

Niezwykle przenikliwe, cudownie nowatorskie
spojrzenie na świat z perspektywy jednego z moich ulubionych
współczesnych myślicieli z dziedziny zarządzania.

– **Malcolm Gladwell**



Buntownicy

**KREATYWNI LIDERZY
ZMIENIAJĄ ŚWIAT**

Adam Grant

Autor bestsellerów „New York Timesa”

Wstęp **SHERYL SANDBERG**
dyrektorka operacyjna Facebooka

mt biznes

Spis treści

Słowo wstępne 9

1

Kreatywna destrukcja

Ryzykowny biznes płynięcia pod prąd 15

2

Ślepi wynalazcy i jednoocy inwestorzy

Sztuka i nauka rozpoznawania oryginalnych idei 57

3

Samemu przeciw wszystkim

Głoszenie niewygodnych prawd wobec przełożonych 105

4

Tylko głupcy się śpieszą

Timing, strategiczna prokrastynacja i słabsza pozycja tego,
kto pierwszy wykonuje ruch 151

5

Złotowłosa i koń trojański

Tworzenie i utrzymywanie koalicji 185

6

Buntownik nie bez powodu

Jak rodzeństwo, rodzice i mentorzy mogą rozwijać
w nas oryginalność 233

7

Potrzeba przemyślenia na nowo grupowego myślenia

Mity silnych kultur, kultury i adwokaci diabła 275

8

Rozkołysać łódź, a potem utrzymać ją
na stałym kursie

Jak radzić sobie z lękiem, apatią, mieszanymi uczuciami
i gniewem 329

Zalecenia co do praktycznych działań 375

Podziękowania 387

Źródła 391

Indeks nazwisk 431

Kreatywna destrukcja

Ryzykowny biznes płynięcia pod prąd

Człowiek rozsądny przystosowuje się do świata; człowiek nierozsądny uparcie próbuje przystosowywać świat do siebie. Dlatego wszelki postęp zależy od człowieka nierozsądnego.

George Bernard Shaw

Pewnego chłodnego jesienno-wieczornego 2008 roku czterech studentów postanowiło dokonać rewolucji w jednej z branż przemysłowych. Ponieważ mieli na głowie kredyty i pożyczki, musieli liczyć się z każdym groszem, a kiedy zdarzało im się zgubić albo zniszczyć swoje okulary korekcyjne, narzekali, że koszt nowych oprawek jest taki wysoki. Jeden z nich nosił tę samą uszkodzoną parę okularów już od pięciu lat – pękniętą oprawę połączył spinaczem do papieru. Nawet kiedy dwukrotnie dostawał od okulisty receptę na silniejsze szkła, nie chciał wydawać pieniędzy na nowe, kosztowne oprawki.

Firma Luxottica, gigant branży okularowej, kontrolowała ponad 80% rynku. Żeby móc pozwolić sobie na nowe oprawki, studenci musieli więc obalić giganta. Ponieważ niedawno byli świadkami tego, jak firma Zappos zmieniła oblicze rynku obuwniczego, przystępując do sprzedaży butów online, zaczęli się zastanawiać, czy oni nie mogliby zrobić tego samego z okularami.

Kiedy czasami mimochodem wspominali o swoim pomysle przyjaciołom i kolegom, ci zwykle odnosili się doń bardzo krytycznie i stanowczo go im odradzali. Nikt nie będzie kupował okularów przez

internet, twierdzili z przekonaniem. Przecież każdy chce je najpierw przymierzyć i zobaczyć, jak w nich wygląda. Jasne, Zappos udał się pomysł z butami, ale ponieważ nikomu jeszcze nie udało się z okularami, musi być po temu jakiś ważny i istotny powód. „Gdyby to był dobry pomysł – powtarzano im ze wszystkich stron – ktoś już dawno by go zrealizował”.

