmana jako specjalista do spraw rozwoju biznesu, ale szybko wspinał się po kolejnych szczeblach kariery. Latem 2003 roku to analitycznie i szybko myślący Knudstorp informuje Plougmana, Øvlisena i Kjelda o postępującej erozji wartości LEGO i o tym, że przedsiębiorstwo zmierza prostą drogą ku niewypłacalności.

Aby rozwiązać problem różnicy zdań co do treści komunikatu dla mediów, a także żeby zapanować nad organizacją konferencji prasowej, LEGO zatrudnia doświadczonego doradcę do spraw komunikacji Jessa Myrthu, który jak mało kto w całej Danii jest w stanie zaaranżować takie wydarzenie i sprawić, by bardzo nieprzyjemna historia wybrzmiała dużo mniej dramatycznie. Myrthu proponuje kompromis między stanowiskami Ovesena i Øvlisena, polegający między innymi na tym, że w komunikacie użyje się takich sformułowań, jak „gdy istnieją niezgodności między mapą a tere-

nem, należy zdać się na teren”, a podczas samej konferencji z dziennikarzami trzeba mówić o „zmianie kursu”, „refowaniu żagli” i tym podobnych. Specjalista od komunikacji podsuwa także pomysł zaprezentowania plansz i rysunku, który Kjeld ma „spontanicznie” nakreślić na flipcharcie, żeby rekordowa strata finansowa przedstawiała się mniej apokaliptycznie.



Po narysowaniu wykresu na flipcharcie Kjeld oznajmia, że przejmuje bieżące zarządzanie firmą po Plougmannie: „Musimy wrócić do starych dobrych wartości i do rzetelnej praktyki kupieckiej, gdy trzeba zadać sobie pytanie: »Czy to się nam opłaci?«”.

Mimo mgły i opóźnionego wylotu z Kopenhagi wszyscy dziennikarze docierają na czas. Gdy na salę wchodzi Kjeld Kirk Kristiansen, a za nim śmiertelnie poważna trójca: Øvlisen, Ovesen i Knudstorp, zgromadzeni zdają sobie sprawę, że plotki się potwierdziły. Poul Plougmann, ten, który miał uzdrowić przedsiębiorstwo, należy już do przeszłości LEGO. Dziennikarzom ukazuje się właściciel firmy, bez swojego zwykłego uśmiechu na twarzy. Kjeld, ubrany z dyskretną elegancją, tym razem zostawia w domu nieodłączny krawat LEGO w jaskrawych kolorach. Wita wszystkich, nie tylko dziennikarzy i fotografów, ale także kilkuset menedżerów i przedstawicieli

związków, którzy śledzą wszystko na wielkim ekranie w pobliskiej sali konferencyjnej.

Kjeld mówi o tym, że dyrekcja w ostatnich sześciu miesiącach nie ukrywała spodziewanego negatywnego wyniku finansowego za rok 2003. Właśnie dlatego tak bardzo interesowano się wynikiem sprzedaży w okresie przedświątecznym, który niestety nie poprawił końcowych liczb:

„Muszę stwierdzić, że strata jest nie tylko duża. Jest rekordowo wielka. Strata brutto kształtuje się na poziomie 1,4 miliardów koron, a obroty spadły o około 25 procent. Ten stan rzeczy jest oczywiście nie do zaakceptowania i dowodzi nie tylko tego, że mieliśmy pechowy rok, w którym wystąpiło wiele negatywnych zjawisk zewnętrznych. Z przykrością stwierdzamy, że przyjęliśmy też niewłaściwą strategię. W konsekwencji tej sytuacji ja i dyrektor Poul Plougmann uzgodniliśmy, że nasze drogi się rozchodzą. Odtąd to ja będę się zajmował wprowadzaniem koniecznych zmian w przedsiębiorstwie i obranej przez nas strategii”.

Z oddali słyhać nagłe wiwaty i salwy oklasków. Dochodzą z sali konferencyjnej, gdzie zgromadzeni cieszą się z wiadomości. Kjeld uśmiecha się w duchu, rejestrując te dźwięki, ale koncentruje się na dalszej części – absolutnie kluczowym pytaniu: dlaczego poszło tak źle? W tym miejscu następuje przeciwiczna przerwa w prezentacji, gdy Kjeld powinien podejść do tablicy i zilustrować kryzysową ścieżkę LEGO w ostatnich pięciu latach.

Kjeld wstaje, bierze do ręki niebieski marker i zaczyna rysować na flipcharcie. Potem robi krok w tył, żeby wszyscy zobaczyli jego rysunek, który najbardziej ze wszystkiego przypomina profil morderczego etapu górskiego w Tour de France. „Byliśmy raz na górze, raz na dole”. Pokazując na wierzchołki wykresu, Kjeld dodaje, że po spadku w 1998 roku nastąpił przyzwoity zysk w 1999, po nim dwa lata względnego zysku, 2002 zakończył się natomiast dużą stratą, podobnie jak rekordowy pod tym względem rok 2003. Wyjaśnia, że przyczyny tej niestabilności należy upatrywać w samym rynku zabawkarskim, w ostatnich pięciu latach silnie kształtowanym modą na poszczególne produkty, na czym LEGO raz korzystało, innym razem traciło. Skoncentrowanie się na nowych filmach z serii *Gwiezdnych wojen* i o Harrym Potterze przez kilka lat spełniało swoją misję, doprowadzając do olbrzymiego wzrostu firmy, ale niestety nie przełożyło się na zainteresowanie i wzrost sprzedaży pozostałych, standardowych produktów LEGO:

„Nasza strategia rozwoju po prostu okazała się błędna. Dlatego zajęliśmy się opracowywaniem nowej, skupionej na podstawowej idei produktu LEGO, którą reprezentują klocki i wartości wią-

żące się z marką – ponadczasowe i uniwersalne. Naszym celem na 2004 rok jest zbilansowanie zysków i strat. Osiągnięcie tego wyniku będzie trudne, ale uważamy je za realistyczne, biorąc pod uwagę obecnie podejmowane inicjatywy. Musimy odzyskać utracone udziały w rynku!”.

„Jasne, tylko czy dacie radę?” – myśli pewnie większość dziennikarzy obecnych na sali. Kilku z nich już zaczęło układać sobie w głowie krytyczny reportaż o porażce trzeciego pokolenia rodziny LEGO, ukoronowany ważnym, perspektywicznym pytaniem, które zadałby sobie każdy czytelnik: czy Kjeld Kirk Kristiansen jest właściwą osobą do ratowania przedsiębiorstwa?

Mimo niesamowitych rezultatów, jakie odniósł jako dyrektor firmy, zwłaszcza w latach 1978–1993, to czyż nie on ponosi odpowiedzialność za zbożenie z kursu i narastające problemy w ostatniej dekadzie? Czyż nie wprowadził zbyt wielu zmian organizacyjnych, także jeśli chodzi o kierownicze stanowiska? Czyż to nie za jego dyktury nastąpiła znaczna utrata technologicznego know-how, poczyniono zbyt wiele kosztownych inwestycji w modne cyfrowe nowinki i przede wszystkim: czyż nie wyznaczył on zbyt ambitnych celów w zakresie wzrostu? Poza tym podjęto bezdyskusyjnie błędne decyzje, jak chociażby ta ostatnia, polegająca na rezygnacji z nazwy LEGO DUPLO – doskonale rozwiniętego i funkcjonującego znaku towarowego – i zamianie jej na LEGO Explore, po to, by wyjść naprzeciw oczekiwaniom amerykańskiego rynku. Ta decyzja miała błyskawiczne następstwa i kosztowała firmę ponad 10 procent spadku obrotów.

Jeden z dziennikarzy pyta w pewnym momencie, jak Godtfred zareagowałby na taki dzień jak ten. Kjeld szczerze odpowiada: „Ojciec były dziś zawiedziony”. Więcej nie trzeba dodawać. Inny dziennikarz chciałby się dowiedzieć, czy to nie Mads Øvlisen powinien objąć stanowisko dyrektora generalnego. Zanim prezes zarządu zdąży zareagować, Kjeld wcina się w rozmowę: „Chciałbym państwu przypomnieć, że to moje przedsiębiorstwo!”.

Dyplomatyczny Øvlisen później powie, że wcale nie poczuł się pominięty ani upokorzony uprzedzeniem jego wypowiedzi przez Kjelda. Wprost przeciwnie, uważa za absolutnie naturalne i słuszne objęcie przez niego stanowiska dyrektora generalnego, po to, aby w wiarygodny sposób pokierować powrotem LEGO do korzeni firmy:

„To on odpowiada za LEGO. Cieszy się w koncernie olbrzymim szacunkiem. Pracownikom brakuje jedynie ustalonego kursu działania, ale Kjeld na pewno im go wyznaczy”.

\*\*\*



Parę dni po konferencji prasowej Øvlisen udziela dłuższego wywiadu dziennikowi „Jyllands-Posten”. Składa obietnicę, że nie będzie żadnych zwolnień ani zamykania fabryk, jednak okazuje się ona niemożliwa do dotrzymania. Podkreśla także, że zarząd udziela pełnego poparcia nowej dyirekcji koncernu – Kjelda, Knudstorka i Ovesena, dzięki którym LEGO ma wrócić do swojej głównej działalności, jaką jest wytwarzanie asortymentu opartego na klockach.

Na pytanie dziennikarza, czy Jesper Ovesen – nowy dyrektor finansowy LEGO, który tak jak Plougmann ma doświadczenie w stawianiu na nogi i zaprowadzaniu porządków w przedsiębiorstwach dotkniętych kryzysem – jest przygotowywany do stanowiska nowego dyrektora generalnego, Øvlisen odpowiada krótko i zdecydowanie: „Nie mamy w LEGO żadnych następców tronu”.



Po zwolnieniu Plougmann, ale jeszcze przed awansowaniem Jørgena Viga Knudstorka Kjeld kompletuje skład zespołu dyrektorskiego, którego zadaniem jest postawienie LEGO na nogi. Za właścicielem widać (od lewej): Tommy'ego Gundelunda, Jespera Ovesena, Arthura Yoshinamiego, Henrika Poulsena, Madsa Nipperera, Søren Torpa Laursena, Dominica Galvina i Jørgena Viga Knudstorka.

Nie jest to prawdą. Kjeld od dawna upatrzył sobie młodego Jørgena Viga Knudstorka. Na zebraniu zarządu w czerwcu 2002 roku, które odbywa się w nowo otwartym LEGOLANDZIE w Günzburgu w południowych Niemczech, Kjeld po raz pierwszy dostrzega ponadprzeciętne zdolności analityczne i komunikacyjne tego młodego człowieka. Knudstorp jest wtedy pracownikiem LEGO od zaledwie 12 miesięcy, podlega swojemu bezpośrednio przełożonemu Plougmannowi i zajmuje się „rozwojem biznesu”, co oznacza, że rozwiązuje problemy o charakterze strategicznym w całym przedsiębiorstwie. Na przykład kwestię stojącą najwyżej w porządku zebrania zarządu w Bawarii: jak rozbudować sieć sklepów detalicznych LEGO?

LEGO dysponuje już garstką firmowych sklepów, ale plan jest taki, żeby w nadchodzących latach otworzyć ich znacznie więcej. Jest to szeroko zakrojony projekt, którego ocenę zarówno pod względem finansowym, jak i strategicznym zlecono Knudstorpowi. Rozbudowa sieci detalicznych sklepów pod szyldem LEGO to jeden z projektów będących oczkiem w głowie Plougmanna, który przejął pomysł realizowany swego czasu dla firmy Bang & Olufsen. Sklepy firmowe są jednym z filarów wyznaczonego przez Kjelda celu, jakim jest zostanie najbardziej rozpoznawaną marką wśród rodzin z dziećmi na całym świecie.

Wykonana przez Knudstorka analiza całkowicie krzyżuje szyki obydwu głównodowodzących firmą. Zdaniem Knudstorka plan nie dopina się pod względem finansowym i w bieżącym momencie realizacja tego pomysłu może LEGO dużo kosztować. Zamiast spodziewanej prezentacji w PowerPointcie, pełnej komentarzy, skrótowców i zapożyczeń, Knudstorp wyklada wszystko jak na dłoni, tak że nawet jego własny ojciec zrozumiałby to, co chce powiedzieć: na czym polega projekt, jak bardzo jest ryzykowny i ile pieniędzy straci na nim LEGO.

Jego wystąpienie przez moment nasuwa skojarzenia z baśnią Andersena *Nowe szaty cesarza* – z Knudstorkiem w roli dziecka demaskującego wyobrażenia dorosłych o sobie samych. Cisza, która zapada wokół stołu, aż krzyczy. Plougmann jest wściekły, Kjeld bardziej zaskoczony. Przygląda się Knudstorpowi zdającemu sobie sprawę, że właśnie uciął głowę projektowi, którym dyrekcja LEGO chciała kontynuować swój podbój świata, licząc na to, że on – człowiek z awansu – utoruje temu drogę.

W samolocie w drodze powrotnej, po wyjściu Kjelda do toalety, Plougmann przygląda się badawczo młodemu podwładnemu: „Chłopie, ale ty masz jaja!”. Później, w trakcie tego lotu, gdy obydwaj dyrektorzy zajęci są

paleniem fajek i przeglądaniem dokumentów, Kjeld nagle podnosi wzrok i mówi: „Fantastycznie to wytłumaczyłeś, Jørgen! Nigdy wcześniej nikt mi nic tak przejrzysto nie wyjaśnił”.



W październiku 2004 roku 35-letni Jørgen Vig Knudstorp zostaje dyrektorem generalnym LEGO.

**Kjeld:** „Już wtedy go podziwiałem. Przedstawione przez niego wyliczenia były bezlitosne, a on miał odwagę powiedzieć, co o tym myśli, w charakterystyczny dla siebie prosty i cichy sposób. Wywarło to na mnie silne wrażenie. Kwestia, kto zostanie moim następcą, już zaczynała spędzać mi sen z powiek. Wiedziałem, że tą osobą na pewno nie będzie Poul, bo byliśmy mniej więcej równoletkami, poza tym coraz wyraźniej sobie uświadamiałem, że niezbyt pasuje do naszej kultury i sposobu postępowania”.

Dwa lata później – w październiku 2004 roku – Jørgen Vig Knudstorp zostaje przedstawiony jako nowy dyrektor generalny LEGO. Tego samego dnia Kjeld wyprowadza się ze swojego gabinetu i z głównej siedziby firmy. Nikt, a już na pewno nie nowy CEO<sup>49</sup>, nie powinien odczuć, że były CEO ma zamiar mieszać się w codzienne sprawy przedsiębiorstwa, tak jak przez półtorej dekady doświadczał tego Kjeld ze strony swojego ojca.

Duńskie kręgi biznesowe nie kryją zdumienia. Wiele osób z branży stwierdza bez ogródek: Knudstorp jest zbyt niedoświadczony, żeby przeprowadzić wielką zmianę w LEGO. Jeden z partnerów w amerykańskiej firmie headhunterskiej Russell Reynolds Associates stwierdza, że gdyby zaproponowali zarządowi LEGO kandydata o kwalifikacjach Jørgena Viga Knudstorpa, ten zostałby z miejsca odrzucony.

**Kjeld:** „Wiedziałem, że wielu ludzi pokręci głową na wieść o awansie Jørgena. Z tego powodu odczekałem prawie rok. Chciałem, żeby Jørgen i Jesper Ovesen najpierw się czymś wykazali. I to się jak najbardziej powiodło, ale przez cały czas zamierzałem zrobić z niego swojego następcę. Dawałem mu też to odczuć. Z formalnego punktu widzenia mianował go zarząd, ale zanim do tego doszło, kilku członków miało pewne wątpliwości. Czy Jørgen nie jest zbyt młody i za mało doświadczony? Nie lepiej zaczekać? Ja jednak ponaglałem, by odbyło się to teraz. Czułem, że Jørgen jest odpowiednią osobą. Nie tylko z powodu wyjątkowych zdolności, ale też dlatego, że wkładał w pracę całe serce i naprawdę rozumiał ideę firmy”.

Ale kim właściwie jest ten wysoki, przyjaźnie uśmiechnięty mężczyzna o starannie przystrzyżonym zarostku i w okularach intelektualisty na nosie? Jego życiorys ukazuje go jako człowieka pracowitego i ciekawego świata, który zdał maturę z najlepszymi możliwymi ocenami, zrobił na Uniwersytecie w Aarhus doktorat z ekonomiki przedsiębiorstw, a potem pracował tam jako badacz i nauczyciel akademicki, gdzie przyznano mu nagrodę Złotego Wskaźnika za szczególnie inspirujące wykłady. W 1998 roku został zatrudniony w McKinsey & Co, potem na trzy lata oddelegowano go do Paryża, gdzie doradzał francuskim przedsiębiorstwom, a jesienią 2001 roku wrócił do Danii do LEGO i w ciągu dwóch lat awansowano go pięciokrotnie. Prywatnie jest żonaty z Vanessą i ma czworo dzieci.



Jedną z pierwszych rzeczy, jakie robi nowy dyrektor, jest obejście całego przedsiębiorstwa, aby zapoznać się z procesami produkcyjnymi i różnymi grupami pracowników i dzięki temu wcielić w czyn słowa Kjelda z wywiadu sprzed kilku lat: „Duch LEGO będzie żył dalej dzięki otwartemu i bardzo bliskiemu dialogowi z pracownikami, którzy muszą poczuć, że traktuje się ich poważnie i że dyrekcja podejmie działania, gdy pracownicy zgłoszą dobre pomysły i inicjatywy”.

W związku z awansem na dyrektora generalnego LEGO Knudstorp oznajmia dziennikarzom, że jednym z największych wyzwań będzie dla niego rozłożenie swojej energii między 8000 pracowników: „Zamierzam tego dokonać poprzez bycie szczerym aż do bólu i reagowanie na wszystkie zgłoszenia. W tym momencie coraz wyraźniej do mnie dochodzi, że muszę dbać o dobro wielu osób”.

Z tego samego powodu zaraz po awansie na polecenie Knudstorpa powstaje czat dla pracowników LEGO. Każda osoba zatrudniona w firmie, bez względu na lokalizację, może na nim zadawać pytania, zamieszczać komentarze albo propozycje dla nowego dyrektora. Jest to jedno z postanowień noworocznych Knudstorpa: kontynuowanie tej formy rozmowy z pracownikami z całego świata, aby każdy z nich czuł zaangażowanie nowej dyrekcji w wielkie wyzwania, przed którymi stoi firma.

„Dostaję średnio trzy, cztery maile dziennie i ten dialog ma dla mnie bardzo wysoki priorytet. Muszę wyznaczyć dla LEGO określony kierunek działania. Bez wątpienia czeka nas zmiana, zarówno pod względem kulturowym, jak i zarządzania firmą. Nie mogę siedzieć z założonymi rękami, czekając, aż coś się zdarzy”.

Kilkoro dziennikarzy, którym teraz jest łatwiej skontaktować się z nowym dyrektorem generalnym LEGO, zauważa, że w kącie jego gabinetu w Billund wisi neonowa kamizelka ratunkowa. Na pierwszy rzut oka nie wydaje się przedmiotem pierwszej potrzeby w mieście na wrzosowiskach. Kamizelkę wręczyła Knudstorpowi grupa pracowników po wielkim spotkaniu, podczas którego nowy dyrektor próbował zilustrować zadanie kierowania LEGO opowieścią o statku uderzającym w olbrzymią górę lodową. Obowiązkiem kapitana jest odpłynąć statkiem jak najdalej od niebezpieczeństwa, a jeśli mu się to nie uda, musi on dopilnować, by jak najwięcej członków załogi zdążyło się schronić w łodziach ratunkowych.

\*\*\*

Pierwsze 12 miesięcy Knudstorpa na stanowisku dyrektora generalnego to ciągle manewrowanie między górami lodowymi. Dokładnie tak, jak przewidywano, w 2004 roku kumuluje się jeszcze większy deficyt. W tym czasie Knudstorp i Ovesen obniżają wartości, likwidują, tną, ograniczają, restrukturyzują, zwalniają i wyprzedają według dewizy „Nic nie jest święte i nikomu nie zostanie oszczędzone”. Jest to brudna część roboty, okrzykniętej później przez dziennikarzy „kuracją Knudstorpa i Ovesena”, bo Jesper Ovesen odgrywa czołową rolę w tej brutalnej części walki o przetrwanie. Knudstorp opowiada, że inspiracją dla zastosowanej metody był Jack Welch, legendarny dyrektor General Motors, którego zdaniem dobry dyrektor powinien kierować się następującą radą: „Staraj się widzieć świat takim, jaki jest naprawdę, a nie takim, jaki był kiedyś albo jaki chcielibyśmy, żeby był”. Welch dodawał, że gdy sprawy nie mają się najlepiej, nie wahaj się być brutalnie szczerzy co do sytuacji przedsiębiorstwa.

Knudstorp i Ovesen posuwają się tak daleko w swojej „brutalnie szczerzej” wyprzedaży wszystkiego, od samolotów poprzez hale fabryczne aż po grunty, że wiekowa matka Kjelda – zwykle łagodna, spokojna Edith – uderza pięścią w stół na wieść o tym, że Dom z Lwami również ma zostać wystawiony na sprzedaż. „Nigdy w życiu!” – oznajmia, grożąc, że w takim ra-

zie sama kupi legendarny budynek przy Hovedgaden. Jest on nie tylko domem rodzinnym jej zmarłego męża, ale także prawdziwym, niepodrobionym fundamentem całej historii LEGO.

Edith dopina swego, w przeciwieństwie do wielu zagrożonych zwolnieniami billundzkich pracowników. Dyrekcja i zarząd prezentują 7 kwietnia 2005 roku kolejny wysoki deficyt w wysokości prawie dwóch miliardów koron. Knudstorp i Ovesen zapowiadają outsourcing. Trzeba przenieść produkcję do innych krajów o niższych wynagrodzeniach, zlokalizowanych w pobliżu głównych rynków zbytu w USA i w Niemczech, przez co zbędnych stanie się nawet 1000 pracowników dotychczas zatrudnionych w Billund.

W pełni świadomy społecznej odpowiedzialności LEGO w stosunku do miasta i jego okolicy dyrektor generalny, wyzuty z sentymentów i zdający sobie sprawę z tego, że firmy nie stać już na specjalne traktowanie nikogo, odpowiada brutalnie szczerze na kilka krótkich pytań, które następnego dnia ukazują się na pierwszej stronie największej gazety w zachodniej Jutlandii:

„– Czy może pan obiecać pracę obecnie zatrudnionym w LEGO w Billund?

– Nie.

– Czy może pan coś obiecać Billund?

– Nie.

– Czy w LEGO w Billund zawsze będzie praca?

– W obecnej sytuacji – tak. Można jednak rozważyć scenariusz, w którym LEGO nie jest obecne w Billund. Zostaniemy w Billund, dopóki będzie to miało sens. Nie możemy *niczego* zagwarantować”.

Dla wielu obserwatorów sytuacja wygląda tak, jakby już było za późno. Skończył się czas klocków LEGO, zarówno jako zabawek, jak i towaru eksportowego. W natłoku różnych złych wiadomości dotyczących LEGO w duńskiej prasie panuje nastrój żałoby, gdy temat schodzi na niegdysiejszy flagowy okręt branży zabawkarskiej. Jak pisze dyrektor dużej agencji reklamowej w dzienniku „Berlingske”: „Uwielbiam markę LEGO, jednak darzę ją dużo większym sentymentem niż moje dzieci. Produkty czasami umierają, pytanie zatem brzmi: czy zabawki LEGO po prostu nie umarły? Chociaż takie słowa w ustach Duńczyka są bardzo bolesne”.

Kilka dni wcześniej prezes zarządu Mads Øvlisen, w ostatnim czasie regularnie podróżujący między swoim domem a Billund, gdzie można go spo-

tkać częściej niż kiedykolwiek, także wystąpił na łamach prasy z poważnym komunikatem: „Został nam ostatni nabój w magazynku”. Słowa te należy rozumieć w ten sposób, że jeśli plan ratunkowy Knudstørpa i Ovesena się nie powiedzie i nie uda się wypracować zysku, a 2006 rok nie zakończy się na dużym plusie, powinno się rozważyć sprzedaż LEGO. Øvlisen podsumowuje swoją wypowiedź słowami, które przez następnych kilka miesięcy będą wielokrotnie przytaczane: „Marka LEGO będzie istniała zawsze, ale pytanie brzmi, kto będzie jej właścicielem”.

Pojawiają się ostrożne zapytania ze strony największych firm na amerykańskim rynku zabawkarskim. Już na wczesnym etapie doszło do spotkania z przedstawicielami międzynarodowego banku inwestycyjnego Morgan Stanley, którego dyrektorzy w końcu 2004 roku przybyli do Billund, aby negocjować z Kjeldem w sprawie ewentualnej sprzedaży LEGO.

Spotkanie odbyło się w domku myśliwskim w Utoft Plantage. Kjeld pojawił się tam głównie z grzeczności i ciekawości, bo już dawno przedstawił stanowisko swoje i reszty rodziny. Za to amerykańscy doradcy inwestyjni przygotowywali się do tego spotkania tygodniami, wiedzieli wszystko o wyzwaniach branży, znali najważniejsze liczby i przedstawili poważne wyliczenia, z których wynikało, że LEGO dałoby się sprzedać za mniej więcej dwa miliardy dolarów.

**Kjeld:** „Nie brałem tego pod uwagę nawet przez sekundę – nigdy! – dobitnie to podkreślam. W ratowanie LEGO byłem gotowy zainwestować wszystko, co posiadałem. Mieliśmy przecież jeszcze KIRKBI<sup>50</sup>, ale nigdy nie było mowy o zastrzyku kapitału pochodzącym stamtąd ze względu na moją siostrę Gunhild i tę gałąź rodziny, która wtedy posiadała połowę udziałów w KIRKBI. W razie konieczności oczywiście lepiej byłoby pożyczyć pieniądze u nich zamiast w zwykłym banku, ale ze sprawą LEGO musiałem poradzić sobie ja sam z rodziną. Spotkanie z ludźmi od Morgana Stanleya trwało kilka godzin, podczas których próbowali mnie przekonać: »Niech pan sprzeda firmę, póki wciąż jest warta kilka miliardów!«. Na dłuższą metę nie miałem jednak cierpliwości tego słuchać i tak powiedzieliśmy sobie »do widzenia«”.

