

MIĘDZYNARODOWY  
BESTSELLER

# Detonuj!

DLACZEGO – ORAZ JAK –  
KORPORACJE POWINNY  
WYSADZIĆ W POWIETRZE  
NAJLEPSZE PRAKTYKI  
(I PIELĘGNOWAĆ ŚWIEŻE SPOJRZENIE)  
BY PRZETRWAĆ

GEOFF TUFF  
STEVEN GOLDBACH

WYDAWNICTWO  
**Studio  
Emka**

# Detonuj!

Książka powstała dzięki wsparciu  
i we współpracy z firmą doradczą

**Deloitte.**

GEOFF TUFF  
STEVEN GOLDBACH

# Detonuj!

DLACZEGO – ORAZ JAK –  
KORPORACJE POWINNY  
WYSADZIĆ W POWIETRZE  
NAJLEPSZE PRAKTYKI  
(I PIELĘGNOWAĆ ŚWIEŻE SPOJRZENIE),  
BY PRZETRWAĆ

Przełożyła  
Małgorzata Małecka

WYDAWNICTWO  
**Studio  
Emka**

# Spis treści Strona redakcyjna

Rekomendacje

Dedykacja

Przedmowa do wydania polskiego

Przedmowa

## CZEŚĆ I. PODPAL LONT

**Rozdział 1.** Beczka prochu: groźne niepisane reguły

**Rozdział 2.** Iskra: błędne koło przyspiesza **Rozdział 3.** Współrzędne: ukierunkowywanie wybuchu **CZEŚĆ II. WYSADŹ W POWIE-**

**TRZE UTARTE REGUŁY POSTĘPOWANIA Rozdział 4.** Pozbądź się rachunku zysków i strat: dlaczego o przychód powinieneś się martwić na samym końcu **Rozdział 5.** Wyrzuć kalendarz: schemat planowania strategicznego to przeważnie strata czasu **Rozdział 6.**

Rzuć wyzwanie ekspertom: dane syndykatowe nie zapewniają żadnej przewagi **Rozdział 7.** Postaw na głowie analizy: kliencinie mogą ci powiedzieć, co sądzą **Rozdział 8.** Strać kontrolę: porzuć systemy zarządzania nowymi szansami i zagrożeniami **Rozdział 9.** Zerwij z banaliami: świętowanie porażki to wymówka usprawiedliwiająca przeciętność **Rozdział 10.** Zaakceptuj nietrwałość: schematy organizacyjne i ścieżki rozwoju zawodowego dawno straciły ważność **CZEŚĆ III. ZBUDUJ COŚ LEPSZEGO**

**Rozdział 11.** Gdzie zacząć: wybierz miejsce, w którym zastosujesz sposób myślenia z Detonuj!

**Rozdział 12.** Implikacje dla kierownictwa: przyspiesz dzięki zadawaniu lepszych pytań **Rozdział 13.** Pomysły o minimalnie koniecznej funkcjonalności

Podziękowania O Autorach Przypisy

Tytuł oryginału  
*DETONATE. WHY - AND HOW - CORPORATIONS  
MUST BLOW UP BEST PRACTICES  
(AND BRING A BEGINNER'S MIND) TO SURVIVE*

All Rights Reserved. This translation published under license with original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 2018 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. © Illustrations by Tom Fishburne, Marketoonist, LLC

© 2020 for the Polish edition by Wydawnictwo Studio Emka

Przekład

*Małgorzata Małecka*

Opracowanie okładki do polskiej edycji  
MDESIGN *Michał Duława* | [michaldulawa.pl](http://michaldulawa.pl)

Redakcja

*Leszek Kamiński*

Korekta

*Michał Kabata*

Konsultacja merytoryczna  
*dr Grzegorz W. Cimochoński*

Redakcja techniczna

*Andrzej Leśkiewicz*

Skład i łamanie

Anter - Poligrafia

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone.

Wydawnictwo Studio EMKA  
[wydawnictwo@studioemka.com.pl](mailto:wydawnictwo@studioemka.com.pl)  
[www.studioemka.com.pl](http://www.studioemka.com.pl)

ISBN 978-83-66142-43-5

Konwersja: [eLitera s.c.](http://eLitera.s.c.)

# REKOMENDACJE

Dla początkujących przedsiębiorców rozmaite „best practices” są często obietnicą szybkiego sukcesu bez zbędnego ryzyka. Sięgając po takie przykłady jak FedEx czy AirBnB, *Detonuj!* skutecznie rozprawia się z tym mitem. Skłania do poszukiwania nowych dróg, sięgania po oryginalne i niesprawdzone rozwiązania. Doskonała pozycja dla kolejnego pokolenia „disruption companies”.