Żaden z tych czterech studentów nie miał doświadczenia w e-handlu i technologii, nie mówiąc już o sprawach związanych z handlem detalicznym, designem czy modą. Mimo że wszyscy mówili im, że ich pomysł jest szalony, nasi rewolucjoniści zrezygnowali z ewentualnych lukratywnych ofert pracy i postanowili założyć własną firmę. Zamierzali sprzedawać okulary, które w normalnym salonie optycznym kosztowały 500 dolarów, za 95 dolarów online, przy każdym zakupie jedną parę okularów przekazując za darmo jakiejś potrzebującej ich osobie z krajów rozwijających się.

Ich biznes w całości zależał od sprawnie działającej strony internetowej. Bez niej potencjalni nabywcy nie mogliby oglądać, a następnie kupować oferowanych przez nich produktów. Podjęli więc wspólnym wysiłkiem dość chaotyczne próby stworzenia takiej strony internetowej i w końcu udało im się ją uruchomić – nastąpiło to jednak dopiero o godzinie czwartej rano w przeddzień oficjalnego otwarcia ich sklepu internetowego w lutym 2010 roku. Swoją firmę nazwali Warby Parker, wykorzystując imiona dwóch postaci stworzonych przez pisarza Jacka Kerouaca, który zawsze stanowił dla nich źródło inspiracji jako ten, który wzywał do zerwania pęt społecznych ograniczeń i konwencji i wyruszenia w drogę w poszukiwaniu przygód. Podziwiając ducha rebelii, który zawsze przepełniał Kerouaca, sami również go kultywowali w swoim gronie. I to się opłaciło.

Studenci spodziewali się sprzedawać jedną lub dwie pary okularów dziennie. Kiedy jednak „GQ”¹ określił ich mianem „Netflixu branży okularowej”, poziom sprzedaży, jaki planowali osiągnąć do końca

¹ Wcześniej: „Gentlemen’s Quarterly”.

pierwszego roku działalności, udało im się osiągnąć już w niecały miesiąc. Sprzedawali w takim tempie, że 20 tysięcy klientów zmuszeni byli umieścić na liście oczekujących. Dziewięć miesięcy zabrało im zgromadzenie dostatecznie dużej ilości towaru, żeby w pełni zaspokoić popyt.

Przeskoczmy teraz szybko do roku 2015, do momentu, kiedy to czasopismo „Fast Company” opublikowało listę najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw. Wtedy właśnie na tej liście pojawiła się firma Warby Parker. Mało tego – od razu wskoczyła na pierwsze miejsce. Warto przy tym pamiętać, że zwycięzcami z trzech poprzednich lat byli giganci kreatywności: Google, Nike i Apple, z których każdy zatrudnia ponad 50 tysięcy pracowników. Tymczasem niezbyt solidnie zaplanowany start-up Warby Parker, ten „nowy dzieciak na osiedlu”, dysponował zaledwie pięciusetosobowym personelem. W ciągu pięciu lat czterech przyjaciół stworzyło od zera jedną z najmłodniejszych marek na świecie i przekazało nieodpłatnie ponad milion par okularów osobom ich potrzebującym w krajach rozwijających się. Roczny dochód firmy wyniósł 100 milionów dolarów, jej wartość zaś przekroczyła miliard.

W 2009 roku jeden z założycieli firmy zjawił się u mnie i opowiedział o jej zamierzeniach, a następnie zaproponował, abym zainwestowałem w rozwój Warby Parker. Odmówiłem.

Była to najgorsza decyzja finansowa, jaką kiedykolwiek podjąłem. Dlatego musiałem zrozumieć, gdzie popełniłem błąd.

oryginalny, przym. – taki, który nie jest naśladowaniem lub przeróbką czegoś innego; nieopierający się na zastanych wzorach; odbiegający od tego, co powszechnie znane i przyjęte; sięgający do źródeł; niebędący kopią; (o człowieku) tworzący we własnym stylu, samodzielnie, niewzorujący się na nikim, chodzący własnymi drogami; (także) osobliwy, rzadko spotykany, ekscentryczny.

oryginał, rzecz. – rzecz powstała jako pierwsza, niebędąca kopią, przeróbką ani naśladownictwem; osoba, która w jakiś sposób wyróżnia się spośród innych, ktoś, kto potrafi myśleć nieszablonowo, innowacyjnie i kreatywnie; (także) osoba o ekscentrycznym wyglądzie lub zachowaniu.

