

Applied Business and Economics Journal

e-ISSN: 2956-7432

2023 Vol.1 pp. i-viii

doi: 10.61089/abej.2023.1.33

Efekt domina, rzadkie zdarzenia i zamszowe buty (w organizacjach i codziennym życiu)Piotr Karpowicz 

Wiceprezes Zarządu ds. Handlu w Banku Spółdzielczym w Wysokiem Mazowieckiem, Przewodniczący Rady MBA WSiFZ Business Club, absolwent i współpracownik Akademii Psychologii Przywództwa w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej

Published: 23 September 2023

CC BY 4.0



Patrząc na przewracające się jedna za drugą kostki domina, wprawiające w ruch następną i następną, na niewspółmierność siły przyłożonej, do efektu, wydawałoby się, że to takie proste. Że w codziennym życiu też tak może być!?! I rzeczywiście, zdarza się, ale to zdarzenia raczej z kategorii „rzadkich”.¹ Dzisiejsze czasy, obfitujące w szereg niekorzystnych zdarzeń, zarówno tych dotykających nas w ludzki sposób – nas jako ludzi, jak i tych mających wpływ na nasze życie zawodowe, mających wpływ na gospodarkę krajową i światową, powodują, że liderzy działając w nieustannej fazie transition (w fazie przejścia w procesie wprowadzania zmiany – pomiędzy rozmrożeniem i ponownym zamrożeniem)², zmęczeni sytuacją, stresem, BANIA³ i VUCA⁴, chcąc nadażyć za zmianami coraz częściej próbują szukać prostych rozwiązań, licząc na niewspółmierność siły przyłożonej do efektów. Ale to, czy efekt domina wystąpi czy nie, zależy od innych, różnych czynników które muszą zaistnieć! Naiwnym byłoby myślenie, że jest inaczej. Co zatem musi się wydarzyć? Jakie okoliczności, zjawiska, czynności muszą zaistnieć, by tak się stało?

¹ Rzadkie zdarzenia, które są przedmiotem niniejszego opracowania, to zdarzenia których pojawienie się lub zidentyfikowanie i wykorzystanie, prowadzić może do efektu domina, serii występujących po sobie zdarzeń lub okoliczności prowadzących, wbrew niedużej początkowej sile przyłożenia, do niewspółmiernie dużych efektów. Dotyczą zarówno sfery biznesu, organizacji (wprowadzanie zmian, strategie biznesowe) jak i osobistej i życia codziennego (zmiana nawyków).

² Trzy fazy procesu wprowadzania zmiany wg. modelu opracowanego przez Kurta Lewina: rozmrożenie, wprowadzenie zmiany i ponowne zamrożenie. Pisze o tym m.in. Clarke w książce Zarządzanie zmianą.

³ BANI przedstawiony przez Jamais Cascio w 2020 roku model/akronim, będący rozwinięciem i uaktualnieniem funkcjonującego już wcześniej modelu VUCA, opisujący otaczający nas obecnie świat, stworzony z pierwszych liter następujących wyrazów: Brittle – kruchy, Anxious – niespokojny, Non-linear – nieliniowy, Incomprehensible – niezrozumiały.

⁴ VUCA termin opracowany przez armię amerykańską, pierwotnie opisujący specyfikę rzeczywistości podczas wojny. Od kilku lat to określenie funkcjonuje również w biznesie i w obszarze rozwoju osobistego. Podobnie jak BANI opisuje otaczający nas świat. Akronim utworzony od pierwszych liter wyrazów: Volatility – zmienność, Uncertainty – niepewność, Complexity – złożoność, Ambiguity - niejednoznaczność.

W literaturze można znaleźć wiele różnych koncepcji dotyczących tego zagadnienia w szerszym lub węższym zakresie (Cebulski, 2008; Obłój, 2022; Taleb, 2020). To spojrzenie na zagadnienie, próba integracji opisanych w literaturze przypadków i perspektywa, która może stanie się, chociaż w części, inspiracją dla innych.