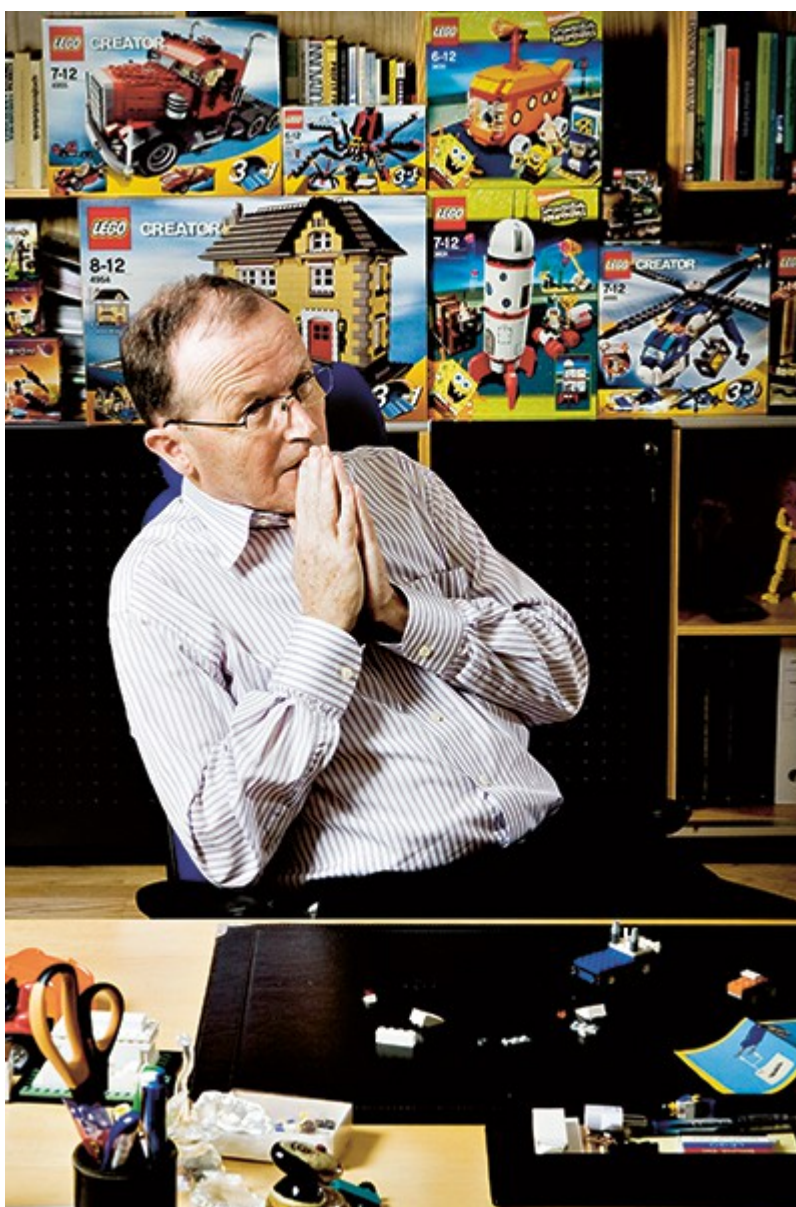
Parków rozrywki LEGOLAND nie daje się jednak uratować. Knudstørp i Ovesen przedstawili Kjeldowi tę sprawę bez ogródek: jeśli przedsiębiorstwo ma finansowo stanąć na nogi, trzeba się rozstać ze wszystkimi cztere-



ma parkami – w Danii, w Niemczech, w USA i w Anglii. Dochodzi do tego w lipcu 2005 roku, gdy amerykański fundusz inwestycyjny Blackstone i Merlin Entertainments Group kupują parki za bająną sumę 2,8 miliarda koron.

Zgodnie z umową LEGO pozostaje jednak w kręgu udziałowców. Kjeld, który poprzez KIRKBI A/S zachowuje prawie jedną trzecią akcji, składa przed sobą obietnicę, że przyjdzie taki dzień, gdy LEGO odzyska kontrolę nad niezwykle popularnymi parkami, które miały tak wielkie znaczenie dla przedsiębiorstwa, rodziny i marki. Gdyby to natomiast zależało od Knudstørpa i Ovesena, parki LEGOLAND zostałyby sprzedane w całości, co do ostatniego udziału.

**Kjeld:** „Tych dwóch było zdania, że musimy raz na zawsze pozbyć się parków. Zapowiedziałem im wtedy: »Nie ma mowy o całkowitej sprzedaży, chcę zachować jedną trzecią udziałów!«. Oni na to: »Ależ, Kjeld, wtedy nie dostaniemy za nie dobrej ceny!«. Może i nie, ale później cieszyłem się, że tak się uparłem. Te parki rozrywki zawsze były naszym krwiobiegiem, a LEGOLAND miał ogromne znaczenie dla ojca. To, że pierwszy park założony w Billund w 1968 roku stał się fantastyczną promocją produktów LEGO i umożliwił odwiedzającym bezpośredni kontakt z naszą marką, spowodowało, że w latach dziewięćdziesiątych zapragnąłem otworzyć ich więcej. Ojcu nie spodobał się ten pomysł, ale mimo to udało mi się go przeformować”.



W trakcie walki LEGO o przetrwanie w latach 2004–2005 wiara okazała się dla Kjelda ważnym wsparciem. Sam komentuje to następująco: „W domu nauczono mnie mówić modlitwę przed każdym posiłkiem. Do tej pory wciąż odmawiam wieczorny pacierz i modłę się do Boga w sytuacjach, gdy czuję, że naprawdę potrzebuję pomocy z góry. W tej religijnej i duchowej spuściźnie nie chodzi tylko o samą wiarę, ale także o poglądy i wartości”. *Zdjęcie: Casper Dalhof/Ritzau Scanpix*

\*\*\*

Ten, komu się wydaje, że LEGO z Knudstorpem i Ovesenem za sterami wróci do swojej podstawowej produkcji, na co mogłyby wskazywać komunikaty dochodzące z głównej siedziby firmy w latach 2004–2005, powinien

zweryfikować swoje przypuszczenia. Prawda jest taka, że nie ma żadnej alternatywy dla zaangażowania LEGO we wszechobecną kulturę medialną, filmową i gier komputerowych – obszar, na który mocno stawiano za czasów kierowania firmą przez Kjelda i Plougmanną. Jak wskazują różni duńscy badacze dziecięcej konsumpcji zabaw i kultury – a wśród nich cytowany niżej profesor Stig Hjarvard – wszystko, co obecnie uważamy za tradycyjne zabawki, znajduje się pod ogromnym wpływem nowoczesnej kultury mediów:

„Wiele produktów LEGO stworzono wokół postaci z filmów o Harrym Potterze i z *Gwiezdnych wojen* w ramach umów licencyjnych, co bez wątpienia stanowiło siłę napędową ich sprzedaży. LEGO ma ambicję, żeby stać się najbardziej znaną marką wśród dzieci. Trudno mi sobie wyobrazić, że można zrealizować tak szeroko zakrojoną strategię, skupiając się wyłącznie na tradycyjnych zestawach klocków”.

Dlatego bardzo dobrą wiadomością dla firmy jest światowa premiera wiosną 2005 roku *Zemsty Sithów*<sup>51</sup> – kolejnego filmu z serii *Gwiezdne wojny*, który znacząco zwiększył sprzedaż produktów LEGO. Wśród nich są nie tylko nowe zestawy konstrukcyjne, takie jak *Turboczółg Klonów* i myśliwiec gwiazdny *Arc-170*, ale także gra komputerowa *LEGO Star Wars: The Video Game*, w której minifigurki LEGO występują w głównych rolach filmowej sagi, począwszy od Anakina Skywalkera i Boby Fetta po Obi-Wana Kenobiego i księżniczkę Leię. To gra wideo dla wszystkich grup wiekowych, także dla osób, które jeszcze nie widziały żadnego z filmów. Można jej używać na konsolach PlayStation 2, Xbox, Game Boy Advance oraz na zwykłym komputerze. Jeśli okaże się sukcesem, Grupa LEGO i współproducent, firma TT Games, są gotowi wyprodukować kolejną część.

W grupie ośmiu głównych dyrektorów LEGO mianowanych w 2004 roku średnia wieku to 40 lat. Są młodymi, lecz jednocześnie doświadczonymi ludźmi z branży biznesu, którzy znakomicie zdają sobie sprawę, że chociaż z najwyższego szczebla w firmie nieprzerwanie płynie przekaz o stawianiu na „stare dobre wartości i rzetelny handel”, nie da się uniknąć współpracy w ramach umów licencyjnych z amerykańskim przemysłem filmowym i medialnym. Ratowanie LEGO nie może polegać na całkowitym powrocie do podstawowego produktu firmy. Jak ujmuje to jedna z duńskich gazet w tytule artykułu o spodziewanych zyskach LEGO z nowego filmu z serii *Gwiezdne wojny*: „Niech miliardy będą z tobą!”.

Mads Nipper z kierownictwa LEGO przypomina jednak, że to jeden z autorskich projektów LEGO – postaci wojowników składanych z klocków z linii Bionicle – osiągnął najwyższą sprzedaż w roku 2004, a w 2005 wciąż stanowił najważniejszą serię produktów. W nowym asortymencie można znaleźć także Harry’ego Pottera, którego wielu już skazywało na odejście ze świata LEGO. O dziwo, okazuje się jednak, że bohaterowie i łotry z Hogwartu wciąż mają się dobrze, plasując się w 2004 roku na szóstym miejscu najlepiej sprzedających się produktów LEGO.

W związku z nadchodzącą w listopadzie premierą filmu *Harry Potter i Czara Ognia*<sup>52</sup> wprowadzono na rynek nową serię LEGO, stworzoną wokół dramatycznego Turnieju Trójmagicznego, w którym Harry i reszta uczestników muszą wykonać trzy zadania. Pierwsze z nich polega na odzyskaniu złotego jajka śmiertcionośnego smoka. W wersji LEGO jajo jest magnetyczne i unosi się w stronę przelatującego nad nim Harry’ego Pottera. Można także zbudować ponury statek Durmstrangu, którym jedna ze szkół magii przybywa na turniej do Hogwartu. Pierwszy raz w karierze LEGO stworzyło także „upiorny” cmentarz pełen przerażających niespodzianek, na którym w filmie rozgrywa się wielka bitwa między dobrem a złem.

Starszy użytkownik LEGO, przyjrząwszy się asortymentowi firmy z połowy pierwszej dekady lat dwutysięcznych, stwierdziłby, że życzenie nowego kierownictwa firmy co do tego, aby „skupić się na klasycznych, podstawowych produktach koncernu i na wartościach, jakimi w ciągu minionych lat obrosła marka LEGO”, ma niewiele wspólnego z nieodwołującą się do przemocy zabawą klockami – jedną z być może najważniejszych cnót promowanych przez przedsiębiorstwo. Wraz z umięśnionymi postaciami o wojowniczym wyglądem z serii LEGO Bionicles, ciężko uzbrojonymi samolotami z serii Star Wars, a także mechami bojowymi z serii LEGO Exo-Force, inspirowanymi pełnym przemocy klasykiem filmowym *Terminator*, fascynacja wojną i walką nigdy nie była bardziej widocznym i dominującym elementem zabawek LEGO.



Dzięki linii produktów Bionicle LEGO wchodzi w pierwszej połowie lat dwutysięcznych w świat nowych biomechanicznych postaci. Nazwa to skrót od Biological Chronicle – Biologiczna Kronika, łącząca technologię z mitologią i stwarzająca na fikcyjnej wyspie Mata Nui świat pełen bohaterów i ich przeciwników, których przygody można opowiadać za pomocą klocków, komiksów, książek, gier komputerowych i filmów. Na zdjęciu widać jedną z postaci o imieniu Tahu Nuva z Mieczem Magmy, który może się zmieniać w Deskę Lawową.

Z drugiej strony, o czym wcześniej wspomniano, ta sytuacja odzwierciedla rzeczywistość początków nowego tysiąclecia, kiedy dzieci bawią się zupełnie inaczej niż za dawnych czasów. Jeśli producent zabawek nie chce ryzykować uznania swoich wyrobów za niszowe i przyklejenia im łatki produktów retro, musi zaakceptować, że kraj dzieciństwa stał się miejscem przerażająco dorosłym.

Dowodzi tego między innymi amerykański profesor David Elkind, badacz rozwoju i warunków życia dzieci. W związku z wykładem na konferencji w Danii, współorganizowanej przez LEGO, Elkind stwierdził, że w większym stopniu należy pozwolić dzieciom na bycie dziećmi, zamiast robić z nich małych dorosłych, co obserwuje się w całym świecie zachodnim. Przy tej okazji Elkind nie ukrywa, że właśnie dlatego skłania się on ku klasycznej idei zabawek LEGO:

„Dzieci mogły wtedy budować, co tylko dusza zapragnie, a produkty stymulowały ich rozwój. To się jednak zmieniło. Obecnie mówi się dzieciom, jak mają budować. W samolocie, w drodze na tę konferencję, przeczytałem o tym, że LEGO wprowadza obecnie na rynek serie z gwiazdami NBA, takimi jak Shaquille O’Neal i inni. Ten typ zabawek dostarcza dziecięcej zabawie wskazówek i jest to wielka szkoda”.

Podczas gdy LEGO w latach kryzysu skupia na sobie uwagę wielu osób, w Danii toczy się dyskusja na polu kultury dziecięcej, dotycząca zabawy i zabawek. Wielu jej uczestników, zwłaszcza dorosłych mężczyzn i ojców, którzy w chłopięcych latach z zapałem oddawali się abstrakcyjnemu konstruowaniu z klocków LEGO, podobnie jak profesor Elkind krytykuje współczesne zabawki firmy, które zamiast rozwijać kreatywność, zachęcają do budowania zgodnie z załączonymi instrukcjami. Jeden z uczestników debaty stwierdza, że chaotyczne stosy dawnych klocków LEGO stworzyły pokolenie projektantów i inżynierów, podczas gdy współczesne, przyjemne dla oka modele w pudełkach z grubymi instrukcjami składania i klockami w ponumerowanych woreczkach, wychowują przyszłych pracowników przy taśmie produkcyjnej.



Pojedynek na cmentarzu wchodzi do sprzedaży na całym świecie jesienią 2006 roku. Na opakowaniu widnieje ostrzeżenie dla rodziców, że zestaw nie jest przeznaczony dla dzieci poniżej trzeciego roku życia – nie dlatego, że mogłyby się przestraszyć, ale z powodu wielu drobnych elementów.

Pod nagłówkiem *Gdzie się podział stary dobry klocek LEGO?* dziennikarz „Politiken” wyrokuje: „W zależności od punktu widzenia historię LEGO można postrzegać jako dzieje upadku kreatywności”. Pytanie brzmi: czy obecne LEGO to w ogóle *jest* LEGO, skoro ta marka kiedyś stanowiła gwarancję określonych wartości kulturowych i społecznych w postaci nieograniczonych możliwości zabawy, a także wyrażała jednoznacznie negatywną postawę wobec broni, przypominającej tę używaną na wojnie?

**Kjeld:** „Zawsze odnosiłem się ze zrozumieniem do tej debaty o kreatywności, w pewnej mierze także do głosów krytyki. W latach dziewięćdziesiątych tendencja produkowania gotowych zestawów z instrukcjami budowania stale się umacniała, aż w końcu całkowicie zdominowała nasze produkty. Nagle zaczęliśmy wprowadzać na rynek coraz więcej serii tematycznych, w dodatku zbytnio do siebie podobnych. Oczywiście w przypadku serii *LEGO Technic* załączenie instrukcji jest koniecznością, bo inaczej po prostu się nie da skonstruować skomplikowanych modeli. Mimo to wielu młodych i starszych fanów buduje absolutnie niesamowite rzeczy wyłącznie z wyobraźni, ale wykorzystując elementy *LEGO Technic*. Można twierdzić, że instrukcje niewystarczająco stymulują kreatywne konstruowanie z klocków LEGO. Z drugiej strony dzieci dzięki temu mogą się nauczyć mnóstwa rzeczy. Moim zdaniem specjaliści od rozwoju produktu na przestrzeni lat coraz bardziej dokładali starań, aby zapoznając się z naszymi instrukcjami, dzieci myślały: »Aha, czyli tych elementów można także użyć w ten sposób!«. Pod tym względem na pewno nastąpił duży postęp. Instrukcje są ważną częścią systemu LEGO, ale nigdy nie zastąpią swobodnego, kreatywnego budowania i zabawy, w której sam tworzysz to, co chcesz. W głębi duszy mam nadzieję, że wiele dzieci i wielu dorosłych nie tylko wykorzystuje swoje konstrukcje jako dekoracje, ale też cały czas je przebudowują i stwarzają na nowo, za każdym razem w inny sposób. Właśnie o to nam zawsze chodziło”.

\*\*\*

Nie jest dla nikogo wielką niespodzianką, że nowy dyrektor generalny LEGO w marcu 2005 roku zaprzecza, jakoby dzieci coraz mniej się bawiły – w tym również klockami LEGO. W wywiadzie dla jednej z gazet Jørgen Vig Knudstorp twierdzi, że ani trochę nie wierzy w to, że dzieci przestają się

bawić w wieku dziewięciu lat: „Wystarczy spojrzeć na tych wszystkich 35-latków, którzy uwielbiają grać na PlayStation!”.



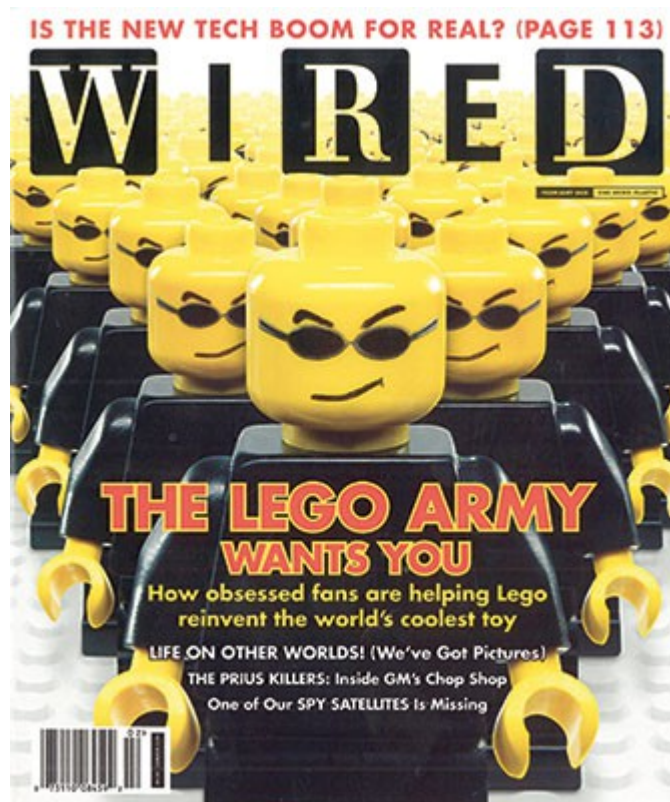
Kjeld zabiera młodego następcę na festiwale LEGO za granicą, aby spotkał tam liczne grono oddanych i głęboko zaangażowanych dorosłych fanów. Na zdjęciu powyżej obydwaj uczestniczą w wydarzeniu „1000-steine-Land” w Berlinie w 2006 roku. *Zdjęcie: Anja Sander*

Knudstorp wie, o czym mówi. Zdążył już przy wielu okazjach zapoznać się z szybko rosnącą grupą obecnych użytkowników i konsumentów LEGO. Są to tak zwani „dorośli fani LEGO”<sup>53</sup> stanowiący wielką grupę przede wszystkim dorosłych mężczyzn z całego świata, którzy w połowie lat dziewięćdziesiątych zaczęli się zrzeszać i utworzyli różne społeczności w internecie. Mniej więcej w tym samym czasie startuje oficjalna strona firmy [www.lego.com](http://www.lego.com), której postulowanym celem jest stworzenie wirtualnej przestrzeni dla spotkań dzieci, rodziców i fanów, aby bawili się ze sobą, grali i dzielili się tym, co robią. Te nowe, „dorosłe” wspólnoty LEGO wolą się spotykać we własnych kręgach albo na zlotach fanów w USA i w Europie, gdzie wymieniają się doświadczeniami konstrukcyjnymi i wiedzą.



**Kjeld:** „W latach dziewięćdziesiątych często myśleliśmy o tym, że powinniśmy zrobić dużo więcej dla dorosłych »hobbystów«, jak ich wtedy nazywaliśmy. Chociaż większość osób z kierownictwa uważała, że trzeba się skupić na potrzebach dzieci, ja byłem zdania, że dziecięce dusze mogą tkwić w osobach w różnym wieku. Nie bardzo byliśmy w stanie stworzyć dla nich specjalny asortyment produktów, zresztą nie wiedzieliśmy wtedy, jak do tych osób dotrzeć. Ci dorośli fani najczęściej przesiadywali u siebie w piwnicach, myśląc, że każdy z nich jest jedynym dorosłym na świecie, który wciąż ma bzika na punkcie LEGO. W połowie lat dziewięćdziesiątych upowszechnił się jednak internet. Wkrótce pojawiły się pierwsze skromne strony internetowe, a po nich coraz to nowe społeczności, w których dorośli fani LEGO dyskutowali o swoich budowlach i planach konstrukcyjnych. Ta wspólnota nieprzerwanie się powiększała, dzieląc się ze sobą mnóstwem przydatnej wiedzy i inspiracji. W pierwszej dekadzie lat dwutysięcznych na całym świecie zaczęto organizować festiwale, w które koncern LEGO nie był bezpośrednio zaangażowany. Któregoś lata zabrałem Jørgena na Brick Fest do Waszyngtonu. Spotykali się tam najbardziej zatwardziali fani LEGO, aby się pochwalić swoimi dziełami, prowadzić nerdowskie rozmowy o swojej pasji i wygłaszać wykłady o technikach konstruowania, o starych rzadkich zestawach i tym podobnych. Spotkanie z tymi oddanymi fanami otworzyło Jørgenowi oczy na zaangażowanie dorosłych w świat LEGO. Należało podsycać je i brać pod uwagę w dużo większym stopniu niż wcześniej”.

„Kel” i „Jorgen” – tak wymawiano ich imiona – są bez wątpienia największą atrakcją w programie Brick Festu w 2005 roku. Podczas gdy młody CEO przysłuchuje się różnym miniseminariom i debatom, CEO senior chodzi po wystawach i świetnie się bawi w gronie licznych fanów, nieustannie zgłaszających propozycje ulepszeń i przyszłych produktów. Kjeld podziwia i komentuje ich konstrukcje, rozdaje autografy, a także pozuje do selfie niczym gwiazdor rocka.



W pierwszej dekadzie XXI wieku LEGO wyciąga rękę do konsumentów. W 2006 roku amerykański magazyn „WIRED” publikuje historię o „nawiedzonych fanach”, którzy za LEGO skoczyliby w ogień, a ostatnio pomogli przy opracowaniu nowego zestawu LEGO Mindstorms NXT.

Po pracy bardzo wymagającej pod względem umysłowym, ukierunkowanej na przywrócenie LEGO rentowności, Brick Fest w 2005 roku staje się przyjemną odskocznią dla Knudstørpa, który podczas spotkań z zachwyconymi fanami przyswaja sobie ideę ponadczasowości produktów LEGO. Gorączka *Gwiezdných wojen* nie ustaje. Zarówno podczas szumnej sesji z Kjeldem i Jørgenem na scenie, odpowiadającymi na pytania nienasyconej, zaciekawionej publiczności, jak i później, w mediach społecznościowych udostępnia się zdjęcia obydwu gwiazd LEGO. Jednemu z nich towarzyszy następujący komentarz: „The Young Padawan and his Master”, co w języku *Gwiezdných wojen* znaczy: „Uczeń i jego mistrz”.

Po powrocie z Brick Festu głęboko zainspirowany Knudstørp siada przy biurku, żeby przelać na papier przemyślenia dotyczące tożsamości LEGO, a także innowacyjności oraz budowania systemu wartości. „W przyszłości LEGO wciąż będzie wprowadzało na rynek nowe produkty – notuje Knudstørp – ale w przeciwieństwie do poprzednich lat niewykluczone, że wiele

z nich powstanie w ścisłej współpracy z konsumentami w każdym wieku i każdej płci”.

Na początku 2006 roku Knudstorp zwierza się ze swoich przemyśleń czytelnikom „Jyllands-Posten”. Pod nagłówkiem *Cała władza w rękach nerdów!* dyrektor generalny LEGO opowiada, że starsze dzieci i dorośli fani w przyszłości pomogą firmie wytypować bestsellerowe produkty. Jest przekonany, że to, na punkcie czego oszaleją „nerdy”, innym klientom też powinno przypaść do gustu. Knudstorp dobitnie przy tym podkreśla, że sam nigdy nie użyłby słowa „nerdy”, którym posługują się dziennikarze, bo sugeruje ono, że opisywane osoby są trochę dziwne: „W rzeczywistości są to nasi najlepsi klienci. Wolę ich nazywać »entuzjastami«. Są wśród nich dzieci, a także dorośli, którzy wciąż uważają, że zabawa LEGO jest cool, i mają z tego prawdziwą frajdę”.

Knudstorp wyjaśnia przy okazji, że ci młodzi i starsi fani nigdy nie kupują klocków w sklepach z zabawkami ani w domach towarowych, bo wybór nie jest tam dość dobry. Zamiast tego robią zakupy w firmowych sklepach LEGO albo przez internet. Oprócz tego organizują zloty, konferencje, zakładają stowarzyszenia, rozmawiają ze sobą przez internet, piszą książki i wymieniają się mailami.

W tym względzie Knudstorp i LEGO już przystąpili do tej nowej formy współpracy z konsumentami. Knudstorp poprzez publikowanie co tydzień wpisów na swoim blogu i zapraszając do kontaktu mailowego wszystkich – także osoby spoza firmy – którzy mieliby coś ważnego do powiedzenia o firmie i jej produktach. LEGO rozpoczyna dialog z dorosłymi fanami mniej więcej na przełomie tysiąclecia, wykorzystując wielkie zainteresowanie serią *LEGO Mindstorms* i zaangażowanie dorosłych użytkowników we wprowadzanie innowacji, które w ostatecznym rozrachunku wychodzą firmie na dobre.



W efekcie pracy nad LEGO Mindstorms powstaje olbrzymia wspólnota młodszych i starszych użytkowników, między innymi 85 000 dzieci w wieku od 10 do 16 lat z 35 krajów uczestniczy w konkursie FIRST LEGO League. Finały odbywają się w Atlancie, a zachwycony właściciel LEGO jest naturalnym członkiem tej wspólnoty. Zdjęcie: Joe Meno/„Brick Journal”

Jak pisze Don Tapscott w książce *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*<sup>54</sup>, pod koniec lat dziewięćdziesiątych nabrał wiatru w żagle nowy rodzaj globalnej gospodarki, tworzonej poprzez „zbiorową współpracę” producenta i konsumenta. Zdaniem Tapscotta LEGO jest na tym polu jednym z pionierów, ponieważ firma decyduje się na dopuszczenie do głosu fanów serii Mindstorms, czyniąc z nich kogoś w rodzaju współproducentów. Chociaż LEGO czerpie z kolektywnej inteligencji swoich użytkowników, może i nie płaci im za to w sposób bezpośredni, ale dzięki temu jako konsumenci otrzymują oni lepszy produkt.

Dla Knudstørpa spotkania z dorosłymi fanami LEGO z całego świata stają się symbolem przesunięcia kulturowego, które doprowadza do zmian w rozumieniu tożsamości firmy. Innowacje przestaje się postrzegać jako powstające wyłącznie w samym przedsiębiorstwie. Zrozumienie tego stanowi jedno z kryteriów sukcesu sformułowanych przez Knudstørpa, zdaniem którego trzeba spełnić je wszystkie, żeby LEGO mogło wyjść z kryzysu

i z nową siłą powróciło na drogę wzrostu. W wypowiedzi do jednej z gazet w styczniu 2007 roku dyrektor generalny stwierdza:

„Produkty można rozwijać wspólnie z klientami. Trzeba wierzyć, że zbiorowo można zdziałać więcej niż to, co firma zdołałaby osiągnąć w pojedynkę. Jest to wielki skok dla przedsiębiorstwa, w którym przyzwyczajono się zaciekle bronić własności intelektualnej”.