Wiele lat temu naukowcy odkryli, że istnieją dwie drogi prowadzące do osiągnięcia sukcesu: konformizm (uleganie wpływom, przystosowanie się do panujących warunków) i oryginalność. Konformizm oznacza podążanie za wszystkimi dobrze wydeptywanymi, konwencjonalnymi ścieżkami oraz zachowywanie *status quo*. Tymczasem oryginalność to wybieranie ścieżek mniej uczęszczanych, głoszenie nowatorskich idei, które często wywołują opór i sprzeciw otoczenia, ale ostatecznie przyczyniają się do poprawy sytuacji.

Oczywiście nic nie jest całkowicie oryginalne, w tym sensie, że wszystkie nasze idee rodzą się pod wpływem tego, czego nauczyliśmy się wcześniej w kontaktach z otaczającym nas światem. Nieustannie zapożyczamy różnego rodzaju pomysły i idee, zarówno świadomie, jak i nieświadomie. Wszyscy jesteśmy podatni na to, co [w psychologii] określa się mianem „kleptomnezji” – czyli przypadkowe, nieświadome branie pomysłów i idei innych za swoje własne. Jak to wynika z powyższej definicji, oryginalność polega na wymyślaniu, a następnie wdrażaniu w życie idei, które są względnie niezwykle i niespodziewane w danej dziedzinie i które mają w sobie potencjał sprzyjający rozwojowi owej dziedziny.

Oryginalność zaczyna się od kreatywności – poprzez generowanie pomysłu, który jest zarówno nowatorski, jak i przydatny i pożyteczny. Na tym jednak nie koniec. Buntownicy to ludzie, którzy, starając się urzeczywistnić swoje wizje, biorą inicjatywę w swoje ręce. Twórcy Warby Parker byli na tyle oryginalni, że wymyślili niekonwencjonalny sposób sprzedaży okularów online, jednak stali się prawdziwymi rebeliantami dopiero wtedy, kiedy podjęli praktyczne działania mające na celu uczynienie ich tańszymi i łatwiej dostępnymi.

Niniejsza książka traktuje o tym, w jaki sposób każdy z nas może stać się bardziej oryginalny i dołączyć do grona buntowników. Co ciekawe, informacji na temat poziomu twojej oryginalności dostarcza m.in. przeglądarka internetowa, której używasz do surfowania w sieci.

Wynajdywanie wad w „ustawieniach domyślnych”²

Nie tak dawno temu ekonomista Michael Housman prowadził projekt badawczy mający na celu ustalenie, dlaczego niektórzy agenci biur obsługi klienta utrzymują się na swoim stanowisku dłużej od innych. Zgromadziwszy dane na temat ponad 30 tysięcy pracowników, którzy zajmują się telefoniczną obsługą klientów banków, linii lotniczych i operatorów telefonii komórkowej, spodziewał się, że w ich historiach zatrudnienia znajdzie znaczące informacje świadczące o stopniu ich zaangażowania w pracę. Sądził, że osoby, które wcześniej często zmieniały pracę, będą szybciej rezygnować także i z tego stanowiska. Okazało się jednak, że było inaczej: pracownicy, którzy w ostatnich pięciu latach przed objęciem tego stanowiska pięciokrotnie zmieniali pracę, wcale nie odchodzili z pracy w biurze obsługi klienta częściej niż osoby, które przez rzeczone pięć lat ani razu nie zmieniły pracy.