**Wiktor Schmidt**

Executive Chairman & Co-founder, Netguru

Funkcjonujemy obecnie w bardzo dynamicznej rzeczywistości, która wymusza nieustanne dostosowywanie się do zmian. Dotyczy to również organizacji, w których dotychczas stosowane praktyki przestają już być skuteczne. Często zapominamy, że zmiany to również potencjał do rozwoju i nowe możliwości – książka *Detonuj!* o tym przypomina i może być doskonałą inspiracją.

**Marcin Giżycki**

Wiceprezes Zarządu, ING Bank Śląski

W epoce czwartej rewolucji przemysłowej *Detonuj!* przypomina w istocie lekcje starożytnej Grecji – panta rhei – wszystko jest zmienne. Dzisiejsze modele biznesowe wymagają otwartości umysłu, a nie podążania utartymi ścieżkami. Odwaga myślenia jest dziś najważniejszą z cnót współczesnych zarządów i kadry menadżerskiej. *Detonuj!* jest znakomitą lekcją w tym zakresie.

**Jan Emeryk Rościszewski**

Wiceprezes Zarządu, PKO Bank Polski

Chodzenie utartymi szlakami zaprowadzi nas tylko w znane miejsca. Tuff i Goldbach trafnie wskazują, że jedynie poprzez kwestionowanie obecnego stanu rzeczy możemy stworzyć zupełnie nową wartość i jakość. Warto sięgnąć po ich książkę, aby przypomnieć sobie, jak podchodziliśmy do problemów i wyzwań, gdy znaliśmy trochę mniej „najlepszych praktyk”, a widzieliśmy więcej możliwości zmian, usprawnień czy tworzenia nowych rzeczy.

**Grzegorz Bielec**

Wiceprezes Zarządu, TUIR/TUnŻ Warta S.A.

Książka *Detonuj!* w bardzo przystępny sposób wyjaśnia, dlaczego zdrowy rozsądek w biznesie jest ważniejszy niż powielanie tak zwanych najlepszych praktyk. Nieustanne zadawanie pytań, kwestionowanie danych i trendów oraz bycie dociekliwym to najbardziej skuteczne podejście w dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie. Autorzy wspaniale pokazują, jak pozbycie się strachu przed wytyczeniem nowego szlaku czy gotowość do adaptacji stają się bezcennymi wartościami.

**Aleksandra Gren**

Członek Zarządu Fiserv Polska Sp. z o.o.

Korporacje mają zalety: dają bezpieczeństwo, porządek, mają długofalowe strategie, często wyższe standardy i kulturę pracy. Jednak wiele firm od lat trawia przewlekłe choroby, jak „spotkanoza”, „forward-management” czy bezrefleksyjne trzymanie się najlepszych praktyk, opracowanych jeszcze w XX wieku, a ich pracowników frustruje brak kreatywności, spontaniczności czy sztywne hierarchie. Dlaczego w czasach ciągłej zmiany przetrwają tylko te firmy, które naprawdę zmieniają się od wewnątrz? Dlaczego inne trzeba wysadzić w powietrze? O tym w książce *Detonuj!* piszą Geoff Tuff i Steven Goldbach z Deloitte. Serdecznie polecam!

**Aleksandra Karasińska**

redaktorka naczelna [newsweek.pl](http://newsweek.pl) i [forbes.pl](http://forbes.pl), Managing Editor *Forbes Women*

*Naszym rodzinom,  
Marcie, Riderowi, Quinnowi, Masonowi, Hunterowi, Mi-  
chelle i Graysonowi.  
Dziękujemy za waszą cierpliwość dla nas, która wykracza  
daleko poza obecny projekt.*

# PRZEDMOWA

## DO WYDANIA POLSKIEGO

Kiedy planowaliśmy polskie wydanie *Detonuj!* w połowie 2019 roku, nikt nie przewidział pandemii koronawirusa i tego, jak mocno zmieni rzeczywistość, w jakiej żyjemy. Nikt nie przewidział też, że w ciągu kilku miesięcy konieczne będzie „zdetonowanie” dotychczasowych sposobów działania. Albert Einstein powiedział, że „nie da się rozwiązać problemu logiką, która do niego doprowadziła”. Coraz częściej pojawiające się „czarne łabędzie” wymagają nowego podejścia, które odważnie kwestionuje utarte kanony. O tym właśnie jest ta książka.