Współpraca z użytkownikami końcowymi zostaje poddana próbie w 2006 roku, z chwilą wprowadzenia na rynek nowej generacji LEGO Mindstorms NXT. Ważna część opowieści o powstaniu tego nowego produktu dotyczy wieloletniej współpracy z wybranymi konsumentami. Na samym początku zostają wybrani czterech „superużytkownicy”, ale później grupa rozrasta się do 100 osób pochodzących z 79 różnych krajów. Nie tylko znajdują one mnóstwo błędów w produkcie, ale także przedstawiają propozycje nowych możliwości zabawy i konstruowania, o których pracownicy LEGO nawet nie pomyśleli. W ciągu dwóch lat kierownik projektu Flemming Bundgaard otrzymuje około 7500 maili od 104 zaangażowanych fanów. Z chwilą wprowadzenia na rynek LEGO Mindstorms NXT wniosek Bundgarda brzmi następująco: „Udało nam się stworzyć lepszy produkt, z korzyścią dla nas samych, jak i dla konsumentów”.

\*\*\*

Wynik finansowy za rok 2005, zamiast spodziewanej straty, na początku 2006 roku wykazuje zysk w wysokości pół miliarda koron. Najlepszy rezultat LEGO od pięciu lat! Gazety piszą o tym, że LEGO nareszcie odzyskało wolność, co należy rozumieć w taki sposób, że firma – mimo zastrzyku kapitału w wysokości 800 milionów koron, pochodzącego z prywatnego majątku Kjelda – w zasadzie została oddana pod nadzór komisaryczny powiązanych z nią banków. Sprzedaż LEGOLANDU, a także wielu nieruchomości i gruntów zdjęła z niej największe brzemie długu, Knudstorp ostrzega jednak, że aby było dobrze, dochody w najbliższych latach muszą poszybować w górę.



W sierpniu 2006 roku w gronie dyrektorów LEGO po raz pierwszy pojawia się kobieta, chociaż stojące na stole zabawki wciąż w przeważającej mierze są przeznaczone dla chłopców. „Cieszę się, że w naszej dyrekcji zasiada kobieta” – stwierdza Knudstorp – „ale jeszcze bardziej z tego, że znalazła się w nim osoba nieduńskiego pochodzenia”. Od lewej: Brytyjczyk Bali Padda i czworo Duńczyków – Mads Nipper, Jørgen Vig Knudstorp, Christian Iversen i Lisbeth Valther Pallesen.

Z odmłodzonym, energicznym kierownictwem u steru podejście do rozwoju produktów zaczyna się cechować większym ukierunkowaniem i realizmem. Na przykład w stosunku do wciąż aktualnego od 1955 roku wyzwania: jak sprawić, aby dziewczynki nabrały ochoty na zabawę z LEGO? W minionych dziesięcioleciach raz za razem próbowano różnych sposobów na zainteresowanie dziewczynek konstruowaniem z klocków, ale nigdy się to do końca nie udało. Jeśli wierzyć słowom Knudstorpa, lepiej będzie zrezygnować z tych ambicji i zamiast tego zaakceptować, że produkty LEGO są i będą przeznaczone przede wszystkim dla chłopców w wieku od czterech do dziewięciu lat:

„Moja lekka niechęć do stawiania na produkty dla dziewczynek wynika z tego, że jest to rynek, na którym inni wielcy globalni gracze zajmują pozycję praktycznie nie do ruszenia i panuje tam niezwykle silna konkurencja. Gdybyśmy zaczęli wołać: »Patrzcie, patrzcie! Oto nowa księżniczka LEGO«..., zupełnie nic by to nie dało”.

Nawet jeśli fani, którym brakuje prawdziwego zaangażowania LEGO w tworzenie produktów dla dziewczynek, widzą przyszłość w czarnych barwach, w kwestii równouprawnienia rozbłysnął promyk nadziei na korytarzu dyrekcji w Billund, gdzie kobiety jak dotąd pojawiały się jedynie w roli sekretarek i osób odpowiedzialnych za prowadzenie korespondencji. W 2006 roku, pierwszy raz w 70-letniej historii firmy, na stanowisko jednego z dyrektorów koncernu zostaje mianowana kobieta. Lisbeth Valther Pallesen, która ma wówczas 39 lat, staje na czele nowego działu LEGO – Społeczność, Edukacja i Kontakt Bezpośredni<sup>55</sup>, odpowiadając za zbudowanie nowych cyfrowych obszarów działania, między innymi w stosunku do dorosłych fanów LEGO i ich społeczności, a także za grę sieciową LEGO Universe – nową inicjatywę zakrojoną na szeroką skalę. Pallesen ma pod swoją pieczę 700 pracowników w Danii, Stanach Zjednoczonych i w Anglii. Opracowują nowe gry internetowe, zajmują się 2,3 miliona członków klubów LEGO zarejestrowanych na stronie [www.lego.com](http://www.lego.com) i obsługują ponad 40 000 fanów z całego świata.

Jako pierwsza dyrektorka w przedsiębiorstwie, gdzie sukcesja i zarządzanie na najwyższym szczeblu do tej pory odbywały się w ściśle męskim gronie, Pallesen czuje spoczywającą na swoich barkach odpowiedzialność za całą słabą płęć. W związku z tym historycznym awansem stwierdza: „Mam nadzieję, że jako kobieta przyczynię się do wprowadzenia innego rodzaju dyskusji w gronie dyrektorów niż te, do których są przyzwyczajeni”.

Akurat w roku 2006 media wyjątkowo chętnie podejmują temat braku równouprawnienia na szczytach duńskiego biznesu. Udział dyrektorek w prywatnych przedsiębiorstwach w ostatnim dziesięcioleciu wynosił skromne 4 procent, zatem LEGO należy do szerokiego grona zasłużonych duńskich firm, dla których przez ostatnie 50 lat czas się zatrzymał. Dyskutowano o tym problemie za dyrektury Plougmanna i Kjelda na początku dekady, gdy wewnętrzne badania wśród menedżerek niższego szczebla wykazały, że ich możliwości dalszej kariery w LEGO hamują trzy czynniki: życie rodzinne, ich własne opory i sposób postrzegania kobiet przez mężczyzn zatrudnionych w koncernie LEGO. Można zatem powiedzieć, że drogę kobiet do stanowisk dyrektorskich w Billund blokują, tak jak w wielu innych miejscach w biznesie, stereotypy dotyczące płci.

Kjeld obiecuje wtedy podjęcie działań mających na celu udoskonalenie procesu rekrutacji i wyboru talentów spośród kobiecych pracowników, natomiast ówczesny szef kadr oświadczył, że „LEGO jest przedsiębiorstwem

kierującym swoją ofertę do szerokiego grona kandydatów, a marka firmy bazuje na powszechnie obowiązujących wartościach, potrzebujemy jednak większej różnorodności. Większa różnorodność oznacza więcej inspiracji i większą kreatywność”. Lisbeth Valther Pallesen, która uczestniczyła w tamtej debacie, bezbłędnie zdiagnozowała sedno problemu:

„Trzeba zrewidować sposób mierzenia kompetencji. Kobiety zwracają większą uwagę na sam proces – czy jest dostatecznie dobry i czy ludzie czują entuzjazm wobec tego, co im się obiecuje. Mężczyźni skupiają się na rezultatach – czy osiągnęliśmy cel, czy dotrzyaliśmy terminów? Męskie wartości są dominujące, bo łatwiej zmierzyć twarde fakty, ale w naszej firmie istnieje potrzeba mierzenia jednego i drugiego”.

Musi jednak minąć ponad 10 lat, zanim koncern LEGO na poważnie zatręśnie swoim patriarchalnym fundamentem. Droga prowadząca do tego zyskuje niezamierzony efekt komiczny, gdy Knudstorp w 2011 roku – po kilku latach pełnienia funkcji „ambasadora na rzecz kobiet na stanowiskach menedżerskich”, mianowanego z ramienia Ministerstwa do spraw Równouprawnienia – przedstawia nową dyrekcję LEGO składającą się z... 22 mężczyzn! A zapowiadało się tak dobrze, gdy Knudstorp w 2008 roku, tuż po przyjęciu tej ministerialnej funkcji, grzmiał: „Nie możemy dłużej wywijać maczugą jak stary, posiwiasty jaskiniowiec!”.

Tak czy siak wybór 22 mężczyzn staje się zarzewiem małej rewolucji. Po kilku latach starań, w 2017 roku, wśród 25 dyrektorów LEGO najwyższego szczebla znajdują się trzy kobiety: Marjorie Lao (CFO) o korzeniach chińsko-filipińskich, Julia Gildin (CMO, Chief Marketing Officer) o amerykańsko-rosyjskim pochodzeniu i Włoszka Lucia Cioffi (Senior VP). Te trzy nazwiska dowodzą tego, że rekrutacja kobiet na stanowiska kierownicze odbywa się także poprzez międzynarodowe „huby” LEGO. Są to oddziały firmy odpowiedzialne za funkcje wcześniej sprawowane w Billund, a obecnie przeniesione do Szanghaju, Singapuru, Londynu i Enfield w stanie Connecticut, które przyczyniają się do propagowania większej różnorodności w firmie. Nieliczni mężczyźni pracownicy LEGO uważają wręcz, że zmiany zaszły za daleko. Jeden z nich komentuje na blogu Knudstorpa: „Czy odtąd, żeby dostać kierownicze stanowisko, muszę się poddać operacji zmiany płci?”.

Trwający 50 lat brak równouprawnienia w dyrekcji LEGO może w pewnej mierze stanowić odpowiedź na pytanie, dlaczego firmie zawsze trudno było przyciągnąć i utrzymać zainteresowanie dziewczynynek, stwierdza w „Harvard Business Review” Avivah Wittenberg-Cox, autorka książek



o równouprawnieniu w biznesie. Gdy kierownictwu brakuje równowagi pod względem płci, w grupie konsumentów tej firmy również trudno będzie znaleźć tę równowagę – pisze Wittenberg-Cox. Autorka z rozczarowaniem stwierdza, że „zdominowane przez mężczyzn LEGO” w nowym tysiącleciu nie dostrzega tego, że stawianie na kobiece konsumentki oferuje olbrzymie możliwości rynkowe z wieloma różnymi, zyskownymi niszami. Zamiast tego firma uparcie stawia na „dziewczynki” jako jeden rynek, tak jak w przypadku pastelowej serii LEGO Friends z 2012 roku.

„Dokładnie ten sam błąd popełnili producenci telefonów komórkowych Siemens i Nokia, wprowadzając różowe aparaty przeznaczone dla kobiet na krótko przed tym, zanim Apple zmiotło ich z rynku swoim iPhone’em, »dwujęzycznym« pod względem płciowym i doskonale integrującym preferencje obu płci w równych proporcjach. Właśnie wtedy przebiega żyła złota. Dyrektorom LEGO mam do powiedzenia tylko tyle: zaprosicie kobiece fanki do swojego zarządu albo do głównego kierownictwa!” – podsumowuje Wittenberg-Cox.

\*\*\*

Ta dobra rada nie jest dla Knudstørpa obca ani niezrozumiała, ale w pierwszej dekadzie lat dwutysięcznych znajduje się na samym dole jego listy pilnych spraw. Stawką jest wciąż ratowanie firmy i dlatego najwyższy priorytet otrzymuje produkcja zabawek dla chłopców w wieku od pięciu do dziewięciu lat.

Najważniejsza ze wszystkiego jest jednak nowa strategia dla 8000 pracowników LEGO o nazwie Shared Vision, będąca trzecim szeroko zakrojonym planem opracowanym przez kierownictwo w ciągu ostatnich 10 lat. Najpierw w latach 1996–1998 był Compass Management, następnie w 1999 roku Fitness, a teraz Shared Vision – siedmioletni plan w trzech fazach, który firma już zaczęła realizować i który każdy pracownik ma nie tylko znać, ale też wdrażać do swojej codziennej praktyki.

**DET-BEDSTE-ER  
IKKE-FOR-GODT**



Dawne motto założyciela LEGO wisiało na ścianach fabryki przez dziesięciolecia. Na zdjęciu widać je na początku lat pięćdziesiątych za plecami Diny Thomsen, Lilly Munk i Valborg Madsen, zajętych polerowaniem i lakierowaniem drewnianych ciężarówek.

Knudstop chciałby się podzielić z pracownikami tak wieloma przemyśleniami, że całe specjalne wydanie gazetki pracowniczej „LEGO Life” zostaje poświęcone zadaniu związanemu z komunikowaniem się. Na pierwszej stronie, pod zdjęciem chłopca z nowej docelowej grupy wiekowej, budującego wieżę z klocków LEGO, widnieją trzy główne punkty nowej strategii:

- „1. Musimy być najlepsi w tworzeniu wartości dla naszych dystrybutorów i kanałów sprzedaży.
2. Musimy na nowo skupić się na wartości tego, co oferujemy swoim konsumentom.
3. Musimy ulepszyć i usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstwa”.

Niewykluczone, że zdaniem niektórych są to stare pomysły w nowym opakowaniu, ale większość cieszy się z planu, który wydaje się realistycz-

ny. Przedstawienie tych trzech faz, które wszystkie razem obrazują zmianę – od utrzymania się poprzez zwrot aż po przyszły wzrost – sprawia, że na końcu tunelu wyraźniej widać światło.

Zamiast szpikowania Shared Vision frazesami z dziedziny zarządzania, Knudstorp umocowuje swój plan w historii i wartościach LEGO według dawnego motta Olego Kirka: „To, co najlepsze, nigdy nie jest za dobre”. Do końca nie wiadomo, jak założyciel LEGO rozumiał te słowa i skąd je wzięł. Ole Kirk nie należał do osób sypiących jak z rękawa powiedzonkami swojego autorstwa. Pewne fakty mogą wskazywać na to, że zainspirował się podczas podróży do Niemiec wiosną 1937 roku podczas wizyty w Lipsku na wielkich targach Mustermesse. Najprawdopodobniej zatrzymał się na dłużej przy stanowisku z popularnymi w tamtym czasie pluszowymi zabawkami niemieckiej firmy Seiff i zobaczył jej slogan reklamowy: *Für Kinder ist nur das Beste gut genug!*<sup>56</sup>

Dzięki posłужeniu się mottem założyciela firmy w 2006 roku Knudstorp dobitnie zasygnalizował powstanie nowej strategii dla LEGO. Dał do zrozumienia, że podstawowe założenia w zasadniczych kwestiach pozostają dokładnie takie same, jak w czasach Olego Kirka: „Dla naszych użytkowników – czyli dzieci – to, co najlepsze, nigdy nie jest za dobre. Podczas zabawy naszymi produktami musimy im zagwarantować prawdziwe przeżycia. Ale to, co najlepsze, nie może być za dobre także dla naszych dystrybutorów oraz, rzecz jasna, dla naszych pracowników. Dla mnie motto oznacza też to, że firma powinna działać po prostu znakomicie. Musimy utrzymywać wysoką jakość również w odniesieniu do dostaw, obsługi klientów i konsumentów. Powinniśmy się nieustannie zastanawiać, jak ulepszyć swoją pracę. Jednak być może najważniejsze ze wszystkiego jest to, co Ole Kirk uznał za kluczowe, czyli ponowne przyciągnięcie klienta. Doskonale zdawał sobie sprawę, że pozytywna opinia przekazana jednemu konsumentowi przez drugiego przekłada się na wzrost sprzedaży. Ole Kirk lakierował swoje kaczki z drewna aż trzy razy, bo taka zabawka ciągnięta przez dziecko często obijała się o meble, przez co na powierzchni powstawały rysy. Wiedział, że potrójne lakierowanie oznaczało pozytywne wrażenie w kontakcie z zabawką LEGO i że taki klient zechce kupić coś ponownie, a także poleci firmę innym”.

**Kjeld:** „Motto dziadka sprawiało nam problemy za każdym razem, kiedy trzeba je było przetłumaczyć na angielski. Brakowało nam dobrego ekwi-

walentu, może dlatego, że „za dobre” w istocie odzwierciedla jutlandzką mentalność. W moim osobistym odczuciu te słowa zawsze stanowiły rodzaj upomnienia, że bez względu na to, ilekolwiek byś osiągnął, nigdy nie możesz przestać wymyślać nowych rzeczy. Jest to dla mnie najbliższa prawdzie interpretacja dziadkowego motto. Nigdy nie zapominaj o tym, żeby myśleć kreatywnie i nowatorsko! Ale wiem też, że wielu tłumaczyło to jako wymaganie od ludzi niemal chorobliwego perfekcjonizmu, co dla mnie brzmi strasznie”.

Zaprezentowanie przez Knudstørpa Shared Vision wiosną 2006 roku właściwie zbiega się w czasie z innym ważnym komunikatem koncernu o przeniesieniu produkcji i pakowalni do krajów o niższych kosztach pracy, takich jak Czechy, Węgry i Meksyk. Jest to ostrzeżenie, które ponad rok wcześniej zawisło nad Billund niczym ciemna groźna chmura. Sytuacja wkrótce stanie się poważna.

Zamknięcie odlewni w Szwajcarii, USA i Korei Południowej, a w pewnym zakresie także w Billund nie tylko wywoła masowe zwolnienia, ale także spowoduje powierzenie większości produkcji firmie Flextronics International. Ten szeroko zakrojony manewr, będący jednym z bardzo ważnych punktów planu odbudowy Knudstørpa i Ovesena, na papierze oznacza redukcję do 2010 roku całkowitej liczby pracowników LEGO na całym świecie z 8000 do 3000. Na horyzoncie widać już zatem zapowiedź zwolnień, ale dzięki otwartemu, szczeremu stylowi zarządzania Knudstørpa i przyjaznemu tonowi wypowiedzi dyrektora generalnego udaje się przekazać pracownikom kolejny okrutny punkt planu oszczędzania.

Ani Knudstørp, ani Ovesen, ani przewodniczący zarządu Øvlisen nie mogą mieszkańcom Billund niczego obiecać. Wszyscy są zdania, że rodzina właścicieli LEGO przez połowę stulecia zdziałała już wystarczająco dużo dla parafii Grene. Mieszkańcy miasta przyjmują tę zagmatwaną sytuację z zadziwiającym spokojem, może dlatego, że nikt na poważnie nie wyobraża sobie, iż właściciel LEGO – Kjeld, syn Godtfreda i Edith – zgodziłby się na przeniesienie firmy z Billund.

**Kjeld:** „Gdy Jørgen i Jesper realizowali swój plan cięć, nie istniały dla nich żadne świętości. Zasadniczo nie zgadzałem się, by wprowadzić outsourcing, ale widziałem sens przeniesienia na przykład pakowalni do krajów o niższych wynagrodzeniach. Nie chciałem, aby dotyczyło to całej produkcji, bo

to by oznaczało olbrzymie straty know-how dla odlewni. Poparłem przeniesienie 80 procent do Czech i Meksyku i zamknięcie fabryk w Szwajcarii, ale zdecydowałem, że w Billund pozostanie najważniejszy dział odlewni. Była to dla mnie świętość. Jako właściciel firmy i obywatel miasta czułem się kimś w rodzaju gwaranta, że w tym szaleństwie jest jakiś sens, gdy musieliśmy wprowadzać tak drastyczne cięcia budżetowe i zwolnienia. W dłuższej perspektywie okazało się zresztą, że nie opłacało się przekazanie tak dużej części produkcji w inne ręce niż nasze”.

\*\*\*

Wynik finansowy za poprzedni rok wykazuje niespodziewany zysk w wysokości 1,5 miliarda koron. Rok 2007 na wiele różnych sposobów okazuje się w Billund rokiem triumfu. Odwlekają się w czasie zapowiadane zwolnienia związane z przeniesieniem produkcji, a na koniec zupełnie się je odwołuje. Okazuje się, że Flextronics nie jest w stanie wywiązać się ze swoich zobowiązań, przez co Knudstorp raz na zawsze rezygnuje z pomysłu powierzenia produkcji klocków LEGO innym firmom.

Istnieją zatem wszelkie powody do świętowania 75-lecia istnienia firmy w sierpniu 2007 roku, a pod koniec grudnia 60. urodzin Kjelda. O tym, że właścicielowi wróciły dobry humor i radość życia po latach najcięższego kryzysu, można się przekonać na własne oczy 10 sierpnia podczas imprezy jubileuszowej na terenie wielkiego parkingu przed LEGOLANDEM. Słońce szczerze świeci na zebranych ponad 3000 pracowników. Na jednym końcu terenu wydzielonego pod obchody oferowane są różne atrakcje, odwołujące się do dziecka tkwiącego w dorosłych, a na drugim ustawiono namiot cyrkowy, w którym podaje się lunch. Przy wejściu Kjeld i Knudstorp witają wszystkich uściskiem dłoni.



W trakcie obchodów jubileuszu w 2007 roku Kjeld i Jørgen rywalizują ze sobą w biegu na gumie. Z początku wydaje się, że właściciel LEGO wygra, ale na koniec Kjeld, którego widać po lewej, musi uznać zwycięstwo dyrektora generalnego. *Zdjęcie: Palle Skov*

Uczeń i jego mistrz uczestniczą w obchodach ciałem i duszą. Podczas lunchu Kjeld namawia Jørgena na wyścig – który z nich pobiegnie dalej, uwiązany do elastycznej taśmy. Trybuny wokół toru są zapelnione do ostatniego miejsca. Nie brakuje również reprezentantów lokalnych mediów. Kombatanci opróżniają kieszenie, zdejmują okulary, buty i skarpetki, po czym każdy z nich zostaje opasany w talii solidną gumową taśmą. Publiczność głośno kibicuje rywalom, ale w pewnym momencie wydaje głośne westchnienie, gdy Kjeld półsaltem zostaje pociągnięty w tył przez naprężo-

ną taśmę. Właściciel LEGO z szerokim uśmiechem obwieszcza swoją przegraną: „Jørgen fenomenalnie walczy, muszę mu to oddać. Ale ma też trochę więcej kilogramów!”.

W roku 2007 dochodzi do podziału spółki inwestycyjnej KIRKBI między dwie gałęzie rodziny: z jednej strony Gunhild, jej męża Mogensa Johansena i ich trzech synów, z drugiej – Kjelda, Camillę, Sofie, Thomasa i Agnete.



Z Knudstorpem za sterem firmy, wyraźnie zmierzającej ku odzyskaniu dawnej pozycji, Kjeld znów może sobie pozwolić na odpoczynek od ciągłej mobilizacji związanej z ratowaniem LEGO. Podróżuje razem z Camillą, między innymi na Grenlandię, którą odwiedzają kilkakrotnie i odbywają wycieczki psim zaprzęgiem po lądolodzie. *Archiwum prywatne*

Już w związku ze zmianą po śmierci Godtfreda Kjeld przejął należące do ojca akcje LEGO, podczas gdy Gunhild pozostała współwłaścicielką KIRKBI A/S. Ten stan rzeczy trwa do roku 2007, gdy rodzina Kirk Johansenów w następstwie kryzysu gospodarczego chciałaby pozbyć się bezpośredniej własności w stosunku do LEGO. Manewr sterowany przez Jespera Ovesena, który po uporządkowaniu finansów LEGO został dyrektorem KIRKBI, polega na zebraniu praw własności do LEGO w jednym przedsiębiorstwie pod kontrolą rodziny Kjelda. Podzielony na dwie części majątek według oficjalnych wyliczeń wycenia się na 20 miliardów koron, ale obserwatorzy szacują, że jest on ponaddwukrotnie większy. Składa się z papierów wartościowych, udziałów w różnych spółkach inwestycyjnych, nieruchomościach w kraju i za granicą oraz, przede wszystkim, praw do marki LEGO. Krótko mówiąc, Gunhild Kirk Johansen otrzymuje tę część aktywów KIRKBI, która nie ma bezpośredniej styczności z LEGO, podczas gdy rodzinie Kjelda przypadają wszystkie aktywa związane z LEGO. W związku z tym wydarzeniem Kjeld udziela wywiadu dziennikowi „Berlingske”:

„Można powiedzieć, że przeprowadzany właśnie podział KIRKBI stanowi ostateczne przypieczętowanie podziału dokonanego przez ojca wiele lat przed jego śmiercią. Bardzo ważne, żeby dopilnować takich spraw, gdy w rodzinie nie ma żadnych nieporozumień, tak jak obecnie w naszej”.

Tuż przed swoimi 60. urodzinami w tym samym roku Kjeld po raz pierwszy od trzech lat udziela obszerniejszych wywiadów. W kilku krajowych gazetach opowiada o uldze, którą przyniosło mu zrzucenie ze swoich barków zarządzania firmą. Czytelnikom ukazuje się zrelaksowany, spokojny właściciel LEGO, który także bierze na siebie winę za kryzys przedsiębiorstwa z początku nowego milenium. Jak sam przyznaje, wiele nietrafionych działań wynikało z jego wahania:

„Teraz widzę, że za późno zaczęliśmy wdrażać drastyczne rozwiązania. Powinienem być wcześniej zrozumieć, że w kierownictwie potrzeba nowych ludzi. Zdopingowały nas do tego dopiero naprawdę zatrważające wyniki finansowe”.

Kjeld Kristensen wystawia swoje prywatne życie na widok publiczny w sposób wcześniej u siebie niespotykany. Twierdzi, że ze względu na rodzinę powinien być wcześniej ustąpić ze stanowiska dyrektora generalnego: „Powiedziałem swojemu synowi Thomasowi: »Chociaż ciągle podkreślam, że rodzina jest najważniejsza, nic to nie da, jeśli jednocześnie wysyłam sygna-



ły, że jest inaczej«. Trochę trudno to pojąć, ale to prawda. Nie możesz twierdzić, że rodzina jest dla ciebie na pierwszym miejscu, jeśli konsekwentnie się do tego nie stosujesz”.

Pod koniec roku do najbliższej rodziny Kjelda należą: jego małżonka Camilla, 31-letnia córka Sofie, 28-letni syn Thomas i 24-letnia córka Agnete oraz dwoje małych wnucząt i ich prababcia Edith. Ma 83 lata, ale wciąż jest centralną osobą w rodzinie, co roku zapraszającą na obiad z okazji Zielonych Świątek do rodzinnego domku myśliwskiego w Utoft Plantage. Poza Kjeldem, Gunhild oraz ich rodzinami pojawiają się tam sześcioro rodzeństwa Edith, ich dzieci, wnuki i prawnuki.



W samym środku globalnego kryzysu finansowego, gdy wyniki finansowe konkurencji wołają o pomoc do nieba, zyski LEGO nieprzerwanie rosną, osiągając w 2009 roku wysokość 1,8 miliarda koron. Jørgen Vig Knudstorp, autor jednej z najbardziej sensacyjnych akcji ratunkowych w historii duńskiego biznesu, woli pozostawać w cieniu: „Cztery, pięć lat temu przeżyliśmy własny kryzys finansowy i dlatego jesteśmy teraz lepiej przygotowani”.

W 2005 roku w świątecznym przyjęciu Edith uczestniczyło około setki członków rodziny. Uroczyste spotkanie rozpoczęło się nabożeństwem w kościele w Grene, po nim nastąpił obiad, a resztę dnia spędzono we wspólnym gronie na łonie przyrody. Rok wcześniej 80. urodziny Edith uczczono w gazecie pracowniczej LEGO. Z tej okazji wdowa po Godtfredzie opowiedziała trochę o sobie i o małżeństwie z byłym właścicielem firmy:

„To ja musiałam planować nasze weekendy, bo gdybym tego nie zrobiła, mąż pracowałby także w soboty i niedziele. Żałuję, że nie przebywał więcej w domu. Bywały takie okresy, że dzieciom bardzo go brakowało, ale Godtfredowi trudno było wziąć sobie wolne”.

