Błąd to nie wyrok: jak wyjść z cienia własnego ego

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

Współczesna kultura sukcesu narzuciła nam toksyczny paradygmat, w którym porażka przestała być neutralnym zdarzeniem, stając się wyrokiem tożsamościowym. Artykuł analizuje mechanizmy dyktatury ego, które przekształcają każdą merytoryczną korektę w osobiste upokorzenie, paraliżując zdolność do rzeczywistego rozwoju. Autor, czerpiąc z filozofii Johna Maxwella oraz badań nad bezpieczeństwem psychologicznym, stawia tezę, że prawdziwa dojrzałość rozwojowa wymaga odrzucenia fałszywego dychotomicznego podziału na sukces i klęskę. Kluczem do sprawczości jest traktowanie niepowodzenia jako inwestycji – kosztu pozyskania danych niezbędnych do optymalizacji przyszłych działań. Zamiast romantyzować niekompetencję czy wpadać w pułapkę „coachingu waty cukrowej", tekst postuluje surową, rzemieślniczą etykę ewaluacji błędu. Prawdziwy wzrost zaczyna się tam, gdzie kończy się potrzeba bycia nieomylnym, a zaczyna ciekawość nowicjusza. Artykuł dekonstruuje perfekcjonizm jako formę tchórzostwa klasy premium i dowodzi, że tylko organizacje potrafiące budować bezpieczne pętle sprzężenia zwrotnego są w stanie przetrwać w świecie wiecznej zmienności, zamieniając bolesne potknięcia w kapitał wiedzy.

SŁOWA KLUCZOWE

dyktatura ego | kapitał poznawczy | porażka inteligentna | bezpieczeństwo psychologiczne | postawa learn-it-all | pętla sprzężenia zwrotnego | ego poznawcze | higiena psychiczna | pedagogika antyperfekcjonistyczna | zwrot z porażki | sprawczość | koszt utopiony | rytuał inicjacyjny | model tożsamości | optymalizacja działań

Porażka to nie wyrok: jak uwolnić się od dyktatury ego

W kulturze późnej nowoczesności porażka została fałszywie sprywatyzowana, co prowadzi do bolesnych zniekształceń w postrzeganiu własnej sprawczości. Współczesny człowiek rzadko mówi już: „coś mi nie wyszło", ponieważ coraz częściej słyszy w głowie surowy wewnętrzny wyrok: „to ja nie wyszedłem". Błąd przestaje być wówczas zewnętrznym zdarzeniem, a staje się integralną częścią tożsamości, przy czym każde potknięcie traci status cennej informacji zwrotnej. Zamiast tego staje się ono aktem oskarżenia, który paraliżuje zdolność do dalszego działania i racjonalnej oceny sytuacji. W tym miejscu zaczyna się dramat ego, tego małego wewnętrznego ministra propagandy, który w chwilach sukcesu każe nam stawiać sobie pomniki, a w godzinie porażki nakazuje kopać dla siebie grób.

Maxwellowska filozofia wypracowywania zwrotu z porażki jest dlatego istotna nie jako kolejna technika motywacyjna, lecz jako propozycja niezbędnej korekty antropologicznej. Człowiek dojrzały nie jest bowiem kimś, kto nigdy nie przegrywa, lecz kimś, kto potrafi zamienić każdą przegraną w kapitał poznawczy, moralny i organizacyjny. Oficjalne analizy prac Maxwella kładą nacisk właśnie na tę praktyczną oś, która uczy profitowania z niemal każdej straty lub pomyłki. Porażka jako inwestycja, czyli traktowanie niepowodzenia jako kosztu pozyskania cennych danych optymalizujących przyszłe działania, zmienia emocjonalny ciężar błędu w wymierną wartość. Traktujemy wtedy potknięcie jak inwestycję w przyszłość, a nie jak ostateczne zamknięcie własnej biografii czy dowód na brak kompetencji.

Aby jednak ten proces zainicjować, trzeba najpierw skutecznie przezwyciężyć dyktaturę ego, choć nie jest ono przecież czymś wyłącznie złym. Ego pełni funkcję ochronną, ponieważ scala obraz siebie, broni przed chaosem i pozwala wypowiedzieć „ja" w świecie próbującym rozpuścić nas w statystyce. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy ego przejmuje całkowitą władzę nad procesem uczenia się i rozwoju osobistego. Wtedy każda merytoryczna krytyka staje się zamachem stanu, każda drobna korekta upokorzeniem, a każda porażka urasta do rangi katastrofy metafizycznej. Ego poznawcze, czyli wewnętrzny mechanizm obronny utożsamiający posiadanie racji z poczuciem własnej wartości, blokuje wtedy dopływ jakiejkolwiek korygującej wiedzy.

Człowiek egocentryczny nie pyta w obliczu trudności: „czego mnie to uczy?", lecz zastanawia się: „jak to możliwe, że przydarzyło się to komuś takiemu jak ja?". Oto pycha w stroju ofiary – świetnie wyprasowana, elegancka, ale nadal pozostająca destrukcyjną pychą. Skuteczne potraktowanie porażki jako inwestycji wymaga zatem pierwszej, bolesnej operacji mentalnej, polegającej na odłączeniu błędu od godności osoby. Musimy zrozumieć, że porażka jest wydarzeniem, a nie ontologią, czyli nauką o strukturze bytu i niezmiennych cechach człowieka. Nie mówi ona

wszystkiego o naszym potencjale, lecz wskazuje jedynie na konkretne braki w działaniu, przygotowaniu, strategii lub wybranym momencie.

To rozróżnienie ma fundamentalne znaczenie etyczne, ekonomiczne oraz antropologiczne i pozwala nam na zachowanie higieny psychicznej. W prawie odróżniamy przecież czyn od osoby oraz winę od odpowiedzialności, toteż podobną miarę powinniśmy stosować do własnych niepowodzeń. W ekonomii precyzyjnie oddzielamy koszt utopiony od inwestycji, a stratę operacyjną od strategicznego uczenia się, co pozwala firmom przetrwać kryzysy. Antropologia z kolei odróżnia trudny rytuał inicjacyjny od hańby trwałej, widząc w bólu element koniecznego przejścia do wyższego etapu dojrzałości. Maxwell wykonuje podobny ruch w języku przywództwa, ponieważ nie idealizuje błędu, ale skutecznie odbiera mu status ostatecznego i nieodwołalnego wyroku.

Bon mot, który powinien wisieć nad drzwiami każdej szkoły, zarządu i laboratorium, brzmi: „Upadaj mądrzej, wracaj silniejszy". Nie jest to bynajmniej wezwanie do romantyzowania niekompetencji, wszak nikt rozsądny nie powinien robić z porażki nowego, świeckiego bożka. Kult porażki byłby bowiem równie głupi i szkodliwy jak bezkrytyczny kult sukcesu, który dominuje w mediach społecznościowych. Chodzi o coś znacznie subtelniejszego: skoro błąd jest nieuniknionym kosztem próbowania nowych rzeczy, należy zadbać, aby koszt ten kupował nam realną wiedzę. Jeśli już płacimy wysokie czesne w szkole rzeczywistości, nie wypada przecież wychodzić z zajęć bez rzetelnych notatek.

