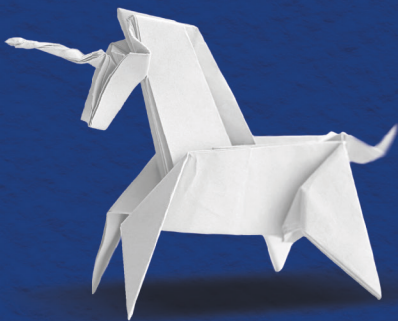


AMY C.  
EDMONDSON



# DOBRE PORAŻKI

Jak popełniać błędy,  
aby odnieść sukces



# SPIS TREŚCI



Prolog .....	13
Wprowadzenie .....	19

## CZĘŚĆ PIERWSZA KRAJOBRAZ PORAŻEK

ROZDZIAŁ 1	
<b>Pogoń za właściwym rodzajem porażki .....</b>	<b>43</b>
ROZDZIAŁ 2	
<b>Eureka! .....</b>	<b>83</b>
ROZDZIAŁ 3	
<b>Błądzić jest rzeczą ludzką .....</b>	<b>137</b>
ROZDZIAŁ 4	
<b>Idealna burza .....</b>	<b>193</b>

## CZĘŚĆ DRUGA PRAKTYKOWANIE SZTUKI DOBREGO PONOSZENIA PORAŻEK

ROZDZIAŁ 5	
<b>Spotkaliśmy wroga .....</b>	<b>253</b>
ROZDZIAŁ 6	
<b>Konteksty i konsekwencje .....</b>	<b>299</b>
ROZDZIAŁ 7	
<b>Rozumienie systemów .....</b>	<b>337</b>
ROZDZIAŁ 8	
<b>Prosperować jako omylna istota ludzka .....</b>	<b>383</b>

Podziękowania .....	435
O autorce .....	439

## ROZDZIAŁ 1

# Pogoń za właściwym rodzajem porażki



Tylko ci, którzy odważą się ponieść wielką porażkę,  
mogą kiedyś odnieść wielki sukces

– **Robert F. Kennedy**

6 kwietnia 1951 roku w niezwykle nowoczesnej sali operacyjnej czterdziestojednoletni kardiochirurg dr Clarence Dennis operował pięcioletnią Patty Anderson. Operacja nie przebiegała pomyślnie<sup>1</sup>. Dennis odczuwał intensywne i nagłe pragnienie uratowania dziecka, u którego zdiagnozowano rzadką, wrodzoną wadę serca. Kilku jego kolegów ze Szpitala Uniwersyteckiego w Minnesocie obserwowało, jak Dennis podłącza małej dziewczynce nową maszynę do pomostowania płucno-sercowego.

---

<sup>1</sup> Więcej na temat tej historii i początków przełomowych operacji na sercu znajdziesz tu: G. W. Miller, *King of Hearts: The True Story of the Maverick Who Pioneered Open-Heart Surgery*, Crown, Nowy Jork 2000; J. S. Forrester, *The Heart Healers: The Misfits, Mavericks, and Rebels Who Created the Greatest Medical Breakthrough of Our Lives*, St. Martin's Press, Nowy Jork 2015.

Zaprojektowana, by funkcjonować jako płuca i serce pacjenta podczas operacji, maszyna była do tej pory testowana tylko na psach w laboratorium. Niezwykle skomplikowane urządzenie wymagało pomocy szesnastu osób podczas zabiegu; jego obracające się dyski służyły jako płuca, pompa wykonywała funkcje serca, a liczne rurki działały jak naczynia transportujące krew po całym ciele.

