

MARTIN REEVES  
JACK FULLER

---

# MASZYNA KREATYWNOŚCI

---

Jak dzięki wyobraźni tworzyć  
nowe idee i rozwijać firmę



MARTIN REEVES  
JACK FULLER

---

# MASZYNA KREATYWNOŚCI

---

Jak dzięki wyobraźni tworzyć  
nowe idee i rozwijać firmę

---

Przekład: Anita Doroba



mt biznes

# SPIS TREŚCI

Dramatis personae .....	10
Rozdział 1	
<b>Wprowadzenie</b> .....	11
Rozdział 2	
<b>Czym jest wyobraźnia?</b> .....	23
Rozdział 3	
<b>Uwiedzenie</b> .....	47
Rozdział 4	
<b>Idea</b> .....	83
Rozdział 5	
<b>Zderzenie</b> .....	131
Rozdział 6	
<b>Epidemia</b> .....	171
Rozdział 7	
<b>Nowa zwyczajność</b> .....	217
Rozdział 8	
<b>Na bis</b> .....	259
Rozdział 9	
<b>Sztuczna wyobraźnia?</b> .....	297
Rozdział 10	
<b>Rozpalanie wyobraźni na nowo</b> .....	327
<b>Podziękowania</b> .....	345
<b>O Autorach</b> .....	347

## ROZDZIAŁ 2

# CZYM JEST WYOBRAŹNIA?

Chcąc wykorzystać wyobraźnię, musimy najpierw zrozumieć, czym ona jest – zdefiniować ją i określić, co może dla nas zrobić, oraz zrozumieć, jak działa.

### **Potęga wyobraźni**

Czym jest wyobraźnia, najwyraźniej można zobaczyć, porównując ludzi z innymi żywymi istotami. Zwierzęta takie jak krowa czy ryba żyją w świecie takim, jaki jest. Złota rybka zachowuje się tak, jakby istniało tylko to, co znajduje się przed nią; nie ma żadnego punktu widzenia, z jakiego rozważałaby swoją sytuację<sup>1</sup>. Nie może tworzyć modelu mentalnego innego, lepszego akwarium, lepiej odpowiadającego jej aspiracjom, by rozkwitnąć jako złota rybka.

---

<sup>1</sup> T. Suddendorf, A. Dong, *On the Evolution of Imagination and Design*, *Oxford Handbook of the Development of Imagination*, Oxford University Press, Nowy Jork 2013.

W przeciwieństwie do zwierząt ludzie mogą eksploatować dziedziny, których nie ma. Łowca-zbieracz mógłby stworzyć mentalny model lepszego rodzaju kosza lub tego, jak mogłoby wyglądać jutrzejsze polowanie. W biznesie możemy zastanawiać się, jak mogłaby wyglądać firma, gdyby się zrestrukturyzowała albo jakie mogłaby stworzyć nowe produkty lub usługi. Ta zdolność mentalnego badania tego, co jeszcze nie istnieje, umożliwia nam świadome i celowe stwarzanie nowych rzeczy oraz kształtowanie otaczającego nas świata.

Wyobraźnię określamy jako „zdolność tworzenia modelu mentalnego czegoś, co jeszcze nie istnieje”. Umiejętność ta jest również zwana „myśleniem kontrfaktycznym”, czyli zdolnością kreowania obiektów mentalnych, które nie są jedynie przedstawieniem świata zewnętrznego<sup>2</sup>.

W biznesie dużo czasu spędzamy w świecie takim, jaki jest. Myślimy, opierając się na faktach, przyglądamy się danym lub jakiejś sytuacji, staramy się dowiedzieć, co się dzieje. To ma sens. Zarządzanie biznesem to również utrzymywanie w ruchu skomplikowanych działań; wiele dużych firm przewyższa wielkością większość miast, jakie powstały w historii ludzkości. Na przykład Walmart, zatrudniający 2,2 miliona pracowników, jest dziesięć razy większy