Współczesny paradygmat naukowy w dużej mierze potwierdza tę intuicję, choć czyni to językiem mniej kaznodziejskim, a bardziej empirycznym i surowym. Amy Edmondson, badaczka bezpieczeństwa psychologicznego, odróżnia porażki podstawowe i złożone od tych, które nazywa porażkami inteligentnymi. Jej praca o właściwym rodzaju błędu nie zachęca do beztroskiego hasła „fail fast", lecz do rygorystycznego rozpoznania, które porażki są produktywne. Inteligentna porażka występuje na nowym terytorium, przy rozsądnym przygotowaniu i daje wiedzę, której wcześniej nie dało się uzyskać taniej. Brzmi to jak naukowa wersja Maxwellowskiego zwrotu z porażki, gdzie strata ma przede wszystkim wysoką wartość informacyjną.

Różnica między mądrym przegrywaniem a zwykłym nieudacznictwem jest zatem zasadnicza i wynika z przyjętej przez nas postawy poznawczej. Mądre przegrywanie ma strukturę eksperymentu, natomiast zwykłe nieudacznictwo ma niestety strukturę jałowego i męczącego powtórzenia tych samych błędów. Tutaj z pomocą przychodzi postawa learn-it-all, czyli model tożsamości oparty na zdolności do ciągłej aktualizacji wiedzy zamiast na demonstrowaniu ekspertyzy. Pozwala ona na elastyczną adaptację do nowych sytuacji i zastępuje paraliżujący lęk przed błędem autentyczną ciekawością poznawczą. Dojrzałość rozwojowa to ostatecznie zdolność do oddzielenia własnej wartości od wyniku działań i podjęcia obiektywnej analizy potknięć.

Od wymówek do sprawczości: jak mądrze zarządzać własnym błędem

W pierwszym scenariuszu człowiek uruchamia pętlę sprzężenia zwrotnego, czyli cykliczny proces działania, interpretacji wyników i aktualizacji modelu postępowania. Wchodzi w niepewność, stawia roboczą hipotezę, a następnie z chłodną uwagą koryguje kurs na podstawie otrzymanych danych. W drugim przypadku – znacznie częstszym – po raz dziesiąty ląduje w tej samej dziurze, by z miną metafizyka ogłosić, że cały wszechświat uknuł przeciwko niemu spisek. Portia Nelson w swojej „Autobiografii w pięciu krótkich rozdziałach" uchwyciła ten proces z chirurgiczną precyzją: od zaprzeczania winie, przez recydywę, aż po ostateczne wybranie innej ulicy. Cała dojrzałość rozwojowa, czyli zdolność do oddzielenia własnej wartości od wyniku podjętych działań, mieści się właśnie w tym przejściu od paraliżującego „to mi się przydarza" do sprawczego „to jest moja ścieżka korekty".

Możesz tworzyć wymówki albo robić postępy, ale musisz wiedzieć, że te dwie waluty nigdy nie występują w jednym portfelu. Wymówka jest narkotykiem ego – dostarcza natychmiastowej, taniej ulgi, lecz w dłuższej perspektywie odbiera nam resztki wpływu na rzeczywistość. Człowiek tłumaczący wszystko „obiektywnymi okolicznościami" przypomina prawnika, który myli okoliczności łagodzące z całkowitym wyłączeniem odpowiedzialności karnej. W ekonomii takie podejście oznaczałoby księgowanie strat na cudzym rachunku przy jednoczesnym ignorowaniu faktu, że nasz model biznesowy jest po prostu wadliwy. Z perspektywy antropologicznej to nic innego jak ucieczka z progu inicjacji, czyli odmowa przejścia przez rytuał, który wymaga od nas porzucenia starej tożsamości na rzecz nowej sprawczości.

Przezwyciężenie ego poznawczego, czyli wewnętrznego mechanizmu obronnego utożsamiającego posiadanie racji z poczuciem własnej wartości, nie ma nic wspólnego z masochistycznym samoponiżeniem. To istotne rozróżnienie, ponieważ nasza kultura sukcesu karmi nas dwiema równie toksycznymi skrajnościami. Z jednej strony mamy narcystyczny triumfalizm, gdzie każde zwycięstwo jest dowodem na naszą wyższą naturę, z drugiej – ascetyczną autoagresję, w której biczowanie się za błędy uchodzi za dowód moralnej powagi. Perspektywa maxwellowska jest znacznie bardziej praktyczna: trzeba być wystarczająco pokornym, by przyjąć informację, i wystarczająco odważnym, by nie pozwolić tej informacji zniszczyć podmiotu. Pokora bez odwagi to zwykła uległość, natomiast odwaga bez pokory to pycha w stroju ofiary – świetnie wyprasowana, ale nadal pycha. Dobre potknięcie jest inwestycją, złe zaś jedynie podatkiem od pychy.

Dopiero ten paradoksalny związek tworzy człowieka zdolnego do uczenia się, co znajduje silne oparcie w psychologii samowspółczucia. Self-compassion nie jest, wbrew obiegowym opiniom,

formą pobłażania sobie czy kaznodziejską watą cukrową, lecz zdolnością do traktowania siebie z życzliwą trzeźwością w obliczu porażki. Według modelu Kristin Neff polega to na zastąpieniu wewnętrznego samosądu zwykłą ludzką życzliwością oraz na zrozumieniu, że błąd jest częścią wspólnego doświadczenia, a nie powodem do izolacji. W języku procesowym oznaczałoby to: bądź dla siebie łaskawy jako dla osoby, ale bądź bezwzględny wobec procedury, którą stosujesz. Nie wolno nam przyjąć, że „jestem beznadziejny", ale musimy mieć odwagę stwierdzić, że dany element naszego działania był źle zaprojektowany i wymaga korekty.

Ego kontra rozwój: jak zamienić porażkę w kapitał wiedzy

To rozróżnienie stanowi swoiste złoto rozwojowe, pozwalając nam na precyzyjne nawigowanie między dwiema równie niebezpiecznymi mieliznami: paraliżującym wstydem a rozgrzeszającym samozadowoleniem. Prawdziwie dojrzały człowiek potrafi bowiem sformułować wewnętrzny manifest, w którym oddziela swoją ontologiczną wartość od doraźnego wyniku podjętych działań. Deklaracja, że „moja wartość nie zależy od tego błędu, ale moja przyszła skuteczność zależy od jego uczciwej analizy", jest fundamentem dojrzałości rozwojowej, czyli zdolności do obiektywnego wyciągania wniosków bez uszczerbku dla poczucia własnej godności. Bez tego fundamentu każda pomyłka staje się egzystencjalnym zagrożeniem, a każdy sukces jedynie chwilowym odroczeniem wyroku, co w dłuższej perspektywie uniemożliwia jakąkolwiek autentyczną ewolucję charakteru czy kompetencji.