Poszukując innych wskazówek, Housman zwrócił uwagę na fakt, że jego zespół zgromadził również informacje dotyczące tego, jakiej przeglądarki internetowej używała dana osoba, kiedy logowała się do internetu i wysyłała swoją aplikację, starając się o pracę. Powodowany ciekawością, postanowił sprawdzić, czy dokonany przez przyszłego pracownika biura obsługi klienta wybór miał jakikolwiek związek z tym, jak długo utrzymywał się on następnie na tym stanowisku. Nie oczekiwał odkrycia żadnej znaczącej korelacji w tym zakresie, zakładając, że wybór przeglądarki internetowej był wyłącznie kwestią

² W angielskim gra słów: *Finding faults in defaults*.

gustu. Kiedy jednak przyjrzał się wynikom, ogarnęło go zdumienie: pracownicy, którzy do surfowania w internecie używali przeglądarek Firefox i Chrome, trwali na swoim stanowisku o 15% dłużej niż ci, którzy w tym samym celu korzystali z przeglądarek Internet Explorer i Safari.

Sądząc, że chodzi tu o czysty przypadek, Housman przeprowadził tego samego rodzaju analizę, tym razem jednak pod kątem nieobecności w pracy. Okazało się, że wzór przedstawia się tak samo: użytkownicy przeglądarek Firefox i Chrome wykazywali się o 19% mniejszą absencją niż zwolennicy przeglądarek Internet Explorer i Safari.

Następnie Housman przyjrzał się osiąganym przez nich wynikiem. Jego zespół zgromadził prawie trzy miliony danych odnoszących się do osiąganego poziomu sprzedaży, satysfakcji klientów oraz średniej długości rozmów. Pracownicy korzystający z przeglądarek Firefox i Chrome osiągnęli znacząco wyższy poziom sprzedaży, a średni czas ich rozmów był krótszy. Poza tym klienci byli wyraźnie bardziej zadowoleni z ich usług: po 90 dniach pracy na stanowisku agenta biura obsługi klienta użytkownicy przeglądarek Firefox i Chrome osiągnęli taki poziom satysfakcji klientów, jaki użytkownikom przeglądarek Internet Explorer i Safari udawało się osiągnąć dopiero po 120 dniach.

Oczywiście to nie przeglądarka internetowa jako taka była powodem tego, że dłużej utrzymywali się oni na swoim stanowisku, zyskiwali większe zaufanie klientów i odnosili większe sukcesy. Chodzi raczej o to, co ich preferencje dotyczące przeglądarki internetowej mówią nam na temat ich zwyczajów i nawyków. Dlaczego użytkownicy przeglądarek Firefox i Chrome są bardziej oddani swojej pracy, wykazują większe zaangażowanie oraz osiągają lepsze rezultaty, i to pod każdym względem?

Najbardziej narzucającą się odpowiedzią było to, że byli oni po prostu bardziej technicznie zaawansowani i sprawni niż ich koledzy, dlatego spytałem Housmana, czy mógłby przeanalizować także i ten czynnik. Każdy z pracowników został poddany testowi, który sprawdzał jego umiejętności pracy z komputerem, a dotyczył wiedzy na temat skrótów klawiaturowych, oprogramowania (*software*) oraz sprzętu

(*hardware*), a także szybkości pisania na klawiaturze. Pracownicy z grupy Firefox/Chrome nie wykazywali się żadną znacząco większą wiedzą komputerową, nie byli także lepsi w pisaniu na klawiaturze. Jednak nawet po uwzględnieniu tych wyników działanie „efektu przeglądarki” nie ustępowało. Wiedza i umiejętności techniczne nie były więc źródłem tego, co dawało im przewagę nad innymi.