Kjeld, który ma 60 lat, też nie wygląda na kogoś, kogo czeka siedzący tryb życia emeryta. Odnalazł się w roli szarej eminencji, zarządzając sobie gabinet w budynku KIRKBI na rogu Vejlevej i Koldingvej. Z tej nieco wycofanej pozycji były dyrektor generalny wciąż odpowiada za LEGO i KIRKBI A/S jako ich właściciel, wyznacza członków zarządu i ma wpływ na ducha firmy oraz ogólne ramy jej rozwoju. Ponadto Kjeld zasiada też w Fundacji LEGO i w Radzie do spraw Marki i Innowacji, wyznaczającej ramy rozwoju marki i asortymentu produktów.

Kjeld pełni również wciąż rolę mentora, której się podjął w 2004 roku w stosunku do Jørgena Viga Knudstorp i w którą wchodzi zwłaszcza podczas wielu wspólnych podróży w drugiej połowie pierwszej dekady lat dwutysięcznych. Knudstorp zapoznaje się wtedy tak dobrze z „azjatyckim” sposobem myślenia właściciela LEGO, że w mowie wygłoszonej z okazji jego urodzin określa swojego mistrza słowem „irracjonalny”, mówiąc o tym, że dla Kjelda nic nie ma wyraźnego końca ani początku. Najlepiej, by wszystko odbywało się intuicyjnie i na zasadzie zabawy. Tak jak w *Kubusiu Puchatku*.

**Kjeld:** „Kiedy dwaj mężczyźni lecą razem prywatnym samolotem, znajdują się wtedy we wspólnej bańce i mogą swobodnie rozmawiać o najbardziej nurtujących ich sprawach. Ja i Jørgen odbyliśmy wiele długich, udanych podróży, bo kładłem nacisk na to, żeby on także poznał z bliska całą naszą organizację. Udawaliśmy się głównie do USA, Australii, Singapuru, Japonii i Chin. Gdy tak siedzieliśmy razem w samolocie albo kładliśmy się spać, miałem okazję opowiedzieć Jørgenowi trochę o historii LEGO, która go bardzo interesowała”.

Pod względem finansowym lata 2008–2010 stanowią szczęśliwe przedłużenie sytuacji rysującej się w wynikach firmy w trzech poprzednich latach. Koncern LEGO znów jest jednym z czołowych producentów zabawek na świecie i nawet globalny kryzys, mocno dający się we znaki światowej gospodarce, nie jest w stanie zachwiać tą pozycją.

Wynik finansowy w 2006 roku wynosi 1,3 miliarda koron i zwiększa się w każdym kolejnym, aby w 2010 osiągnąć 4,9 miliarda koron zadeklarowanych w strategii Shared Vision jako jedno z założeń docelowych. Koncern LEGO szybko się rozwija, zarówno pod względem obrotów, zysków, jak i liczby pracowników, którą Knudstorp i Ovesen w pierwotnym planie odbudowy firmy zamierzali zredukować do 3000. Rzeczywistość wyprzedziła jednak dawne rachunki obu egzekutorów. W 2010 roku firma zatrudnia ponad 9000 pracowników, którzy pod koniec roku dostają zaproszenie na „globalne” uroczystości. Odbędą się one we wszystkich oddziałach firmy na całej kuli ziemskiej, aby zamanifestować sukces strategii Shared Vision.

Na duńskiej ziemi obchody odbywają się w piątek 19 listopada 2010 roku. Wczesnym popołudniem pracownicy LEGO z całego kraju zostają przetransportowani autokarami do Vingstedcentret położonego między Vejle i Billund. Na powitanie można wziąć udział w jednej z zabaw: od gry w piłkarzyki poprzez wbijanie gwoździ w pień po przebieranie się i tatuaże dla dzieci. Aby zapewnić rozrywkę i możliwość rozruszania mięśni w tańcu 3000 duńskim pracowników i członkom rodziny właścicieli, z Kjeldem i Camillą na czele, zaangażowano najpopularniejszych muzyków popowych: Medinę, Rasmusa Seebacha, Hej Matematik, Idę Corr i Infernal.

Najwięcej aplauzu wzbudzają pokazywane na wielkim ekranie specjalne podziękowania pracownikom LEGO z całego świata. Jest to teledysk, w którym występują dyrektorzy najwyższego szczebla, czyli – oprócz Knudstorpa – Mads Nipper, Lisbeth Pallesen, Bali Padda, Sten Daugaard i Christian Iversen.

Film rozpoczyna się od zajrzenia do „gabinetu zarządu” w głównej siedzibie LEGO, gdzie zebrała się cała dyrekcja, by przedyskutować strategię przekazania podziękowań pracownikom. Mają one zostać wygłoszone podczas globalnych obchodów pomyślnej realizacji Shared Vision. Wszyscy zgromadzeni wokół stołu zgadzają się co do tego, że podziękowania powinno się przedstawić w formie prezentacji w PowerPoincie – „mnóstwa slaj-

dów” – jak mówi jeden z nich. Nagle rozlega się dźwięk komórki. Dzwoni Kjeld! Knudstorp słucha, kiwa głową z poważną miną i przekazuje wiadomość reszcie zebranych:

– Kjeld mówi: żadnego PowerPointa!

Dyrektorzy LEGO patrzą po sobie z niedowierzaniem. Żadnych PowerPointów – co teraz?!

– Koledzy... – Knudstorp przejmuje inicjatywę. – Cofnijmy się do 2004 roku, gdy znajdowaliśmy się w samym środku śmiertelnie poważnego kryzysu i przyszłość rysowała się w czarnych barwach – jak się wtedy czuliśmy?

Te słowa działają na wszystkich wyzwalająco. Nagle stateczna dyrekcja dostaje wigoru i pozbywa się wszelkich zahamowań. Nudny jak flaki z olejem gabinet zmienia się w parkiet dyskoteki z lat osiemdziesiątych z kame-ralnym oświetleniem, obracającą się lustrzaną kulą u sufitu, skocznymi ryt-mami i śpiewem Glorii Gaynor.

Przebój *I Will Survive* staje się zagrzewającym do boju wspólnym hym-nem o przedsiębiorstwie, które, jak się wszystkim wydawało, zostanie sprzedane, ale które przetrwało dzięki siłom i kreatywności jego pracowni-ków: *We grew strong / the Shared Vision spurred us on / And now we are back / Because of you, we have survived*<sup>57</sup>.

Przez Vingestedcentret przetacza się fala entuzjazmu. Kiedy ostatnio wi-dziano dyrekcję śpiewającą i tańczącą jak 17-latkowie przed tysiącami pra-cowników z całego świata? Dyrektor finansowy swinguje razem z dyrekto-rem do spraw cyfryzacji, a szef marketingu wyśpiewuje refren: *The LEGO Group is strong / it's the greatest place to be, hey hey!*<sup>58</sup> – z taką mocą, jakby stał na scenie przed uczestnikami festiwalu w Roskilde. Knudstorp obejmu-je czule Balego Paddę i spogląda w przyszłość: *We're on a mission to invent / the future of play / Let's share / a bit of magic every day / Then you and I / we'll reach the sky*<sup>59</sup>.

I nagle – cyk! Kula dyskotekowa gaśnie, dyrekcja znów siedzi wokół sto-łu konferencyjnego, spoglądając na siebie. Teraz ze znaczącymi uśmieszka-mi, aż dyrektor finansowy strzepuje brokat z rękawa marynarki i mówi:

– Moi drodzy, to nie przejdzie, po czymś takim nikt nie potraktuje nas serio!

– To prawda, lepiej zostańmy przy tym PowerPointcie – wtóruje mu Mads Nipper.

– *I like that* – przytakuje Bali Padda. – *PowerPoint rules!*<sup>60</sup>

W taki sposób kończy się pierwsza dekada XXI wieku w koncernie LEGO: jest transmitowanym na cały świat hołdem dla bawiącego się człowieka. Albo, jak ujął to roztańczony i rozśpiewany dyrektor generalny kilka lat wcześniej: „To, co zabawka robi z dzieckiem... Dlaczego nie może zrobić tego samego z nami? Musimy być miejscem pracy żyjącym zgodnie z tym duchem”.

## Dziedzictwo. Drugie dziesięciolecie XXI wieku



(Friends, 2012)

Mamy rok 1964. W Danii panuje pełnia lata, a 16-letni Kjeld przebywa na obozie jeździeckim z wieloma innymi pasjonatami koni. Gustav Martens, popularny nauczyciel jazdy konnej z Vejle, organizuje coroczny obóz wędrowny pod nazwą Hærvejslejr – z dyliżansem i wozem preriowym, prowadzonym przez konia pociągowego zwanego Słoniem. Ten wesoły orszak składający się z dzieci i dorosłych na koniach, uczestników trzymających lejce czy też rozpartych na dachu dyliżansu, przejeżdża zawsze Hærvejen – starodawnym, głównym szlakiem komunikacyjnym przez Jutlandię, który już w średniowieczu łączył Danię z Niemcami i resztą Europy. Tą ruchliwą trasą podążali kiedyś pielgrzymi, wagabundzi, żołnierze, włóczędzy, pogańnicze wołów i handlarze końmi, ciągnąc za sobą swoje stada.

Tym razem w lipcu 1964 roku spokój natury, rozciągającej się wokół tego starego szlaku, zakłóca menażeria Martensa. W lipcowe popołudnie rozbijają obóz w okolicy Korshøjsgård w dolinie Randbøldal, jednym z piękniejszych miejsc na trasie przez dolinę Vejle Ådal. Miejsce wywołuje u Kjelda niezapomniane wrażenie.

Właśnie tego lata zaprzyjaźnia się z Poulem Erikiem, który tak jak on jest miłośnikiem koni. Chłopak jednak nie odziedziczy po nikim fabryki zabawek i dlatego już teraz zaczyna snuć plany na przyszłość związane z końmi i jeździectwem.



Dziki Zachód w środkowej Jutlandii. Zabłąkany dyliżans na trakcie Hærvejen latem 1964 roku. *Archiwum prywatne*

Dziesięć lat później, w połowie lat siedemdziesiątych, Kjeld rzadko do siada konia. Jest wtedy młodym mężczyzną – chodzi w obcisłej koszuli z dużym kołnierzem i nosi gabardynowe dzwony, pracuje jako dyrektor LEGO A.G. w Szwajcarii i niedawno się ożenił. Wraz z Camillą mieszkają wówczas w alpejskim kraju, ale chcą się przeprowadzić do Danii, gdzie ojciec Kjelda zarezerwował dla syna i synowej domek jednorodzinny. Podczas przyjazdów na krótkie pobyty do Danii rozmawiają niekiedy o znalezieniu jakiegoś miejsca, nieco oddalonego od Billund, i wtedy Kjeldowi przypomina się niezapomniany, malowniczy krajobraz w dolinie Randbøldal.

**Kjeld:** „Pomyślałem, że moglibyśmy tam zamieszkać, więc pojechałem porozmawiać z właścicielem gospodarstwa Korshøjsgård. Mogło się przecież zdarzyć, że brał pod uwagę sprzedaż. Okazało się, że Anton Mortensen, właściciel i handlarz końmi, bynajmniej nie zamierza pozbyć się swojej nie-

ruchomości. Porzuciliśmy więc nasz plan i przeprowadziliśmy się zamiast tego na ulicę Skovparken”.

Przez kolejne dziesięć lat Kjeld odnosi sukcesy w LEGO i wraz z Camillą zostają w tym okresie rodzicami dwóch dziewczynek i chłopca. Pewnego letniego dnia 1988 roku, kiedy Kjeld wyjątkowo nie odbywa podróży służbowej, postanawia zabrać na pokaz ogierów Sofie, która niedawno zaczęła jeździć konno. Ojciec i córka napawają się klimatem imprezy, zapachami i widokiem pięknych, lśniących zwierząt, kiedy nagle Kjeld spotyka swojego dawnego przyjaciela ze szkółki jeździeckiej. Radość ze spotkania jest ogromna. Poul Erik, który doskonale się orientuje, czym się zajmuje Kjeld, opowiada, że on sam prowadzi sklep ze sprzętem jeździeckim w Vejle i zasiada w zarządzie Dansk Varmblod – organizacji zrzeszającej jeźdźców i hodowców wierzchowców. Kjeld zaprasza kolegę do Schelenborga, a gdy Poul Erik Fugmann zwiedza puste obory, spontanicznie wykrzykuje: „Kjeld, powinieneś tu trzymać konie!”.

Tak też się staje – obory zostają przebudowane na boksy dla koni. Z pomocą Poula Erika w roli eksperta i doradcy Kjeld zaczyna kupować konie skokowe do swojej stadniny o nazwie Stadnina Ask. Współpraca dawnych przyjaciół ze szkółki jeździeckiej owocuje kolejnym pomysłem połączenia hodowli ze sportem. Rozglądają się za miejscem w środkowej Jutlandii, gdzie będzie można założyć ośrodek jeździecki i stację hodowli ogierów ze stanowiskami dla pięćdziesięciu zwierząt. Wtedy po raz kolejny Kjeldowi przychodzi na myśl Randbøldal.

**Kjeld:** „Chwyciłem za telefon i zadzwoniłem do Antona z Korshøjsgård.

– Cześć, Antonie, mówi Kjeld z Billund. Rozumiem, że nadal jesteś właścicielem gospodarstwa. Czy nie miałbyś jednak ochoty go sprzedać?

– Wiesz co... – odparł starszy mężczyzna – to zabawne, że dzwonicz, bo tak się składa, że skończyłem osiemdziesiąt lat i mam problemy z chodzeniem. Córka uważa, że powinienem się przenieść do domu opieki, więc właściwie to rzeczywiście chciałbym sprzedać gospodarstwo.

Kiedy wymienił cenę za nieruchomość, powiedziałem:

– Anton, cena wydaje się rozsądna, w takim razie jesteśmy umówieni.

Stary handlarz końmi wydawał się jednak nieco rozczarowany. Cieszył się, że zanim dobijemy targu, to będziemy się trochę targować o cenę,



tak prawdziwie, po jutlandzku”.

Nowy ośrodek jeździecki w Korshøjsgård ze stajniami, halą do jazdy konnej i innymi obiektami zostaje nazwany Blue Hors, a jego głównym zarządcą staje się Poul Erik. „Czym będzie się w takim razie zajmował Kjeld?” – pyta redaktor „Hippologisk Tidsskrift”<sup>61</sup> podczas odwiedzin jesienią 1993 roku. Kjeld odpowiada, że praca na stanowisku dyrektora generalnego LEGO zajmuje mu większość czasu, dlatego też konieczne wydaje się zatrudnienie ludzi do wykonywania różnych zadań zarówno w stadninie Ask, jak i w Blue Hors.



„Kupiłem Don Schufro jako czterolatka w 1997 roku. Kiedy zobaczyłem go na wideo, miałem łzy w oczach: fantastyczny chód – musimy go mieć w naszej stadninie! Szybko stał się naszym ogierem rozplodowym i dziesięciokrotnie zajął pierwsze miejsce na indeksie hodowlanym dla koni ujeżdżeniowych. Jego sportowa kariera osiągnęła szczyt w 2008 roku, kiedy zdobył brązowy medal na igrzyskach olimpijskich w Chinach. Zmarł w styczniu 2020 roku i w wieku niemal 27 lat opuścił nas jako legenda”. *Archiwum prywatne*

Czytelnicy czasopisma poznają więc przedsiębiorcę, który porwał się na stworzenie ośrodka jeździeckiego ze względu na dawną miłość do koni. Swoje nowe inwestycje postrzega jako stosunkowo rentowny biznes, ale podobnie jak firma w Billund, również stadniny Ask i Blue Hors nie mają ambicji bycia największymi, tylko najlepszymi w okolicy. Kjeld opowiada czytelnikom o tym, jak spędza późne godziny wieczorne nad arkuszem kalkulacyjnym, aby zorientować się w rentowności swojego nowego obszaru działalności połączonego z hobby. Z przyjemnością zajmuje się przedsięwzięciem, które w odróżnieniu od LEGO można poznać w ciągu zaledwie jednego dnia – obojętnie, czy podczas zwiedzania stajni i toru treningowego, czy też podczas aktualizacji bazy danych koni hodowlanych z rodowodem, przeglądania przyznanych nagród, wyników sportowych, dat wyścigów, wyników rezonansu, spodziewanych dat oźrebień czy też planowania potomstwa u hodowanych koni.

**Kjeld:** „Równie dobrze mogę zdradzić, że stadnina nie okazała się szczególnie dochodowym biznesem, ale przez lata dostarczała mi wielu innych radości. Posiadanie koni i hodowli tak blisko Schelenborga było naprawdę cudowne. Bardzo lubiłem zaglądać do zwierząt, zwłaszcza kiedy pały się na trawie w towarzystwie swoich źrebaków. Te ostatnie podchodziły ostrożnie, a potem próbowały mnie podgryzać. Bliska relacja człowieka i zwierzęcia zawsze była dla mnie rodzajem zdrowej, dobrej terapii. Poznanie psychiki konia, zbliżenie się do niego stale mnie fascynowało. Konie również uczą się sporo poprzez zabawę, dlatego nie potrafiłem uniknąć skojarzeń z wiarą w naukę poprzez zabawę, której od zawsze hołdowaliśmy w LEGO”.

Drogi Kjelda i Poula Erika rozchodzą się w momencie, gdy obcowanie z końmi stało się prawdziwą pasją właściciela LEGO, którą dzieli ze swoją żoną i dziećmi, chociaż już sam nie dosiada konia. Natomiast chętnie robi to jego córka Sofie, gdy w 2000 roku przeprowadza się do majątku Klelund Dyrehave, położonego pomiędzy Billund a Esbjerg. Thomas przez wiele lat startuje w zawodach i przez pewien okres prowadzi stadninę koni arabskich nieopodal Schelenborga. Agnete, najmłodsza z rodzeństwa, staje się z czasem jedną z najlepszych zawodniczek w kraju i na wierzchowcu JoJo reprezentuje Danię podczas letnich igrzysk olimpijskich w Rio de Janeiro.

Obecnie, jeśli chodzi o duńskie jeździectwo, uwaga i zaangażowanie Kjelda skupiają się na dwóch ośrodkach – stadninie Ask na Fionii oraz Blue Hors w pobliżu Billund, w których mieszczą się wszelkie możliwe obiekty dla koni i jeźdźców – zbudowane wokół wielkich nowoczesnych hal do jazdy konnej z miejscem dla tysiąca widzów. Kjeld dostrzega w tych przedsięwzięciach nie tylko wartość zawodów sportowych, ale również okazję do rodzinnych przeżyć i wrażeń, porównywalnych z klasyczną koncepcją LEGOLANDU.

\*\*\*

Założenie podobnych rodzinnych wrażeń przyświeca Kjeldowi podczas formułowania nowego wielkiego planu, przewidzianego na pierwszą dekadę XXI wieku. Zamierza zbudować w centrum Billund LEGO *brand house*. Kjeld wpada na ten pomysł podczas przenoszenia firmowego muzeum do domu dziadka przy Hovedgaden. Wtedy pojawiają się pewne wątpliwości, czy i w jakim wymiarze należy otworzyć muzeum Dom Idei LEGO dla publiczności. Nie chodzi tylko o stale rosnącą rzeszę dorosłych fanów LEGO, którzy zaczęli pielgrzymować do Billund ze wszystkich stron świata, żeby poznać miejsce, gdzie to wszystko się zaczęło. Problemem są także dom Olega Kirka i podłużny budynek fabryki z 1942 roku, które nie nadają się do wykorzystania na lokale wystawowe ze względu na ograniczoność miejsca wymaganego w przypadku publicznego muzeum.

W 2007 roku Billund i Grindsted zostają połączone w jedną większą gminę. Burmistrzowie dzielą się wpływami i tym sposobem nowa gmina będzie nosić nazwę Billund, ale ratusz z urzędnikami, biurami i archiwum zostają przeniesione do Grindsted. Na placu ratuszowym w Billund, nie dalej niż sto metrów od Domu z Lwami, pozostaje duży, pusty, niezbyt piękny budynek, co do przeznaczenia którego nie podjęto w gminie jeszcze żadnych decyzji.

Działka obejmująca plac ratuszowy w centrum miasta, przez którą przepływa strumyk Billund Bæk, wydaje się sporą pokusą. Kjeld wraz z upływem czasu jest coraz bardziej przekonany, że przyszłe muzeum LEGO nie powinno być tradycyjnym obiektem, ale wielkim, tętniącym życiem, nowoczesnym *brand house*, swoją architekturą oddającym hołd marce LEGO. Wewnątrz powinno się znajdować centrum zabawy, w którym dzieci, rodzice i dziadkowie z całego świata będą mogli pobawić się klockami, spróbować

w praktyce różnych rozwiązań konstrukcyjnych, a przy okazji w pouczający, ale i zabawny sposób zapoznać się z wartościami i historią LEGO.

Właściciel firmy ma już sprecyzowane wizje co do przyszłego architekta, który będzie realizować marzenie Kjelda o budynku odzwierciedlającym koncepcję klocka i systemu LEGO, a zarazem stanie się przestrzenią dla bawiącego się człowieka. Jest nim Duńczyk Bjarke Ingels.

W kwietniu 2010 roku, w związku z wręczeniem Nagrody LEGO Nicholasowi Negroponte, założycielowi stowarzyszenia Jeden Laptop na Dziecko<sup>62</sup>, Kjeld zaprasza na uroczystość w charakterze przemawiającego również Bjarkego Ingelsa. Po zakończeniu festiwalu zabiera słynnego architekta na zwiedzanie Billund.

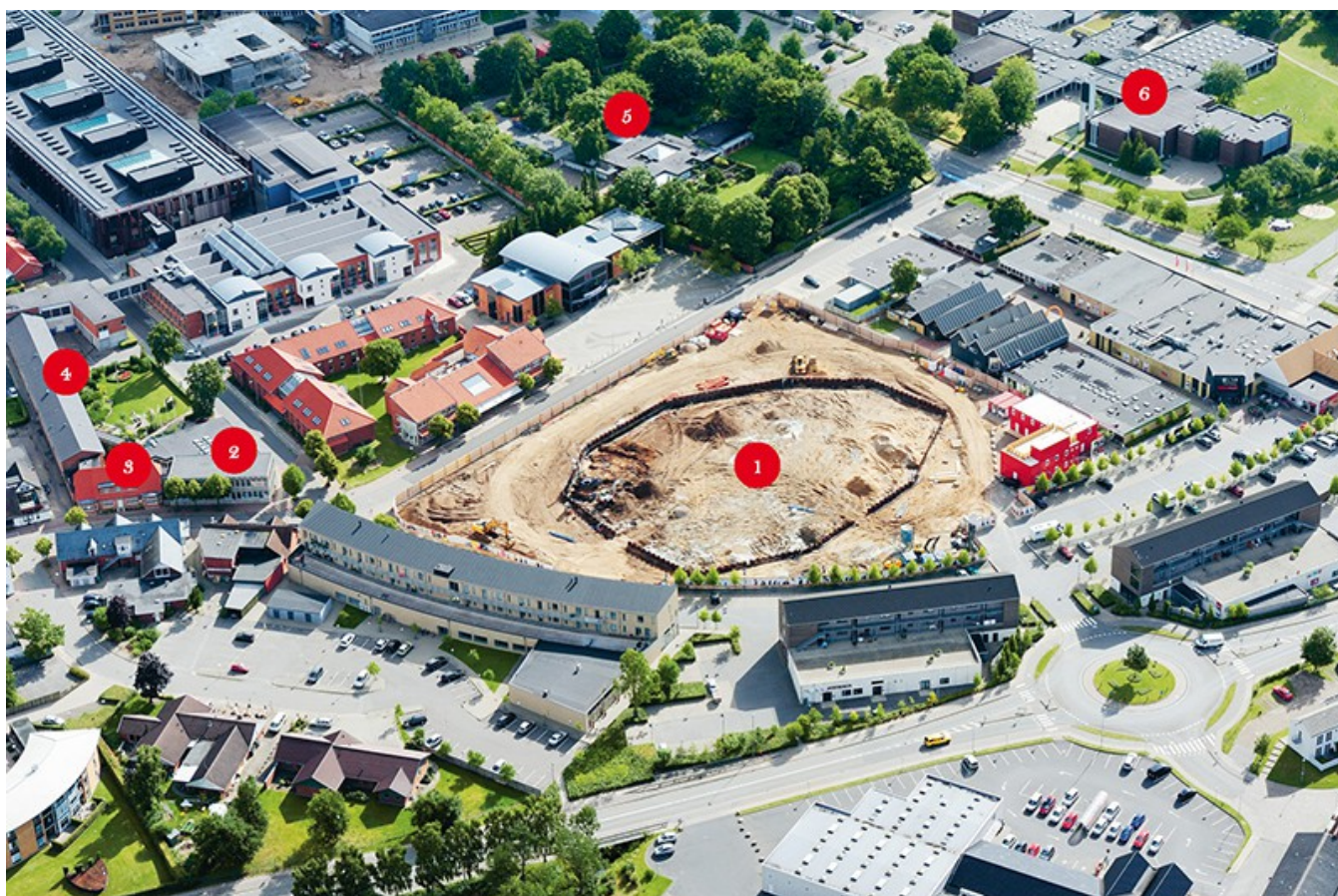
**Kjeld:** „Po wręczeniu nagrody zabrałem Bjarkego na zwiedzanie miasta. Kiedy mijaliśmy budynek dawnego ratusza, rzuciłem od niechcienia: »Wiesz co, można by tu zbudować wspaniały budynek LEGO«. Rozmawialiśmy przez chwilę o tym pomysle, aż wreszcie Bjarke powiedział, że podoba mu się ta koncepcja i że byłby zainteresowany takim zadaniem. Zdecydowałem się więc na rozpisanie konkursu architektonicznego, do którego zaprosiliśmy trzy różne pracownie, w tym BIG – należącą do Bjarkego. Bardzo sumiennie zabrał się do tego zadania, naprawdę dołożył wszelkich starań, a potem przedstawił modułową konstrukcję z zewnętrznymi tarasami i innymi pomysłami. Nie mieliśmy żadnych wątpliwości. Dostał to zlecenie”.

Powodem, dla którego Kjeld zwrócił uwagę na Bjarkego Ingelsa, było to, że Dania należała do krajów kształcących najwięcej architektów w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Duńska architektura na przestrzeni lat zyskała uznanie w różnych częściach świata i zasłynęła z wielu dużych obiektów. Bjarke Ingels, podobnie jak wielu innych duńskich architektów, w dzieciństwie sam budował z klocków LEGO, więc było dla niego oczywiste, że jego pracownia BIG podejmie się tego wielkiego zadania.

„W BIG marzyliśmy o tym, żeby pozwolono nam zaprojektować budynek dla koncernu LEGO i we współpracy z nim. Sam miałem jak najlepsze wspomnienia z czasów budowania klockami LEGO. Obserwując teraz swoich bratanków, utwierdzam się w przekonaniu, jak duże znaczenie klocki LEGO mają dla rozwoju dziecka. Człowiek myślący kreatywnie i twórczo jest bardziej niż kiedy-

kolwiek potrzebny w świecie, w którym właśnie kreatywność i innowacja stały się pożądanymi cechami właściwie we wszystkich sferach życia społecznego”.