Dennis był jednym z kilku pionierskich chirurgów, którzy w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku postanowili odkryć sposób na pomyślną operację serca u żywego pacjenta. W tamtych czasach jedną z pozornie niemożliwych do pokonania przeszkód było powstrzymanie krwi, która tryskała wściekle po przecięciu serca pacjenta. W końcu zadaniem serca jest pompowanie krwi i wywiązuje się z tego bardzo dobrze. Kolejnym wyzwaniem było przeprowadzanie delikatnych zabiegów chirurgicznych na pracującym sercu. Nawet zszywanie nieruchomego organu było nie lada wyzwaniem. Jednak zatrzymanie serca w celu ułatwienia zabiegu zatrzymałoby przepływ krwi przez ciało, bez czego pacjent nie mógłby przeżyć. Skomplikowana maszyna Dennisa była próbą rozwiązania tych zawiłych problemów.

O godzinie 13.22 Dennis nakazał swojemu zespołowi odłączyć serce Patty i uruchomić pompę. Łatwo sobie wyobrazić, jak cały zespół wstrzymał oddech, gdy wykonano pierwsze nacięcie.

Potem nastąpiło nieoczekiwane. Gdy chirurg przeciął górną prawą komorę małego serca, krew – o wiele za dużo krwi – napłynęła do obszaru otaczającego serce, a zespół nie mógł wystarczająco szybko jej odessać. Coś było nie tak. Nacięcie ujawniło, że pierwotna diagnoza była błędna. Patty nie miała pojedynczej dziury, jak myśleli lekarze, ale raczej kilka w środku serca. Żaden z chirurgów nie widział wcześniej czegoś takiego. Dennis

i jego zespół zszywali tak szybko, jak tylko mogli, wykonując jedenaście szwów w największej dziurze, ale krwawienie nie ustawało. Niweczyło ich wysiłki, przesłaniało im pole widzenia i uniemożliwiało naprawę serca. Po czterdziestu minutach odłączyli dziewczynkę od maszyny, ale dopiero po kolejnych czterdziestu trzech minutach Dennis przyznał się do porażki. Patty zmarła dzień przed swoimi szóstymi urodzinami.

Miesiąc później Dennis spróbował ponownie, operując wraz z kolegą dwuletnią Sheryl Judge. Operację obserwował trzydziestodwuletni Clarence Walton „Walt” Lillehei, którego później nazwano ojcem chirurgii na otwartym sercu. U Sheryl zdiagnozowano ubytek przegrody międzyprzedsionkowej – znaleziono pojedynczy otwór w ścianie między dwiema górnymi komorami serca. W tym przypadku również ta wrodzona wada bez stosownego leczenia jest śmiertelna dla dziecka.

Tym razem, gdy chirurg otworzył serce, pojawił się inny problem: powietrze zaczęło wydostawać się z naczyń wieńcowych, blokując przepływ krwi. Jeden z techników (który, jak się później okazało, był lekko przeziębiony) nie dopilnował zbiornika z czystą krwią w maszynie. Zbiornik był pusty i maszyna pompowała powietrze, zatruwając mózg, serce i wątrobę pacjentki. Konsekwencje były druzgocące. Po ośmiu godzinach Sheryl Judge zmarła. Tym razem tragiczny przypadek ludzkiego błędu – na wciąż nieznanym terytorium – zniweczył wysiłki chirurgów zmierzające do przekroczenia ówczesnych granic medycznych możliwości.

Większości z nas trudno nawet myśleć o tych druzgocących porażkach. Możemy być także oburzeni pomysłem przeprowadzania eksperymentów, które niosą ze sobą wysokie ryzyko śmierci. Jednak dla tych pacjentów jedyną nadzieją była naprawa chirurgiczna. Patrząc wstecz, możemy docenić, że większość

dzisiejszych cudów medycznych – w tym operacje na otwartym sercu na chorych naczyniach i zastawkach – była kiedyś niemożliwym do spełnienia marzeniem pionierów medycyny. Jak napisał kardiolog dr James Forrester: „W medycynie więcej uczymy się na błędach niż na sukcesach. Błąd obnaża prawdę”<sup>2</sup>. Ale prawdziwość stwierdzenia Forrestera sama w sobie niezbyt ułatwia nam radzenie sobie z bolesnymi skutkami ubocznymi niepowodzenia. Potrzebujemy nieco więcej pomocy, aby pokonać emocjonalne, poznawcze i społeczne bariery i zacząć konstruktywnie podchodzić do porażek.