W przyszłym roku będę obchodził 25-lecie pracy zawodowej. Taki jubileusz, nawet bez pandemii, skłania do pewnych refleksji, ale jest przede wszystkim okazją, aby spojrzeć do przodu i zastanowić się, co zmienić. Przez blisko ćwierć wieku mogłem zaobserwować praktycznie wszystkie „najgorsze praktyki”, o których piszą Geoff oraz Steven w *Detonuj!*. Widziałem je oczywiście w firmach i instytucjach, którym przez lata doradzałem, ale też, co chciałbym mocno podkreślić, u siebie, bo stosowałem je wierząc, że działają.

Kto nie jest zainteresowany najlepszymi praktykami oraz benchmarkami, które pokazują, jak można działać jeszcze efektywniej i skuteczniej? Kto nie uczestniczył w cyklu planowania finansowego i budżetowania, które sprowadza się do budowania w Excelu skomplikowanych modeli, na koniec prowadzących do rezultatu, który był łatwy do przewidzenia przed rozpoczęciem procesu? Kto nie uczestniczył w strate-

gicznym planowaniu opartym na ustalonych szablonach slajdów, które wszyscy posłusznie wypełniamy, produkując materiał, do którego nikt już nigdy w szczegółach nie zajrzy? Ile razy pozyskiwaliśmy dane rynkowe lub przeprowadzaliśmy badania, które potwierdzały powszechnie znane hipotezy. Jak łatwo zabić innowacyjną ideę, zadając pytanie, czy komuś wcześniej się to udało i czy innowatorzy mają doświadczenie w skalowaniu swoich pomysłów?

Jednak przez ostatnie 20 lat wiele się zmieniło. Ponad połowy firm, które w 2000 roku znajdowały się na liście Fortune 500, już tam nie ma. Zostały przejęte, połączyły się albo wylądowały na korporacyjnym cmentarzu. Dwie pierwsze fale transformacji cyfrowej lat 80-tych (digitalizacja procesów) i 90-tych (rozpowszechnienie Internetu) nie były same w sobie rewolucyjne, gdyż doprowadziły jedynie do zmiany sposobu realizacji istniejących zadań – część z nich przejęły komputery. Ale połączenie dużej ilości danych (ang. Big Data), sztucznej inteligencji (ang. Artificial Intelligence), Internetu rzeczy (ang. Internet of Things) oraz przetwarzania w chmurze (ang. Cloud Computing) stworzyło masę krytyczną, która doprowadziła do wykładniczego rozwoju w praktycznie wszystkich branżach i sferach życia. I gdy wydawało się, że tempo zmian jest już bardzo duże, pojawił się COVID-19 i przesunął nas o kolejne kilka lat do przodu.

Gordon Moore, jeden z współzałożycieli Intela i legendarnych apostołów cyfrowej transformacji, powiedział: „tempo zmian nigdy nie było tak szybkie, ale też już nigdy nie będzie tak wolne jak teraz”. W tym nabierającym szybkości świecie, gdzie cyfrowa transformacja jest warunkiem przetrwania, utarte reguły postępowania mogą nam tylko zaszkodzić.

Ja wyciągnąłem z książki trzy kluczowe przesłania:

1. Kwestionuj dogmaty, jeśli nie kreują wartości i tylko konserwują status quo.
2. Inspiruj się przykładami skutecznych firm, niekoniecznie ze swojej branży, które wznoszą się na fali cyfrowej transformacji.

3. Eksperymentuj na peryferiach własnej organizacji, pozwalając innowacjom rosnąć bez zakłócania głównego biznesu.

Globalna pandemia nauczyła nas między innymi, że odporność biznesowa może być cenniejsza niż efektywność. *Detonuj!* to książka, która świetnie opisuje, jak wykorzystywać możliwości, jakie stwarza dynamicznie zmieniające się otoczenie. Mam nadzieję, że będzie to dla Państwa równie inspirująca lektura, co dla mnie.

dr Grzegorz W. Cimochocki

Wiceprezes Zarządu Deloitte Advisory oraz Lider Sektora Instytucji Finansowych w Polsce

# PRZEDMOWA

**B**yć może lubisz swoją pracę.

Być może jej nienawidzisz.

Niezależnie od sytuacji, w pewnej chwili, w trakcie jakiegoś działania, zaczniesz się zastanawiać: „Dlaczego w ogóle to robię. Czy to ma jakąkolwiek wartość?”.