<sup>2</sup> Pojęcie „kreatywność” pochodzi od „kreowania”, czyli stwarzania. Jest to słowo o ogólnym znaczeniu odnoszącym się do zdolności powoływania czegoś do istnienia. Podobnie ogólnym słowem jest „innowacja” – oznacza ono stwarzanie czegoś nowatorskiego. W przeciwieństwie do tych dwóch słów „wyobraźnia” odnosi się do konkretnego procesu mentalnego zachodzącego w ludzkim mózgu: składania w całość modeli mentalnych rzeczy, które jeszcze nie istnieją. Wyobraźnia – działanie mentalne w mózgu i pomiędzy mózgami – jest podstawowym elementem ludzkim w programach innowacyjności i kreatywności w firmach. Jednak wyobraźnia wykracza również poza programy innowacyjności: nie jest wykorzystywana jedynie do tego, by wynaleźć nowe produkty lub usługi, ale również do tego, by fundamentalnie przemyśleć na nowo model mentalny, na którym bazuje firma, a nawet, by na nowo spojrzeć na całą branżę lub wyobrazić sobie nowe branże.



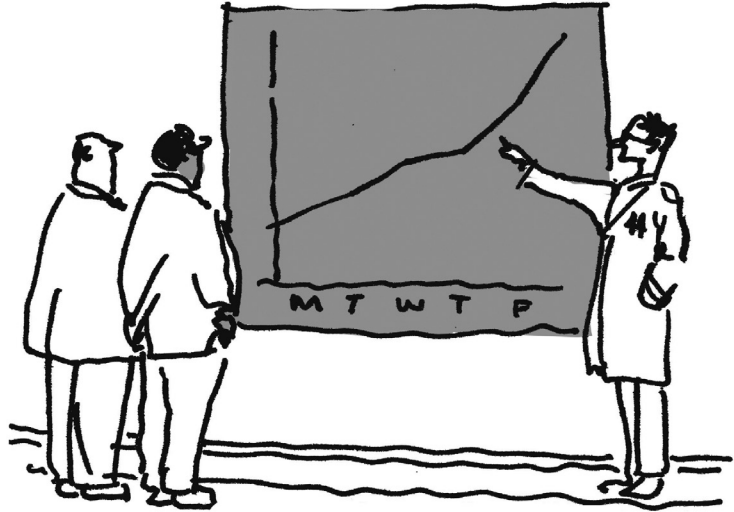
BABIŁOŃSCY WOJOWNICY ZAATAKOWALI DZIAŁ HR  
W ODLEGŁYCH PROWINCJACH!

od wielkiego starożytnego miasta Babilon. To ma sens, że przez większość czasu nasze umysły są zajęte po prostu utrzymaniem maszyny w ruchu.

Są jednak momenty, w których potrzebujemy zbadać coś, czego nie ma, ale mogłoby być. W kryzysach takich jak na przykład epidemia COVID-19, często nurtuje nas pytanie: „Co się z nami dzieje?” – pytanie o fakty, a nie kontrfaktyczne, pobudzające wyobraźnię pytanie: „Jak stworzyć nowe opcje?”.

Gdy myślimy kontrfaktycznie, odsuwamy na bok modele mentalne, którymi posługujemy się z przyzwyczajenia, i stwarzamy nowe. Na przykład firma Haier, będąca obecnie największym na świecie producentem sprzętu AGD, przeszła w latach 80. XX wieku transformację. Była wówczas

## LICZBA ROZTRZASKANYCH LODÓWEK



TAK WYGLĄDA WZROST PRODUKTYWNOŚCI  
W TYM TYGODNIU, PROSZE PANA...

w kryzysie, jej fabryka była w fatalnym stanie i zadłużona. Nowy prezes, Zhang Ruimin, podjął decyzję, by firma wyszła poza produkcję średniej jakości nijakich lodówek. Zdjął z linii produkcyjnej 76 lodówek – każdą, która miała choćby najmniejszą wadę – i kazał pracownikom je roztrzaskać<sup>3</sup>. To był symboliczny akt przestawienia myślenia z faktycznego na kontrfaktyczne: Co możemy zrobić, jeśli odrzucimy istniejący system? Bez wyobraźni możemy jedynie zniszczyć aktualną rzeczywistość.

Na przykład krowa może nie rozumieć, jaki sens ma wyburzenie mała przydatnej obory, podczas gdy człowiek z wyobraźnią może to zachęcić do wymyślenia modelu mentalnego czegoś, co jeszcze nie istnieje.

<sup>3</sup> K.G. Palepu, T. Khanna, I. Vargas, *Haier: Taking a Chinese Company Global*, Przypadek 9-706-401, Harvard Business School, Boston 2006.