### **Dlaczego tak trudno jest dobrze podejść do porażki?**

Poniesienie porażki jest trudne z trzech powodów: niechęci, dezorientacji i strachu. Niechęć odnosi się do instynktownej reakcji emocjonalnej na porażkę. Dezorientacja pojawia się, gdy nie mamy dostępu do prostej, praktycznej klasyfikacji różnych typów niepowodzeń. Strach wynika ze społecznego piętna wiążącego się z porażką.

Większość z nas w swoim codziennym życiu nigdy nie stanie w obliczu niepowodzeń o takiej skali, jakich doświadczył Clarence Dennis, ale mimo to uczenie się od elitarnych praktyków porażki, takich jak Dennis, może być pouczające – podobnie jak oglądanie profesjonalnych drużyn sportowych może pomóc i zainspirować amatora uprawiającego sport w weekendy. Nawet jeśli nie jesteś pionierem medycyny lub zawodowym sportowcem, zrozumienie, z czym się mierzą i co pokonują, aby ćwiczyć się w swoim rzemiośle, może być pomocne. Jeśli Robert F. Kennedy, którego cytuję w ten rozdział, miał rację,

---

<sup>2</sup> J. S. Forrester, *Heart Healers*, s. 63.

twierdząc, że wielkie osiągnięcia wymagają wielkich porażek, to większość z nas ma nad czym pracować.

Chociaż pierwsza udana operacja na otwartym sercu nie miała miejsca tamtego kwietniowego dnia w Minneapolis, dziś dziesięć tysięcy chirurgów w sześciu tysiącach ośrodków na całym świecie wykonuje ponad dwa miliony tych ratujących życie zabiegów medycznych każdego roku – zazwyczaj przy użyciu wyrafinowanego, usprawnionego następcy maszyny Dennisa do pomostowania płucno-sercowego<sup>3</sup>. Minęły kolejne cztery lata, zanim Dennis i jego zespół przeprowadzili pierwszą udaną operację, która odbyła się w SUNY Downstate Medical Center w Nowym Jorku. W ciągu tych czterech lat Dennis i inni chirurdzy nie tylko nadal napotykali przeszkody związane z tymi wczesnymi maszynami, ale też ich próby znalezienia innych innowacyjnych sposobów na rozwiązanie dokuczliwych problemów kardiochirurgii kończyły się niepowodzeniami (a także niewielkimi sukcesami).

### **Niechęć: spontaniczna reakcja emocjonalna na porażkę**

Porażka nigdy nie jest zabawna, a nigdzie nie jest to wyrażonej odczuwalne niż w szpitalach, gdzie stawką jest życie lub śmierć. Jednak nawet nasze zwykłe niepowodzenia – nasze błędy, nieistotne rzeczy, które robimy źle, małe przegrane, gdy mieliśmy nadzieję na zwycięstwo – mogą być zaskakująco bolesne i trudne do zaakceptowania. Potknąłeś się na chodniku, nie trafiłeś z komentarzem na spotkaniu, byłeś ostatnim dzieckiem wybranym do drużyny w zaimprovizowanym meczu

<sup>3</sup> P. Zilla i in., *Global Unmet Needs in Cardiac Surgery*, *Global Heart*, t. 13, nr 4, grudzień 2018, s. 293–303, <https://doi.org/10.1016/j.ghheart.2018.08.002>.

piłki nożnej. Z pewnością są to małe porażki, ale dla wielu z nas są one naprawdę dotkliwe.