Anegdota o ojcu Sary Blakely, który podczas rodzinnych obiadów z niemal rytualną regularnością pytał dzieci o ich cotygodniowe porażki, nie jest jedynie uroczo brzmiącą historyjką z popularnego poradnika. To w istocie miniaturowy, lecz niezwykle gęsty traktat o socjalizacji przedsiębiorczej, w której błąd zostaje zdetronizowany i pozbawiony swojej niszczycielskiej mocy. Ojciec nie celebrował samej klęski, lecz nagradzał wejście w strefę ryzyka rozwojowego, czyli obszar, w którym dotychczasowe umiejętności okazują się niewystarczające i wymagają aktualizacji. Przesuwając centrum oceny z ostatecznego wyniku na odwagę eksploracji, stworzył on system, w którym brak porażki był interpretowany jako sygnał stagnacji. Jest to pedagogika antyperfekcjonistyczna, ale w żadnym razie nie antywymagająca; przeciwnie, wymaga ona znacznie więcej wysiłku, ponieważ zmusza do ciągłego opuszczania bezpiecznego kokonu znanych rozwiązań.

Perfekcjonista może bowiem przez całe życie prezentować się nienagannie i elegancko, głównie dlatego, że panicznie boi się wejść do błota, w którym odbywa się rzeczywista praca. Tyle że bez tego metaforycznego błota nie ma mowy o żadnej uprawie, a jedynie o jałowym podziwianiu

nieużytków własnego potencjału. Perfekcjonizm jest w istocie jedną z najsubtelniejszych form tchórzostwa klasy premium, która maskuje lęk przed oceną za pomocą wysokich standardów i nienagannych manier. Perfekcjonista ma dobre maniery, operuje erudycyjnym słownictwem i uwielbia powoływać się na etykę pracy, lecz w rzeczywistości służy unikaniu bycia „zobaczonym" w stanie niedoskonałości. Mówi: „jeszcze nie jestem gotów", podczas gdy jego wewnętrzny monolog brzmi: „nie zniosę widoku samego siebie jako początkującego, który ma prawo do błędu".

W tym kontekście rada Johna Maxwella, aby pielęgnować w sobie postawę nowicjusza, uderza precyzyjnie w samo jądro tej obronnej struktury ego. Nowicjusz, czyli osoba przyjmująca model tożsamości oparty na zdolności do ciągłej aktualizacji wiedzy zamiast na demonstrowaniu statycznej ekspertyzy, posiada fundamentalne prawo do niewiedzy i zadawania pytań. Ma on prawo do tworzenia pierwszych wersji, które nie są dziełami życia, lecz jedynie roboczymi szkicami w procesie, który nigdy się nie kończy. Hasło „bądź nowicjuszem i przedłóż postęp nad perfekcję" nie jest tanim sloganem dla ludzi o miękkich charakterach, lecz twardą zasadą dla tych, którzy wolą rzeczywisty ruch od muzealnej ekspozycji własnego ego. To wybór między byciem żywym organizmem a byciem martwym, choć doskonale oświetlonym eksponatem.

Sukces i porażka są w tym ujęciu nierozłącznymi towarzyszami, ponieważ obie te kategorie stają się poznawczo ułomne, gdy występują w izolacji. Sukces pozbawiony doświadczenia porażki nieuchronnie prowadzi do budowy mitu własnej nieomylności, który jest prostą drogą do katastrofalnej pychy. Z kolei porażka, której nie towarzyszy choćby cień sukcesu, cementuje paraliżujący mit własnej bezsilności i braku sprawczości. Dopiero ich dialektyczny związek tworzy realistyczną topografię działania, w której sukces dostarcza niezbędnej energii i potwierdzenia, a porażka dostarcza kluczowej informacji zwrotnej. Sukces mówi nam: „możesz to zrobić", podczas gdy porażka precyzuje: „sprawdź dokładnie, jak powinieneś to zrobić następnym razem".

Ten mechanizm jest szczególnie widoczny w systemach uczących się, gdzie pętla sprzężenia zwrotnego stanowi fundament budowania jakiejkolwiek kompetencji. Każdy profesjonalista – od chirurga po model sztucznej inteligencji – potrzebuje zarówno trafień, jak i błędów, aby skalibrować swoje działanie. Bez trafień nie ma potwierdzenia, że przyjęty model rzeczywistości w ogóle działa, natomiast bez błędów nie istnieje gradient poprawy, czyli matematyczna i logiczna ścieżka optymalizacji. Ludzki rozwój, choć znacznie bardziej złożony i nasycony emocjami, podlega podobnym prawom: system, który ukrywa błędy, nie optymalizuje się, lecz jedynie konserwuje kosztowne złudzenie. Model, który nie otrzymuje informacji o pomyłce, pozostaje elegancko niedouczony, co w świecie rzeczywistym bywa tragiczne w skutkach.

Współczesne zarządzanie coraz silniej akcentuje pojęcie bezpieczeństwa psychologicznego, które Amy Edmondson zdefiniowała jako wspólne przekonanie, że zespół jest bezpiecznym miejscem do

podejmowania ryzyka interpersonalnego. Jej pionierskie badania wykazały, że najwyższą skuteczność osiągają nie te zespoły, które popełniają najmniej błędów, lecz te, które potrafią o nich najotwarciej rozmawiać. To kluczowe dopowiedzenie do indywidualnej odwagi: nawet największy heroizm jednostki nie wystarczy, jeśli system instytucjonalny karze za prawdomówność. W kulturze, gdzie błąd jest piętnowany, bohaterstwo pracownika staje się jedynie słabym i krótkotrwałym substytutem zdrowej kultury organizacyjnej, która powinna wspierać, a nie dławić proces uczenia się.

Przykład koncernu Ford pod kierownictwem Alana Mulally'ego ilustruje tę prawdę z siłą większą niż jakikolwiek akademicki wykres. Kiedy menedżerowie, mimo gigantycznych strat finansowych firmy, uparcie raportowali wszystkie statusy na zielono, organizacja nie była zdrowa, lecz głęboko teatralna. Ten „zielony kolor" stał się makijażem nałożonym na trupa, maskującym postępujący rozkład struktur decyzyjnych. Przełom nastąpił dopiero w momencie, gdy jeden z liderów odważył się pokazać żółty sygnał ostrzegawczy, a Mulally, zamiast go ukarać, nagrodził go za dostarczenie rzetelnej informacji. W tej jednej chwili zmieniła się niepisana konstytucja organizacji, wysyłając jasny komunikat: nie interesuje nas fikcja bezbłędności, lecz realna zdolność do naprawy i adaptacji.