Z całą pewnością takie zjawiska nie zachodzą często i tu siłą rzeczy przychodzi na myśl krzywa Gaussa – rozkład normalny – a właściwie to, co dzieje się na jego obrzeżach – rzadkie zdarzenia. W swojej książce "Strategia błękitnego oceanu", Chan Kim i Mauborgne (2022) przedstawiają swoją koncepcję poszukiwania nowych przestrzeni, które nie są jeszcze zdominowane przez konkurencję. Koncentrując się na poszukiwaniu nisz rynkowych i potrzeb klientów, które nie są zaspokojone przez istniejących już graczy na rynku, łącząc innowacyjność, czyli tworzenie produktów lub usług, które są unikalne i oferują wartość dla klientów ze wzmacnianiem tych wartości dla klienta, tworzą się Błękitne Oceany. Wydaje się więc, że rzadkie zdarzenia i interweniowanie na „peryferiach” są stałym elementem tej strategii. Aby stworzyć nowy rynek lub przemienić istniejący, firma powinna skoncentrować się na zdarzeniach, które występują bardzo rzadko lub wcale na istniejącym rynku oraz interweniować na peryferiach, wykraczając poza standardowe ramy branży lub rynku. Identyfikacja i wykorzystanie tych rzadkich zdarzeń i interwencji, może prowadzić do znalezienia nieodkrytych, nieobsadzonych i nieeksploatowanych rynków, czyli tzw. błękitnych oceanów. Zamiast konkurować na nasyconych rynkach firma może stworzyć nowy rynek, w którym będzie miała monopolistyczną pozycję.

Jedną z teorii/koncepcji łączącą się z tematem niniejszego artykułu, wprowadzoną przez Kim i Mauborgne (Kim & Mauborgne 2022), opisaną w przywołanej książce, jest przywództwo w punkcie krytycznym. Koncepcja tego przywództwa ma korzenie w dziedzinie epidemiologii. Wywodzi się z założenia, że w każdej organizacji może szybko dojść do fundamentalnych zmian, tak jak to bywa w przypadku epidemii. Opiera się na fakcie, że każda organizacja to zależności pomiędzy ludźmi, czynami i działaniami, wywierającymi niewspółmierny wpływ na wyniki. Lider wprowadzając zmianę w organizacji bardzo często staje przed koniecznością przełamania trudności związanych z czynnikiem ludzkim – zmianą ich percepcji, otworzeniem się na potrzebę zmiany, ograniczonymi zasobami czy motywacją. Jak piszą autorzy:

Konwencjonalna mądrość podpowiada, że im większa zmiana, tym więcej zasobów i czasu potrzeba, by zobaczyć rezultaty. Ty jednak musisz postawić tę mądrość na głowie i zastosować coś, co nazywamy tipping point leadership” (s. 214).

Rozwiązaniem, zmianą status quo jest zastosowanie dźwigni/lewara i skoncentrowanie się na czynnikach niewspółmiernego wpływu. Według Kim i Maugborne (2022) standardowe teorie zmian w organizacji opierają się na transformacji mas (większości pracowników, zasobów, procesów, znajdujących się w granicach odchyłeń standardowych rozkładu normalnego), na ich poruszaniu, a to ciągnie za sobą konieczność angażowania znacznych (proporcjonalnych do masy) zasobów i czasu. Dlatego wbrew powszechnie przyjętemu podejściu i „mądrości”, przywództwo w punkcie krytycznym obiera przeciwny kierunek. W celu zmiany mas, skupia

się na zmianie ludzi, zachowań i działań znajdujących się na obrzeżach rozkładu normalnego, na ich ekstremach, silnie wpływających na wyniki.

Koncentrowanie się na działaniach o nieproporcjonalnie dużym wpływie jest jednym z najistotniejszych elementów strategii błękitnego oceanu. Jest jednym z elementów ich podejścia do tworzenia strategii biznesowych, a Strategia Błękitnego Oceanu to kompleksowa koncepcja, która obejmuje wiele innych elementów, takich jak wartość dla klienta, innowacje i różnicowanie.

Jacek Santorski „odkrył”, że Mauborgne i Kim, opisują koncepcje interwencji na obrzeżach systemu do zarządzania wewnątrz swoich organizacji (Santorski, 2020). Widzimy, jak zasady marketingu na scenie zewnętrznej odnieść można strukturalnie do sceny wewnętrznej. Chodzi tu o to, że warto ograniczyć nakłady finansowe i czasowe tam, gdzie można osiągnąć lepsze rezultaty poprzez identyfikację i uruchomienie czynników, które nieproporcjonalnie do wpływu w organizacji. Zamiast polegać na surowych liczbach, należy skupić się na doświadczeniu i zrozumieniu potrzeb zmiany. Ważne jest spotkanie się z niezadowolonymi klientami i wysłuchanie ich opinii. Trzeba zidentyfikować obszary, gdzie działania mogą natychmiast przynieść zmianę, jednocześnie wycofując energię z mniej ważnych obszarów. Warto również rozpoznać osoby i zjawiska, które mają kluczowy wpływ na opinie i decyzje.