Racjonalnie rzecz biorąc, wiemy, że porażka jest nieuniknioną częścią życia, z pewnością źródłem nauki, a nawet nieodzownym warunkiem postępu. Jednak, jak pokazują badania z zakresu psychologii i neuronauki, nasze emocje nie zawsze nadążają za naszym chłodnym, racjonalnym rozumowaniem. Liczne badania pokazują, że inaczej przetwarzamy negatywne i pozytywne informacje<sup>4</sup>. Można powiedzieć, że jesteśmy obciążeni „negatywnym nastawieniem”<sup>5</sup>. Jesteśmy bardziej nastawieni na przyjmowanie „złych” informacji, w tym małych błędów i porażek, niż tych „dobrych”. Mamy więcej problemów z pozbywaniem się złych myśli niż dobrych. Negatywne wydarzenia na dłużej zapadają nam w pamięci, a ich obraz jest żywszy. Zwracamy większą uwagę na negatywne niż pozytywne komentarze i opinie. Ludzie interpretują negatywny wyraz twarzy szybciej niż pozytywny. Mówiąc prosto, zło jest silniejsze niż dobro<sup>6</sup>. Nie oznacza to, że zgadzamy się z nim lub cenimy je bardziej, ale raczej, że bardziej je zauważamy.

Dlaczego jesteśmy tak wrażliwi na negatywne informacje i krytykę? Cóż, wydaje się, że dawało to przewagę przetrwania pierwszym ludziom, kiedy groźba odrzucenia przez plemię mogła oznaczać śmierć. To sprawiło, że jesteśmy nieproporcjonalnie bardziej wrażliwi na zagrożenia, nawet te czysto

---

<sup>4</sup> Przegląd badań znajdziesz tu: R. F. Baumeister i in., *Bad Is Stronger than Good*, *Review of General Psychology*, t. 5, nr 4, 2001, s. 323–370, <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>.

<sup>5</sup> P. Rozin, E. B. Royzman, *Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion*, *Personality and Social Psychology Review*, t. 5, nr 4, listopad 2001, s. 296–320, [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPRO504\\_2](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPRO504_2).

<sup>6</sup> J. Tierney, R. F. Baumeister, *The Power of Bad: How the Negativity Effect Rules Us and How We Can Rule It*, Penguin, Nowy Jork 2019.



interpersonalne, związane ze złym odbiorem nas przez innych. Dziś wiele zagrożeń interpersonalnych, które wykrywamy w naszym codziennym życiu, nie jest tak naprawdę szkodliwych, ale jesteśmy zaprogramowani, by na nie reagować, nawet przesadnie. Cierpimy również na coś, co słynny psycholog Daniel Kahneman nazwał „niechęcią do strat”, czyli tendencją do wyolbrzymiania straty (pieniędzy, dobytku, a nawet statusu społecznego) w porównaniu z równoważnymi wygranymi<sup>7</sup>. W jednym z badań uczestnicy otrzymali kubek do kawy, a następnie zaoferowano im możliwość jego sprzedaży<sup>8</sup>. Aby rozstać się ze swoim kubkiem, uczestnicy musieli otrzymać dwukrotnie wyższą zapłatę niż kwota, którą byli skłonni wydać za nabycie kubka. Irracjonalne? Tak. I głęboko ludzkie. Nie chcemy przegrywać, nie chcemy ponosić porażek. Ból związany z porażką, nawet w prostych czynnościach, jest bardziej istotny emocjonalnie niż przyjemność czerpana z sukcesu.

Niechęć do porażki jest prawdziwa. Racjonalnie rzecz biorąc, wiemy, że każdy popełnia błędy; wiemy, że żyjemy w złożonym świecie, w którym coś może pójść nie tak, nawet jeśli damy z siebie wszystko; wiemy, że powinniśmy wybaczać sobie (i innym), gdy coś nam nie wyjdzie. Porażka i poczucie winy są jednak nierozzerwalnie z sobą powiązane w większości gospodarstw domowych, organizacji i kultur.