Z perspektywy prawniczej można by rzec, że dojrzała organizacja tworzy proceduralne gwarancje dla prawdy, odróżniając zawinione naruszenie standardów od inteligentnego eksperymentu. Prawo doskonale zna tę różnicę, operując kategoriami winy umyślnej, niedbalstwa oraz ryzyka dopuszczalnego, które jest wpisane w każdą innowacyjną działalność. Podobnie ekonomia odróżnia marnotrawstwo od kosztu innowacji, a nauka oddziela błąd metodologiczny od negatywnego wyniku wartościowego eksperymentu. To odróżnienie jest sednem sporu o „dobre" i „złe" potknięcia: te pierwsze są wczesne, jawne i prowadzą do korekty, podczas gdy te drugie są ukrywane, powtarzalne i prowadzą do akumulacji nieodwracalnych szkód. Dobre potknięcie jest inwestycją w wiedzę, złe jest jedynie podatkiem od pychy.

Szczególnie istotny jest argument dotyczący strategicznej alokacji energii w obszarze talentu, co Maxwell podkreśla z niemal brutalną szczerością. Człowiek powinien popełniać swoje najważniejsze błędy tam, gdzie ma największy potencjał wzrostu, ponieważ błąd w obszarze mocnych stron ma znacznie wyższy zwrot z inwestycji. Jeśli ktoś poświęca całe życie na polerowanie deficytów w dziedzinie, do której nie ma naturalnych predyspozycji, może dojść od niekompetencji do przeciętności, ale rzadko kiedy dalej. Tymczasem błąd popełniony na ścieżce ku wybitności odsłania subtelne detale warsztatu, których nie widać z poziomu amatora. Nie chodzi o ignorowanie słabości, lecz o zrozumienie, że nie każdy deficyt zasługuje na status życiowego projektu; czasem mądrością jest przestać polerować kamień, który nigdy nie stanie się soczewką.

Koncepcje takie jak growth mindset Carol Dweck, czyli przekonanie o plastyczności ludzkich zdolności, dostarczają silnego zaplecza inspiracyjnego, ale wymagają również krytycznego spojrzenia. Nauka sugeruje, że nastawienie na rozwój nie jest magiczną różdżką i działa jedynie w sprzężeniu z realnymi kompetencjami, zasobami oraz sprzyjającym środowiskiem. Profesjonalny czytelnik musi wystrzegać się „kaznodziejskiej waty cukrowej" i taniego optymizmu, który ignoruje strukturalne bariery sukcesu. Krytycy tacy jak Barbara Ehrenreich czy Byung-Chul Han słusznie ostrzegają przed kulturą obowiązkowego pozytywnego myślenia, która może prowadzić do autoeksploatacji i obwiniania jednostek za problemy wynikające z wadliwych systemów społecznych czy ekonomicznych.

Nie każda porażka jest szansą w prostym, coachingowym sensie; czasem jest ona skutkiem rażącej niesprawiedliwości, przemocy symbolicznej lub asymetrii kapitału. Mówienie osobie w skrajnie trudnej sytuacji strukturalnej, by jedynie „wyciągnęła lekcję", może być moralnie płaskie i przypominać radę udzielaną tonącemu, by potraktował wodę jako darmowy kurs nurkowania. Dlatego filozofię Maxwella należy czytać nie jako negację istnienia struktur, lecz jako etykę sprawczości wewnątrz warunków, których często nie wybieramy. Człowiek nie odpowiada za wszystkie okoliczności swojego życia, ale pozostaje odpowiedzialny za to, czy zrezygnuje z każdej możliwej próby korekty swojego kursu.

Porażka jako inwestycja nie oznacza, że każda strata jest sprawiedliwa czy łatwo odwracalna, lecz sugeruje, że nawet w warunkach klęski musimy pytać o możliwość odzyskania sensu i wiedzy. To podejście jest solidarne z realizmem, a nie z infantylnym huraoptymizmem; nie obiecuje, że wszystko będzie dobrze, ale nakazuje sprawdzić, co można ocalić z gruzów. Zasada „nic nie przydarza się tobie, to przydarza się dla ciebie" wymaga dojrzałej interpretacji, by nie stała się metafizyczną pocztówką z taniego hotelu motywacji. W wersji poważnej oznacza ona zmianę pozycji poznawczej: przestaję być wyłącznie obiektem zdarzeń, a staję się podmiotem ich interpretacji i reakcji, co stanowi o mojej praktycznej godności.

Ostatecznym przeciwnikiem tej postawy pozostaje ego, które zawsze woli wyglądać dobrze, niż być skuteczne w działaniu. Ego chce wygrać narrację o sobie, nawet jeśli w rzeczywistości ponosi sromotną klęskę; woli mieć rację, podczas gdy cała organizacja płonie. To ono wybiera bezpieczny, zielony raport, gdy sytuacja wymaga wszczęcia żółtego alarmu, i to ono szepcze: „to nie moja wina", gdy dojrzałość pyta o zakres własnej odpowiedzialności. Ego jest wprawdzie znakomitym rzecznikiem prasowym, potrafiącym wykreować najbardziej przekonujące wymówki, ale okazuje się fatalnym dyrektorem do spraw uczenia się. Prawdziwy rozwój zaczyna się tam, gdzie kończy się potrzeba bycia nieomylnym, a zaczyna ciekawość tego, co naprawdę znajduje się za horyzontem naszych obecnych ograniczeń.

Porażka jako inwestycja: jak zamienić błąd w wiedzę

Przezwyciężenie ego poznawczego, czyli wewnętrznego mechanizmu obronnego utożsamiającego posiadanie racji z poczuciem własnej wartości, stanowi absolutny warunek uzyskania jakiegokolwiek zwrotu z porażki. Dopóki z uporem godnym lepszej sprawy bronimy wyidealizowanego obrazu siebie, tracimy z oczu szansę na skuteczną obronę własnej przyszłości. Ukrywanie błędu sprawia, że poczyniona już inwestycja czasu i zasobów przestaje pracować na nasz sukces, stając się jedynie martwym kosztem. Gdy porażka funkcjonuje w kulturze organizacji jako hańba, a nie jako czysta informacja, systemy skazują się na nużące powtarzanie tych samych schematów w coraz droższych dekoracjach. Prawdziwa dojrzałość rozwojowa, rozumiana jako zdolność do oddzielenia własnej wartości od wyniku podjętych działań, pozwala na obiektywną analizę błędów bez zbędnej paniki. Porażka staje się inwestycją dopiero wtedy, gdy zostaje świadomie włączona w proces, bo bez niego pozostaje tylko bolesnym siniakiem lub biograficznym zadrapaniem.