Jeżeli tak się składa, że zatrudnia cię duża firma o ugruntowanej reputacji, która, dzięki wypróbowanemu modelowi, legitymuje się osiągnięciami w branży, zapewne zadajesz sobie takie pytanie dość często.

Dziesiątki tysięcy osób budzą się każdego dnia, by iść w ślady swoich poprzedników w firmie.

Na ogół ludzie ci wychodzą z założenia, że są to po prostu reguły biznesu, których należy przestrzegać. I gdyby była to jedynie kwestia zmarnowanego czasu oraz pewnej dozy ludzkiej niedoli, może nie byłoby w tej sytuacji nic groźnego.

Jednak, naszym zdaniem, wkroczyliśmy w okres, w którym bezmyślne powtarzanie utartych schematów biznesowych może zagrozić istnieniu przeciętnego przedsiębiorstwa.

*Detonuj!* to nasza propozycja rozwiązania tego problemu.

**CZĘŚĆ I**

**PODPAL LONT**

## ROZDZIAŁ 1

---

### ***Beczka prochu: groźne niepisane reguły***

---

O baj dorastaliśmy oglądając mecze baseballa w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku, kiedy był to jeszcze zupełnie inny sport niż współcześnie. Właściwie od początków baseballa większość menedżerów poświęcała pałkarza, planując, że wykona on odbicie, po którym będzie musiał zejść z boiska, aby w tym czasie biegaczowi udało się przebiec z pierwszej bazy do drugiej bez strat w drużynie.

Skąd wzięła się taka strategia? Nie mamy pewności, ale nasza hipoteza dotyczy początków tego sportu (przed rokiem 1900). Sprzęt był wtedy słabszy i wybicie piłki poza boisko nie zdarzało się często. Dlatego też prawdopodobieństwo zdobycia wszystkich baz „po kawałku” dzięki wybiciom piłki poza boisko czy osiągnięciu przez biegacza drugiej bazy było dość niewielkie. Z czasem decyzja o poświęceniu pałkarza stała się regułą postępowania wśród menedżerów drużyn. Domyślnym wyborem, dokonywanym bez zastanowienia. Tak się po prostu robiło, w przeciwnym razie komentatorzy sportowi zaczęliby kwestionować podjęte przez trenera decyzje, co zagroziłoby jego posadzie.

Zgodnie z rozumowaniem towarzyszącym poświęcaniu pałkarza, biegacz mógł w ten sposób znaleźć się na pozycji umożliwiającej zdobycie punktu – na drugiej bazie, gdzie wystarczył mu zaledwie jeszcze jeden dobry rzut. Ten sposób myślenia dominował w baseballu przez większość jego historii, nawet wtedy, gdy umiejętności zawodników oraz sama istota dyscypliny sportowej ulegały głębokim przeobrażeniom. W

końcu mocne uderzenia stały się częstsze, zwiększając koszt alternatywny poświęcenia pałkarza. Coraz większy nacisk na zliczanie rzutów, czyli kalkulowanie liczby rzutów, która zmusi przeciwnika do sięgnięcia po zapasowych zawodników na wcześniejszym etapie gry, było sprzeczne z założeniem, że poświęcenie pałkarza jest najbardziej skuteczne na początku meczu. Mimo to drużyny nadal je stosowały<sup>[1]</sup>.

Wtedy to Billy Beane i jego drużyna, Oakland A's, zdecydowali się wdrożyć koncepcję autorstwa Billa Jamesa, zgodnie z którą poświęcenie pałkarza nie było dobrym pomysłem. Ponieważ w każdej rundzie drużyna ma tylko trzy auty, poświęcenie jednego z nich – jednej trzeciej możliwości – dla szansy na zaliczenie zaledwie jednego obiegu nie miało zbyt wielkiego sensu. Wykorzystali analizę statystyczną, aby wykazać, że poświęcenie pałkarza nie zmaksymalizuje liczby obiegów, za które drużyna może zdobyć punkty. Ich teoria nie spotkała się z pochlebnyim odbiorem, ale potwierdziły ją zwycięstwa drużyny A's. Historia ta stała się szerzej znana dzięki książce Michaela Lewisa *Moneyball. Nieczysta gra*. W jej ekranizacji Billy Beane (którego zagrał Brad Pitt) porównał ich dokonanie do opłacalnego zakładu.