Znajomy z Holandii, Sander, opowiedział mi niedawno historię, która unaocznia powszechność unikania winy i to, jak wcześniej w ludzkim życiu to następuje. Jego samochód był

---

<sup>7</sup> A. Tversky, D. Kahneman, *Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model*, Quarterly Journal of Economics, t. 106, nr 4, 1991, s. 1039–1061.

<sup>8</sup> D. Kahneman, J. L. Knetsch, R. H. Thaler, *Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem*, Journal of Political Economy, t. 98, nr 6, grudzień 1990, s. 1325–1348.

w naprawie, więc warsztat pożyczył mu duże BMW. W drodze do warsztatu, aby zwrócić pożyczony samochód, Sander postanowił zabrać swoje dzieci do szkoły. Najpierw odwiózł starsze dziecko, a następnie trzylatka do przedszkola. Prowadził samochód w pośpiechu przez wąską ulicę, zwężoną dodatkowo przez zaparkowane samochody na chodniku. I nagle bum! Zewnętrzne lustro BMW po stronie pasażera, za którym siedziało dziecko na tylnym siedzeniu, uderzyło w zaparkowany samochód. Nie minęła sekunda, gdy zaskoczone dziecko podniosło wzrok i krzyknęło: „Nic nie zrobiłem, tato!”.

Możemy śmiać się z tej sytuacji. To niemożliwe, aby trzyletnie dziecko na tylnym siedzeniu było winne uszkodzenia zewnętrznego lusterka samochodowego. Najwyraźniej jednak jego instynkt uchylania się od winy przeważył nad jakąkolwiek rozsądną oceną zdarzenia. Historia ta pokazuje, jak głęboko zakorzeniony jest ten nasz instynkt. Nawet gdy stawka jest niska, odruch unikania winy udaremnia naukę. I nie kończy się to w dzieciństwie. Sydney Finkelstein, profesor z Dartmouth College, który badał poważne porażki w ponad pięćdziesięciu firmach, odkrył, że osoby znajdujące się wyżej w hierarchii kierowniczej były bardziej skłonne do obwiniania czynników innych niż one same w porównaniu z osobami mającymi mniejszą władzę<sup>9</sup>. Co dziwne, osobom z największą władzą zdaje się również, że mają najmniejszą kontrolę nad tymi czynnikami.

---

<sup>9</sup> S. Finkelstein, *Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes*, Portfolio, Nowy Jork 2003. Omówione w: M. D. Cannon, A. C. Edmondson, *Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve*, Long Range Planning, t. 38, nr 3, czerwiec 2005, s. 299–316.

To tyle, jeśli chodzi o spopularyzowane przez prezydenta USA Harry'ego Trumana „branie na siebie odpowiedzialności”<sup>10</sup>.

Jak na ironię, nasza niechęć do porażek zwiększa prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Kiedy nie przyznajemy się do małych niepowodzeń lub ich nie eksponujemy, pozwalamy się im przekształcić w większe. Gdy zwlekamy z powiedzeniem szefowi o problemie, który może zniweczyć ważny projekt – i być może spowodować niedotrzymanie istotnego terminu dla klienta – przekształcamy możliwy do rozwiązania drobny problem w większą porażkę o poważniejszych konsekwencjach. Podobnie w naszym życiu, gdy nie chcemy przyznać się do trudności, nie otrzymujemy pomocy, której potrzebujemy. Nasza niechęć do własnych porażek sprawia, że nierzadko odczuwamy ulgę, gdy komuś innemu się nie powiedzie. Cieszymy się, że to nie my. Możemy automatycznie poczuć swoją wyższość, choć będzie to wrażenie ulotne. Co gorsza, możemy mieć tendencję do szybkiego osądzania niepowodzeń innych. Kiedy prowadzę zajęcia w Harvard Business School na temat studiów przypadków poważnych niepowodzeń – na przykład jednej z dwóch nieudanych misji wahadłowców NASA – jedna trzecia studentów wyraża złość, a czasem nawet oburzenie, że NASA mogła do nich dopuścić.