Pomimo sporych wyzwań natury konstrukcyjnej budowa w ciągu kolejnych lat postępuje w miarę planowo. Czas na zawieszenie wiechy w Billund nadchodzi 8 października 2015 roku. Uroczystość przeradza się w ludowy festyn, bo całe miasteczko świętuje już od samego rana i nawet sklepy, wyjątkowo, pozostają otwarte po 18.00. Wejściówki w liczbie 3000 rozcho-  
dzą się w mig między pracownikami i mieszkańcami Billund.



W Billund rozpoczyna się kolejna inwestycja budowlana. Tym razem dźwigi pracują nad kolejnym obiektem fabryki LEGO lub inwestycji KIRKBI. Tam, gdzie dawniej znajdowała się mleczarnia spółdzielcza, a potem ratusz (1), stanie teraz LEGO House. Po lewej stronie znajduje się Dom Systemowy (2), dom Olego Kirka z 1924 roku (3) i budynek fabryki z 1942 roku (4). U góry dom Godtfreda i Edith z 1959 roku (5) oraz Billund Centret (6).

Bilet kosztujący 20 koron uprawnia nie tylko do wejścia na plac budowy, ale również do otrzymania dwóch hot dogów i oranżady, a także do wysłuchania przemówień Bjarkego Ingelsa, Jørgena Viga Knudstorpa i Kjelda

Kirka Kristiansena, choć ten ostatni niedawno złamał nogę na segwayu i musi przemawiać, siedząc na wózku na werandzie swojego domu. Podczas wystąpienia przyznaje, że to, co dzisiaj nazywa się LEGO House, było jego osobistym marzeniem – stworzyć miejsce, w którym dzieci i dorośli, wspólnie, ale i każde z osobna, będą mogli spróbować budowania z LEGO na wszystkie możliwe sposoby, także takie, o których nigdy wcześniej nie pomyśleli.

„Zarówno ja, jak i cała moja rodzina mamy świadomość, że pracujemy na rzecz wielkiej sprawy – dziecięcej nauki i zabawy. Dlatego tak ważne jest, byśmy uprzytomnili rodzicom, jaką wartość niesie zabawa. LEGO House jest wyjątkowym miejscem, bo jedynym takim na świecie. To dla mnie szalenie istotne”.

Mury LEGO House wznoszą się w ciągu 2017 roku, a dzięki białym kafłom zewnętrznym błyszczą w centrum Billund niczym wysoka góra lodowa. Poza kościelną wieżą nie ma w miasteczku innego budynku, który górowałby na wysokość powyżej 10 metrów. Po ukończeniu LEGO House we wrześniu wyraźnie widać z każdej strony, a najlepiej z wysokości drona, że składa się z 21 ponadwymiarowych „klocków LEGO”. Można powiedzieć, że z takich „DUPLO Maximus”.



Podczas kładzenia kamienia węgielnego pod budynek LEGO House w 2014 roku rodzina właściciela na krótką chwilę pozwala się замуrować cegielkami, reprezentującymi sześć podstawowych wartości LEGO. Od lewej: Agnete, Camilla, Kjeld, Sofie, Thomas, a z przodu 90-letnia Edith, której nie będzie dane doczekać końca inwestycji. Krótko przed Bożym Narodzeniem 2015 roku matka Kjelda umiera, po tym jak przez 70 lat żywo uczestniczyła w życiu rodu, miasta i firmy.

Po wejściu do środka zwiedzający trafiają na ogromny zadaszony plac, pozbawiony cokołów i innych konstrukcji nośnych. Na powierzchni dobrych 2000 metrów kwadratowych, poza zapleczem biletowym, znajdują się restauracja, kawiarnia oraz wielki sklep z bogatym asortymentem klocków LEGO. Z tego centralnego placu dzieci i dorośli mogą się skierować do pomieszczeń piwnicznych, w których przedstawiana jest historia

LEGO i gdzie mieści się również kino. Ten poziom zawiera także atrakcje dla dorosłych członków rodziny w postaci Memory Lane – alei wspomnień, gdzie można obejrzeć dawne zestawy LEGO i przypomnieć sobie wrażenia z dzieciństwa.

Dzieci będą z pewnością spieszyły w stronę wyższych pięter, na których rozplanowano cztery strefy zabawy – funkcjonujące pod nazwami: czerwonej, niebieskiej, zielonej i żółtej. Ich pedagogiczne przesłanie opiera się na nauce przez zabawę. W czerwonej strefie, kreatywnej, istnieje możliwość swobodnej zabawy, w niebieskiej, kognitywnej, można rozwiązywać problemy i stawiać czoło wyzwaniom. Zielona strefa, społeczna, to świat figurek i opowieści, a żółta, emocjonalna, służy wyrażaniu emocji poprzez budowanie. Wokół kręcą się pracownicy gotowi służyć pomocą i inspirować małych i dużych gości podczas ich zabawy LEGO.

Na samej górze budynku znajduje się Galeria Arcydzieł, prezentująca wybrane, przestrzenne dzieła stworzone z klocków, wykonane przez dorosłych fanów z całego świata. Pośrodku tych pięciu stref – od parteru po sufit – wznosi się 15-metrowe drzewo, zbudowane z 6 milionów klocków, nazywane Drzewem Kreatywności – *Tree of Creativity*.



LEGO House zostaje oficjalnie otwarty w 2017 roku przez następcę tronu z małżonką oraz ich czworo dzieci, którzy spędzają tam cudowny dzień. Księżna Mary jest oprowadzana przez Kjelda (po le-



wej), Bjarkego Ingelsa i szefa LEGO House Jespera Vildstrupa po najwyższym piętrze, pomiędzy abstrakcyjnymi modelami LEGO, zbudowanymi przez fanów z całego świata. *Zdjęcie: Jens Honoré/LEGO House*

W trakcie uzgadniania projektu drzewo było jedynym punktem spornym między architektem a inwestorem. Ingels pierwotnie zaproponował w tym miejscu symbol gigantycznego chaosu w postaci bujących się elementów LEGO, podczas gdy Kjeld domagał się czegoś bardziej przyziemnego, i udało mu się postawić na swoim. Drzewo życia, podobnie jak Yggdrasil w mitologii nordyckiej, sięga swoją zieloną koroną nieba, a korzeniami skandynawskiej ziemi i kultury, z których wywodzi się LEGO.

Po otwarciu obiektu architekci oraz krytycy sztuki z całego świata pielgrzymują do Billund, żeby obejrzeć nową propozycję BIG i LEGO. Tylko nieliczni mają jej coś do zarzucenia. Zachwyt nad udanym przetworzeniem wizji firmy i produktu w tak interesujący budynek jest niemal jednogłośny. Niewielu zdaje się krytycznie komentować nieco surrealistyczny kontrast między nowym budynkiem o opływowym kształcie, wpisującym się w styl wielkomiejskiego modernizmu, a prowincjonalną przestrzenią miejską, otaczającą LEGO House. Jeden z recenzentów czasopisma „Arkitekten” pisze, że przyjeżdżając do Billund i zbliżając się do białego statku kosmicznego imperium LEGO, można się poczuć jak w równoległej rzeczywistości: „Budynek budzi skojarzenia z fatamorganą, bo wznosi się – Billund musi mi to wybaczyć – jakby z nicości. LEGO House przywodzi na myśl niesamowicie piękną pannę młodą, która przypadkowo wylądowała w jakiejś obskurnej knajpie czy też na niemieckich targach wyposażenia biur”.

\*\*\*

LEGO House powstaje w okresie historii LEGO równie ekscytującym, co lata osiemdziesiąte. Chodzi nie tylko o sukcesy związane z LEGO Ninjago z 2011 roku czy z nową serią dla dziewcząt LEGO Friends, lansowaną w 2012 roku. Obie okazują się strzałem w dziesiątkę, bo są to rodzime pomysły, opracowywane przez wiele lat, a następnie wprowadzone na globalny rynek zgodnie z wszelkimi regułami sztuki.

Powyższe dwie linie produkcyjne są wyrazem pewnej segmentacji rynku, zapoczątkowanej przez kierownictwo firmy podczas kryzysu z przełomu wieków. Rozróżnienie na zabawki dla chłopców i dziewczynek, poza samy-

mi wojownikami Ninjago czy LEGO Friends, kontynuowane jest również w 2012 roku w postaci serii DUPLO Princess, składającej się z postaci wyglądem przypominających bohaterów Disneya. Mowa o zestawach takich jak Pokój Śpiącej Królowej, Karetka Kopciuszka, Zamek Kopciuszka czy Chatka Królowej Śnieżki. Nowa linia produktów świadczy o zerwaniu z koncepcją obowiązującą przez 40 lat, zakładającą, że produkty DUPLO powinny być jednakowe dla chłopców i dziewcząt.

„Dajcie dziewczynkom to, czego same chcą” – twierdzi Louise Swift, szefowa działu marketingu DUPLO. Swift tłumaczy, że 70 procent sprzedaży DUPLO jest kierowana do chłopców, podczas gdy matki na całym świecie poszukują czegoś dla córek. I dostają swoje zabawki w postaci serii DUPLO Princess czy DUPLO Friends, co cieszy nie tylko same dziewczynki i ich matki, ale również dziadka Kjelda, który podczas swojego wystąpienia z okazji jubileuszu 80-lecia firmy, przypadającego w 2012 roku, stwierdza:

„Mam sześć wnucząt, same dziewczynki, więc zestawy LEGO Friends należą obecnie do moich ulubionych. Dwie najstarsze wnuczki – w wieku sześciu i pięciu lat – zupełnie oszalały na ich punkcie. Doskonale znają imiona przyjaciółek, podoba im się opowieść, a poza tym lubią budować. Chociaż dziewczynki bawią się również innymi produktami LEGO, to cudowne, że możemy w ten sposób wyjść naprzeciw ich oczekiwaniom”.



LEGO Friends jest siódmym produktem w ciągu 30 lat, przeznaczonym dla dziewczynek. Seria została zaprojektowana dla dzieci w wieku 5–8 lat. Pięć różniących się od siebie nastolatek z Heartlake City staje się prawdziwym hitem sprzedażowym. Domek Olivii okazuje się najlepiej sprzedają-

cym się produktem LEGO w 2012 roku, można go porównać do takich sukcesów jak LEGO Ninjago, LEGO Star Wars X-Wing Starfighter czy posterunek policji z LEGO City.

Innym istotnym powodem nieustannego wzrostu dochodów LEGO w połowie drugiej dekady XXI wieku jest linia produktów LEGO Ninjago, lansowana wraz z wieloma innymi cyfrowymi pomysłami i zyskująca dużą popularność na fali takich filmów jak *Kung Fu Panda* czy *Wojownicze Żółwie Ninja*<sup>63</sup>. Ta ostatnia produkcja opowiada o czterech zmutowanych żółwiach mieszkających w kanalizacji burzowej w Nowym Jorku, które od czasu do czasu wychodzą na zewnątrz, by walczyć z całym złem tego świata.

Michael Stenderup, dyrektor LEGO Product Group 2 Marketing, ma spore oczekiwania związane z wprowadzaniem serii na rynek w styczniu 2011 roku i jest niemal pewny, że będzie się sprzedawała równie dobrze jak poprzednia, LEGO Power Miners. „Chłopcy są jednakowi na całym świecie. Potrzebują czegoś odłotowego, czegoś związanego z pewną misją i konfliktem, w którym biorą udział silne kultowe postaci, a tak właśnie jest w przypadku Ninjago”.

Żeby uwypuklić wątek konfliktu w świecie Ninjago, LEGO skonstruowało tak zwany spinner – rodzaj wirującej podkładki, na której znajduje się figurka LEGO. Chodzi o to, aby jedna grupa chłopców pojedynkowała się z drugą za pomocą spinnerów do czasu wyłonienia zwycięzcy. Oprócz spinera i klocków LEGO zestaw zawiera również karty bitewne, które przypisują wirującemu spinnerowi różne właściwości.

„Czyż jednak LEGO nie oddała się za bardzo od swojego DNA i podstawowych założeń, podobnie jak to się działo w latach osiemdziesiątych?” – pyta jeden z redaktorów pracowniczej gazetki. Dyrektor marketingu temu zaprzecza: „Chłopcy potrzebują rozwiązywania konfliktów, a to przecież w żaden sposób nie różni się z klasycznymi produktami LEGO. Dostrzegamy przy tym, że aby zwiększyć sprzedaż, musimy postawić również na inne rodzaje aktywności i zabawy”.

Innymi słowy LEGO podąża z duchem czasu oraz w ślad za rozpowszechnionym przekonaniem rodziców w zachodnim świecie w drugiej dekadzie XXI wieku – że potrzeby zabawowe chłopców i dziewczynek są całkowicie odmienne. Próba wyrównania tych różnic wydaje się niemożliwa, a nawet niepożądana.

Ten rozpowszechniony pogląd na wychowanie dzieci podziela wielu badaczy, między innymi amerykańska socjolog, profesor Elizabeth Sweet, badająca wpływ zabawy i zabawek na płęć. Badaczka uważa, podobnie jak

LEGO, że zabawa jest dla dzieci koniecznością, gdyż pomaga im w nauce, pozwala dorosnąć, dopasować się do otoczenia i w pełni ukształtować. Jednak w odróżnieniu od LEGO Sweet podkreśla, że dziecku trudno być sobą, skoro współczesne zabawki oparte są na stereotypach płci.

„Badania dowodzą, że różne zabawki rozwijają u dzieci różne cechy i umiejętności. Dlatego istotne jest, by dzieci bawiły się wszystkimi zabawkami i mogły w dorosłym życiu stać się w pełni świadomymi dorosłymi”.

**Kjeld:** „Już w latach dziewięćdziesiątych spadło na nas sporo krytyki, nie mówiąc o tym, co się działo podczas promowania LEGO Friends w 2012 roku. Ale właściwie dlaczego? Wydaje mi się całkowicie naturalne, że staraliśmy się dopasować nasze produkty do potrzeb konsumentów i do nowych czasów. Dzięki temu udało nam się stworzyć wiele cudownych zabaw dla dzieci, no i przecież istnieją różnice pomiędzy chłopcami i dziewczynkami, zwłaszcza w pewnym wieku. Dziewczynki chętnie wybierają zabawy w odgrywanie ról i tworzą własne środowiska. Chłopcy potrzebują akcji, działania oraz konstruowania, budowania czegoś dużego. Dlatego uważam, że obraliśmy właściwą i całkiem naturalną drogę rozwoju. Obecnie około 25 procent naszych produktów jest przeznaczonych dla dziewczynek i te liczby cały czas rosną”.

\*\*\*

LEGO Star Wars, LEGO Creator, LEGO Technic, LEGO City, LEGO Ninjago oraz LEGO Friends to najpopularniejsze serie produktów w drugiej dekadzie XXI wieku. Za nimi stoją nieśmiertelne bestsellery, jak Harry Potter, Mindstorms i DUPLO. Nie wszystko jednak, czego dotknie się LEGO, zamienia się w złoto – na przykład kłapą okazało się opracowywane z rozmachem cyfrowe przedsięwzięcie w postaci gry online *LEGO Universe*, z którego zrezygnowano w 2012 roku, po zaledwie kilku latach od wprowadzenia na rynek. Niemniej istnieje wiele powodów do zadowolenia, zwłaszcza gdy 25 lutego 2015 roku Jørgen Vig Knudstorp prezentuje w Billund znakomity wynik finansowy firmy w obecności przedstawicieli międzynarodowej prasy.

W nawiązaniu do informacji, że zysk LEGO za 2014 rok wyniósł 7 miliardów koron, co okazuje się najlepszym wynikiem finansowym koncernu,

Knudstorp, pełniący funkcję CEO od 10 lat, postanawia uatrakcyjnić tę wiadomość porywającym pokazem, sam występując w roli głównej. Ubrany w stalowy garnitur i odpowiednio dobrany krawat, płynnym amerykańskim wita zaproszonych przedstawicieli prasy z Europy, Azji i USA. Nawiązując do zakończonej niedawno gali Oscarów, gdzie film animowany *The LEGO Movie* został nominowany do nagrody za najlepszą piosenkę, decyduje się na zaprezentowanie muzycznego kawałka *Everything is Avesome* w postaci porywającego show na scenie Dolby Theatre w Hollywood.

Za pomysł i aranżację tego wykonania odpowiada licencyjny partner LEGO – Warner Bros., który nie żałuje środków, żeby wszystko wypadło jak najlepiej. W pewnym momencie ze sceny zeskakują minifigurki kowbojów i rozbiegają się między rzędami krzeseł, żeby rozdać statuetki Oscarów zbudowane z klocków LEGO zaproszonym aktorom i celebrytom, takim jak Bradley Cooper, Meryl Streep, Clint Eastwood czy Oprah Winfrey. Następnie nagrodzeni pozwalają się uwiecznić wraz z wręczonymi nagrodami – pstrykane są zdjęcia, snapshoty i selfie, które błyskawicznie trafiają do mediów społecznościowych. Odłotowo!



*The LEGO Movie* (pol. *Lego: Przygoda*) ma amerykańską premierę w lutym 2014 roku. Po duńsku jej tytuł brzmi *Niezręczna przygoda*. Opowiada o Emmecie – ludziku, który żyje zwykłym życiem, wy-

znaczanym przez instrukcję budowy z klocków LEGO. Jednak pewnego dnia wskutek pomylenia go z budowniczym Emmet musi uratować świat przed złym tyranem. Zdjęcie: Warner Bros.

Wielu uważa, że ten spektakularny występ jest gwoździem programu, a jednocześnie nikt nie ma wątpliwości, że to forma nieodpłatnej reklamy o światowym zasięgu, popularyzującej zarówno film animowany LEGO, jak i samą markę. Jedna z duńskich gazet zauważyła przy tej okazji, że koszt tradycyjnej 30-sekundowej reklamy podczas rozdania Oscarów jest wydatkiem rzędu 10 milionów koron.

Trzy dni później, na nieco mniejszej scenie, w Billund, Knudstorp tytułem wstępu informuje, że LEGO może mówić o rekordzie sprzedażowym, bo firma przeszła samą siebie. I również w tym przypadku postanawia nawiązać do rozdania Oscarów: dając upust radości, wpada w taneczny, rytmiczny trans i wyśpiewuje wyrazisty refren piosenki: *Everything is Avesome / everything is cool when you're part of the team*<sup>64</sup>.

Po tym występie Knudstorp zmienia kurs, ale zamiast spodziewanego przez zgromadzonych metodycznego omówienia poszczególnych pozycji bilansu serwuje gościom krótki wykład popularnonaukowy na temat znaczenia zabawy. Prezentacja ma bardzo aktywny charakter, prowadzący zaprasza do współuczestnictwa zgromadzonych dziennikarzy i fotografów. Każdy z nich otrzymuje niewielką torebkę z sześcioma klockami LEGO i zostaje poproszony o zbudowanie kaczki w czasie krótszym niż 40 sekund, a następnie pokazanie jej osobie siedzącej obok. Chodzi o zabawę i naukę, a także uczenie się przez praktykę, do której włączeni zostają najbystrzejsi ludzie pióra z międzynarodowej prasy gospodarczej.

Medialny popis Knudstorka wywołał entuzjastyczne reakcje. I chociaż fala zadowolenia jeszcze nie całkiem opadła, owiany sławą szef koncernu w wywiadzie dla gazetki pracowniczej już wytycza nowe założenia i cele LEGO. Dzięki *The LEGO Movie* firmie udało się pozyskać nowych konsumentów na całym świecie, a Knudstorp jest przekonany, że na tym nie koniec:

„Świat staje się coraz zamożniejszy. Chociaż nadal panują w nim liczne niepokoje, jestem przekonany, że niska inflacja i ceny paliw przyspieszą rozwój rynków, na których już jesteśmy obecni. Nasz znak towarowy ma ogromny potencjał, a nadal pozostaje nieznanym w różnych częściach świata. Dobrym przykładem regionu charakteryzującego się szybkim wzrostem może być Maleszja, gdzie otworzyliśmy biuro w 2014 roku i gdzie nasza sprzedaż zwiększyła się już o 100 procent. I jest wiele takich krajów, w których nie zaznaczyliśmy na dobre swojej obecności”.

Jeżeli chodzi o ekspansję na globalnym rynku, strategia LEGO w nadchodzących latach się sprawdza. W drugiej połowie pierwszej dekady nowego stulecia firma zbliża się do realizacji wizji Godtfreda i jego kadry kierowniczej, którzy w chwilach euforii w latach sześćdziesiątych marzyli o podboju całego świata. Przez pierwsze dziesięciolecie XXI wieku można mówić o zwielokrotnionym wzroście LEGO – zarówno pod względem rozmiarów firmy, jak i wypracowywanych zysków. Udaje się to m.in. dzięki wejściu na nowe, dotychczas trudno dostępne rynki w Europie, Ameryce Północnej, Rosji, Chinach i innych krajach Azji.

Po 2015 roku odnotowuje się ożywiony ruch na rynkach Dalekiego Wschodu. Pierwsze, wstępne kroki poczyniono już pięć lat wcześniej, zakładając tzw. huby – centra biznesowe w Szanghaju, Singapurze, Londynie, Enfield czy Connecticut – rodzaj regionalnych central z podległymi jednostkami i stanowiskami kierowniczymi, oddzielonych od struktur w Billund.

**Kjeld:** „W naszych hubach realizuje się wiele interesujących projektów i nie mam tu na myśli tylko sprzedaży czy marketingu w danym regionie. Zajmujemy się również kwestiami związanymi z rozwojem produktów i opracowywaniem umów licencyjnych. Takie huby są z reguły prowadzone przez kadre kierowniczą wyższego szczebla, która jednocześnie wchodzi w struktury zarządcze u nas w Billund. Chcieliśmy w ten sposób zapewnić sobie możliwość planowania strategicznego w skali globalnej. Poza tym dużo łatwiej nam znaleźć różnych specjalistów na przykład w Londynie. Od zawsze trudno było ściągnąć ludzi do Billund. W zasadzie prościej było pozyskać tam obcokrajowców, na przykład z Nowego Jorku, niż przekonać kogoś, by się do nas przeprowadził z Kopenhagi”.

Przejawem szybko rosnącego rynku sprzedaży w Azji jest pojawienie się rzeszy chińskich dorosłych fanów LEGO. Jared Chan, który w 2017 roku ma swoją bazę w hubie w Szanghaju, dba o kontakty firmy z tymi zagorzałymi wielbicielami i ambasadorami konceptu LEGO. Przyznaje, że fani z Chin są stosunkowo młodszy od swoich kolegów z pozostałych części świata, ale z pewnością nie mniej zaangażowani w popularyzację marki LEGO. Wszystko, co udaje im się zbudować i wystawić, oglądają potem chińscy rodzice i ich dzieci, przekonując się tym samym o potencjale klocków.

Dobrym przykładem takiej inicjatywy jest pomysł grupy dorosłych fanów z milionowego Nanjing na wschodzie kraju. Udało jej się stworzyć Da Guan

Yuan – słynny ogród krajobrazowy, opisany w chińskiej XVIII-wiecznej powieści *Sen o czerwonej komnacie*<sup>65</sup>. Jared Chan przekonuje, że model ogrodu zbudowany z LEGO szybko zyskał kultowy status i stał się kulturowym towarem eksportowym, wystawianym nie tylko w tym ogromnym kraju, ale także podczas międzynarodowych zlotów fanów LEGO, takich jak Brickworld w Chicago. To przykład zbliżenia kulturowego między krajami, którym pod względem politycznym nie zawsze jest po drodze, a jednak najwyraźniej potrafią się spotkać podczas zabawy klockami LEGO.

Kiedy 1 marca 2016 roku koncern przedstawia swój bilans za ubiegły okres rozliczeniowy, okazuje się, że zyski firmy rosą już dwunasty rok z rzędu. Zbliżają się do 10 miliardów koron, a liczba pracowników zaledwie w ciągu roku zwiększyła się z 14 800 do 17 300 osób. Na wstępie swojej prezentacji o sytuacji finansowej LEGO Knudstorp zapewnia pełnych oczekiwań przedstawicieli prasy, że tym razem nie zamierza tańczyć ani śpiewać. Mimo to nie potrafi się powstrzymać i wykonuje jeden szybki podskok z radości wywołanej niesamowicie pozytywnymi wskaźnikami firmy oraz faktem, że LEGO dociera już do 100 milionów dzieci na całym świecie.





W 2016 roku, drugi rok z rzędu, LEGO ogłasza rekordowe obroty i Knudstorp ponownie traci na chwilę połączenie z ziemią. Przedstawiciele prasy czekali na euforyczną reakcję, a fotografowi Madsowi Hansenowi udało się uwiecznić ten moment. *Zdjęcie: Mads Hansen*

Podczas gdy dyrektor generalny promienieje z radości z powodu podwojenia wielkości<sup>66</sup> LEGO w ciągu zaledwie pięciu lat, właściciel firmy już od jakiegoś czasu zaczyna martwić się tym – jak to ujmuje – gwałtownym, niemal nienaturalnym wzrostem: „Czy jesteśmy w stanie za tym nadążyć? Czy będziemy potrafili zrekrutować niezbędnych pracowników? Czy wystarczy nam czasu, aby zapoznać ich z firmą i jej wartościami ideowymi?”.

Jego niepokój znajduje uzasadnienie jeszcze tego samego roku, gdy okazuje się, że spadają nie tylko obroty, ale i zyski. Upublicznieniem tych niepokojących, aczkolwiek jeszcze nie katastrofalnych informacji, nie zajmuje się już Jørgen Vig Knudstorp. Na czele LEGO pojawia się nowy menedżer, Bali Padda, 60-letni Brytyjczyk urodzony w Indiach, który wchodzi w skład kierownictwa koncernu od 15 lat. Jest pierwszym obcokrajowcem w historii LEGO, pełniącym funkcję dyrektora generalnego. I to właśnie jemu przypada ten wątpliwy zaszczyt ogłoszenia niezbyt pomyślnych wyników firmy. Bali Padda kończy wystąpienie konkluzją: „Przez ostatnie lata odnotowywaliśmy nienaturalnie wysoki wzrost. Teraz nadszedł czas, by przybrał on bardziej zrównoważony charakter”.

Odejście Jørgena Viga Knudstorpa nie ma nic wspólnego z niespodziewanie słabymi wynikami finansowymi. Dawny dyrektor generalny otrzymuje inne ważne zadanie w rodzinnej firmie, która powoli zaczyna myśleć o jubileuszu 100-lecia zaplanowanym na 2032 rok. Knudstorp będzie między innymi odpowiedzialny za zorganizowanie płynnej zmiany pokoleniowej w LEGO, do której przygotowania trwają już od niemal 10 lat. Ten wysoko ceniony menedżer komentuje swoje odejście następującymi słowami: „Moja nowa rola będzie polegała na stworzeniu partnerstwa z Thomasem<sup>67</sup>, zajmującym się sprawami własności, rozwoju i ochrony marki oraz idei LEGO, a także popularyzacji znaku towarowego LEGO”.

Nowe zadanie Knudstorpa w koncernie LEGO jest związane z wieloaspektowym zabezpieczeniem przyszłości i ze znalezieniem odpowiedzi na pytania: Co rodzina Kirk Kristiansenów planuje w nadchodzących dekadach? Jaka jest jej wizja? I jakie są cele? Swoje zbliżenie do rodziny właścicieli Knudstorp komentuje podczas konferencji prasowej, na której przedstawione zostają plany reorganizacji na poziomie kadry kierowniczej.