## Ewolucja wyobraźni

Jak ewoluowała wyobraźnia? Wydaje się, że wytworzyła się jako narzędzie do rozwiązywania nowych problemów: Jak powinniśmy zareagować na ogień na skraju naszego obozowiska? Jak możemy najlepiej współdziałać na tym terenie, polując na to zwierzę? Lub: Jak mógłby zareagować ten nasz nieobliczalny przyjaciel, gdyby został potraktowany w taki sposób?

Wygląda na to, że jednym z rewolucyjnych prekursorów wyobraźni była zdolność do nazywania lub klasyfikowania sytuacji. Szympany mają tę zdolność: potrafią nauczyć się abstrakcyjnych symboli określających sytuacje i wskazywać je, gdy chcą dostać jeszcze jednego banana lub ogrzać pomieszczenie<sup>1</sup>. Jednak szympany nie najlepiej radzą sobie ze zmienianiem symboli tak, aby tworzyć ich nowe kombinacje. Szympany najprawdopodobniej nie ułoży symboli tak, by zapytać, czy można ogrzać banana. W przeciwieństwie do szympanów ludzkie dzieci instynktow-



NIE, GŁUPTASIE! GÓRY NIE MOGĄ SIE GOTOWAĆ!

<sup>1</sup> E. Jablonka, M.J. Lamb, *Evolution in Four Dimensions: Genetic, Epigenetic, Behavioral, and Symbolic Variation in the History of Life*, „Life and Mind: Philosophical Issues in Biology and Psychology”, MIT Press, Cambridge 2005.



nie stosują nowe koncepcje do wszystkiego. Gdy dziecko odkryje, na czym polega gotowanie, zapyta, czy można ugotować winogrona albo sok, czy można gotować książki itd. Gdy pozna smutek, zapyta, czy pies jest smutny, czy zegar jest smutny, albo zauważy, że słońce może być smutne wieczorem.

W ewolucji wyobraźni jednym z najważniejszych osiągnięć była umiejętność podzielenia świata na rozłączne elementy, a następnie manipulowania związkami między tymi elementami. Ludzie potrafią wyodrębnić koncepcję ogrzewania, a następnie zastosować ją do wielu sytuacji, odrywając się od jedynej możliwości, jaką było ogrzanie pomieszczenia. Jak zauważają biologowie ewolucyjni Eva Jablonka i Marion Lamb, ta elastyczność objawia się w naszym języku, „daje ona jednostce, słowu, ogromną dowolność przemieszczania się z kontekstu do kontekstu, nie wiążąc go już tylko z jedną określoną sytuacją”<sup>2</sup>.

Ta zdolność analizowania i izolowania koncepcji umożliwiła ludziom przenoszenie pomysłów z jednej domeny i analogicznego stosowania ich w innej, czemu towarzyszy tworzenie modeli mentalnych sytuacji, których nigdy wcześniej nie widzieli i być może na tej podstawie modeli mentalnych rzeczy i sytuacji jeszcze nieistniejących<sup>3</sup>. To doprowadziło do tworzenia nowych koncepcji, narzędzi i modeli organizacji społeczeństwa i ekspansji terytorialnej.

Przebieg ewolucji wyobraźni jest wciąż w nauce tematem wywołującym wiele dyskusji. Możemy jednak przyjąć jedno wstępne założenie: zdolności analityczne, wspierane i wzmacniane przez język – zdolność obserwacji, pojęciowego dzielenia świata na części i tworzenia między nimi nowych relacji – sprawiają, że możliwa jest wyobraźnia. Wnikliwa analiza i jasność pojęciowa mogą być raczej warunkami wstępnymi niż antytezą myślenia z wyobraźnią. Analiza wspiera syntezę. Inne ułożenie części, by stworzyć nową całość, jest łatwiejsze, gdy mamy dogłębne zrozumienie tych części.

<sup>2</sup> Ibidem.