Koncentruj się na małych, prostych zmianach i interwencjach, które mają szansę dać efekt domina: mikrokorekty – makroefekty. Koncentruj się na ekstremach, zamiast angażować duże środki w ruszenie mas – tam znajdziesz ludzi i zachowania mające niewspółmierny wpływ na motywacje i wyniki (Santorski, 2020, s. 67-68)

Santorski nazwał to „Blue ocean leadership.”

Bardzo ciekawą teorią nawiązującą do tematu jest „punkt przełomowy” opisany przez Malcolma Gladwella w książce o takim właśnie tytule (Gladwell, 2019). Autor wyjaśnia w niej, jakie są małe przyczyny wielkich zmian, kiedy te zmiany się zdarzają i przede wszystkim, dlaczego się zdarzają. Koncepcja Gladwella sprowadza się do założenia, że aby zrozumieć zjawisko zmiany czy pojawienia się nowego trendu trzeba uznać je za epidemię. Jak sam pisze „*Idee, produkty, wiadomości i zachowania rozprzestrzeniają się bowiem tak samo jak wirusy*” (Gladwell, 2019, s. 12). Wychodzi on z założenia, że na pozór nie mające ze sobą nic wspólnego – lub niewiele – zjawiska łączą pewne prawidłowości: zachowania są zaraźliwe, występuje bardzo wyraźna dysproporcja między zmianą i efektem (to kluczowe w niniejszych rozważaniach – mała zmiana wywołuje potężny efekt) i to, że zmiana następuje w pewnym krytycznym momencie, a nie stopniowo.

Według teorii Gladwella, by zaistniały trendy i zmiany, by kolokwialnie mówiąc, kostki domina zaczęły się przewracać, niezbędne są trzy czynniki. Po pierwsze to wpływowi ludzie, których w swych książkach określa jako „Mavens”. To osoby, które posiadają duże doświadczenie i wiedzę na temat danego obszaru. Są gotowe dzielić się swoją wiedzą z innymi, co sprawia, że ich zdanie jest szanowane i uwzględniane w procesie decyzyjnym. Ich działania wpływają na to, co staje się popularne i modne. Po drugie to osoby wpływające

– "Connectors", czyli takie, które posiadają szerokie kręgi znajomych i potrafią łatwo nawiązywać kontakty z innymi ludźmi. Ich zdolność do połączenia ze sobą różnych grup ludzi jest kluczowa dla powstawania trendów i zmian. Poprzez propagowanie nowych idei i produktów, wprowadzają je na rynek i sprawiają, że stają się popularne. Trzecim elementem są właśnie punkty przełomowe. Są to wydarzenia, które wywołują gwałtowne zmiany w społeczeństwie, np. sukces książki, filmu czy nowego produktu. Są one punktem zwrotnym, który sprawia, że dany trend lub zmiana staje się popularna. To właśnie połączenie tych trzech czynników powoduje, że dany trend lub zmiana staje się popularna i wpływowa w społeczeństwie. Warto jednak zauważyć, że każdy trend i zmiana jest indywidualna i powstaje na skutek różnych czynników, a teoria Gladwella stanowi jedynie jedno z możliwych wyjaśnień.

Wracając na chwilę do teorii Blue Ocean, pozostając jednak przy Gladwellu. W innej książce, pt. "Dawid i Goliat" (2020) autor skupia się na opowiadaniu historii małych graczy, którzy pokonują dużych rywali, wykorzystując swoje unikalne umiejętności i wyjątkowe podejście do gry. W przeciwieństwie do tego, Kim i Mauborgne skupiają się na poszukiwaniu nowych przestrzeni rynkowych, które nie są jeszcze obsadzone przez konkurencję, a nie na pokonywaniu już istniejących rywali. Kim i Mauborgne zastrzegają, że ich teoria rzadkich zdarzeń i peryferyjnych interwencji, czyli przywództwo w punkcie krytycznym, różni się od konceptu Gladwella jeszcze pod innymi, ważnymi względami. Gladwell koncentruje się na tym, co prowadzi do epidemii w społeczeństwach, autorzy Blue Ocean natomiast skupiają się na przywództwie w kontekście zmian w organizacji, aby zrozumieć, w jaki sposób liderzy mogą pokonać przeszkody blokujące realizację strategii. Badania autorów różnią się pod względem kontekstu jak i rozpatrywanych środków powodujących zmiany epidemiczne (Chan Kim & Mauborgne 2022).