Filozofia Johna Maxwella w tym konkretnym punkcie okazuje się znacznie twardsza i mniej wyrozumiała, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Popularne pocieszenie "porażka mnie czegoś nauczy" jest zazwyczaj jedynie pustym rytuałem samouspokojenia, rodzajem metafizycznej pocztówki z taniego hotelu motywacji. Kluczowe pytanie nie brzmi, czy błąd był bolesny, lecz czego konkretnie nas nauczył, jakie procesy skorygował i jaką iluzję ostatecznie zniszczył. Porażka niepoddana rzetelnej ewaluacji przypomina niezaksięgowany wydatek w firmowym budżecie, gdzie wiadomo jedynie, że pieniądze zniknęły, ale cel zakupu pozostaje tajemnicą. W życiu osobistym zbyt wiele niepowodzeń ma właśnie taki charakter, gdzie płacimy bólem i reputacją, nie sporządzając przy tym żadnego bilansu zysków i strat. Stwierdzenie, że "było ciężko", nie stanowi jeszcze wiedzy, lecz jest jedynie zapisem temperatury emocjonalnej, a nie rzetelną diagnozą przyczyn.

Centralna formuła tego podejścia głosi, że to nie samo doświadczenie jest najlepszym nauczycielem, lecz doświadczenie poddane głębokiej ewaluacji. Ta myśl ma charakter niemal epistemologiczny, sugerując, że wiedza nie rodzi się z kontaktu ze światem, lecz z refleksyjnego opracowania tego spotkania. Można przecież przeżyć wiele i zrozumieć zdumiewająco mało, gromadząc długą historię przy jednoczesnym zachowaniu bardzo krótkiej mądrości. Bez ewaluacji trzy dekady doświadczeń zawodowych mogą okazać się w istocie jednym rokiem powtórzonym bezrefleksyjnie trzydzieści razy z rzędu. Ewaluacja nadaje porażce niezbędną strukturę poznawczą, zamieniając egocentryczne pytanie "dlaczego ja?" na znacznie bardziej produktywne "jaki mechanizm tu zawiódł?". Zamiast szukać winnych, pytamy, gdzie system nie posiadał odpowiedniego bezpiecznika, co pozwala odzyskać realną władzę nad znaczeniem minionego zdarzenia.

W tym ujęciu strata nie zostaje zanegowana, lecz zostaje rzetelnie zaksięgowana jako aktywo, które może przynieść zysk w kolejnych cyklach działania. W języku ekonomii mówilibyśmy o konwersji kosztu w kapitał niematerialny, taki jak wiedza proceduralna, trafniejsza ocena ryzyka czy lepsza kultura komunikacji. Perspektywa prawnicza nakazywałaby tutaj analizę stanu faktycznego i należytą staranność, podczas gdy antropologia widziałaby w tym klasyczny rytuał przejścia. Upadek, próba i późniejsza interpretacja pozwalają na ponowne wejście do wspólnoty w zupełnie nowej, bardziej świadomej roli społecznej. Najlepszym modelem tej przemiany jest pętla sprzężenia zwrotnego, czyli cykliczny proces działania, otrzymywania wyników, ich interpretacji oraz ciągłej aktualizacji modelu postępowania. Każdy etap tego cyklu jest konieczny, a pominięcie któregokolwiek z nich prowadzi do nieuchronnej degeneracji całego procesu rozwojowego.

Testowanie bez gotowości na ewentualną porażkę prowadzi do paraliżującej paniki przy pierwszym napotkanym oporze materii, co skutecznie blokuje dalszą eksplorację. Z kolei porażka pozbawiona ewaluacji owocuje jedynie jałowym żalem, podczas gdy ewaluacja bez uczenia się staje się pustą, czysto intelektualną dekoracją. Nawet samo uczenie się bez późniejszego doskonalenia praktyki pozostaje jedynie formą teoretycznego treningu, który nigdy nie zostaje poddany realnemu sprawdzianowi. Ponowne wejście do gry bez wcześniejszej korekty błędów prowadzi do powtarzania tych samych pomyłek, tyle że z coraz większą, nieuzasadnioną pewnością siebie. Pierwszy etap, czyli testowanie, wymaga od nas pokornej zgody na niepełność posiadanej wiedzy i akceptacji faktu, że nie znamy wszystkich odpowiedzi. Dobre potknięcie jest inwestycją, podczas gdy złe jest jedynie podatkiem od pychy, który płacimy za brak refleksji nad własnym działaniem.

Przyjęcie postawy nowicjusza jest szczególnie trudne dla ekspertów i instytucji o wysokim prestiżu, gdzie status poznawczy często blokuje zdolność do nauki. Im większy autorytet, tym silniejsza pokusa, by unikać terenów, na których można by wyglądać na osobę początkującą lub niekompetentną. Tymczasem każde naprawdę innowacyjne zadanie zaczyna się od pewnej formy nowicjatu, wymagającej odrzucenia pancerza dotychczasowej nieomylności na rzecz ciekawości. Maxwellowska rada, by myśleć o sobie jak o nowicjuszu, nie jest infantylizmem, lecz techniką ochrony zdolności do ciągłej eksploracji świata. Nowicjusz pyta, testuje i przyjmuje korektę, nie traktując swojej pierwszej wersji projektu jako nienaruszalnego pomnika własnej wielkości. Ekspert, który utracił tę cenną zdolność, przestaje być twórcą, a staje się jedynie kustoszem własnej, coraz mniej aktualnej przeszłości.

Warto jednak wyraźnie odróżnić odważne testowanie od zwykłej lekkomyślności, gdyż w zarządzaniu istnieje przepaść między rozsądnym ryzykiem a niedbalstwem. Lekkomyślność polega na ignorowaniu znanych zagrożeń, podczas gdy rozumne testowanie uznaje niepewność i konstruuje warunki bezpiecznego eksperymentu. Chodzi o to, by błąd był możliwie tani, wczesny i

informacyjnie bogaty, co pozwala na optymalizację działań przed zaangażowaniem większych zasobów. Tak właśnie działają najlepsze pilotaże regulacyjne, prototypowanie produktów czy symulacje kryzysowe, które mają na celu sprawdzenie granic wytrzymałości konstrukcji. Nie szukamy tutaj spektakularnego upadku dla samego efektu, lecz precyzyjnej informacji o tym, gdzie system wymaga wzmocnienia lub całkowitej przebudowy. Porażka jako inwestycja to traktowanie niepowodzenia jako kosztu pozyskania cennych danych, które realnie optymalizują nasze przyszłe, bardziej złożone działania.