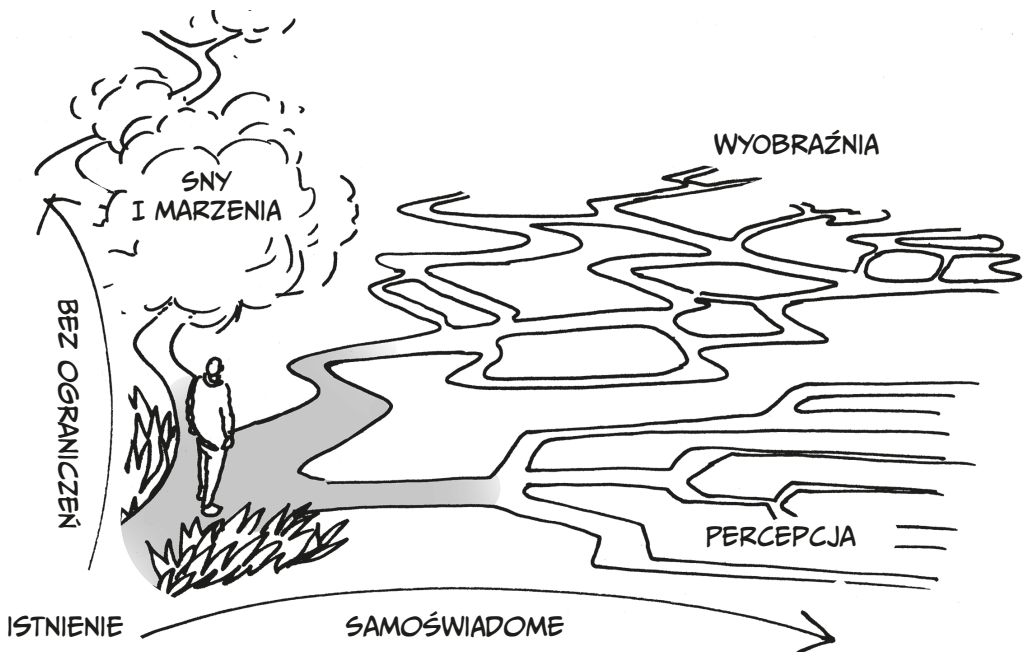
<sup>3</sup> C. Gamble, *Settling the Earth: The Archaeology of Deep Human History*, Cambridge University Press, Nowy Jork 2013.

## Wyobraźnia nieoderwana od ziemi

Wyobraźnia nie jest zbiorem przypadkowych myśli oderwanych od rzeczywistości. Polega ona raczej na jej przy czynowym zrozumieniu. (Zob. blok „Ludzie a sztuczna inteligencja”, s. 34). W zakresie, w jakim rozumiemy dynamikę świata – dlaczego rzeczy są takie, jakie są – możemy grać rekombinacją i zmienianiem tych rzeczy w sposób, w który wciąż jeszcze ma to sens i jest wykonalne.

Możemy porównywać wyobraźnię z innymi funkcjami mózgu, które są bardziej lub mniej przywiązane do rzeczywistości. (Zob. ilustrację 2.1). Najbardziej odległy od wyobraźni jest stan samego istnienia. Tak wygląda życie rośliny. Roślina nie ma samoświadomości i funkcjonuje pod wpływem bezpośrednich czynników środowiskowych. Nie ma mózgu, aby mogła oderwać się od terażniejszości.

Ilustracja 2.1. Wyobraźnia a sny, marzenia i percepcja



Dzięki ludzkiemu mózgowi otwierają się możliwości funkcjonalne wykraczające poza stan bycia rośliną. Istnieje świadoma percepcja, samoświadomy sposób działania powiązany ze światem zewnętrznym. Percepcja ogranicza się do tego, co się tam znajduje, i jest użyteczna, jeśli zależy nam na tym, by poznać wierny obraz świata. Przeciwnostwem percepcji są sny i marzenia – działanie mózgu poza samoświadomością, nieograniczone przez świat zewnętrzny, gdy pogrążeni we śnie lub w marzeniach przebywamy w swoim wewnętrznym świecie scenariuszy, wspomnień i symboli.

Między percepcją a snami i marzeniami znajduje się wyobraźnia, samoświadomy sposób myślenia, w pewien sposób ograniczony. Wyobraźnia *rozluźnia* korelację z rzeczywistością; operujemy możliwościami, zamiast starać się uzyskać precyzyjny obraz swojego otoczenia. To jednak nie zrywa powiązań z rzeczywistością. Skuteczna wyobraźnia działa zgodnie z prawami natury i inną wiedzą, którą mamy na temat dynamiki świata – ze spostrzeżeniami na temat ludzkiej natury, z wiedzą praktyczną zdobytą na przykład podczas prowadzenia firmy lub lekcji historii. Wyobrażając sobie, zmieniamy niektóre elementy rzeczywistości, pozostając jednak na ziemi z tym, co wiemy o pozostałej części rzeczywistości.