W kolejnej części przyjrzymy się pewnej historii opisanej w książce pt. „Siła nawyku. Dlaczego robimy to co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie” autorstwa Charlesa Duhigga (2022). Amerykański ekonomista i polityk Paul O’Neill w latach 1987 – 2000 dokonał głębokiej przemiany raczej kiepsko funkcjonującej firmy – huty aluminium Alcoa w Stanach Zjednoczonych. W ciągu piastowania stanowiska prezesa zarządy przychody huty powiększyły się ponad pięciokrotnie, a wartość przedsiębiorstwa wzrosła o blisko 27 miliardów dolarów. Bohater naszej historii na początku swych działań opisał, zdefiniował i postawił przed sobą i firmą jeden, podstawowy cel: miał on za zadanie wprowadzenie jednego nawyku. W trakcie spotkania z managementem i inwestorami przekazał, że chce uczynić z Alcoa najbardziej bezpieczną hutę w Stanach Zjednoczonych. To był cel, którego nikt nie mógł przecież zakwestionować ani mu się sprzeciwić. O’Neill zalecił, by każdy wypadek w fabryce był zgłaszany do niego w przeciągu 24 godzin oraz żeby informacja dotycząca zdarzenia bezwzględnie zawierała także propozycję działań zapobiegających takim zdarzeniom w przyszłości – swoisty program naprawczy. Powiązał to równocześnie z sankcjami grożącymi za zlekceważenie polecenia, w tym przypadku brak możliwości jakiegokolwiek awansu. Ale cóż wspólnego ma ta historia z przewracającymi się kostkami domina?! Otóż w wyniku podjętych przez prezesa huty decyzji w przedsiębiorstwie rozpoczęło się wdrażanie nawyku. Według Duhigga (2022) to pewien wzorzec zachowania

zapisany w naszych neuronach, który składa się z trzech następujących zdarzeń występujących w sukcesywny sposób po sobie. Zdarzenia te układają się w tzw. pętlę nawyku; wskazówka (wyzwalacz), zwyczaj i nagroda. W opisanym przypadku wskazówką był wypadek, zwyczajem – informacja wraz z planem unikania takich sytuacji w przyszłości, a nagrodą szansa na awans. Utrwalenie tego nawyku spowodowało efekt domina. Wszyscy pracownicy zaczęli analizować przyczyny zdarzeń, a wymagało to przeprowadzenia analiz procesów występujących w produkcji. Działania te doprowadziły do ich usprawnienia i usprawnienia procedur, co przełożyło się na oszczędności związane z działalnością firmy (Duhigg, 2022). Można powiedzieć, że sami pracownicy nabrali nowych nawyków doskonalenia, zaczęli współpracować ze sobą w tym zakresie, co wpłynęło także na rozwinięcie procesów komunikacji, przepływu informacji w firmie. Co najważniejsze te wszystkie zmiany przełożyły się na osiągnięte wyniki. Jak więc widzimy wdrożenie jednego nawyku zmieniło całą firmę. Według Duhigga (2022) to właśnie nawyki, a właściwie nawyki kluczowe, których utrwalenie powoduje pojawianie się nowych, mogą być motorem wielkich zmian i spowodować, że kostki domina przewrócą się aż do ostatniej, która jest naszym nadrzędnym celem.