„Moja nowa rola nie polega na byciu współwłaścicielem. W imieniu rodziny podejmuję się roli aktywnego właściciela i będę reprezentował Kirk Kristiansenów w relacjach z otoczeniem zewnętrznym, po to, by taki partner jak na przykład Disney mógł uznać mnie za jej przedłużenie”.



Chwila emocji w pobliżu Vejle Fjord, w czerwcu 2016 roku. Od lewej: Jørgen Vig Knudstorp, Thomas, Kjeld i Søren Thorup Sørensen z KIRKBI A/S. Właśnie postanowiono, że Knudstorp zakończy swoją pracę jako CEO w LEGO A/S i zajmie się współpracą z Thomasem oraz przewodnictwem LEGO Brand Group, której działalność podlega KIRKBI. Kjeld prosi o uwiecznienie tej chwili. Czuje, że zmiana pokoleniowa wreszcie się dokonała, a Jørgen otrzymał odpowiednie zadanie. Uściskiem dłoni przypieczętowano decyzję, że będzie pomagał rodzinie właściciela realizować wizję do roku 2032.  
*Archiwum prywatne*

Innymi słowy chodzi o rolę tak zwanej prawej ręki i głównego doradcy. W związku z tymi oświadczeniami na konferencji pada pytanie do Kjelda, czy Knudstorp będzie też spędzał z rodziną Kristiansenów Boże Narodzenie. Kjeld wybucha śmiechem i odpowiada: „Ha, ha, ha! Nie, tak daleko jeszcze nie zaszliśmy, ale przyszło mi na myśl, żeby go adoptować”.

Biologiczny syn Kjelda, 37-letni Thomas, zasiada w zarządzie LEGO od niemal 10 lat. Przez ojca i rodzeństwo został wyznaczony na głównego aktywnego właściciela, reprezentującego czwarte pokolenie. Podczas wspomnianej konferencji prasowej po raz pierwszy oficjalnie występuje publicznie, wyjaśniając decyzję o włączeniu Knudstørpa w prace nad zmianą pokoleniową i marką LEGO”.

„Podjęliśmy taką decyzję, żeby uniknąć sytuacji, w której nagle wszystko zacznie się wymykać spod kontroli. Nie chcemy dojść do momentu, gdy będzie liczył się tylko wzrost kosztów jakości zabawy albo rezygnacji z idei LEGO. Bo wtedy popełnimy błąd. Chcemy uniknąć takiej sytuacji w przyszłości”.

\*\*\*

Thomas przychodzi na świat w Billund w 1979 roku, tym samym, w którym jego ojciec przejmuje stanowisko dyrektora generalnego LEGO. W dzieciństwie Thomas nie darzy firmy takim uznaniem jak Kjeld, kiedy ten był w jego wieku. W budynku modelarni LEGO w pewnym okresie ustawiono dla niego nawet specjalny stolik i krzesło, żeby Thomas mógł po szkole spędzać tam czas, budując z klocków, tak jak to kiedyś robił jego ojciec. Pomysł spalił jednak na panewce.



W 2017 czas nauki o koncernie LEGO dobiega końca dla 37-letniego właściciela Thomasa Kirka Kristiansena. Dziesięcioletnia podróż pozwoliła mu zdefiniować swoją rolę w tej globalnej firmie. Teraz jest już gotowy, żeby wziąć na siebie odpowiedzialność. *Zdjęcie: KIRKBI A/S*

**Kjeld:** „Ja sam uwielbiałem przesiadywać z projektantami, więc kiedy Thomas skończył 12 czy 13 lat, zapytałem go któregoś dnia, czy nie chciałby mieć tam własnego kącika. Tak się też stało, ale nie spędzał w nim wiele czasu. Myślę, że to było za wcześnie, bo nie wydawał się w ogóle zmotywany. Miałyby wtedy okazję porozmawiać na przykład z Jensem Nygaardem – twórcą minifigurek LEGO – czy też z innymi projektantami i posłuchać o tym, jak powstają modele i wzory. Nigdy go to jednak tak naprawdę nie

zaintrygowało. Może nawet nieco wystraszyłem syna tym swoim pomysłem”.

Przez większość dzieciństwa i młodości Thomas widzi ojca albo pochłoniętego pracą, albo nieobecnego z powodu służbowych podróży. Kiedy zdarza się, że Kjeld spędza czas w domu, po zakończonym posiłku i tak udaje się do swojego biura, żeby dalej pracować. Tak Thomas zapamiętał ten okres.

W dzieciństwie Thomas i jego siostry nie mieli szczególnie pozytywnego wyobrażenia o firmie. Obwiniali LEGO o to, że nie byli w szkole zwykłymi uczniami, i nie podobało im się, że podczas rodzinnych spotkań ojciec i dziadek zwykle żywo dyskutowali o pracy.

Na stosunku dzieci do LEGO zaważył też fakt, że właściwie żadne z nich nigdy nie poznało fabryki – co to jest za miejsce, co się tam produkuje i jak wszystko jest ze sobą powiązane. Jedyne, czego doświadczają, to nieprzerwany strumień kolejnych pudełek LEGO, które pojawiają się w ich rękach. Mogą z nich budować do woli, ale muszą pamiętać, żeby dać znać, jak tylko znajdą jakiś błąd w instrukcji obsługi. Już jako dorosła Agnete wspomina:

„Niekiedy marzyło mi się, żeby mama i tata powiedzieli nam coś więcej na ten temat i wyjaśnili, o co w tym wszystkim chodzi. Zamiast tego słyszeliśmy jakieś nieistotne szczegóły o klockach, które zabierały cały czas naszego taty, były powodem wielu jego kłótni z dziadkiem, a z nas żartowano sobie w szkole”.

Przez całe dzieciństwo i większość okresu dorastania dzieci Kjelda nie rozumieją, dlaczego nie zostały aktywnie włączone w działalność LEGO. Dopiero później uświadamiają sobie intencje rodziców, którzy próbowali je chronić przed zbyt szybkim i pochopnym angażowaniem się w sprawy rodzinnej spuścizny i związanymi z nią trudnymi decyzjami. Córka Kjelda, Agnete, zauważa:

„Ojciec dokładał wielu starań, żeby nam uświadomić, że nikt nie żywi wobec nas żadnych oczekiwań związanych z przejęciem LEGO i że nie musimy się nad tym zastanawiać. Może podkreślał to dlatego, że sam swego czasu odczuwał tego rodzaju presję i chciał nam jej oszczędzić. Jednak jego starania odniosły wręcz przeciwny efekt, bo całkowicie nas wykluczyły. Zachowanie odpowiedniej równowagi to naprawdę trudna sztuka. Wyraźnie to dzisiaj czujemy jako dorośli rodzice dzieci, które w przyszłości odziedziczą LEGO”.

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych LEGO przeżywa swego rodzaju kryzys. Thomas wówczas kończy 20 lat i nie bardzo wie, co dalej. Podobnie jak jego siostry został poinformowany przez ojca, że nikt nie oczekuje od niego aktywnego udziału w życiu firmy. Zamiast tego powinien wybrać własny cel w życiu. Niestety Thomas nie potrafi niczego takiego znaleźć. Nie ma pojęcia, czym się zająć, szuka w kilku kierunkach naraz. Biznes? Rolnictwo? A może zostać nauczycielem? W końcu wybiera dwuletnią Szkołę Handlową<sup>68</sup> w Aarhus, kształcąca ekonomistów specjalizujących się w marketingu, a po pewnym czasie zapisuje się również na kursy rolnicze.

Mniej więcej w tym okresie dochodzi do przełomowego momentu w życiu Thomasa. W 2003 roku wszyscy członkowie rodziny zdają sobie sprawę z tego, jak bardzo Kjeld przeżywa słabą kondycję firmy i że nie ma pomysłu, jak jej zaradzić. I właśnie w tych trudnych czasach syn dostrzega w ojcu coś, czego nie zauważał wcześniej, coś, co on sam czuje i rozumie:

„Miałem wówczas nieco ponad 20 lat i powoli zacząłem się interesować tym, co takiego jest motorem zmian u moich rodziców. Najmocniej zafascynował mnie wówczas fakt, że chociaż sytuacja w firmie była naprawdę trudna i większość przekonywała ojca słowami: »Kjeld, wiesz co, daj sobie spokój z tymi klockami i już sprzedaj LEGO«, to on przez cały czas miał w sobie przekonanie i pasję, które go nie opuszczały, a wewnętrzny głos podpowiadał mu: »Bzdura, bo to, co robisz, ma sens«. Być może siła woli i determinacja, które wówczas dostrzegłem, wynikały ze świadomości dziedzictwa zbudowanego przez poprzednie pokolenia, wobec którego czuł się zobowiązany. Wydaje mi się jednak, że było w tym coś więcej. Chodziło o samą koncepcję LEGO – wiarę w to, że akurat on będzie mógł w pozytywny sposób przyczynić się do rozwoju wielu dzieci. Właśnie tę pasję dojrzałem wtedy u ojca i to ona wzbudziła moje zainteresowanie”.

W tym okresie syn zaczyna rozumieć słowa ojca, który raz po raz powtarza, że LEGO to coś więcej niż firma produkująca zabawki. Thomas dochodzi do wniosku, że jeżeli to prawda, to kryje się za tym ogromny potencjał, bo chodzi nie tylko o same klocki, ale przede wszystkim o koncepcję polegającą na tym, że angażowanie dzieci w zabawę stanowi podstawę ich rozwoju.

Zapewne to bardziej zapędy nauczycielskie Thomasa niż jego fascynacje rolnictwem odpowiadają za dostrzeżenie dalekosiężnych perspektyw firmy. Zaczyna się zastanawiać, czy jednak nie ma dla niego miejsca w przedsiębiorstwie, z którym do tej pory było mu nie po drodze. Co prawda Thomas rolnik lubi patrzeć, jak rosną i dojrzewają plony, jednak Thomas nauczyciel marzy, by mieć wpływ na rozwój dzieci.

**Kjeld:** „Pamiętam, że wracaliśmy do domu z ferii zimowych, było to chyba w 2003 roku. Thomas wtedy powiedział: »Tato, chciałbym, żebyśmy już po powrocie usiedli kiedyś razem i żebyś mi opowiedział, co się właściwie dzieje w firmie. Żebym mógł być nieco bardziej na bieżąco«. Ucieszyłem się z tych słów, bo były wyraźnym znakiem, że Thomas zaczął się zastanawiać nad swoją ewentualną rolą w LEGO. Nigdy ani nie zachęcałem, ani nie zniechęcałem dzieci, żeby wdrażały się w sprawy firmy. Nawet w czasach dużego kryzysu uważałem, że przede wszystkim powinny, każde z osobna, podążać za własnymi potrzebami. Niekoniecznie związanymi z LEGO. Odziedziczenie firmy wiąże się z wieloma korzyściami, ale trzeba się również nastawić na rozwiązywanie różnych problemów. Dlatego też zawsze miałem na względzie, żeby moje dzieci stanęły na własnych nogach i same zdecydowały o tym, co chcą robić w życiu. Takiej też udzieliłem im rady”.

\*\*\*

W 2004 roku Thomas oznajmia zgromadzonej rodzinie, że już wie, czym zamierza się zająć w przyszłości. Co prawda nie zorientował się jeszcze, w jaką dokładnie sferę działalności LEGO chce się zaangażować, ale czuje pewność, że właśnie w firmie jest jego miejsce.

„Kiedy pojawiają się duże kryzysy, uruchamiają się jednocześnie różne mechanizmy, nad którymi nie bardzo da się zapanować. Fakt, że padło na mnie, to zapewne kwestia przypadku. Równie dobrze mogło chodzić o którąś z moich sióstr, ale Agnete była wtedy jeszcze bardzo młoda, a Sofie w tamtym czasie dokonała innych wyborów. Natomiast ja akurat znalazłem się na etapie, w którym byłem gotowy na taką decyzję, i w ten sposób wszystko się zaczęło”.

W wieku 26 lat Thomas zaczyna swoją przygodę w zarządzie LEGO A/S w roli obserwatora. Dwa lata później zamienia ją na stanowisko stałego członka, wchodzi też w skład zarządu KIRKBI A/S. Zasiada również w nowo utworzonej Radzie do spraw Marki i Innowacji LEGO, gdzie wspólnie z ojcem i Knudstorpem ma się zająć zdefiniowaniem przyszłości LEGO.

Siedzenie przy jednym stole wraz z doświadczonymi biznesmenami – członkami zarządu, którzy doskonale znają wszelkie rytuały i retorykę takich spotkań – okazuje się sporym wyzwaniem dla młodego człowieka bez doświadczenia w zarządzaniu jakąkolwiek firmą handlową czy przemysłową. Właśnie wtedy zaczyna się dla Thomasa 10-letni okres, który on sam

określa jako długą podróż ukierunkowaną na zdobywanie wiedzy i rozwój osobisty:

„Przysłuchiwanie się tym wszystkim rozmowom na poziomie dyrekcji, kiedy człowiek jest młody i zupełnie niedoświadczony, okazało się początkowo bardzo przytłaczające. Najpierw nie rozumiałem nawet połowy tego, o czym mówiono i co robiono. Jednak każde kolejne spotkanie, rok po roku, przybliżało mnie do zrozumienia, o co w tym wszystkim chodzi, choć i tak zasiadanie w różnych zarządach oznaczało dla mnie ogromny przeskok. Początkowo myślałem, że muszę się na wszystkim znać i być mądrzejszy od nich wszystkich razem wziętych. Trudno mi było pogodzić się z faktem, że to niemożliwe i niewykonalne. Dopiero gdy to zrozumiałem i przyjąłem do wiadomości, ochłonąłem i powiedziałem sobie: »Okej, z pewnością jest w tej rodzinnej własności coś – jakaś rola czy funkcja – przeznaczone tylko dla nas, właścicieli«. Zdałem sobie sprawę, że można uzyskać z zewnątrz najróżniejsze kompetencje, ale jako rodzina właścicieli jesteśmy w stanie zrobić coś, w czym nie zastąpi nas nikt inny. Chodziło mi głównie o zachowanie naszego systemu wartości, popracowanie nad kulturą wewnętrzną firmy, wierne trzymanie się konceptu LEGO i przekonanie pracowników o tym, że jako firma potrafimy i powinniśmy wpływać na jakość życia dzieci na całym świecie. Właśnie te intencje mnie dzisiaj napędzają i mam nadzieję, że będę w stanie przekazać je następnemu pokoleniu”.

A mowa jest o już piątym pokoleniu od czasów Olego Kirka Christiansena, które składa się z samych dziewcząt w wieku od 9 do 15 lat. Większość z nich już od 2012 roku jest sukcesywnie i w specjalny sposób wdrażana w działalność firmy. Ich rodzice – Sofie, Agnete i Thomas – postanawiają w pewnym momencie zaradzić temu, co doskwierało im samym jako dzieciom. Chcąc zapewnić kolejnemu pokoleniu większy dostęp do wiedzy na temat działalności LEGO, tworzą w rodzinnym gronie wyjątkową platformę edukacyjną, którą nazywają szkołą LEGO, a nawet zatrudniają pedagoga do kierowania tym „programem przygotowawczym”.





Każde z trojga spadkobierców w czwartym pokoleniu rozwinęło własne indywidualne pasje i zainteresowania, które nie mają bezpośredniego związku z LEGO. Sofie prowadzi Klelund Dyrehave na południe od Billund. *Zdjęcie: Chresten Berg/ Jysk Fynske Medier*



Agnete jest jeźdźcem ujeżdzeniowym i na koniu Jojo Az uczestniczyła w letnich igrzyskach olimpijskich. Zdjęcie: *Jens Dresling/Politiken/Ritzau Scanpix*



Thomas zbudował ośrodek golfowy Great Northern w Kerteminde (na zdjęciu z 2019 roku wręcza pierwszą nagrodę golfiście Nicolaiowi Højgårdowi). *Zdjęcie: Great Northern*

Na konferencji prasowej w grudniu 2016 roku, kiedy Jørgen Vig Knudstorp oficjalnie obejmuje funkcję rodzinnego doradcy, Thomas, korzystając z okazji, wypowiada się do prasy o tym, że to rodzinna własność uczyniła z LEGO firmę, jaką dzisiaj znamy. Dodaje też, że LEGO straci swój charakter, jeżeli w następnych pokoleniach zabraknie zaangażowanych współwłaścicieli-akcjonariuszy. „Byłby to dla mnie najczarniejszy scenariusz, dlatego ze swojej strony dołożymy wszelkich starań, żeby kolejne pokolenie wiedziało, na czym ta działalność polega, a jednocześnie chciało być zaangażowanymi właścicielami”.

Temu zadaniu ma posłużyć szkoła LEGO – tworząca swego rodzaju pomost do przyszłości. Szkoła, w której praprawnuki Olego Kirka będą miały możliwość wspólnego przebywania i zaznajomienia się z rodzinną własnością, by w dalszej perspektywie czasowej móc zdefiniować swoją rolę w koncernie. Thomas wyjaśnia zamysł tego projektu następująco:

„Dla mnie istotne jest, żeby dzieci zobaczyły światelko w tunelu – by miały okazję się zachwycić, doświadczyć tej fascynacji i powiedzieć sobie: »Tak, właśnie tego chcę – chcę zmieniać świat dzieci na całej kuli ziemskiej«. Dlatego na pracy z dziećmi upłynie nam kolejnych 20 lat”.

W praktyce szkoła LEGO jest otwarta raz w miesiącu przez cały dzień, co przekłada się na osiem, niekiedy dziewięć spotkań w roku, a do tego dochodzi jeszcze letni obóz. Dziewczynki spotykają się na zajęciach tematycznych, zawsze realizowanych w formie aktywności i zaangażowania w sprawy firmowe. Oznacza to, że nie tylko siedzą i bawią się LEGO, ale także przekonują się na własne oczy, jak klocki są odlewane, sortowane, pakowane i dystrybuowane na rynku. Wspólnie odwiedzają dział rozwoju produktów, dowiadują się ciekawostek o wzornictwie i innowacjach. Od czasu do czasu pojawia się również dziadek Kjeld, który opowiada im fantastyczne historie o dawnych czasach, kiedy sam był małym chłopcem i codziennie pracował w fabryce. Dziewczynki wyjeżdżają też wspólnie do LEGO House, który nazywają „bawialnią dziadka”. Odwiedzają niekiedy fabrykę Kladno w Czechach. W mniejszych grupach bądź w pojedynkę wyjeżdżają z Fundacją LEGO na przykład do południowej Afryki, aby przy tej okazji nauczyć się spoglądać na firmę z szerszej perspektywy.



Lato 2018 roku. Dziadek Kjeld wraz z żoną i wnucami podziwiają zachodzące słońce przy wybiegu dla koni w Schelenborgu. *Archiwum prywatne*

Dziewczynki zapoznają się w szkole LEGO z trudnymi pojęciami, takimi jak: praca fundacji, filantropia, zrównoważony rozwój czy odpowiedzialność za środowisko. Uczą się również trochę o tym, jak funkcjonuje i jak zarządzana jest firma. Nauka odbywa się w formie zabawy i ciekawych eksperymentów, które mają przygotować piąte pokolenie do tego, by w przyszłości potrafiło orientować się w sprawach związanych z zarządem, finansami i księgowością. Agnete, która jest mamą trzech dziewczynek, podkreśla:

„Uważam za niezwykle ważne dołożenie wszelkich starań, by kolejne pokolenie nabrało ochoty do zajmowania się sprawami firmy, a następnie przekazało tę pasję dalej. Taki też jest cel tego edukacyjnego przedsięwzięcia: naszej rodzinie dane jest zajmowanie się wielkim i trudnym do okiełznania projektem, ale robimy to przez określony czas, a potem przekazujemy pałeczkę dalej”.

A co Kjeld na tę rodzinną szkołę, w której wnuczkom jego i Camilli stawiane są wyższe wymagania niż te, które on miał swego czasu w stosunku do własnych dzieci? Jest nie tylko dumny z inicjatywy swoich dzieci, ale wręcz zachwycony pomysłem. Do tego cieszy go niezmiernie, że kolorowe, kreatywnie urządzone pomieszczenia szkoły LEGO znajdują się na tym samym piętrze co jego własne biuro, w budynku KIRKBI przy Koldingvej. Swój zachwyt wyraża podczas wywiadu udzielonemu w grudniu 2016 roku dziennikowi „Jyllands-Posten”: „To wspaniałe, że piąte pokolenie czuje radość i dumę z bycia członkami naszej rodziny. Poza tym dzięki tej inicjatywie dzieci łatwiej radzą sobie w relacjach z kolegami ze szkoły i ogólnie z otoczeniem”.

\*\*\*

Dzisiaj można tylko domniemywać, jak będzie przebiegała zmiana pokoleniowa między czwartą a piątą generacją i które spośród wszystkich kuzynek w dorosłym wieku zdecydują się na bycie zaangażowanymi współwłaścicielkami. Sam proces raczej nie przebiegnie tak sprawnie, jak w przypadku Kjelda i jego trójki dzieci, Sofie, Thomasa i Agnete, bo tym razem trzeba uwzględnić dwukrotnie więcej osób.

Przekazanie własności przez Kjelda trójce dzieci było swego rodzaju historyczną zmianą, w której jeden i wyłączny właściciel został w czwartym

pokoleniu zastąpiony kilkoma współwłaścicielami. Tym sposobem wypracowano model, który może się przysłużyć kolejnemu pokoleniu i stać się dla niego inspiracją. W gruncie rzeczy oczekiwania Kjelda związane z „płynną zmianą pokoleniową” podkreślają szacunek, jaki ma do wolności wyboru dokonywanego przez członków rodziny. Chce zapewnić swoim spadkobiercom możliwość podjęcia własnych decyzji, bez konieczności odczuwania określonych zobowiązań w stosunku do LEGO. Jego córka Agnete wyraża to nastawienie następującymi słowami:

„Jako rodzina prowadziliśmy bardzo wiele rozmów i dyskusji o tym, w jaki sposób zbudować taką strukturę firmy, która sprawi, że będziemy mieli chęć i możliwość zaangażowania się w jej sprawy. W przypadku naszej trójki zdecydowaliśmy, że tylko jedna osoba aktywnie włączy się w działalność LEGO, a pozostałe przyjmą bardziej bierną postawę, tak jak zrobiła to Sofie. Jesteśmy zgodni, że każde z nas powinno mieć możliwość takiego wyboru. Przecież sami nie zdecydowaliśmy o tym, w jakiej się urodzimy rodzinie, dlatego uznaliśmy za wskazane poszukanie satysfakcjonującego rozwiązania, aby każdy się w tym odnalazł. Uważam, że z czasem tak się właśnie stało i że w tej kwestii łączy nas zrozumienie. W rodzinie musi się znaleźć miejsce dla każdego jej członka”.



Ten swobodny, abstrakcyjny sposób budowania, stanowiący swoiste DNA klocków LEGO, rozwinął się w czasach współczesnych do rangi sztuki. W 1968 roku Dagny Holm stworzyła w LEGOLANDZIE całą serię zwierząt, domów i krajobrazów, a dzisiaj można spotkać Brick Artists na całym świecie. I tak np. Nathan Sawaya w 2004 roku zrezygnował z kariery adwokata w Nowym Jorku, aby na pełen etat pracować jako artysta budujący z klocków LEGO. Ikoniczne dzieło *Yellow. The Leap* (pol. Skok) przedstawia realizowanie się autora jako artysty.

Decyzja Sofie o pozostaniu biernym udziałowcem jest związana z jej wieloletnim pragnieniem poświęcenia swojego życia miłości do przyrody. Jej fascynacja naturą zrodziła się podczas licznych pobytów w Schelenborgu w okresie dzieciństwa i dorastania, gdy spędzała sporo czasu w lasach, wśród zwierząt. Była sobą, nie czując presji ze strony otoczenia. Obecnie Sofie prowadzi park przyrodniczy Klelund Dyrehave, położony na południe od Billund, jeden z największych w Danii, w którym są jelenie, sarny, dziki i wiele innych rodzimych gatunków. W 2005 roku jako właścicielka posiadłości, dzięki pomocy zdolnych, życzliwych ludzi, stworzyła projekt przyrodniczy polegający na zwróceniu matce naturze 14 kilometrów kwadratowych i stworzeniu harmonijnego miejsca do życia dla roślin i zwierząt.

„Las pełen zwierząt zawsze był miejscem, w którym czułam się jak u siebie i wiedziałam, kim jestem. Dlatego Klelund Dyrehave to nie tylko »projekt przyrodniczy«, »praca« czy »zainteresowanie«. Okazywanie w praktyce mojej miłości naturze jest też dla mnie życiową koniecznością. Właściwie od zawsze wiedziałam, że bycie częścią natury jest dla mnie tak samo niezbędne jak oddychanie. Dlatego jestem niezmiernie wdzięczna mojej rodzinie za zrozumienie i wsparcie moich marzeń, i za to, że mogę się w stu procentach poświęcić pracy na rzecz przyrody – lasu i zwierząt. Życzliwa pomoc najbliższych sprawia, że czujemy się ze sobą jeszcze bardziej związani, co wiele dla mnie znaczy. Chociaż sama dokonałam innego wyboru, jestem dumna z historii mojej rodziny i cieszę się, że pomimo swojej bierności w tym względzie zachowałam pewien pakiet akcji”.

Thomas dodaje, że liczne rozmowy w gronie rodzinnym pomiędzy trojgiem rodzeństwa, toczone w ciągu kilku ostatnich lat, pozwoliły im zrozumieć pewne kwestie, a tym samym wzmocniły ich więzi:

„Nie jest łatwo funkcjonować w rodzinie, która jednocześnie prowadzi wspólną firmę. Istnieje wiele spraw, które mogą pójść wbrew oczekiwaniom, bo brakuje zgody dotyczących trudnych decyzji czy też przynajmniej obrania wspólnego kierunku. Dlatego należy przez cały czas dbać o dobrostan rodziny, a ten jest możliwy, gdy żaden z jej członków nie znajduje się pod presją, bo właśnie wtedy sytuacja może łatwo wymknąć się spod kontroli”.



Każdego roku w sierpniu grupa dorosłych pasjonatów wyścigów F1 spotyka się na słynnym torze Ascari na północ od Marbelli w Hiszpanii, żeby ścigać się własnymi pojazdami. Organizatorem jest Johnny Laursen (od prawej). Zdjęcie Kjelda przemierzającego liczne zakręty trasy na swoim ferrari F1-91 zostało zrobione w 2014 roku, kiedy po raz pierwszy uczestniczył w zawodach. *Archiwum prywatne*

\*\*\*

Zmiana pokoleniowa, zaplanowana na ponad dziesięć lat, pozwoliła Kjeldowi i jego dzieciom uzgodnić, w jaki sposób należy spożytkować zyski wytwarzane przez firmę, którymi zarządza prywatna rodzinna spółka holdin-



gowo-inwestycyjna KIRKBI A/S. Na liście najbogatszych, opublikowanej przez „Forbesa” w 2021 roku, na miejscu 274. znalazły się cztery osoby o nazwisku Kirk. Zdaniem magazynu majątki Kjelda, Sofie, Thomasa i Agnete szacowane są na 54,4 miliarda koron każdy. Ich prywatnym dobrem zarządza spółka KIRKBI A/S, przez media często określana jako „bank LEGO” czy „skarbiec rodziny Kirków”.