Ludzką rzeczą jest odczuwanie gniewu i obwinianie się, ale nie jest to strategia pomagająca nam unikać niepowodzeń i uczyć się na nich. Złożone porażki występujące w programie załogowych lotów kosmicznych w wahadłowcach NASA są fascynujące dla mnie i moich studentów. Staram się je dobrze

<sup>10</sup> Tabliczka „The Buck Stops Here”, Harry S. Truman Library & Museum, National Archives and Records Administration, <https://www.trumanlibrary.gov/education/trivia/buck-stops-here-sign>.

wykorzystać, aby pomóc tym z nas, którzy nie zajmują się lotami kosmicznymi – lub nie zarządzają dużymi, złożonymi operacjami o wysokiej stawce – uczyć się na analogiach (z otwartym umysłem i ogromną pokorą wobec wyzwań, przed którymi stanęła NASA), jak uniknąć pewnych rodzajów niepowodzeń w naszym własnym życiu.

Jedną z najważniejszych strategii unikania złożonych niepowodzeń jest podkreślanie preferencji do otwartego i szybkiego zabierania głosu w rodzinie, zespole lub organizacji. Innymi słowy, należy sprawić, by bycie szczerym w drobnej sprawie było psychologicznie bezpieczne, zanim przerodzi się ona w większą porażkę. Zbyt wielu badanych przeze mnie dużym porażkom organizacyjnym można było zapobiec, gdyby ludzie czuli, że mogą stosunkowo wcześniej wyrazić swoje obawy.

Co dziwne, nasza awersja dotyczy zarówno małych, jak i dużych porażek. Chcemy czuć się dobrze z sobą (co jest nieprzypadkowo ważnym elementem zdrowia psychicznego) i chcemy odnosić sukcesy. Nie tylko chirurdzy spełniający ambitne marzenia o ratowaniu życia mają takie nadzieje. Chcemy, by nasze dzieci poszły na studia, a święta zawsze były radosne. Jednak w rzeczywistości mówimy rzeczy, których żałujemy, firmy i produkty zawodzą, dzieci mają problemy, a święta pełne są konfliktów i rozczarowań. Dokładne analizowanie naszych niepowodzeń jest emocjonalnie nieprzyjemne i podkopuje naszą samoocenę. Pozostawieni sami sobie, będziemy taką analizę przeprowadzać „po łebkach” lub całkowicie jej unikać.

Wciąż pamiętam upokorzenie, jakie poczułam, gdy nie udało mi się dostać do licealnej drużyny koszykówki. Dzień po próbach trener wywiesił kartkę z dwiema listami. Po lewej stronie znajdowały się nazwiska wszystkich, którzy zostali przyjęci do drużyny – wielu moich przyjaciół i kolegów z klasy. Po prawej

stronie znajdowała się lista tych, którym się nie udało. Ta lista zawierała tylko jedno nazwisko: moje. To właśnie sprawiło, że było to tak żenujące. Nie chciałam analizować, dlaczego nie udało mi się dostać do drużyny, a już na pewno nie chciałam rozwodzić się nad nieprzyjemnymi uczuciami, jakie to wywołało. Nie sądziłam, że jestem szczególnie utalentowana, ale bycie jedynym odrzuconym graczem bolało. Nie umarłam z powodu tego odrzucenia – to oczywiste – ale nie poświęciłam też zbyt wiele czasu na to, by z tego zdarzenia wyciągnąć jakieś wnioski.