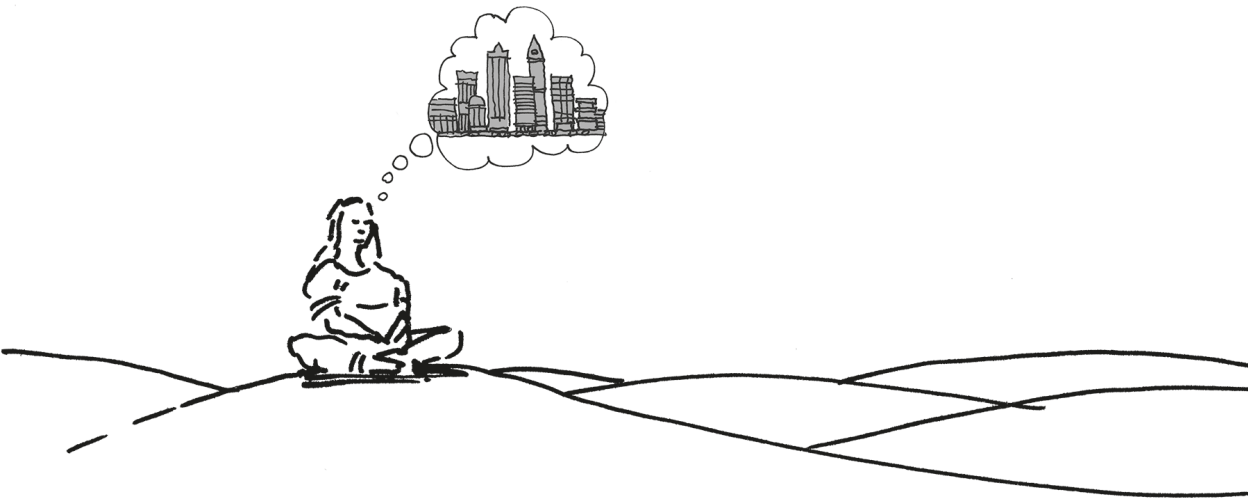
Możemy pogrążyć się w marzeniach o latającej żyrafie lub rurze, przez którą można przepompować ziemskie oceany na Marsa, ale są one absurdalne, ponieważ świat nie działa w taki sposób. Natomiast wyobraźnia czerpie z głębi naszych modeli opartych na faktach, aby dostarczyć informacje i zbudować podstawy naszych kontryfakcyjnych modeli. Na przykład w biznesie możemy zadać kontryfakcyjne pytanie: „Jaka może być firma dostarczająca artykuły biurowe?” i wyobrazić sobie jakieś radykalne i fascynujące od-

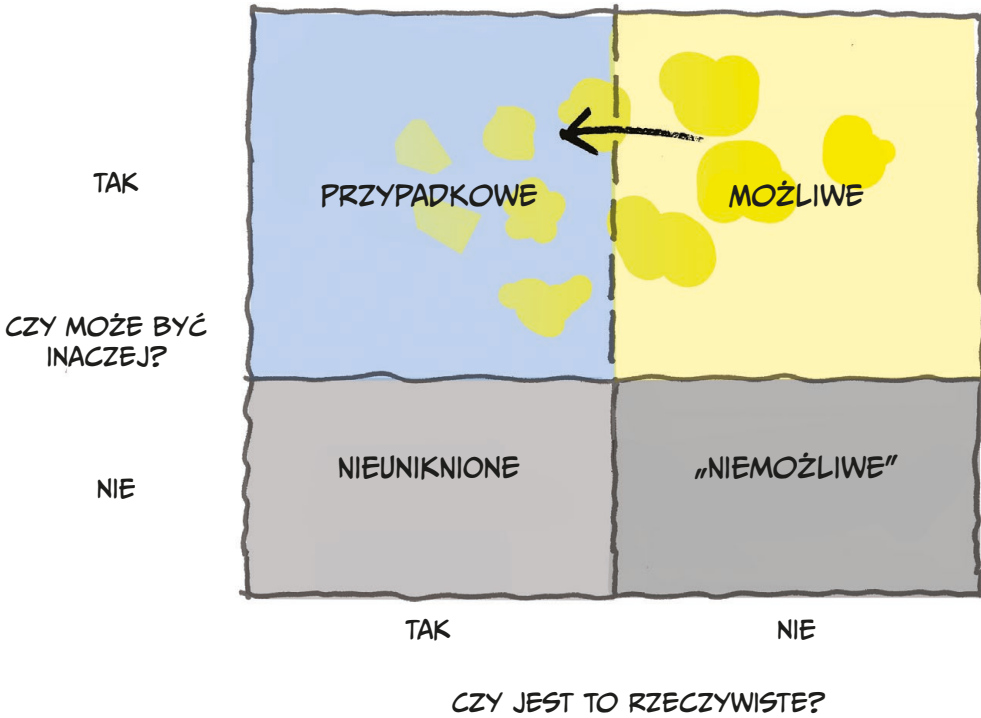
powiedzi czerpiące z naszych modeli mentalnych innych branż, historii, psychologii i technologii.