Dlaczego po stu latach jakaś drużyna zdecydowała się na wdrożenie takiej strategii? Jak to często bywa, potrzeba okazała się matką wynalazków. Drużyna A's nie miała pieniędzy, aby kupić doświadczonych graczy, a Beane doszedł do wniosku, że stosowanie tej samej strategii co inne drużyny to – w najlepszym przypadku – przepis na przeciętność. Nie miał nic do stracenia; gdyby przegrał, nikt nie byłby rozczarowany. Spełniał zatem wszystkie konieczne warunki, aby zastanowić się nad sytuacją i zadać pytanie: „Dlaczego postępujemy właśnie w ten sposób?”. Odpowiedzi stanowiły rozmaite wersje stwierdzenia: „Zawsze tak postępujemy”.

Kiedy ktoś mówi: „Zawsze tak postępujemy”, wiesz, że masz do czynienia z obiegową opinią – myśleniem, które wpływa na zwyczajowo podejmowane decyzje czy dokonywane wybory. Ludzie nie kwestionują logiki takiego zachowania. Stanowi ono po prostu automatyczny wybór

– bezpieczny wybór. Jednak problem z tego rodzaju działaniami, opartymi na obiegowych opiniach, pojawia się wtedy, kiedy oddaliśmy się coraz bardziej od pierwotnej przyczyny tego działania tak, jak miało to miejsce z poświęcaniem pałkarza w baseballu przez większą część ubiegłego wieku.

Osoby podejmujące decyzję – jak menedżer zespołu decydujący o zagranii pałkarza – przestają traktować dane działanie jako wybór, czyniąc z niego regułę. Jednak w baseballu nie ma reguły, zgodnie z którą powinno się poświęcić pałkarza, jeśli biegaczowi uda się dotrzeć do pierwszej bazy bez autu. Podobnie nie ma reguły, która mówiłaby, że w trakcie dziewiątej rundy należy wprowadzić tzw. closera, miotacza kończącego mecz (całkiem niedawno niektórzy menedżerowie, tacy jak Terry Francona, zaczęli wprowadzać closerów na wcześniejszym etapie gry, kiedy ważą się jej dalsze losy). Baseball posiada jasny zbiór reguł, które w przeważającym stopniu nie zmieniły się od początków gry i wymieniają wszystko, co jest zgodne z zasadami. Reguły definiują, co można, a czego nie. Wszystko, co nie stanowi przekroczenia reguł, jest dopuszczalne jako element taktyki polegającej na zdobyciu przewagi nad przeciwnikiem dzięki zaliczeniu większej liczby obiegów, co stanowi *cel*. A mimo to wciąż niezmiennie popularne jest poświęcanie pałkarza – bezrefleksyjne poleganie na rutynowo najlepszych praktykach.

Reguły rządzą tym, w jaki sposób dążysz do celu. W sporcie zbiór reguł definiuje granice, w których mogą współzawodniczyć gracze. W wielu branżach regulacje oraz prawa stanowią szeroką definicję tego, co jest dopuszczalne, a co nie, jednak na ogół, podobnie jak w sporcie, przedsiębiorstwa mają dość szerokie uprawnienia. A jednak obiegowe sądy stają na drodze kreatywności. Powszechnie panująca opinia podsuwa nam działania, które postrzegamy jako słuszne, niekoniecznie zastanawiając się, dlaczego je wykonujemy. Zawsze tak postępowaliśmy – to automatyczny, bezmyślny wybór.

Niniejsza książka jest poświęcona wysadzaniu w powietrze takich najlepszych praktyk przenikających twoją działalność biznesową, nim bę-

dzie za późno. Głównym celem *Detonuj!* jest pomóc ci dostrzec tradycyjne zachowania biznesowe, które należy zakwestionować ze względu na zmiany zachodzące we współczesnym świecie – a potem pomóc ci znaleźć inny sposób na realizowanie niezbędnych działań. Niektóre z przykładów to karykatury utartych zachowań, ale mamy nadzieję, że prezentowane w tak skrajnych wersjach – niekiedy wręcz komicznie – zapiszą się w pamięci czytelników, gdy ci wrócą do codziennej działalności biznesowej.

Organizacje poświęcają niezliczone godziny roztrząsaniu tego, w jaki sposób (a nie: czy) powinny wdrożyć najlepsze praktyki, a potem wmawiają sobie, że zdobędą klientów, ponieważ je wdrożyły. W rzeczywistości, ze swojej definicji, cała koncepcja najlepszych praktyk oznacza, że postępujesz tak samo jak konkurencja.