Ogólnie rzecz biorąc, sportowcy mają stosunkowo światłe zrozumienie związku porażki z sukcesem. Przytoczmy słowa kanadyjskiej gwiazdy hokeja na lodzie Wayne'a Gretzky'ego: „Sto procent strzałów, których nie oddajesz, to strzały nietrafione”<sup>11</sup>. Trening sportowy i rywalizacja naturalnie wiążą się z akceptowaniem przegranej i uczeniem się na wielu porażkach w drodze do osiągnięcia biegłości. Gwiazda piłki nożnej i złota medalistka olimpijska Abby Wambach podkreśla, że porażka oznacza, że jesteś „w grze”<sup>12</sup>. W swoim przemówieniu inauguracyjnym w 2018 roku w Barnard College w Nowym Jorku Wambach zachęcała absolwentów, aby porażka stała się ich „paliwem”<sup>13</sup>. Wyjaśniła, że niepowodzenie „nie jest czymś, czego należy się wstydzić, ale czymś, co należy traktować jako

---

<sup>11</sup> Wayne Gretzky w rozmowie z Bobem McKenzie, redaktorem „Hockey News”, w 1983 roku. Innym dobrym przykładem ponoszenia porażek na drodze do osiągnięcia mistrzostwa jest reklama Nike „Porażka” w wykonaniu Michaela Jordana (Wieden+Kennedy, 1997).

<sup>12</sup> M. Salam, *Abby Wambach's Leadership Lessons: Be the Wolf*, New York Times, 9 kwietnia 2019, sekcja: Sport, <https://www.nytimes.com/2019/04/09/sports/soccer/abby-wambach-soccer-wolfs-pack.html>.

<sup>13</sup> A. Wambach, „Abby Wambach, Remarks as Delivered” (przemówienie inauguracyjne), Barnard College, Nowy Jork, 2018, <https://barnard.edu/commencement/archives/2018/abby-wambach-remarks>.

motywację. Porażka to wysokooktanowe paliwo, którym można napędzać swoje życie”.

Zaskakujące – i odkrywcze – jest jednak badanie, które wykazało, że sportowcy zajmujący trzecie miejsce w zawodach olimpijskich, zdobywający brązowy medal, wydawali się szczęśliwsi i rzadziej odczuwali gorycz porażki niż sportowcy, którzy zajęli drugie miejsce i otrzymali medal srebrny<sup>14</sup>.

Dlaczego zawodnicy olimpijscy, którzy w badaniu zdobyli srebrny medal, czuli się tak, jakby ponieśli porażkę, podczas gdy medaliści brązowi uważali, że odnieśli sukces? Psychologowie twierdzą, że jest to spowodowane „myśleniem kontrfaktycznym” – ludzką tendencją do ujmowania wydarzeń w kategoriach „co by było, gdyby” lub „gdyby tylko”. Srebrni medaliści, rozczarowani tym, że nie zdobyli złota, określili swój występ jako porażkę w stosunku do zdobycia złota. Ci, którzy zajęli trzecie miejsce, uznali swój wynik za sukces – zdobyli medal na igrzyskach olimpijskich! Doskonale zdawali sobie sprawę z tego, jak łatwo mogli zaprzepaścić szansę, by stanąć w chwale na olimpijskim podium, i w ogóle mogli nie wrócić do domu z medalem.

Brązowi medaliści zmienili percepcję swojego wyniku – ze straty na zysk. To proste – i naukowo uzasadnione – przerażenie dało im radość zamiast żalu<sup>15</sup>. Jak dowiesz się z tej

---

<sup>14</sup> V. Husted Medvec, S. F. Madey, T. Gilovich, *When Less Is More: Counterfactual Thinking and Satisfaction among Olympic Medalists*, *Journal of Personality and Social Psychology*, t. 69, nr 4, 1995, s. 603–610, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.603>.