\* \* \*

Co może działać dla nas wyobraźnia? Możemy zobaczyć to na ilustracji 2.2. Dwa pola po lewej stronie kryją świat oparty na faktach, podzielony na to, co jest nieuniknione i na to, co jest przypadkowe. Rzeczy nieuniknione to takie właściwości świata, jak grawitacja, niepewność lub stałe aspekty ludzkiej natury. Rzeczy przypadkowe się zmieniają. To na przykład prawo, samochody w mieście, kształtowanie się popytu ze strony klientów, sposób mierzenia zysku, rola zarządzania zasobami ludzkimi itd.

Dwa prostokąty po prawej stronie to świat kontrfaktyczny, podzielony na rzeczy niemożliwe, takie jak podróże z prędkością przewyższającą prędkość światła, maszyna czytająca w myślach lub dinozaury jako zwierzęta domowe (choć pewne rzeczy, które wydawały się naprawdę niemożliwe, okazały się możliwe) oraz na rzeczy, które można sobie wyobrazić jako możliwe. Górny kwadrat z możliwościami po prawej stronie to obszar interesujący dla biznesu.





Ilustracja 2.2. Eksploracja i eksploatacja przestrzeni tego, co możliwe

Wyobrażenia pozwala nam eksplorować przestrzeń tego, co jest możliwe – świat kontrfaktyczny – w taki sposób, jak robi to ekspedycja poszukująca kopaliny na niezbadanym terenie. Umożliwia nam zarówno badanie, jak i składanie różnych rzeczy w sensowną całość, gdy wczesne stadia kontrfaktycznych pomysłów mogą na końcu wywołać transformację w biznesie. Zdobycie umiejętności wykorzystania wyobraźni oznacza nauczenie się zbiorowego robienia tego w firmie: eksploracji i zamieniania rzeczy nierzeczywistych w rzeczywiste.

## Jak działa wyobraźnia?

Chcąc wykorzystać wyobraźnię w biznesie, musimy przeprowadzić wnikliwą analizę tej umiejętności, aby zobaczyć, jak działa nie tylko na poziomie indywidualnym, ale również w kontekście firmy: jak działa między umysłami i w umysłach i jak splata się z działaniami. Przyjrzymy się cyklowi życia pomysłu – od inspirującej myśli po stworzenie nowej rzeczywistości.

## Uwiedzenie

Jedna z wybitniejszych teorii wyjaśniających, jak działa mózg, teoria Bayesa, głosi, że nasze mózgi aktualizują swoją wiedzę na podstawie zaskakujących nowych danych. Zaskoczenie jest początkiem wyobraźni: to zdarzenie, które odciąga nasz umysł od znanych sposobów myślenia.

Możemy widzieć zaskakujące rzeczy na poziomie neuronu. Definicja zaskakującego zdarzenia, niespodzianki mówi, że jest to „różnica, która robi różnicę”<sup>4</sup>. Gdy komórka nie otrzymuje na wejściu niczego zaskakującego, nie ma o czym informować. Gdy spotyka się z innymi neuronami na pogawędkę, jest nudno i opisuje swój stan: „To co zawsze, to co zawsze”. Inny neuron, który napotkał coś niezwykle, powie pozostałym: „A mnie się przytrafiło dzisiaj coś niezwykle, opowiem wam”. Napotkał coś innego, jakąś anomalię i ta różnica wywołała różnicę, wpływając na podmiot (neuron), który ją napotkał – a on czyni różnicę dla innych podmiotów (dla innych neuronów, a dzięki komunikacji dla innych mózgów).