Decyzję o założeniu KIRKBI Invest A/S podjęła w 1984 roku rodzina Godtfreda Kirka Christiansena, po to, by jak to ujęła jedna z gazet, „oddzielić nieskazitelny profil LEGO od przynoszącej znaczne dochody działalności gospodarczej i inwestycyjnej”. Nazwa KIRKBI pochodzi od nazwiska KIRK i nazwy miejscowości Billund. Początki spółki były dość burzliwe, gdyż Godtfred, zasiadający wówczas na czele zarządu, zdecydował o zainwestowaniu 30 milionów koron w jeden z kopenhaskich banków C&G Banken. Okazało się jednak, że ten, po latach prowadzenia „kreatywnych biznesów”, w których doszukano się wielu nieprawidłowości, musiał ogłosić upadłość w 1988 roku. Sprawą mocno zainteresowały się media, a w konsekwencji nadszarpnięta została również reputacja LEGO.

Celem KIRKBI A/S od początku lat osiemdziesiątych było wypracowanie jak najwyższych stóp zwrotu środków zainwestowanych z zysku LEGO w sposób konkurencyjny do tego, co proponowały banki. Zaczęto inwestować w spółki, papiery wartościowe, nabywać nieruchomości w kraju i za granicą. Obrana strategia była dość konserwatywna i zakładała długoterminowe cele – w zakupach chodziło o ustanowienie własności, a nie o ponowną sprzedaż.

KIRKBI, która początkowo była głównie spółką inwestycyjną, z czasem przekształciła się w strukturę podejmującą wielotorowe działania mające trzy główne cele – ochronę, rozwój i wzmocnienie marki LEGO w każdej ze spółek koncernu. Prowadzona polityka inwestycyjna ma tworzyć bezpieczny finansowy fundament dla aktywności podejmowanych przez rodzinę właścicieli, a jednocześnie przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju na świecie. Działalność KIRKBI A/S sprowadza się do wspierania działań rodziny właścicieli, innych spółek, inicjatyw filantropijnych oraz pomocy w przygotowaniu kolejnego pokolenia do wypełniania roli zaangażowanego i aktywnego akcjonariusza.

Torben Thorup Sørensen, który od 2010 roku jest dyrektorem generalnym spółki, a wcześniej pracował jako audytor w wielu innych rodzinnych firmach, z natury rzeczy zastanawiał się nad udanym rozwojem tej formy

własności. Jego zdaniem najważniejsze okazuje się utrzymanie spójności w rodzinie, tak jak w przypadku LEGO, do czego przyczynia się również działalność KIRKBI.

„Kiedy pojawiłem się w firmie w 2010 roku, Kjeld od razu wyraźnie dał mi do zrozumienia, że celem KIRKBI ma być to, co najważniejsze i co służy rodzinie oraz jej członkom. Zawsze miał ambicje, by LEGO pozostało w rękach rodziny i było kontrolowane przez Kirk Kristiansenów. Chciał, żeby w każdym kolejnym pokoleniu znalazł się zaangażowany, pochodzący z rodziny właściciel. Dlatego też jednym z głównych celów spółki jest dzisiaj wzmocnienie infrastruktury, która zapewni rodzinie Kirk Kristiansen i Thomasowi możliwość aktywnego wpływu na działalność koncernu. Dwadzieścia lat temu usłyszałem od Kjelda: »KIRKBI dysponuje 10 miliardami koron, które mają zarabiać w zrównoważony sposób. Jednocześnie chciałbym, żebyś stworzył coś na kształt rodzinnego biura, by nasza rodzina miała własne miejsce, gdzie będzie mogła popracować. KIRKBI ma się stać dla naszej rodziny takim swoistym spoiwem, które nie będzie ograniczało się wyłącznie do więzów krwi. Wyobraź sobie sytuację, że kiedy moje wnuki dorosną i w pewnym momencie będą potrzebowały wsparcia, w pierwszej kolejności pomyślą, by zwrócić się właśnie do KIRKBI«”.

Kiedy Kjeld przedstawiał Sørenowi Thorupowi swoją wizję spółki, pracowało w niej wówczas około 30 osób. Obecnie personel, zarówno ten w głównej siedzibie w Billund, jak i w biurach w Kopenhadze i Baar w Szwajcarii, liczy 180 pracowników. Ich zadaniem jest nie tylko administrowanie majątkiem inwestycyjnym w wysokości 85 miliardów, ale także dbanie o osobiste majątki rodziny właścicieli. Spółka funkcjonuje jako *family office* i odciążając członków rodziny w decyzjach finansowych, wspiera ich jednocześnie w zajmowaniu się tym, co im naprawdę leży na sercu. Dyrektor administracyjny, Thorup, wyjaśnia, o jakie wsparcie chodzi:

„Na przykład Thomas zbudował w pobliżu Kerteminde pole golfowe, Sofie prowadzi Klelund Dyrehave, a Agnete posiadłość Julianelyst, nie wspominając o pasjach Kjelda, takich jak stadniny Ask i Blue Hors. KIRKBI podejmuje się wszelkich zadań związanych z administrowaniem tymi przedsięwzięciami w imieniu członków rodziny – prowadzeniem księgowości, listami płac, aspektami prawnymi, podróżami służbowymi i tak dalej. Właśnie ta funkcja była ważnym elementem wizji Kjelda, gdy w 2010 roku powiedział: »Jesteśmy rodziną przedsiębiorców, która powinna poświęcać czas swoim pasjom, bo dzięki temu uda nam się zachować nasze zaangażowanie w LEGO i w KIRKBI«”.



Nowa główna siedziba firmy w Billund, w której na co dzień będzie pracowało ponad 2000 osób, nazywa się LEGO CAMPUS. Kjeld, komentując jej powstanie, zaznacza: „Architekci od C.F. Møller zaproponowali fantastyczny projekt, który wszystkim się bardzo spodobał. To był piękny budynek biurowy, ale zaprojektowany w tak neutralnym stylu, że mógłby się w nim mieścić fundusz emerytalny. Brakowało w nim zrozumienia idei LEGO. Dlatego zabrałem architektów do swojego biura i pokazałem im zdjęcie chłopca, który z dumą demonstruje swoją budowlę z klocków. Dzięki temu zrozumieeli, czego zabrakło, żeby obiekt stał się prawdziwą główną siedzibą LEGO”. Zdjęcie: *Niels Aage Skovbo*

W posiadaniu LEGO jest 70 procent akcji KIRKBI, a pozostałymi 25 procentami zarządza Fundacja LEGO. To oznacza, że spółka w całości jest kontrolowana przez członków rodziny, a najwięcej do powiedzenia ma w niej nadal Kjeld. Na razie. Wiosną 2023 roku, gdy Kjeld będzie obchodził jubile-

usz 75. urodzin, zgodnie z planem ustąpi z funkcji prezesa zarządu KIRKBI A/S i przekaze odpowiedzialność Thomasowi i kolejnemu pokoleniu.

**Kjeld:** „Jeżeli chodzi o plany na przyszłość, podjąłem decyzję o utworzeniu niewielkiego funduszu o nazwie »Fundusz Kjelda«, w którego zarządzie zasiadają trzy bezstronne osoby. Zależy mi na tym, że jeżeli w przyszłości aktywni współdziałowcy nie będą potrafili uzgodnić jakichś fundamentalnych kwestii dotyczących własności, wtedy do akcji wkroczy fundusz. To on rozstrzygnie, kto ma rację, biorąc pod uwagę koncept LEGO oraz wartości, które legły u podstaw firmy i zostały sformułowane w Deklaracji Konceptu LEGO<sup>69</sup>”.

Kjeld zamierza nadal oddziaływać na rozwój LEGO, ale nie chce wprowadzać żadnych ograniczeń w kwestii decyzji i działań strategicznych podejmowanych przez kolejne pokolenia. Nie zamierza również ingerować w ewentualną częściową sprzedaż czy nabycie pakietu akcji, nie mówiąc już o notowaniach na giełdzie. Są to scenariusze, o których nie lubi myśleć. Zdaje sobie sprawę, że niemożliwe jest dzisiaj określenie najlepszych decyzji, które za 50 lat pozwolą rozwijać LEGO zgodnie z zapisami w Deklaracji Konceptu LEGO. Właśnie ten dokument zawiera koncepcję ducha marki LEGO i jest swego rodzaju rodzinną konstytucją, znaną zresztą wszystkim współpracownikom firmy.

Deklaracja Konceptu LEGO stanowi kwintesencję refleksji Kjelda dotyczących wizji i strategii na lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte, zredagowanych przez Jørgena Viga Knudstørpa z inicjatywy Thomasa i we współpracy z nim. Napisany w formie pierwszej osoby liczby mnogiej dokument wyjaśnia, na jakich wartościach opiera się działalność firmy i z czym utożsamia się markę LEGO. W rozdziale zatytułowanym „Nasz Fundamentalny Pogląd” podkreśla się, że „Jako rodzina i właściciele marki LEGO oraz jednostek działających pod tą marką głęboko wierzymy w to, że »Dzieci są dla nas wzorem do naśladowania«”.

Innymi słowy wspomniany wyżej Fundusz Kjelda ma za zadanie – w sytuacji gdy okaże się to konieczne – niejako nawigować i podejmować decyzje na podstawie Deklaracji Konceptu LEGO i statutu funduszu, w których podkreśla się to, że żaden konflikt w rodzinie nie może niszcząco wpływać na działalność firm i ograniczać osiągnięcia przez nie sukcesu.

Każda zmiana pokoleniowa w rodzinnej firmie jest zwykle sprawą skomplikowaną i rzadko się zdarza, by udało ją się przeprowadzić aż czterokrotnie. A jednak w przypadku LEGO dla dorastającego piątego pokolenia właścicieli przewidziano nawet pedagogiczne wsparcie. Ta perspektywa kontynuacji tradycji sprawiła, że Kjeld i jego dzieci postanowili ustalić pewne wytyczne dotyczące tego, na co wydawać pieniądze, które wpływają na konto KIRKBI z działalności koncernu. Zdaniem Thomasa dotychczasowa działalność LEGO sprowadzała się do zarabiania pieniędzy, które przeznaczano na rozwój, bo ten miał doprowadzić do zwiększenia dochodów, żeby można było się jeszcze bardziej rozwijać po to, by zarabiać więcej... i tak dalej.

„Jeszcze do niedawna w działalności firmy liczyły się optymalizacja i wypracowanie jak najwyższych zysków, a także udowodnienie, że panujemy nad sytuacją i znamy się na prowadzeniu biznesu, oczywiście cały czas mając na uwadze dobro i rozwój dziecka, w które bardzo głęboko wierzymy. Obecnie firma jest tak ogromna, również pod względem komercyjnym, że w gronie rodzinnym właściciele możemy też rozpatrywać inne formy wykorzystania wypracowanych zysków” – uważa Thomas.

Chodzi między innymi o zrównoważone inwestycje realizowane przez KIRKBI A/S, jak również programy edukacyjne i inne formy pomocy filantropijnej, przeznaczone dla najbardziej potrzebujących dzieci i ich rodzin, realizowane przez Fundację LEGO i Fundusz Olego Kirka.

Fundacja LEGO, której kapitał własny wynosi 15 miliardów koron, należy do największych fundacji w Danii prowadzących działalność komercyjną i rozdziela najwięcej środków. W ciągu ostatnich dziesięciu lat bardzo się rozrosła, bo jeszcze w 2012 roku liczyła 13 pracowników i rozdzielała 80 milionów koron. Obecnie pracuje w niej około 100 osób, a w 2020 roku rozdysponowano 1,5 miliarda koron – a przewiduje się, że ta kwota nadal będzie w najbliższych latach rosła.

Motywnym przewodnim programów pomocowych Fundacji LEGO jest prawo dziecka do zabawy oraz nauki poprzez zabawę, niezależnie od okoliczności i miejsca na Ziemi. Thomas, będący prezesem zarządu, podkreśla w imieniu rodziny: „Mamy taką ambicję, której zapewne nie uda się zrealizować jeszcze za moich czasów: chcielibyśmy dotrzeć do wszystkich dzieci na świecie, by mogły doświadczyć edukacyjnych i zabawowych wrażeń”.

Fundacja LEGO skupia się na istocie zabawy, jej wpływie na rozwój dziecka i próbuje na nowo zdefiniować koncepcję edukacji. Współpracuje z partnerami w ponad 30 krajach na świecie. Szczególne inicjatywy podejmowane są zwłaszcza w Afryce Południowej, Ukrainie, Meksyku i Danii. Poza tym Fundacja udziela pomocy humanitarnej w regionach, w których dziewczęta i chłopcy pozbawieni są jakościowej oferty edukacyjnej w postaci instytucji przedszkolnych i szkolnych. Chodzi o takie miejsca, jak obozy dla uchodźców w Afryce Wschodniej, obszary na Bliskim Wschodzie czy też na przykład Bangladesz.

Do współpracy Fundacja LEGO zaprasza czołowych ekspertów, nauczycieli, rodziców, a także inne wpływowe podmioty, jak na przykład UNICEF, rządy i ministerstwa różnych krajów, mając na celu inspirowanie, aktywizację i wyposażenie placówek w niezbędne narzędzia, które będą wspierały edukację poprzez zabawę. Thomas, komentując ten rodzaj aktywności filantropijnej koncernu, podkreśla:

„Nie ma dla mnie znaczenia, czy te nasze działania pomocowe opatrzone są marką LEGO, czy nie. Jeżeli tylko czuję, że to, co robimy, korzystnie wpłynie na rzeczywistość, jestem z tego dumny. Cieszę się, że potrafimy inspirować innych, którzy pójdą naszym śladem. Cieszę się, że tworzymy partnerstwa, które pozwalają nam dotrzeć do jak największej liczby dzieci i zapoznać je z koncepcją edukacji przez zabawę”.

Z kolei mniejszy Fundusz Olego Kirka, któremu przewodniczy Kjeld, a w pracach zarządu wspiera go Camilla, propaguje projekty poprawiające jakość życia dzieci i ich rodzin. Działalność funduszu koncentruje się na inicjatywach społecznych, ale dotyczy również aktywności kulturalnej, kościelnej oraz humanitarnej.

W 2016 roku Fundusz Olego Kirka przeznaczył na przykład 600 milionów koron na inwestycję zwaną Królestwo Dzieci<sup>70</sup>, powiązaną ze Szpitalem Królewskim w Kopenhadze. Chodzi o samodzielny szpital dziecięcy, który wyznacza nowe standardy opieki medycznej dla dzieci, młodzieży, rodzących kobiet i ich rodzin. Zakończenie budowy przewidziano na 2025 rok. Założenie jest takie, aby zabawa stała się zintegrowaną częścią szpitalnej codzienności i leczniczych terapii. Jak zaznaczają przedstawiciele funduszu, ten projekt to pierwsze tego rodzaju podejście na świecie, bo „dzieci, także podczas choroby, intuicyjnie przyswajają wiedzę, uczą się świata i doświadczają go poprzez zabawę”.

Starania rodziny współwłaścicieli, aby pozostawić po sobie osobisty ślad w postaci zmiany świata na lepsze, budzą niekiedy krytyczne reakcje. Jednym z nich okazał się komentarz z marca 2016 roku w duńskim dzienniku „Berlingske Tidene”. Po tym, jak koncern z Billund podał do publicznej wiadomości informację o kolejnych miliardowych zyskach na koncie KIRKBI, gazeta zaczęła domagać się większego filantropijnego zaangażowania ze strony najbogatszej rodziny w Danii, skoro amerykańscy filantropi, tacy jak Warren Buffett czy Bill Gates, przeznaczają ogromną część swoich fortun na różne projekty charytatywne: „Dlaczego nie możemy zobaczyć Kjelda Kirka Kristiansena aktywnie angażującego się w projekty, które będą miały realny wpływ na kolejne pokolenia i które naprawdę mogą zmienić ten świat?”.

Po części odpowiedź kryje się zapewne w tym, że rodzina Kirk Kristiansen pochodzi z Jutlandii i w przeciwieństwie do amerykańskich filantropów rzadko afiszuje się miliardowymi kwotami, które w ostatnich latach przeznaczyła na projekty filantropijne i zrównoważonego rozwoju, nie tylko poprzez działalność Fundacji LEGO czy Fundusz Olego Kirka, ale także spółki KIRKBI czy inwestycji związanych z pasjami rodziny współwłaścicieli.

**Kjeld:** „Lubię myśleć o tym, że jesteśmy w stanie przekazać coś innym ludziom. Przez wiele lat zarabialiśmy tak dużo pieniędzy, że to naturalne, iż KIRKBI może uczynić coś dobrego dla innych. Zatrudniamy profesjonalistów od inwestycji i realizujemy strategię zakładającą, że kapitał podstawowy będziemy inwestować najlepiej, jak potrafimy. Poza tym istnieje jeszcze inny kapitał, który początkowo nazywaliśmy »kapitałem przeznaczonym na realizację pasji«, a który obecnie zwiemy »inwestycjami tematycznymi«. Są to środki, które członkowie rodziny, przy pomocy specjalistów od inwestycji, mogą przeznaczyć na cele bliskie ich przekonaniom, na przykład zrównoważone projekty zalesienia, czy też zainwestować w przedsięwzięcia, które wydają się interesujące i innowacyjne w kontekście transformacji ekologicznych. Mam tu na myśli również takie, które niekoniecznie przynoszą jakieś imponujące zyski, ale korzystnie wpływają na rozwój ochrony środowiska i klimat. Ja na przykład dostałem zgodę na zainwestowanie w rozwój Billund. We współpracy z gminą zamierzamy tam stworzyć taką „dziecięcą stolicę”, która w przyszłości stanie się motorem rozwoju wiedzy

o dziecięcej zabawie i edukacji. To w założeniu miejsce, w którym świat, pod wieloma względami, postrzegany będzie z perspektywy dziecka”.



Odlewanie elementów LEGO na rynek europejski odbywa się częściowo w Danii. Elementy są pakowane do pudełek w Czechach, gdzie znajduje się europejskie centrum dystrybucyjne firmy. Zestawy LEGO, przeznaczone do sprzedaży w Ameryce Północnej, Południowej i Kandy, produkowane są w Meksyku, a rynek chiński i australijski zaspokaja produkcja w Chinach. Rozwijanie technologii odlewu, prace badawcze i rozwój zrównoważonej produkcji, w której wykorzystuje się przetworzone tworzywa sztuczne i trzcinę cukrową, odbywają się w Billund.

\*\*\*

W marcu 2021 roku dyrektor generalny LEGO, Niels Bjørn Christiansen, po raz trzeci z rzędu ogłasza rekordowy wynik finansowy, który stał się już integralną częścią historii o największym w świecie producencie zabawek – 90-letniej historii obrotów i zysków, początkowo niewielkich i dość skromnych, ale z czasem znacznie się poprawiających. Przez wszystkie dziewięć dekad nieustannie inwestowano, rozbudowywano i przekształcano. Ten ciągły wzrost przerywały tylko pojedyncze niepowodzenia, kiedy trzeba było przełknąć gorzką pigułkę w postaci strat finansowych, a mimo to za każ-



dym razem firmie udawało się odbić od dna i porażkę przekuć w sukces i rozwój.

Wspomniane 90 lat prowadzenia działalności gospodarczej miało ogromny i wprost nieoceniony wpływ na Billund i okolice, tworząc między LEGO a gminą relację opartą na poczuciu wzajemnej lojalności i współodpowiedzialności. To oznaczało między innymi, że przez ostatnie 50 lat pierwszą rzeczą, jaką robił dyrektor zarządzający w dniu opublikowania wyniku finansowego firmy, był telefon do burmistrza Billund. Dyrektor doskonale zdawał sobie sprawę, że zyski w znacznym stopniu zasilą gminną kasę i w pewnej mierze wpłyną również na niektóre decyzje polityczne, a już z całą pewnością na wysokość lokalnego podatku.

Podobnej formy wzajemnego zaufania Niels Bjørn Christiansen doświadczył wcześniej, podczas swojej poprzedniej pracy dla Danfossu – rodzinnej firmy o równie symbiotycznej relacji z wyspą Als co LEGO z Billund:

„Hołdowanie określonym wartościom i kulturze pracy daje rodzinnej firmie, osadzonej w lokalnej społeczności, niesamowitą moc. Dobrze się funkcjonuje w środowisku, w którym dane słowo coś znaczy, gdzie ludzie mają do siebie zaufanie i nie obawiają się, że zostaną oszukani czy wyrolowani. Po prostu zachowują się w stosunku do siebie przyzwoicie i bardzo to sobie cenię”.

Z rachunku finansowego przedstawionego w marcu 2021 roku, w którym LEGO pomimo pandemii COVID-19 poradziło sobie lepiej niż ktokolwiek inny w branży, wynika, że sprzedaż wzrosła o 21 procent, a obroty w 2020 roku wyniosły 43,7 miliarda koron. W 1932 roku, kiedy Ole Kirk drukował swój pierwszy cennik drewnianych zabawek, obroty firmy kształtowały się na poziomie 3000 koron.



„Jestem zachwycony tym nowym modelem. Nasi projektanci wykonali kawał wspaniałej pracy, zwracając uwagę na detale tego ikonicznego modelu Bugattiego. To pokazuje, że z klocków LEGO można zbudować naprawdę wszystko” – zauważa Niels B. Christiansen podczas prezentacji w LEGO House w czerwcu 2018 roku. Na pokazie obecny jest też Stephan Winkelmann, naczelny koncernu Bugattiego, który dotarł tam prawdziwym bugatti choin.

Niels B. Christiansen, w LEGO od 2017 roku, pytany o wyjaśnienie przyczyny wieloletnich sukcesów firmy, wskazuje na aspekty związane z uczuciami. I chodzi nie tylko o emocje kojarzone przez klientów na całym świecie, łączone z produktami i marką LEGO, ale również o te powiązane z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa i swoistym duchem LEGO, który zakorzenił się pośród wielu pokoleń współpracowników i nadal jest wyczuwalny, mimo że firma zatrudnia obecnie około 20 000 pracowników rozlokowanych po całym świecie:

„Wiele firm mówi o istotnych wartościach, na których opierają swoją działalność, ale nie wydaje mi się, żeby ich pracownicy w taki sam sposób i w takim samym stopniu jak my w LEGO wyczuwali te wartości. W naszym przedsiębiorstwie nie jest to coś spisane na papierze i odczytywanego przez dyrektora. My po prostu utożsamiamy się z tymi wartościami za każdym razem, gdy podejmujemy decyzje, i to na wszystkich szczeblach. Oczywiście duch LEGO przez cały czas ulega

pewnym zmianom, dopasowując się do czasów, w których przyszło nam żyć, ale jednocześnie zachowuje swoją istotę, określaną przez nas jako „kristiansenowsko-billundowska”. I choć wiele ważnych dla przedsiębiorstwa procesów odbywa się w różnych miejscach na świecie, zasadnicze kwestie i decyzje, stanowiące kwintesencję naszej działalności, na przykład dotyczące projektów naszych produktów, nadal zapadają tam, gdzie wszystko się zaczęło. Zatrudniamy w Billund 250–300 projektantów 50 różnych narodowości i ściśle trzymamy się tych zasad. Dlatego też jeżeli pojawi się jakiś uzdolniony projektant, który jednak nie zamierza pracować w naszej głównej siedzibie, rezygnujemy z jego zatrudnienia. Uważam również, że siedziba dyrektora generalnego LEGO powinna na zawsze pozostać w Billund i że to z tego miejsca powinno się zarządzać firmą. Sądzę także, choć może się to wydać dość kontrowersyjne, że aby zachować ducha LEGO, dyrektor powinien być Duńczykiem”.

Niels B. Christiansen, który na konferencji prasowej 10 marca 2021 dedykuje znakomity wynik finansowy firmy swoim współpracownikom, wskazuje jednocześnie na wyzwania przyszłości związane z digitalizacją produktów. Zapewnia, że LEGO nadal będzie inwestować w cyfryzację, żeby przodować w dominujących trendach rynkowych i nadążać za cyfrowymi pokusami podczas zabawy w dziecięcym pokoju.

Przykładami takich cyfrowych projektów są LEGO Super Mario i LEGO Hidden Side, gdzie za pomocą aplikacji na smartfonie można zostać łowcą duchów w „rozszerzonej rzeczywistości”. To specjalna technika, która do otaczającej rzeczywistości dodaje wirtualne obiekty dzięki wykorzystaniu specjalnych okularów, zestawów słuchawkowych, smartfonów czy tabletów, bo jak zaznacza dyrektor LEGO w wywiadzie dla gazety w marcu 2020 roku: „Obecnie dzieci nie rozróżniają między realną a wirtualną zabawą. Potrafią płynnie przechodzić z jednej formy w drugą, ciesząc się atutami każdej z nich i bawiąc się tą płynnością”.

Inwestycje LEGO w digitalizację dotyczą również zwiększenia wydajności i możliwości strony internetowej firmy – [www.lego.com](http://www.lego.com), która w 2020 roku miała ćwierć miliarda odsłon. Firma zamierza dołożyć starań, by LEGO nadążało za przyszłością. A wszyscy w branży są zgodni, że ta przyszłość będzie jeszcze bardziej wirtualna.

Niemniej jednak ci, którzy są rozczarowani faktem, że zakupy zabawek stały się coraz bardziej anonimowe i zostały przeniesione do sieci, bo woleliby nabyć swoje klocki LEGO w tradycyjnym sklepie, aby poczuć klimat tej marki, również będą mieli powód do zadowolenia. W 2021 roku nadeszły z Billund dobre wieści o planach otwarcia kolejnych 120 sklepów, w tym

80 w samych Chinach. To oznacza, że na świecie będzie już ponad 800 markowych sklepów z produktami LEGO.

\*\*\*

W ciągu ostatnich dziesięciu lat w LEGO odnotowano wzrost, w który nikt po 2004 roku nie byłby w stanie uwierzyć. Dlatego też nieuchronnie nasuwa się pytanie, które zadawano Godtfredowi w latach sześćdziesiątych i Kjeldowi w latach osiemdziesiątych: jak bardzo firma jest w stanie się jeszcze rozrosnąć i czy marka LEGO to wytrzyma?

**Kjeld:** „Moim zdaniem nie ma żadnych ograniczeń. Z kim zresztą mielibyśmy się porównywać? Nie jesteśmy marką branży zabawkarskiej, tylko raczej marką stylu życia. Wyraźnie widać, jak wraz z postępem technologicznym, nie wspominając już o rozwoju internetu, udało nam się pozyskać nowych, dorosłych fanów LEGO, którzy budują niesamowite rzeczy, inspirując jednocześnie dzieci, a wszystko to przy połączeniu zabawy z nauką. Nie wydaje mi się, aby w kwestii naszego rozwoju miały w najbliższym czasie pojawić się jakieś ograniczenia”.

Kiedy wiosną 2021 roku Kjeld podsumowuje ostatnie 15 lat, stwierdza z satysfakcją, że był to najlepszy okres w jego życiu – zarówno w kontekście rodzinnym, jak i zawodowym. Uważa, że poukładało się wtedy wiele istotnych spraw, począwszy od zmiany pokoleniowej poprzez stworzenie LEGO House po większy wpływ na działalność parków LEGOLAND dzięki nabyciu 47,5 procent akcji Merlin Entertainments, właściciela ośmiu takich ośrodków rozrywki na świecie. Do tego w rodzinie przybyły kolejne wnuki, a w 2017 roku Kjeld dostał od żony na 70. urodziny specjalny prezent – zaproszenie na męską wyprawę przygodową do dowolnego miejsca na świecie.