<sup>15</sup> J. P. Robson Jr., M. Troutman-Jordan, *A Concept Analysis of Cognitive Reframing*, *Journal of Theory Construction & Testing*, t. 18, nr 2, 2014, s. 55–59. Teoria oceny poruszana jest również tu: K. R. Scherer, *Appraisal Theory*, w: *Handbook of Cognition and Emotion*, red. T. Dalgleish, M. J. Power, John Wiley and Sons, Nowy Jork 1999, s. 637–663.

książki, sposób, w jaki postrzegamy porażkę lub zmieniamy jej postrzeganie, ma wiele wspólnego z naszą zdolnością do radzenia sobie z niepowodzeniami. Zmiana percepcji jest życiową umiejętnością, która pomaga nam przezwyciężyć naszą spontaniczną awersję do porażek.

Zaczyna się od chęci przyjrzenia się sobie, nie po to, by angażować się w rozległą samokrytykę lub wyliczać swoje osobiste wady, ale by stać się bardziej świadomym pewnych uniwersalnych tendencji, które wynikają z tego, jak jesteśmy zaprogramowani, i które są potęgowane przez proces uspołeczniania. Nie chodzi tu o ruminacje – uporczywe negatywne myśli, które nie są produktywne – ani o samobiczowanie. Może to jednak oznaczać przyjrzenie się swoim specyficznym nawykom. Bez tego trudno wypróbować nowe praktyki, które pomogą nam myśleć i działać inaczej.

Badania psychologii klinicznej pokazują, że niepowodzenia w naszym życiu mogą wywoływać niepokój emocjonalny, lęk, a nawet depresję<sup>16</sup>. Jednak niektórzy ludzie są bardziej odporni psychicznie (rezylietni) niż inni. Co sprawia, że się różnią? Po pierwsze, są mniej podatni na perfekcjonizm, rzadziej trzymają się nierealistycznych standardów. Jeśli oczekujesz, że zrobisz wszystko idealnie lub wygrasz każdy konkurs, będziesz rozczarowany, a nawet przygnębiony, gdy tak się stanie. I przeciwnie, jeśli planujesz dać z siebie wszystko, ale jednocześnie akceptujesz fakt, że możesz nie osiągnąć tego, czego chcesz, prawdopodobnie będziesz mieć bardziej zrównoważony i zdrowy stosunek do porażki.

---

<sup>16</sup> J. Johnson i in., *Resilience to Emotional Distress in Response to Failure, Error or Mistakes: A Systematic Review*, *Clinical Psychology Review*, t. 52, marzec 2017, s. 19–42, <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2016.11.007>.

## Ucz się na błędach i poznaj moc bezpieczeństwa psychicznego!

Jesteśmy rozdarci pomiędzy dwiema „kulturami porażek”. Mówi się nam, że albo powinniśmy ich za wszelką cenę unikać, albo zaakceptować je jako nieuniknione i szybko o nich zapominać. Żadne z tych podejść nie pomaga jednak odróżnić dobrej porażki od złej.

Amy C. Edmondson:

- prezentuje nowy sposób myślenia o porażkach i praktykowania ich,
- pokazuje, jak zminimalizować bezproduktywne niepowodzenia,
- uczy, jak znaleźć przemyślany sposób na radzenie sobie z porażkami i maksymalizować korzyści, jakie uzyskujemy z wszelkiego rodzaju wpadek,
- pomaga zrozumieć, kiedy porażka jest naszym przyjacielem i jak jej zapobiec, abyśmy mogli mądrze podejmować ryzyko i minimalizować szkody.

Dzięki historiom z życia codziennego, obejmującym biznes, popkulturę i historię, Edmondson uczy nas, jak wstyd i obwinianie się przekuć w ciekawość, wrażliwość i okazję do rozwoju.

## JUŻ NIGDY NIE SPOJRZYSZ NA PORAZKĘ W TEN SAM SPOSÓB!

**W 2023 r. książka zdobyła nagrodę „Financial Times”  
i Schrodgers Business Book of the Year**

Patroni:

THINKTANK<sup>®</sup>

FUNDACJA  
*dobra porażka*

ISBN 978-83-8231-470-0



9 788382 314700

MT24022

Cena 69,90 zł