Różnicę robiło to, w jaki sposób weszli oni w posiadanie przeglądarki. Jeśli używasz komputera osobistego firmy Microsoft, w system Windows wbudowana jest przeglądarka Internet Explorer. Jeśli jesteś użytkownikiem komputera Apple, masz na nim domyślnie zainstalowaną przeglądarkę Safari. Prawie dwie trzecie agentów biur obsługi klienta używało przeglądarki domyślnej, nigdy nie zastanawiając się nad tym, czy jest ona lepsza, czy gorsza od innych.

Żeby mieć w komputerze Firefox albo Chrome, trzeba wykazać się pewną przedsiębiorczością, ściągnąć i zainstalować inną przeglądarkę. Zamiast akceptować w ciemno przeglądarkę domyślną, musisz wykazać się inicjatywą i wyszukać opcję, która może okazać się lepsza. I właśnie dokonanie tego na pozór drobnego aktu, zrobienie czegoś z własnej inicjatywy, stanowi niepodważalną wskazówkę świadczącą o tym, jakie jest twoje podejście do pracy.

Agenci biur obsługi klienta, którzy bez zastanowienia godzili się na korzystanie z przeglądarki domyślnej Internet Explorer lub Safari, w podobny sposób podchodzili również do swojej pracy. Prowadząc rozmowy z klientami w sprawie sprzedaży, trzymali się ściśle instrukcji i zaleceń, a rozpatrując skargi i zażalenia, stosowali się niezmiennie do standardowych procedur. Uważali, że ramy wykonywanej przez nich pracy są raz na zawsze ściśle określone. Dlatego, kiedy praca ta przestawała im przynosić zadowolenie i satysfakcję, najpierw zaczęli coraz rzadziej się w niej pojawiać, a w końcu po prostu całkowicie ją porzucali.

Pracownicy, którzy wykazywali się inicjatywą i dokonywali zmiany przeglądarki domyślnej na Firefox lub Chrome, mieli inne podejście do pracy. Poszukiwali nowatorskich sposobów sprzedaży oraz nie-

standardowych procedur postępowania w kontaktach z klientami. Kiedy spotykali się z sytuacją, w której nie czuli się dobrze, próbowali ją zmieniać. Wykazując inicjatywę w kwestii poprawy warunków pracy, mieli mniej powodów do tego, by tę pracę porzucić. Po prostu sami tworzyli sobie pracę, która im odpowiadała i którą chcieli wykonywać. Stanowili oni jednak wyjątek, nie regułę.

Żyjemy w świecie Internet Explorera. Tak jak prawie dwie trzecie pracowników biur obsługi klienta miało w swoich komputerach zainstalowane przeglądarki domyślne, tak samo wielu z nas bez zastanowienia akceptuje różnego rodzaju „ustawienia domyślne/standardowe” w naszym własnym życiu. Przeprowadzając szereg dających wiele do myślenia doświadczeń, zespół pod kierunkiem psychologa politycznego Johna Josta badał, w jaki sposób ludzie reagują na niepożądane przez nich „warunki domyślne/standardowe”. W porównaniu z Euroamerykanami Afroamerykanie byli mniej zadowoleni ze swojej sytuacji ekonomicznej, choć z drugiej strony uważali nierówność ekonomiczną za bardziej usprawiedliwioną i akceptowalną. W porównaniu z osobami o najwyższych dochodach osoby o najniższych dochodach były o 17% bardziej przekonane o tym, że nierówność ekonomiczna jest czymś koniecznym i nieuchronnym. A kiedy zapytano je, czy poparłyby regulacje prawne, które ograniczałyby prawa obywateli oraz wolność prasy do krytykowania rządu, gdyby uznał on, że wprowadzenie takich obostrzeń legislacyjnych jest konieczne ze względu na możliwość rozwiązania problemów naszego państwa, okazało się, że dwa razy więcej osób o najniższych niż osób o najwyższych dochodach byłoby skłonnych zrezygnować z prawa do wolności słowa. Przekonawszy się o tym, że przedstawiciele najbardziej upośledzonych, pokrzywdzonych przez los grup społecznych popierają *status quo* o wiele bardziej niż przedstawiciele najbardziej uprzywilejowanych grup społecznych, Jost i jego koledzy doszli do następującego wniosku: „Ludzie, którzy cierpią najbardziej z powodu danego stanu rzeczy, są, paradoksalnie, najmniej skłonni do tego, by ów stan kwestionować, podważać, odrzucać czy zmieniać”.