Drugi etap tego procesu, czyli sama porażka, jest w naszej kulturze fasadowego sukcesu zjawiskiem głęboko niezrozumianym i często stygmatyzowanym. Porażka jawi się wielu jako anomalia, sygnał braku talentu lub wręcz moralna skaza, podczas gdy jest ona naturalnym wynikiem kontaktu hipotezy z rzeczywistością. Rzeczywistość ma bowiem tę niemiłą cechę, że rzadko czyta nasze ambitne plany strategiczne i zupełnie nie przejmuje się naszym brandingiem. Nie interesuje jej nasza autoprezentacja ani wzruszające historie o tym, jak bardzo się staraliśmy, by osiągnąć zamierzony cel. W tym kontekście zasada 24 godzin, czyli reguła ograniczająca czas przeżywania emocji po sukcesie lub porażce do jednej doby, pozwala uniknąć paraliżującej atrofii sprawczości. Dopiero po opadnięciu emocjonalnego kurzu możemy przystąpić do chłodnej analizy, która zamieni bolesne doświadczenie w trwały fundament przyszłej mądrości.

Ewaluacja porażki: jak zamienić błąd w kapitał rozwojowy

Rzeczywistość nie negocjuje, lecz po prostu odpowiada wynikiem, pełniąc rolę brutalnego, choć całkowicie bezstronnego audytora naszych założeń. Prawdziwym problemem rzadko bywa sama porażka, lecz sposób, w jaki poddajemy ją hermeneutycznej obróbce wewnątrz naszych struktur. Jeśli błąd zostanie odczytany jako ostateczna klęska, proces uczenia się zostaje gwałtownie przerwany przez paraliżujący lęk. Jeżeli jednak potraktujemy go jako zestaw cennych danych, otwieramy przestrzeń do kolejnej, mądrzejszej iteracji. W tym miejscu warto przypomnieć, że przesunięcie językowe z "ukończone" na "niedokończone" ma kolosalne znaczenie kulturowe. Język jest bowiem infrastrukturą sprawczości, a słowo "niedokończone" zachowuje bezcenną możliwość dokonania korekty.

Kto błędnie nazywa porażkę, ten zazwyczaj fatalnie nią zarządza, marnując potencjał rozwojowy na rzecz jałowego poczucia winy. Ewaluacja jest tym krytycznym momentem, w którym błąd albo zaczyna procentować, albo ostatecznie zamienia się w koszt utopiony. Maxwell, czerpiąc z doświadczeń Jaya Coughlana, proponuje tutaj triadę pytań: co zrobiliśmy dobrze, co zrobilibyśmy

inaczej i co konkretnie zmienimy. Pierwsze z nich chroni nas przed totalizacją porażki, pozwalając ocalić wartościowe fragmenty metody czy trafną intuicję zespołu. Drugie pytanie buduje przestrzeń kontrfaktyczną, pozwalając badać alternatywne scenariusze bez zbędnej histerii czy teatralnego samobiczowania. Trzecie natomiast domyka proces, zamieniając abstrakcyjną refleksję w twardy plan operacyjny.

W obliczu niepowodzenia ludzka psychika wykazuje skłonność do dwóch skrajnych i równie szkodliwych uproszczeń poznawczych. Pierwszym jest katastrofizacja, czyli przekonanie, że skoro jeden element zawiódł, to cały projekt należy natychmiast wyrzucić na śmietnik historii. Drugim biegunem jest obronna banalizacja, polegająca na wmawianiu sobie, że właściwie nic się nie stało, a winne są wyłącznie trudne okoliczności. Katastrofizacja niszczy zasoby, które przy odrobinie chłodu można by jeszcze uratować i wykorzystać w przyszłości. Banalizacja z kolei zabija naukę, którą z trudem należałoby wydobyć z gruzów nieudanego przedsięwzięcia. Rzetelna ewaluacja to droga środka: precyzyjna, zimnokrwista, ale pozbawiona destrukcyjnego cynizmu.

W tym sensie profesjonalna analiza błędu przypomina rzetelny wywód prawniczy, gdzie samo stwierdzenie szkody jest dopiero początkiem drogi. Należy skrupulatnie ustalić stan faktyczny, związek przyczynowy oraz standard staranności, jakiego można było oczekiwać od zaangażowanych stron. Podobnie w organizacji nie wystarczy rzucić hasła, że projekt się nie udał, bo to niczego nas nie uczy. Trzeba precyzyjnie zdiagnozować, czy zawiodły założenia rynkowe, alokacja zasobów, czy może wewnętrzna struktura decyzyjna i system bodźców. Często okazuje się, że mamy do czynienia z klasycznym tańcem systemowej katastrofy, gdzie każdy element dołożył swoją cegiełkę do końcowego wyniku.

Warto tu przywołać zasadę trzeciego kroku Chrisa Warnera, eksperta od wspinaczki, który twierdzi, że rzadko zabija nas pierwszy błąd. Śmierć w górach, podobnie jak upadek firmy, następuje zazwyczaj wtedy, gdy trzecia rzecz z rzędu idzie nie tak. W biznesie, prawie czy technologii katastrofy rzadko są owocem jednej, spektakularnej pomyłki, lecz wynikają z kaskady małych zaniechań. Najpierw pojawia się drobne przekłamanie w raporcie, potem kultura niezadawania trudnych pytań, aż wreszcie presja czasu domyka pułapkę. Katastrofa przychodzi wtedy w garniturze nieuchronności, choć przez długi czas była jedynie sumą ignorowanych sygnałów ostrzegawczych.

Dlatego właśnie dobre potknięcie powinno być wykryte jak najwcześniej, ponieważ wczesny błąd jest tani, a późny nalicza nam mordercze odsetki. Im dłużej organizacja ukrywa problem, tym bardziej obrasta on w interesariuszy, procedury i koszty polityczne, stając się potworem nie do nazwania. Porażka jako inwestycja, czyli praktyka polegająca na traktowaniu niepowodzenia jako kosztu pozyskania cennych danych, pozwala na realny rozwój. Kultura wczesnego raportowania,

jak w słynnym systemie Forda, jest fundamentem inteligentnego przegrywania i budowania rzeczywistej odporności. Gdy lider nagradza ujawnienie problemu, wysyła jasny sygnał, że prawda jest dla niego cenniejsza niż najbardziej optymistyczna, lecz fałszywa fikcja.

Od muzeum porażki do powrotu: jak wdrożyć realną zmianę

Analiza porażki bez wdrożenia realnej zmiany to jedynie droga do katastrofy, tyle że wyposażona w nieco lepszą scenografię i bardziej wyrafinowane oświetlenie. Czwarty etap procesu, czyli uczenie się, wymaga od nas fundamentalnego przesunięcia postawy z „know-it-all" na „learn-it-all", co stanowi oś nowoczesnego przywództwa. Ta opozycja uderza w samo sedno naszego ego poznawczego, czyli wewnętrznego mechanizmu obronnego utożsamiającego posiadanie racji z poczuciem własnej wartości. Człowiek typu „know-it-all" jest figurą statyczną, która za wszelką cenę broni zasobów tego, co już zdołała zgromadzić w swoim intelektualnym skarbcu. Jego tożsamość opiera się na kruchym fundamencie nieomylności, toteż postawa „learn-it-all", model oparty na zdolności do ciągłej aktualizacji wiedzy, pozwala na elastyczną adaptację do nowych sytuacji. W świecie przyspieszonej zmiany ta druga postawa przestaje być luksusem intelektualnym, stając się twardym warunkiem przetrwania.