Pomimo tytułu tej książki koncepcja najlepszych praktyk sama w sobie nie stanowi przedmiotu naszego oburzenia. Jest nim raczej towarzyszące im lenistwo intelektualne. Istnieją pewne najlepsze praktyki, które mogły być skuteczne, kiedy je wymyślono, ale z czasem ich rutynowe stosowanie kończy się dość kiepsko. Istnieją również pewne najlepsze praktyki, które, stosowane w określonym kontekście, gdy ten uległ zmianie (jak obecnie ma to miejsce w przypadku wielu branż), należy porzucić, ponieważ przynoszą stratę czasu i pieniędzy. Istnieje też kilka najlepszych praktyk, które wydawały się nam dobre, ale doświadczenie pokazało, że takie nie są. W każdej z wymienionych sytuacji musimy zrezygnować z podejścia, zgodnie z którym najlepsze praktyki stanowią regułę, zamiast tego uznając, że najlepsze praktyki są jednym z kilku dostępnych narzędzi rozwiązania problemu.

Na pewnym etapie poświęcanie pałkarza w baseballu stanowiło dobrą strategię – podobnie jak wiele najlepszych praktyk. Logika uzasadniająca tę strategię sportową była niejasna, ale nikt jej nie kwestionował i w rezultacie utrwaliła się w postaci reguły mówiącej „jak postępujemy”, dominującego przekonania, którego nie należało kwestionować. (O takich powszechnych przekonaniach uznawanych za prawdę – dogmatach

– powiemy nieco więcej w dalszej części tego rozdziału). Niewielu menedżerów zastanawiało się, dlaczego automatycznie dokonywano tego właśnie wyboru. Ci, którzy się do niego nie stosowali, łamali reguły. Przy czym, co ważne, tak naprawdę nie łamali oni „reguł”, a jedynie zrywali z konwencją. A to może się wydawać niebezpiecznym posunięciem. Jednak taki właśnie mamy zamiar: nauczyć cię, jak wyszukać najlepsze praktyki i je niszczyć. Korporacje, które chcą się rozwijać, mogą wiele zyskać dzięki naszym lekcjom, natomiast start-upy oraz przedsiębiorcy również na nich skorzystają, ucząc się czego unikać na drodze do rozwoju.

## **KIM JESTEŚMY**

Treść *Detonuj!* to rezultat niemal pięćdziesięciu lat naszych wspólnych doświadczeń jako konsultantów największych i najbardziej uznanych firm na świecie. Nieustannie jesteśmy świadkami mylenia obiegowych opinii z regułami. W rezultacie firmy podejmują działania pozbawione wyraźnej logiki powiązanej z kluczowym celem.

Byliśmy świadkami sukcesów i porażek, świętowania i kompromitacji, wzlotów pełnych podekscytowania i upadków przesyconych frustracją. Wiemy, że mamy rację, i jesteśmy przekonani, że każdy czytelnik, który pracował w dużej firmie o ustalonej pozycji, odnajdzie w naszych spostrzeżeniach pewne elementy swojego przedsiębiorstwa. Czasem samo rozpoznanie zbiorowego szaleństwa może być katalizatorem zmian w stronę rzeczywistości, w której będziemy mogli co najmniej – cytując jednego z naszych klientów – przestać robić głupoty.

Obawialiśmy się, że to tylko nasze spostrzeżenia – zjawiska znane nam z doświadczenia, które być może nie są tak rozpowszechnione, jak się nam wydawało. Aby zatem upewnić się, że podobne praktyki są powszechne, postanowiliśmy przeprowadzić wśród przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji ankietę, która miała nam pomóc zrozumieć ich działania. Jak będziecie mieli okazję przekonać się, jesteśmy sceptycznie

nastawieni wobec ankiet, dlatego nasza koncentrowała się jedynie na tym, aby respondenci relacjonowali nam zachowania swoich organizacji, nie wyjaśniając ich. Zadaliśmy ankietowanym z niemal trzystu firm pytania, które sprowadzały się do jednego: „Czy zauważasz zachowanie x w swojej firmie?”. Rezultaty ankiety, wzbogacone o nasze osobiste doświadczenia związane z obiegowymi opiniami, stanowią podstawę niniejszej książki.

---

---

Zapraszamy do zakupu pełnej wersji książki

---

---

# PRZYPISY

Data ostatniego dostępu do wszystkich linków 17 grudnia 2017

[1] Zachary D. Rymer, *Explaining Why the Bunt is Foolish in Today's MLB*, „Bleacher Report”, 14 maja 2013, <http://bleacherreport.com/articles/1639658-explaining-why-the-bunt-is-foolish-in-todays-mlb>.