Zarządzanie

Ta wyjątkowa, niezwykle interesująca książka rzuca nowe światło na naszą epokę zamętu. Obalając mity historii o sukcesie, rzucając wyzwanie długo utrzymywanym przekonaniom o postępie i odnajdując wspólne cechy tych, którzy są agentami gruntownych zmian, Adam Grant pozwala nam z zaskakująco nowej perspektywy przyrzeć się nie tylko naszemu miejscu w świecie, lecz także naszemu potencjałowi, który pozwala nam na kształtowanie tego świata zgodnie z naszą wolą.

J.J. ABRAMS

reżyser filmu *Gwiezdne wojny: Przebudzenie Mocy*, współtwórca i producent wykonawczy serialu *Zagubieni*, współwłaściciel wytwórni filmowej Bad Robot

Po tym, jak udało mi się stworzyć i uruchomić setki różnych przedsiębiorstw – od linii lotniczych do linii kolejowych, od wytwórni płytowych do operatorów telefonii komórkowej, ostatnio zaś firmę oferującą turystyczne loty kosmiczne – uświadomiłem sobie, że moje największe wyzwania i sukcesy miały związek z przekonywaniem ludzi, by patrzyli na świat inaczej niż dotychczas. Książka **Buntownicy** pokazuje, w jaki sposób można tego dokonać poprzez stymulację kreatywności i chęci zmiany.

SIR RICHARD BRANSON

twórca konglomeratu spółek Virgin Group

Buntownicy to fascynująca, niezwykle pouczająca książka, która pomoże ci nie tylko rozpoznać twoje własne, niepowtarzalne talenty i zdolności, lecz także znaleźć w sobie siłę do tego, by, próbując je urzeczywistnić i realizować w życiu, rzucać wyzwanie konwencjonalnym, obiegowym poglądom i opiniom. Przytaczając zaskakujące wyniki badań naukowych oraz przykuwające uwagę historie niezwykłych osób, Adam Grant pokazuje nam, w jaki sposób generować nowatorskie idee, bronić ich i realizować je w praktyce, i jednocześnie obala szereg mitów, które zwykle powstrzymują nas przed tym i spowalniają.

ARIANNA HUFFINGTON

współzałożycielka i redaktor naczelna serwisu *The Huffington Post*, autorka książki *Spełnienie. Nowy wymiar twojego sukcesu*

Buntownicy to jedna z najważniejszych i najbardziej wciągających książek, jakie kiedykolwiek czytałam, pełna zaskakujących, silnie przemawiających do wyobraźni idei i wglądów. Może ona pomóc ci nie tylko zmienić sposób, w jaki patrzysz na świat, lecz także zmienić sposób, w jaki przeżywasz swoje życie.

Poza tym stanowi potężne źródło inspiracji do tego, by zmieniać otaczający cię świat.

SHERYL SANDBERG

dyrektor operacyjna Facebooka, autorka książki *Włącz się do gry. Kobiety, praca i chęć przywództwa*

Czasami wydaje się nam, że najpierw musimy poznać wszystko, co dawne, żeby zasłużyć sobie na przywilej zrobienia czegokolwiek nowego. Adam Grant wykonał mistrzowską robotę, pokazując, że wcale nie musi tak być; mamy szczęście, że ktoś taki jak on służy nam za przewodnika.

PETER THIEL

współzałożyciel firm PayPal i Palantir, autor książki *Zero to One. Notatki o start-upach*

ISBN 978-83-8087-458-9



9 788380 874589 >

MT16152

Cena 49,90 zł