Uczenie się po porażce ma bowiem charakter warstwowy, gdzie każda sensownie przepracowana próba dokłada nową cegiełkę do gmachu naszej mądrości. Człowiek nie staje się mądrzejszy przez samo doświadczenie bólu, lecz dzięki temu, że owo cierpienie zostało precyzyjnie przetworzone w nowe rozróżnienia poznawcze. Dojrzałość rozwojowa, czyli zdolność do oddzielenia własnej wartości od wyniku podjętych działań, pozwala nam dostrzec niuanse tam, gdzie wcześniej widzieliśmy tylko czarno-biały obraz. Wcześniej operowaliśmy prymitywną dychotomią sukcesu i porażki, teraz zaś zaczynamy odróżniać błąd koncepcyjny od błędu wykonawczego. Widzimy przepaść między brakiem talentu a brakiem treningu, tudzież między oporem systemu a naszym własnym, jałowym uporem, który mylimy z wytrwałością. Mądrość polega wszak na wzroście jakości tych rozróżnień, gdyż człowiek prymitywny poznawczo ma tylko dwa pudełka: wygrałem i przegrałem.

Warto w tym miejscu przywołać trzy pytania codziennego resetu, które stanowią swoistą higienę umysłową każdego skutecznego stratega: czego muszę się nauczyć, czego muszę się oduczyć i czego muszę nauczyć się na nowo. Szczególnie bolesne okazuje się oduczanie, czyli proces świadomego porzucania schematów, które przestały przystawać do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. W kulturze nastawionej na nieustanny wzrost mówi się wiele o zdobywaniu nowych kompetencji,

lecz rzadko wspomina się o konieczności żałoby po wiedzy przeterminowanej. Często największą przeszkodą w rozwoju nie jest brak informacji, lecz patologiczna lojalność wobec metod, które kiedyś przyniosły nam prestiż i pieniądze. Ekspert może przegrywać nie dlatego, że wie za mało, lecz dlatego, że zbyt wiernie służy narzędziom, które wczoraj były genialne, a dziś są jedynie balastem.

To jedno z najbardziej okrutnych praw rozwoju: metoda, która zbudowała twój sukces wczoraj, może z dużą dozą prawdopodobieństwa produkować twoją porażkę jutro. Człowiek z natury przywiązuje się do narzędzi, które dały mu awans i poczucie tożsamości, traktując je niemal jak przedłużenie własnego ciała. Kiedy jednak świat zmienia reguły gry, te narzędzia nie znikają z naszej ręki automatycznie, lecz wymagają świadomego i bolesnego odłożenia na półkę. Niejeden lider upada nie przez brak talentu, lecz przez sentyment do własnego dawnego geniuszu, który stał się jego najciaśniejszym więzieniem. Piąty etap, czyli doskonalenie, jest w tym kontekście najbardziej praktycznym testem szczerości, jakiemu możemy poddać nasze deklaracje o chęci rozwoju. Wielu ludzi deklaruje miłość do nauki, lecz znacznie mniej jest gotowych realnie zmienić swój kalendarz, budżet czy strukturę odpowiedzialności.

Uczenie się bez doskonalenia jest jedynie formą intelektualnej estetyki, która ładnie wygląda w rozmowach, ale w żaden sposób nie zmienia otaczającego nas świata. Maxwell trafnie wskazuje, że samo zrozumienie mechanizmu błędu to dopiero połowa drogi, bowiem prawdziwym celem jest stać się lepszym przed kolejną próbą. Doskonalenie oznacza wzrost wymagań wobec siebie, przy czym nie chodzi tu o neurotyczną samopresję, lecz o chirurgiczną precyzję wprowadzanej korekty. Jeżeli projekt upadł przez zbyt późne testowanie założeń, doskonalenie musi oznaczać wdrożenie wcześniejszego pilotażu i zmianę protokołu weryfikacji hipotez. Jeśli zespół nie zgłosił ryzyk na czas, musimy zmienić rytuały raportowania i stworzyć realną ochronę dla sygnalistów, zamiast wygłaszać kolejne przemowy o motywacji. Dobra korekta jest zawsze konkretna i mierzalna, podczas gdy zła korekta brzmi jak generyczne hasło z taniego plakatu motywacyjnego.

Z perspektywy ekonomicznej doskonalenie jest tym krytycznym momentem, w którym nasza bolesna inwestycja zaczyna wreszcie generować realny zwrot z kapitału. Porażka jako inwestycja, czyli traktowanie niepowodzenia jako kosztu pozyskania cennych danych, pozwala zmienić emocjonalny ciężar błędu w wymierną wartość informacyjną. Warto tu zastosować zasadę 24 godzin, czyli regułę ograniczającą czas przeżywania emocji po porażce do jednej doby, co chroni nas przed paraliżującą atrofią sprawczości. Sama porażka jest jedynie wydatkiem, ewaluacja stanowi analizę inwestycyjną, natomiast uczenie się to nabycie aktywa niematerialnego, które musimy umiejętnie zaksięgować. Dopiero ponowne wejście do gry staje się testem nowej konfiguracji i weryfikacją, czy nasze wnioski nie były jedynie pobożnymi życzeniami. Jeśli po spektakularnym

upadku nie zmienia się żaden proces ani kryterium decyzji, oznacza to, że organizacja jedynie odprawia jałową liturgię refleksji.

Po przegranej niezwykle łatwo jest zbudować sobie elegancką filozofię wycofania, twierdząc, że „już nic nie musimy udowadniać" lub że „wybraliśmy święty spokój". Czasem to prawda, lecz częściej jest to tylko lęk przebrany za mądrość, czyli pycha w stroju ofiary, świetnie wyprasowana, ale nadal pozostająca pychą. Maxwellowska filozofia nie pozwala nam jednak zamieszkać na stałe w bezpiecznym kokonie analizy, lecz zmusza do powrotu na arenę z nowym zestawem narzędzi. Musimy sprawdzić w praktyce, czy nasza pętla sprzężenia zwrotnego, czyli cykliczny proces działania i aktualizacji modelu postępowania, faktycznie doprowadziła do wzrostu kompetencji. Bez tego kroku porażka staje się jedynie tożsamością kontemplacyjną, a my zmieniamy się w kustoszy własnego „muzeum porażki". Jest ono wprawdzie zadbane i świetnie oświetlone, ale brakuje w nim tego, co najważniejsze: pulsującego życia i woli walki. Dobre potknięcie jest inwestycją, złe zaś pozostaje jedynie podatkiem od pychy.