Kjeld wybrał Afrykę, która, również z perspektywy LEGO, jest najmniej zbadaną częścią świata, a jednocześnie niesamowicie interesującym, odmiennym i trudnym kontynentem. Korzystając z własnego samolotu, helikoptera i balonu powietrznego oraz z pomocy dobrego przyjaciela, dawnego komandosa B.S. Christiansena w roli przewodnika, Kjeld udaje się do Polokwane w Republice Południowej Afryki, położonego przy granicy

z Zimbabwe, w pobliże mętnej, zielonoszarej rzeki Limpopo, gdzie, jak pisze Kipling w *Księżce dżungli*, „gęsto rosną drzewa eukaliptusowe i gdzie można zobaczyć, co krokodyle jedzą na kolację”.



W 2018 roku Kjeld wyrusza do Afryki, gdzie robi kilka tysięcy zdjęć, uwieczniając dzikie zwierzęta i piękne wodospady. *Archiwum prywatne*

Jubilat, który świętuje 70. urodziny, i komandos kontynuują podróż przez Botswanę do Viktoria Falls w Zambii, a po drodze Kjeld, wielki miłośnik zwierząt, ma okazję nacieszyć oczy widokiem dzikiej sawanny i żyjących na wolności żyraf, słoni, zebra czy lwów. Podczas tej podróży wykonuje ponad 20 000 zdjęć i filmików, jednym strzałem z odległości 50 metrów roztrzaskuje arbuza na kawałki i przez większość czasu czuje się znowu jak nastolatek, który pod koniec lat pięćdziesiątych szalał na tyłach zapuszczonych ogródków działkowych w Billund.

Po powrocie Kjeld musi się odnaleźć w roli emeryta, z czym spory problem miał jego ojciec. On jednak spogląda w przyszłość z optymizmem i czuje się niemal tak, jakby ponownie miał dostać własny mały stolik w pracowni projektantów i podpatrywać kolejne triki i sztuczki tych znakomitych mistrzów wyobraźni.

**Kjeld:** „Dużo rozmawiałem na temat swojej przyszłości z Thomasem i dostałem zgodę, by pokreć się po firmie, gdy najdzie mnie taka ochota. Do tej pory nie zdarzało się to zbyt często, chociaż miałem niekiedy ochotę przejść się do pracowni i poklepać jakiegoś zdolnego projektanta po ramieniu, dając mu do zrozumienia, że wykonał kawał fantastycznej roboty. Poza tym nadal mam swoje konie i te zwierzęta wiele dla mnie znaczą. Ciągle też będę odbywał spotkania z Nielsem i Jørgenem, żeby być na bieżąco z działalnością firmy, chociaż nie zamierzam się wtrącać. Pozostaje jeszcze praca na rzecz funduszu i przygotowanie nowej strategii inwestycyjnej dla KIRKBI – tam też widzę dla siebie miejsce. Niemal zapomniałem wspomnieć o pracy na rzecz Billund oraz o projekcie „dziecięcej stolicy”, będącym wyrazem mojej pasji. Właśnie tak chciałbym zostać zapamiętany – jako osoba, która sporo myślała o dzieciach, ich rozwoju, zabawie i edukacji oraz o znaczeniu zabawy tak w ogóle”.

Kjeld nadal pozostaje w ruchu. Jego córki nie mogą się nadziwić tym wszystkim kolejnym pomysłom i zaangażowaniu. Twierdzą, że przez ostatnie 10 lat wpada na coraz to nowe, szalone, kreatywne pomysły, jakby nie znał żadnych granic.

I w tym miejscu go opuszczamy – wciąż zaintrygowanego tym, co przyniesie czas. Zastanawiającego się nad marzeniami, ideałami, ambicjami, strategiami, planami, wizjami swojego rodu. Otoczonego dokumentami, przedstawiającymi dane o obrotach firmy, analizy rynku, budżety, a także

teczkami z wnioskami patentowymi, wycinkami prasowymi, cennikami, jak również albumami zawierającymi zdjęcia czterech pokoleń mężczyzn, kobiet i dzieci. Nad tym wszystkim czuwa uśmiechnięty starszy mężczyzna w skarpetkach, będący w trakcie podróży dookoła świata. To posłaniec zabawy, przybywający z dziecięcej stolicy w Danii z ważnym przesłaniem:

„Naszym zadaniem jest przekonanie ludzi, że zabawa nie dotyczy tylko wieku dziecięcego. Nadal niestety dzieje się tak, że gdy dorastamy, przestajemy się bawić. A to duży błąd – bawmy się przez całe życie!”.

## Bibliografia

- Andersen Jens, *Żyje się tylko dziś. Nowa biografia Astrid Lindgren*, tłum. Włodzimierz Karol Pessel, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, 2021.
- Andersen Marc Malmdorf, *Leg*, Aarhus Universitetsforlag, 2019.
- Baichtal John, Meno Joe, *The Cult of LEGO*, No Starch Press, 2011.
- Beck Wilhelm, *Erindringer fra mit liv*, O. Lohse, 1916.
- Brown Kenneth D., *The British Toy Business. A History since 1700*, A&C Black, 1996.
- Building a Dream*, LEGO House, 2017.
- Bundgård Christensen Claus, *Den sorte børs – fra besættelsen til efter – krigstid*, Forum, 2003.
- Byskov Søren, *Tro, håb og legetøj. Landsbyfolk og industrieventyr i Billund 1920–1980*, Overgaard Bøger, 1997.
- Carroll Lewis, *Alicja w Krainie Czarów*, tłum. Antoni Marianowicz, Wydawnictwo MG, 2021.
- Clausen Claus (red.), *Barndommens historie*, Tiderne Skifter, 1981.
- Collins Jim, *How The Mighty Fall – And Why Some Companies Never Give In*, Random House Business, 2009.
- de Coninck-Smith Ning i in., *Da skolen blev alles. Dansk Skolehistorie, t. 5, Tiden efter 1970*, Aarhus Universitetsforlag, 2015.
- Cortzen Jan, *LEGO manden. Historien om Godtfred Kirk Christiansen*, Børsen Bøger, 1996.
- Coupland Douglas, *Poddani Microsoftu*, przeł. Jan Rybicki, Prószyński i S-ka, 1996.
- Dael Merete i in., *Børnekultur i Danmark 1945–2020*, Gads Forlag, 2021.
- Doyle Mike, *Beautiful LEGO*, No Starch Press, 2013.
- Engelbrecht Anders, *Dansk Købestævne i Fredericia*, Elbo Grafiske Hus, 1986.
- Eyermann Jacob Zakarias, Per Jørgensen (red.), *Leg gør os til mennesker. En antologi om legens betydning*, 55° Nord, 2013.
- Fredlund Jane, *Så lekte vi: om gamla leksaker och deras kulturhistoriska bakgrund*, ICA Förlaget, 1973.
- Gad Holger, *Bondefrigørelse. Dansk landbrug i fortid, nutid og fremtid*, Djøf Forlag, 1989.



- Hansen Ole Steen, *LEGO og Godtfred Kirk Christiansen*, Bogfabrikken Fakta, 1997.
- Hansen Willy Horn (red.), *50 år i leg*, LEGO, 1982.
- Henningsen Peter, *Hedens hemmeligheder. Livsvilkår i Vestjylland 1750–1900*, Overgaard Bøger, 1995.
- Henningsen Poul, *Om leg*, Gyldendal, 2019.
- Hildebrandt Steen, Rørth Charlotte, *Hildebrandt møder...*, JP Bøger, 2003.
- Huizinga Johan, *Homo Ludens. Om kulturens oprindelse i leg*, Gyldendal, 1963.
- Hundevadt Kim, *Stifinderen*, JP Bøger, 2001.
- Jarl Anette Bruun (red.), *På sporet af en ny kommune*, Jydske Vestkysten, Syddanske medier, 2006.
- Jensen Carl Peter, „Modstandskamp i Vestjylland”, *Blaabjerg & Hvide Sande Avis*, 24.04.1985.
- Jensen John V., *Tyskere på flugt*, Aarhus Universitetsforlag, 2020.
- Jensen Thea Bank, *Småt legetøj, stort legetøj, godt legetøj*, Spectator, 1967.
- Jessen Peter, *En by og dens brugs. Billund Brugsforening 1894–1994*, Super Brugsen Billund, 1994.
- Karoff Helle Skovbjerg, Jessen Carsten (red.), *Tekster om leg*, Nota, 2014.
- Kirk Hans, *Fiskerne*, Gyldendal, 1928.
- Knudsen Holger, *De hellige. Erindringer om de gudelige forsamlinger og Indre Mission socialhistorisk set*, Aalborg Universitetsforlag, 1985.
- Kristensen Evald Tang, *Danske sagn som de har lydt i folkemunde*, Nyt Nordisk Forlag, 1980.
- Larsen Kurt Ettrup, *En bevægelse i bevægelse. Indre Mission i Danmark 1861–2011*, Lohse, 2011.
- Leg og legetøj*, Dansk Kulturhistorisk Museumsforening, 1978.
- Lindholm Mikael, Stokholm Frank, *LEGO. Globaliseringen af den gode idé*, Gyldendal, 2011.
- Lipkowitz Daniel, *LEGO Bogen*, Nyt Nordisk Forlag, 2009.
- Lipkowitz Daniel, *Great LEGO Sets. A Visual History*, DK Children, 2015.
- Linn Sudan, *Forbrugerbørn. Varernes erobring af barndommen*, Information, 2006.
- Lunde Niels, *Miraklet i LEGO*, Jyllands-Posten, 2012.
- Madsen Ernst, *Vor jyske natur: Den jyske Sparekasse 125 år*, Boisen Print, 1997.
- Mailer Norman, *Cannibals and Christians*, Dail Press, 1966.

- Milne A.A., *Kubuś Puchatek*, tłum. Irena Tuwim, Wydawnictwo J. Przeworskiego, 1938.
- Mouritzen Flemming, *Legekultur. Essays om børnekultur, leg og fortælling*, Odense Universitetsforlag, 1996.
- Muhr Sara Louise, *Ledelse af køn. Hvordan kønsstereotyper former kvinders og mænds karrierer*, Djøf, 2019.
- Mørch Søren, *Den ny Danmarkshistorie 1880–1960*, Gyldendal, 1982.
- Ogata Amy F., *Designing the Creative Child. Playthings and Places in Midcentury America*, University of Minnesota Press, 2013.
- Olsen Lars Hedebo, *Kay Bojesen. Linjen skal smile*, Gyldendal, 2014.
- Page Hilary Fisher, *Playtime in the First Five Years*, Lippincott, 1954.
- Papert Seymour, *Den totale skildpaddetur. Børn, datamaskiner og kreative tanker*, Gad, 1983.
- Pée Liselotte (red.), *Gutes Spielzeug von A–Z. Kleines Handbuch für die richtige Wahl*, Otto Maier, 1976.
- Pilegaard Ulrik, Doyle Mike, *Forbidden LEGO. Build the models your parents warned you against!*, No Starch Press, 2007.
- Rasmussen Hanne, Rüdiger Mogens, *Danmarks historie 7. Tiden efter 1945*, Gyldendal, 1990. Rasmussen Lars, *Vandelgrisen. Vejle-Vandel-Grindsted jernbane*, Vejle Byhistoriske Arkiv, 1978.
- Rendboe John, *Besættelsen 1940–45 i Grindsted*, Grindsted Vorbasse Museum, 2005.
- Resnick Mitchel, *Lifelong Kindergarten. Cultivating Creativity through Projects, Passion, Peers, and Play*, The MIT Press, 2017.
- Riis Benedicte, *Danmarks lege og legetøj*, Nyt Nordisk Forlag, 1994.
- Robertson David, *LEGO. Sådan omskrev LEGO reglerne for innovation og erobrede legetøjsindustrien*, Lindhardt og Ringhof, 2013.
- Rostgaard Marianne, Wagner Michael F., *Lederskab i Dansk Industri og Samfund 1880–1960*, Historiestudiet, Aalborg Universitet, 2000.
- Sawaya Nathan, *The Art of the Brick. A Life in LEGO*, No Starch Press, 2015.
- Schmidt Ingrid, Schmidt Kaj (red.), *BILLUND. Der var engang*, Lokalhistorisk Arkiv for Grene Sogn, 2003.
- Sigsgaard Jens, *Barnets verden. Træk af barnets sjælelige udvikling*, Det Danske Forlag, 1946.
- Sigsgaard Jens, Varnild Ib (red.), *Det legede vi med... Gammelt legetøj i Danmark*, Nyt Nordisk Forlag, 1982.

- Sommer Otto, *Erindringer om Grindsted-Grene Sogne*, Historisk Samfund for Ribe Amt, 1980.
- Spies Margrethe (red.), *Fra hytte og slot. Danske hjem i tyverne og trediverne*, Vinten, 1977.
- Sørensen Niels Arne (red.), *Det amerikanske forbillede? Dansk erhvervsliv og USA ca. 1920–1970*, Syddansk Universitetsforlag, 2010.
- Tapscott Don, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, tłum. Piotr Cypryański, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.
- Tarbensen Kenn i in., *Virksomhedshistorie*, Den jyske Historiker, 2005.
- Trap Danmark: Billund Kommune*, Gad, 2021.
- Thygesen Poulsen Per, *LEGO. En virksomhed og dens sjæl*, Schultz, 1993.
- Torpe Helge, Kobayashi Shiguro, *Den tredje vej. En kreativ ledelsesform*, Akademisk Forlag, 1977.

Strony internetowe:

[www.brickfetish.com](http://www.brickfetish.com)  
[www.brightontoymuseum.co.uk](http://www.brightontoymuseum.co.uk)  
[www.brothers-brick.com](http://www.brothers-brick.com)  
[www.hilarypagetoys.com](http://www.hilarypagetoys.com)  
[www.inverso.pt](http://www.inverso.pt)

## Podziękowania

Dziękuję Domowi Idei LEGO, Archiwum Historii Regionalnej Parafii w Grene, Archiwum Historii Regionalnej w Grindsted, Archiwum Historii Regionalnej w Fredericii i Archiwum Miejskiemu w Vejle. Dziękuję także Andersowi Aistrupowi, Tomowi Alsingowi, Karin Berg, Camilli Boesen, Hansowi Erikowi Christensenowi, Ning de Coninck-Smith, Jette Glargaard, Kathrine Glargaard Andersen, Mathiasowi Glargaardowi Andersenowi, Nielsowi B. Christiansenowi, Jensowi Christianowi Hansenowi, Helle Hegelund, Thomasowi Hegelundowi, Birgit Hornsleth, Kimowi Hundevadtowi, Peterowi Jessenowi, Gunhild Kirk Johansen, Christianowi Klauberowi, Jørgenowi Vigowi Knudstorpowi, Camilli Kirk Kristiansen, Kjeldowi Kirkowi Kristiansenowi, Sofie Kirk Kristiansen, Thomasowi Kirkowi Kristiansenowi, Jesowi Larsenowi, Ulli Lundhus, Lisbeth Aagaard Lykke, Lindzie Nielsen, Jette Orduna, Rebecce Schollert Mervild, Ulli Mervild, Tine Froberg Mortensen, Olemu Magnusowi Pedersenowi, Mogensowi Rüdigerowi, Erikowi Skovowi, Ulli Skov, Pernille Schou, Kennethowi Schultzowi, Peterowi Svendsenowi, Agnete Kirk Thinggaard, Sørenowi Thorupowi Sørensenowi, Kennowi TARBENSENOWI i LASSEMU ZÄLLOWI.

---

<sup>1</sup> „Powiesz, że jest marzyciel / Lecz przecież nie jedyny. / Kiedyś dołączysz do nas / Świat będzie zjednoczony” (tłum. Anna Bańkowska).

<sup>2</sup> Duń. *mellemlavn* – nazwisko zapisywane po imieniu przed nazwiskiem dziedzicznym. (Wszystkie przypisy, o ile nie zaznaczono inaczej, pochodzą od tłumaczek).

<sup>3</sup> LEGO-kłodsens, czyli klocek LEGO. W polskim wydaniu książki te złożenia nie występują.

<sup>4</sup> Duń. *Leg godt*, co dosłownie znaczy: „Baw/Bawcie się dobrze”.

<sup>5</sup> Duń. *Stænderforsamlingen* – organ doradczy składający się z reprezentantów poszczególnych stanów, w Danii działający w XV–XVII wieku. W 1834 roku wprowadzono tzw. Doradczę Zgromadzenia Stanowe dla księstw Szlezwiku (Szlezwik) i Holsztynu (Itzehoe) oraz dwa dla Królestwa Danii (Viborg i Roskilde). Zgromadzenia Stanowe w królestwie zniosła jednak konstytucja z 1849 roku.

<sup>6</sup> Duń. *aftægthuse* – miejsce zamieszkania gospodarzy, którzy w zamian za dożywotnie utrzymanie przekazali gospodarstwo nowym właścicielom.

<sup>7</sup> Do reformy samorządowej z 1970 roku istniał w Danii na szczeblu lokalnym podział administracyjny na gminy-miasta targowe (*købstadskommuner*) i gminy parafialne (*sognekommune*). Parafia jest tu zatem rozumiana jako jednostka samorządowa podlegająca większemu okręgowi, a rada parafialna odpowiada dzisiejszej radzie miejskiej albo radzie gminy, ale z bardziej ograniczonymi kompetencjami.

<sup>8</sup> Duń. *Billund Maskinsnedkeri & Tømrerforretning*.

<sup>9</sup> Duń. *Bedre Byggeskik*.

<sup>10</sup> Białej płachty, na przykład prześcieradła albo obrusu, rozpiętej na masce samochodu używano do sygnalizowania pierwszeństwa przejazdu w sytuacji wypadku. Jest to zwyczaj obowiązujący do teraz i został ujęty w duńskim Prawie o ruchu drogowym, § 7, ust. 4.

<sup>11</sup> Duń. *Trævare & Legetøjsfabrik*.

<sup>12</sup> Duń. *På Tave Bondes Ager*.

<sup>13</sup> Baw/Bawcie się dobrze.

<sup>14</sup> Duń. *Davinde Savværk*.

<sup>15</sup> Johan Huizinga, *Homo Ludens. A Study of the Play-Element in Culture*, Angelico Press, Kettering 2016 (przyp. red.).

<sup>16</sup> „Któż bowiem z was, chcąc zbudować wieżę, nie usiądzie najpierw i nie obliczy kosztów, czy ma na wykończenie?” (Łk 14, 28).

<sup>17</sup> Duń. *Dansk Legetøjsfabrik*.

<sup>18</sup> IV Mojżeszowa 6, 24–25, *Biblia Tysiąclecia. Pismo Święte Starego i Nowego Tysiąclecia*, Pallotinum, data dostępu 16.08.2022, <https://biblia.deon.pl/rozdzial.php?id=126> (przyp. red.).

<sup>19</sup> Szw. *Lundby Leksaksfabrik*.

<sup>20</sup> Niem. *Wir bauen eine Stadt*.

<sup>21</sup> Niem. *Alle bauen mit. Gross und klein, bauen mit dem LEGO Stein*.

<sup>22</sup> Duń. *Ly*.

<sup>23</sup> „Niech cię pobłogosławi WIEKUISTY i cię strzeże. Niech ci WIEKUISTY przyświeca Swoim obliczem i będzie ci miłościwym. Niech WIEKUISTY zwróci Swoje oblicze ku tobie i da ci pokój”, Nowa Biblia Gdańska, data dostępu: 5.08.2022, <https://www.bible.com/pl/bible/319/NUM.6.24-26.NBG> (przyp. red.).

<sup>24</sup> Duń. Bjerringbro Savværk og Møbelfabrik.

<sup>25</sup> Duń. Handelshøjskolen, obecnie School of Business and Social Sciences.

<sup>26</sup> Duń. Målestokslinien.

<sup>27</sup> Charles Lindbergh (ur. 1902, zm. 1974) był pionierem amerykańskiego lotnictwa, który w 1927 roku pierwszy raz przeleciał bez międzylądowań z Ameryki Północnej do Europy, za: Wikipedia, dostęp: 7 sierpnia 2022.

<sup>28</sup> Kurt Harald Isenstein (ur. 1898, zm. 1980) – niemiecki rzeźbiarz. Jego dzieła były częścią wydarzenia w konkursie podczas letnich igrzysk olimpijskich w 1928 roku (przyp. red.).

<sup>29</sup> Jeppe Aakjær (ur. 1866, zm. 1930) – duński dziennikarz, poeta i pisarz, przedstawiciel realizmu jutlandzkiego (przyp. red.).

<sup>30</sup> Laozi – półlegendarny mędrzec i myśliciel chiński, żyjący prawdopodobnie ok. VI wieku p.n.e. (przyp. red.).

<sup>31</sup> Maharishi Mahesh Yogi (ur. 1918, zm. 2008) – założyciel i guru ruchu medytacji transcendentnej (przyp. red.).

<sup>32</sup> Ang. Formulation and Implementation of the Business Policy of LEGO A/S (przyp. red.).

<sup>33</sup> Tytuł gazetki „Klodshans” zawiera grę słów. Początkowe słowo złożenia *klods* oznacza „klocek”, ale może też znaczyć „osoba niezgrabna, niezdarna”. U duńskich czytelników budzi niewątpliwe skojarzenia z tytułem baśni Hansa Christiana Andersena „Klods-Hans” (po polsku „Głupi Jaś”).

<sup>34</sup> Ang. „Pochodzę z zapadłej dziury / gdzie, drogi panie, gdyś młody / wychowują cię, abys wszystko / na ojcowską modłę robił”.

<sup>35</sup> Z duń. Człowiek bawiący się.

<sup>36</sup> DUI-Leg og Virke – duńska organizacja, której celem jest dbanie o dobre życie dzieci i młodzieży w społeczeństwie; kładzie nacisk na dobrą jakość wolnego czasu spędzanego z rodziną i respektowanie praw młodych ludzi (przyp. red.).

<sup>37</sup> Z ang. „Najlepszy prezent świąteczny”.

<sup>38</sup> Ros. *Gosudarstwiennyj Uniwersalnyj Magazin* – obecnie jedna z najdroższych galerii handlowych w Rosji (przyp. red.).

<sup>39</sup> Rozmowa ta miała miejsce przed wybuchem wojny na Ukrainie w lutym 2022 roku. Wkrótce potem Grupa LEGO wstrzymała dostawy do Rosji, a latem 2022 roku zaprzestała na czas nieokreślony wszelkiej działalności handlowej w Rosji.

<sup>40</sup> Duń. Stifinder.

<sup>41</sup> Sztuka została napisana w 1959 roku i jest zaliczana do klasyki teatru absurdu (przyp. red.).

<sup>42</sup> *Big*, reż. Penny Marshall, prod. USA 1988 (przyp. red.).

<sup>43</sup> Ang. *Kids are getting older younger*.

- <sup>44</sup> Douglas Coupland, *Poddani Microsoftu*, tłum. Jan Rybicki, Prószyński i S-ka, 1996.
- <sup>45</sup> Lewis Carroll, *Alicja w Krainie Czarów*, przeł. Antoni Marianowicz, Wydawnictwo MG, Warszawa 2021.
- <sup>46</sup> *Wall Street*, reż. Oliver Stone, prod. USA 1987.
- <sup>47</sup> Ang. Chief Financial Officer.
- <sup>48</sup> Z ang. Uśmiechnięty zabójca.
- <sup>49</sup> Ang. Chief Executive Officer.
- <sup>50</sup> Należąca do rodziny spółka inwestycyjna.
- <sup>51</sup> Ang. *Revenge of the Sith*.
- <sup>52</sup> Ang. *Harry Potter and the Goblet of Fire*.
- <sup>53</sup> Ang. AFOL – Adult Fans of LEGO.
- <sup>54</sup> Don Tapscott, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, tłum. Piotr Cypryański, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008 (przyp. red.).
- <sup>55</sup> Ang. Community, Education & Direct.
- <sup>56</sup> Z niem. „Dla dzieci tylko to, co najlepsze, jest wystarczająco dobre”.
- <sup>57</sup> Ang. „Urosiliśmy w siłę / Wspólna Wizja dała nam kopa / I teraz wracamy / Przetrwaliśmy, dzięki wam!” (ten cytat i poniższe to parafraza słów piosenki Glorii Gaynor *I will survive* – przyp. red.).
- <sup>58</sup> Ang. „Grupa LEGO jest silna / to najlepsze miejsce na świecie, hej, hej!”.
- <sup>59</sup> Ang. „Nasza misja to wymyślić / jak w przyszłości bawić się / Trochę magii / dajmy sobie codziennie / A wtedy ty i ja / sięgniemy nieba”.
- <sup>60</sup> Ang. „Mnie się to podoba. PowerPoint rządzi!”.
- <sup>61</sup> Duńskie czasopismo hipologiczne.
- <sup>62</sup> Stowarzyszenie non profit, które ma na celu umożliwienie milionom dzieci w krajach Afryki, Ameryki Południowej i Azji dostępu do nauki i komunikacji.
- <sup>63</sup> Ang. *Teenage Mutant Ninja Turtles*.
- <sup>64</sup> Ang. „Wszystko jest odlotowe / wszystko jest cool, gdy należysz do drużyny”.
- <sup>65</sup> XVIII-wieczna powieść chińska, napisana przez Cao Zhana, zawierająca wątki obyczajowe, psychologiczne, miłosne i autobiograficzne. Uważana jest za najwybitniejszą powieść chińską. Opublikowana w języku angielskim jako *Dream of the Red Chamber* w 1929 roku (przyp. red.).
- <sup>66</sup> Chodzi prawdopodobnie o wielkość dochodu firmy (przyp. red.).
- <sup>67</sup> Kirkiem Kristiansenem.
- <sup>68</sup> Duń. Aarhus Købmandsskole, obecnie Aarhus Business College.
- <sup>69</sup> Ang. The LEGO Idea Paper.
- <sup>70</sup> Duń. Børneriget.

Tytuł oryginału: *Et Liv Med Lego*

Copyright © Jens Andersen and Politikens Forlag 2021 in agreement with Politiken Literary Agency

Zdjęcia: jeśli nie zaznaczono inaczej: © The LEGO Group

Copyright for this edition © by Grupa Wydawnicza Foksal, 2022

Copyright © for the Polish translation by Justyna Haber-Biały, Agata Lubowicka

Wszelkie prawa zastrzeżone

Redaktorka inicjująca: Olga Świącicka

Redaktorka prowadząca: Sylwia Kawalerowicz

Przekład: Justyna Haber-Biały, Agata Lubowicka

Redakcja: Zofia Kozik

Korekta: Małgorzata Denys, Weronika Girys-Czagowiec

Projekt okładki © Anna Gaik-Czasak

Skład i łamanie: Gravite DTP, Olsztyn

WYDAWCA:

Grupa Wydawnicza Foksal Sp. z o.o.

ul. Domaniewska 48, 02-672 Warszawa

tel. 22 826 08 82, 22 828 98 08

e-mail: [biuro@gwfoksal.pl](mailto:biuro@gwfoksal.pl)

[www.gwfoksal.pl](http://www.gwfoksal.pl)

ISBN: 978-83-8318-286-5

Wydanie I

Warszawa 2022

Skład wersji elektronicznej: Michał Olewnik / [Grupa Wydawnicza Foksal Sp. z o.o.](http://GrupaWydawniczaFoksalSp.zo.o)

i Michał Latusek / [Virtualo Sp. z o.o.](http://VirtualoSp.zo.o)

**virtualo**