W Polsce również kilku autorów zajmuje się zagadnieniami omówionymi powyżej. Na uwagę zasługują prace profesora Andrzeja Nowaka, który badając to, co znajduje się na obrzeżach rozkładu normalnego – rzadkie zdarzenia, zorientował się, że da się je opisać modelami matematycznymi. Nie wchodząc w szczegóły, zdarzenia te mogą pociągnąć za sobą kolejne, tworzące ciąg zdarzeń, prowadzące do powstawania jakościowo nowych form i zachowań. Według Nowaka w szczególnych warunkach następujące po sobie zdarzenia mogą właśnie przybrać efekt domina. Co ciekawsze, taki efekt może być wywołany świadomie stając się tzw. atraktorem zmiany, czyli lewarem i/lub basenem przyciągania (Santorski, 2020). Terminy te wprowadzone zostały przez Praszkiere (2015). Atraktory zmian to elementy przyciągające ludzi do nowych zachowań. Basen przyciągania to pojęcie, które odnosi je do zmian w organizacji. Możemy mówić o różnych atraktorach: osobistych, wpływających na postrzeganie zmian jako korzystnych dla danej jednostki/osoby; społecznych, które wpływają na postrzeganie zmian jako korzystnych dla grupy lub społeczności; organizacyjnych – wpływających na postrzeganie zmian jako korzystnych dla samej organizacji. Basen przyciągania to z kolei obszar, w którym te atraktory się nakładają. Im większy basen przyciągania, tym bardziej przyciągająca jest dana zmiana dla wszystkich jej uczestników. Można także wysnuć wniosek, że w przypadku małego basenu przyciągania zmiana może być postrzegana jako nieatrakcyjna lub nawet jako wrogie środowisko dla jej uczestników. Sedno teorii Praszkiere polega na tym, że nie wystarczy dojść do atraktora zmiany. Należy równolegle stworzyć siłę nowego przyciągania. Obrazowo opisuje to Santorski w książce "i"/Refleksje o przywództwie jutra (2020) *„Jeżeli wyciągam piłkę z dołka za pomocą bardzo twórczego pomysłu, to muszę jeszcze stworzyć nowy dołek, do którego ona wpadnie. W przeciwnym razie piłka wróci do starego dołka”* (s. 74).

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że przedstawione teorie dotyczące rzadkich zdarzeń w organizacji wskazują na wiele wspólnych cech. Do najważniejszych i kluczowych można zaliczyć:

- rzadkie zdarzenia mogą stanowić zarówno zagrożenie, jak i szansę dla organizacji, w zależności od sposobu, w jaki są zarządzane,
- rzadkie zdarzenia mogą prowadzić do zmiany myślenia i postaw ludzi oraz organizacji,
- rzadkie zdarzenia mogą mieć potężny wpływ na społeczeństwo i gospodarkę,
- - rzadkie zdarzenia mogą prowadzić do powstania nowych trendów i innowacji,
- rzadkie zdarzenia wymagają elastyczności i gotowości do zmian ze strony organizacji,
- rzadkie zdarzenia mogą wywołać efekt domina, prowadzący do dalszych zmian i konsekwencji.

W wyniku analizy i integracji podejść, w celu opisanie i usystematyzowania tematyki związanej z rzadkimi zdarzeniami i efektem domina powstał akronim DOMINO.⁵

D - Disruption (zakłócenie) - rzadkie zdarzenia, które mieszczą się na obrzeżach rozkładu normalnego, mogą spowodować zakłócenia w typowych procesach i wywołać efekt domina.

O - Opportunity (okazja) - rzadkie zdarzenia mogą również stworzyć nowe możliwości biznesowe, które wcześniej nie były dostępne lub nie były postrzegane jako atrakcyjne.

M - Mindset (postawa mentalna)/Mindset Shift (zmiana myślenia) - Aby wykorzystać potencjał rzadkich zdarzeń, organizacje muszą przyjąć odpowiednią postawę mentalną. Muszą być otwarte na innowacje i gotowe do eksperymentowania, aby zidentyfikować nowe możliwości i dostosować się do zmian.

I - Innovation (innowacja) - Rzadkie zdarzenia mogą prowadzić do innowacji w produktach, procesach i modelach biznesowych. Organizacje muszą być gotowe na wprowadzenie zmian i innowacji, aby wykorzystać możliwości stworzone przez rzadkie zdarzenia.

N - Networking (sieciowanie) - Sieciowanie jest kluczowe w kontekście rzadkich zdarzeń, ponieważ pozwala na zdobywanie wiedzy i doświadczenia z różnych źródeł. Organizacje powinny budować sieci kontaktów, które umożliwią im poznanie nowych pomysłów i sposobów działania.

O - Organization (organizacja) - Aby wykorzystać możliwości stworzone przez rzadkie zdarzenia, organizacje muszą być dobrze zorganizowane i elastyczne. Muszą mieć procesy i struktury, które umożliwią im szybkie reagowanie na zmiany i wprowadzanie innowacji.