<sup>4</sup> A Difference That Makes a Difference: A Conversation with Daniel C. Dennett, „Edge”, 22.11.2017, [https://www.edge.org/conversation/daniel\\_c\\_dennett-a-difference-that-makes-a-difference](https://www.edge.org/conversation/daniel_c_dennett-a-difference-that-makes-a-difference) [dostęp: 25.09.2022].

## Ludzie a sztuczna inteligencja

Komputery nie potrafią myśleć kontryfaktycznie, przynajmniej na razie. Chcąc zrozumieć dlaczego, możemy porównać proces poznawczy u ludzi i w przypadku sztucznej inteligencji. Jak napisał informatyk i filozof Judea Pearl, niemal wszystkie istniejące obecnie sztuczne inteligencje opierają się na podstawie poznania: dostrzeganiu korelacji<sup>1</sup>. Komputer może na przykład zauważyć, że ogień i dym pojawiają się razem lub że klientom Amazona, którym podobał się film *Rambo: Ostatnia krew*, spodoba się również film *Szybcy i wściekli 7*.

Ludzie potrafią jednak myśleć na poziomie wyższym niż samo zauważanie korelacji. Potrafią zrozumieć przyczyny. Potrafimy powiedzieć *dlatego* jakiegoś zjawiska są powiązane: dlatego ogień wywołuje dym, dlatego klientom, którym podobał się *Rambo*, spodoba się również film *Szybcy i wściekli 7*. Zrozumienie przyczyn oznacza, że nie tylko zauważamy, że jakiegoś rzeczy pojawiają się w świecie łącznie; udaje nam się zrozumieć dynamikę, która jest przyczyną tych związków. Opierając się na psychologii, możemy się domyślić, że ludziom podobają się filmy *Rambo* oraz *Szybcy i wściekli*, ponieważ poszukują historii o bohaterach, a być może dlatego, że brakuje im tego w życiu. Sztuczna inteligencja potrafi powiedzieć nam tylko, że te dwa filmy prawdopodobnie pojawią się razem w internetowych wyborach.

Ponieważ ludzki umysł jest pełny bogatych modeli świata uchwytyjących związki przyczynowe, potrafimy myśleć o jeden poziom wyżej: z wyobraźnią lub kontryfaktycznie. Gdy myślimy kontryfaktycznie, czerpiemy ze swojego przyczynowo-skutkowego rozumienia świata, ale zmieniamy niektóre elementy tych związków. Jak opisują to psycholożki Caren Walker i Alison Gopnik:

Konwencjonalna mądrość sugeruje, że wiedza i wyobraźnia lub nauka i fantastyka są odmienne, a nawet, że są przeciwieństwami. Jednak nowe spojrzenie na rozumowanie przyczynowo-skutkowe u dzieci sugeruje, że dokładnie te same zdolności, które pozwalają dzieciom uczyć się tak wiele o świecie, myśleć o nim tak szeroko i działać, by go zmienić, pozwalają im również wyobrazić sobie alternatywne światy, które mogą nigdy nie istnieć... Dzieje się tak, ponieważ wiemy coś na temat tego, w jaki sposób zdarzenia są powiązane przyczynowo, więc możemy sobie wyobrazić zmienianie tych związków i tworzenie nowych<sup>2</sup>.

Zilustrujmy te trzy poziomy poznania: sztuczna inteligencja może identyfikować korelację (poziom pierwszy), na przykład, że ludzie kupujący kawę z prawdopodobieństwem 60 procent kupią również rogalik. Nie mówi jednak nic na temat związku przyczynowo-skutkowego (poziom drugi): Czy większość ludzi przychodzi kupić kawę i dodatkowo kupuje rogalik? Czy może działa to inaczej? Gdy poznamy

<sup>1</sup> J. Pearl, D. Mackenzie, *Przyczyny i skutki*, Copernicus Center Press, Kraków 2021.

<sup>2</sup> C. Walker, A. Gopnik, *Causality and Imagination* [w:] *The Development of Imagination*, M. Taylor (red.), Oxford University Press, Nowy Jork 2013.



związek przyczynowo-skutkowy, będziemy mogli świadomie znajdować odpowiedzi na kontrfaktyczne pytania (poziom trzeci): Co się stanie, jeśli przestaniemy sprzedawać rogaliki?

Wchodząc dalej na terytorium kontrfaktyczne, możemy wykorzystać swoje przyczynowo-skutkowe rozumienie świata do tworzenia modeli mentalnych nowego programu lojalnościowego dla kawiarni. Możemy też wyobrazić sobie przyszłość dań i napojów. Podczas Światowej Wystawy EXPO w roku 1893 amerykańska sufrażystka Mary Elizabeth Lease wyobraziła sobie, że w roku 1993 ludzie będą spożywać wyłącznie syntetyczne pożywienie, co uwolni kobiety od kuchni<sup>3</sup>. Wprawdzie ten scenariusz faktycznie się nie zrealizował, jest jednak dobrym przykładem na to, jak daleko może sięgać ludzka wyobraźnia. Komputery nie mogą tworzyć takich dość wiarygodnych scenariuszy, ponieważ brakuje im przyczynowo-skutkowych modeli świata. Na temat nieistniejących rzeczy nie ma danych, które mogłyby przetwarzać. Aktualna sztuczna inteligencja nie ma do dyspozycji modeli mentalnych, którymi mogłaby żonglować, badając świat możliwości.

Poziomy poznania od myślenia korelacyjnego do kontrfaktycznego

Źródło: Adaptacja z książki J. Pearl, D. Mackenzie, *Przyczyny i skutki*, Copernicus Center Press, Kraków 2021.

<sup>3</sup> M. Novak, *Meal-in-a-Pill: A Staple of Science Fiction*, BBC, 18.11.2014, <https://www.bbc.com/future/article/20120221-food-pills-a-staple-of-sci-fi> [dostęp: 25.09.2022].



To niezwykle praktyczna i skłaniająca do myślenia lektura o pobudzaniu kreatywności. O tym, jak zbudować i wprowadzić w ruch maszynę wyobraźni, czyli firmę, która systematycznie korzysta z kreatywności, innowacji i nieustannie się uczy, by zapewnić sobie wzrost.

*W dzisiejszym środowisku biznesowym zdolność wyjścia poza szablony i nienaśladowanie tego, co robią inni, ma decydujące znaczenie. To wymaga umiejętności wykorzystywania znanych rzeczy w niekonwencjonalny sposób, zdolności do zachwyty, czerpania inspiracji, gdy coś się nie udaje lub nie działa, i znajdowania źródła pomysłów w niespodziewanych wydarzeniach. Ta książka wypełnia ważną lukę w naszej wiedzy o tym, jak w strategii biznesowej systematycznie wykorzystywać wyobraźnię, kreatywność i uczenie się.*

– **JØRGEN VIG KNUDSTORP**, prezes wykonawczy LEGO Brand Group, były prezes i CEO LEGO Group

*Kreatywność i wyobraźnia coraz bardziej stają się najważniejszym źródłem wielkich sukcesów biznesowych. A jednak nie uczą się ich w większości szkół biznesu, nie zachęca się do nich w większości kultur biznesowych i są one zazwyczaj tłumione przez najpopularniejsze procesy zarządzania. Reeves i Fuller napisali zachwycającą analizę wyobraźni w biznesie, którą powinien przeczytać każdy lider chcący odnieść długoterminowy sukces.*

– **ALAN MURRAY**, CEO, Fortune Media

*Nie wszyscy możemy być artystami, ale najwyższy czas, byśmy zaczęli myśleć jak oni. Jeśli chcesz uciec od tyranii miar i przyrostów i na poważnie, kreatywnie i z odwagą zmierzyć się z niepewnością, ta książka jest świetnym początkiem.*

– **MARGARET HEFFERNAN**, autorka książki *Niemierzalne*

*Martin Reeves i Jack Fuller zabierają nas na wspaniałą wyprawę od malowideł jaskiniowych po obrazy tworzone przez sztuczną inteligencję, od LEGO do Play-Doh i idei, które przyczyniły się do powstania Amazona i Disneya. Bądź gotowy na inspirację.*

– **BOB GOODSON**, Prezes NetBase Quid

Patroni medialni:



NOWA  
SPRZEDAŻ

MARKETER+

sprawny.marketing



FOCUS.pl