Zastanawiającym jest to, jak DOMINO opisane zostałyby przez przedstawicieli, odmiennych, jakby się wydawało, stylów przywództwa!? Jak poszczególne części akronimu przedstawiałyby się w kontekście Versatile Leadership a jak wyglądałyby w przypadku Servant Leadership czy też innych podejść? To jednak temat na kolejne rozważania.

⁵ DOMINO autorski akronim stworzony przez autora artykułu, będący częścią projektu pod tą samą nazwą.

Opisane teorie, modele, nie są tymi najpopularniejszymi z kategorii „przepisu jak zarobić miliony”. Nie sprawdzą się też w każdym przypadku. Umieścić je raczej można (także pod kątem popularności) jako punkty, właśnie gdzieś na obrzeżach rozkładu normalnego... ale to właśnie tam dzieją się cuda, tam też rodzą się potwory i czarne łabędzie. Tam ma swój „początek i koniec” punkt zwrotny wg. Gladwella i tam uszyte zostały tytułowe zamszowe buty, o których pisze w swojej książce. Tam rodzą się atraktory zmiany i baseny przyciągania, tam są wybrzeża Blue Ocean, którymi być może przechadzał się Jim Collins, gdy rozmyślał nad geniuszem „i”. Tam, w głębokim zanurzeniu w swych projektach, „integrując” i opanowując złożone koncepcje „przywództwa jutra” przesiaduje, wpatrując się w przyszłość, Jacek Santorski. Tam stoi pierwsza i ostatnia kostka domina. Gdy przyjrzymy się tym punktom, kiedy spojrzemy na nie przez mikroskop w bardzo dużym powiększeniu, to zobaczymy, że te punkty tak naprawdę wcale nie są małymi kropkami, a wyglądem przypominają np. wydruk z elektrokardiogramu, krzywą Dalio, sinusoidę, może krzywe "S", o których przeczytać możecie w artykule Jacka Santorskiego (Santorski, 2023). Dostrzec tam też możecie mitologicznego Syzyfa, który wtacza swój głaz na szczyt (Karpowicz, 2022). Ta kropka może być też punktem, w którym przecina się kilka, kilkanaście, kilkadziesiąt lub jeszcze więcej, różnych innych krzywych Gaussa (wydawałoby się niezwiązanych z naszym zdarzeniem), położonych w różnych miejscach i płaszczyznach.

Na koniec nasuwa się jeszcze jedno pytanie. Co jest na krańcach rozkładu normalnego? Jeszcze dalej poza wszelkimi odchyleniami, za zdarzeniami najrzadszymi z rzadkich? Być może lewa i prawa strona wykresu/krzywej spotykają się ze sobą... gdzieś w miejscu, którego jeszcze nikt nie odkrył.

Bibliografia

Cebulski, K. (2020). *Efekt Motyla. Jak jedna decyzja może wpłynąć na całe Twoje życie i zaważyć nad biedą lub bogactwem?* Wydawnictwo Złote Myśli.

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2022). *Strategia błękitnego oceanu*. Wydawnictwo MT Biznes.

Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Wydawnictwo Gebethner i Ska.

Duhigg, Ch. (2022). *Sila nawyku. Dlaczego robimy to co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie*. Wydawnictwo Naukowe PWN S.A.

Gladwell, M. (2019). *Punkt przełomowy. O małych przyczynach wielkich zmian*. Społeczny Instytut Wydawniczy ZNAK.

Karpowicz, P. (2022). *Oddzwonię jak skończę...*

<https://app.santorski.pl/refleksja/oddzwonie-jak-skoncze/>

Obłój, K. (2022). *Myśl strategicznie*. Wydawnictwo Poltext.

Praszkier, R., & Nowak, A. (2015). *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Wolters Kluwer.

Santorski, J. (2020). *„I”/Refleksje o przywództwie jutra*. Wydawnictwo Agora.

Santorski, J. (2023). *Życie jako seria krzywych S*. Pobrano 19 kwietnia 2023 z

<https://app.santorski.pl/zycie-jako-seria-krzywych-s/> (<https://app.santorski.pl/zycie-jako-seria-krzywych-s/>)

Taleb, N. (2020). *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Wydawnictwo Zysk i S-ka.