Architektura porażki: jak przekuć błąd w dojrzały rozwój

Prawdziwy przełom w biografii człowieka nie dokonuje się w sferze deklaracji, lecz w momencie, gdy zaczynamy działać inaczej i, co ważniejsze, po prostu lepiej. W tym kontekście słynna zasada 24 godzin Dona Shuli nabiera znaczenia, które wykracza daleko poza ramy sportowego boiska, stając się niemal imperatywem cywilizacyjnym. Reguła ta jest zwodniczo prosta: po spektakularnym zwycięstwie lub druzgocącej klęsce dajemy sobie dokładnie jedną dobę na przeżycie pełnego spektrum emocji, a potem bezdyskusyjnie wracamy do pracy. Mechanizm ten stanowi skuteczną zaporę przed dwiema groźnymi patologiami ducha, czyli zatruciem sukcesem oraz uwięzieniem w paraliżującej porażce. Sukces, jeśli pozwolimy mu zbyt długo rezonować w naszej psychice, nieuchronnie prowadzi do bolesnego obrzęku ego, który zniekształca obraz rzeczywistości. Z kolei porażka, gdy postanowimy w niej zamieszkać na stałe, wywołuje szybką atrofię sprawczości, odbierając nam wiarę w sens jakiegokolwiek przyszłego wysiłku.

Doba jest tutaj symbolicznym, a jednak niezwykle konkretnym okresem uznania własnych emocji bez jednoczesnego oddawania im sterów nad naszym życiem. Nie chodzi bynajmniej o prymitywne represjonowanie uczuć, co zazwyczaj kończy się ich gwałtownym wybuchem w najmniej odpowiednim momencie, lecz o ich świadomą regulację. Musimy zrozumieć, że emocje są wprawdzie bezcennymi informatorami o naszym stanie wewnętrznym, ale sprawdzają się fatalnie w roli autorytarnych dyktatorów procesu decyzyjnego. Po dotkliwej porażce trzeba zatem pozwolić sobie na naturalny smutek, złość czy rozczarowanie, a nawet na ten specyficzny rodzaj wstydu,

który towarzyszy publicznemu potknięciu. Kluczowe jest jednak wyznaczenie precyzyjnej granicy, w której czysta emocja zostaje przekształcona w chłodne pytanie operacyjne o dalsze kroki. Co teraz zrobimy, jakie elementy systemu wymagają natychmiastowej korekty i jaki będzie nasz następny, konkretny ruch na tej szachownicy?

Człowiek dojrzały nie jest bynajmniej pozbawiony uczuć, lecz posiada rzadką zdolność do ich instytucjonalizacji, czyli wprowadzania ich w uporządkowany proces, który nie niszczy dynamiki działania. W tym miejscu kłania się nam zasada George'a W. Crane'a, głosząca, że to właśnie ruchy są właściwymi prekursorami emocji, a nie odwrotnie, jak zwykliśmy sądzić. Często popełniamy błąd, czekając w nieskończoność, aż poczujemy mityczną gotowość do podjęcia wyzwania, podczas gdy owa gotowość jest zazwyczaj produktem ubocznym samego działania. Takie podejście jest głęboko spójne z nowoczesną praktyką terapii behawioralnej oraz psychologią motywacji, która kładzie nacisk na sprawne zarządzanie energią życiową. Nie zawsze mamy luksus, by najpierw zmienić swój stan wewnętrzny, a dopiero potem ruszyć z miejsca, dlatego czasem trzeba wykonać choćby minimalny gest. Mały, niemal niezauważalny ruch staje się wtedy klinem wbitym w gęsty paraliż, który pozwala nam odzyskać kontrolę nad własną trajektorią.

Znana anegdota o Normanie Vincencie Peale'u, którego odrzucony rękopis został w ostatniej chwili wydobyty z kosza na śmieci przez jego żonę, służy jako doskonała przypowieść o naszych ograniczeniach poznawczych. Człowiek w chwili głębokiej rozpaczy lub świeżego upokorzenia rzadko bywa sprawiedliwym sędzią własnej pracy, ponieważ jego percepcja ulega wtedy gwałtownemu i niebezpiecznemu zawężeniu. To, co jeszcze wczoraj wydawało się obiecującym projektem pełnym potencjału, w świetle dzisiejszej porażki jawi się jako bezwartościowy śmieć, który należy jak najszybciej zutylizować. Właśnie dlatego w sytuacjach kryzysowych tak bardzo potrzebujemy sprawdzonych procedur, mądrych mentorów oraz wspierającej wspólnoty, która pomoże nam przetrwać ten trudny czas. Musimy mieć świadomość, że nie każda decyzja podjęta w stanie emocjonalnego zranienia zasługuje na natychmiastowe wykonanie, a czasem wręcz przeciwnie. Najbardziej racjonalnym zachowaniem, jakie możemy podjąć, jest po prostu odmowa wiary własnemu nastrojowi przez najbliższe dwadzieścia cztery godziny.

Maxwellowska ekonomia porażki wymaga od nas zaakceptowania brutalnego faktu, że zwrot z tej bolesnej inwestycji niemal nigdy nie pojawia się w sposób natychmiastowy. Jako istoty niecierpliwe chcielibyśmy, aby każda trudna lekcja od razu manifestowała się w postaci wymiernego zysku, rekompensując nam poniesione koszty emocjonalne. Skoro już cierpiałem i wystawiłem się na widok publiczny, to niech przynajmniej jutrzejszy dzień przyniesie mi widoczną nagrodę, która ukoi moje poturbowane ego. Niestety, rozwój osobisty rzadko przypomina szybki przelew bankowy, znacznie częściej upodabniając się do skomplikowanego portfela inwestycji długoterminowych,

których wartość rośnie powoli. Wiedza płynąca z porażek kumuluje się w nas, łączy w nieoczywiste konfiguracje i dojrzewa, pozostając przez lata całkowicie niewidoczną dla postronnego obserwatora. Dopiero w kluczowym, kryzysowym momencie ta ukryta mądrość pozwala nam podjąć decyzję, której dawniej, przed serią błędów, nigdy byśmy nie byli w stanie sformułować.

Porażka ma to do siebie, że procentuje w sposób wysoce nierównomierny, a jej najważniejszy owoc może pojawić się w miejscu zupełnie odległym od pierwotnego potknięcia. Wymaga to od nas cierpliwości, czyli cnoty, która w dzisiejszej kulturze natychmiastowej gratyfikacji uchodzi za towar deficytowy i niemal całkowicie niemodny. Nasza cywilizacja uwielbia spektakularne, filmowe przemiany typu „upadł, zrozumiał błąd, wrócił w chwale i ostatecznie wygrał", ale rzeczywistość jest zazwyczaj znacznie mniej kinowa. Częściej bywa tak, że człowiek upada, rozumie zaledwie pięć procent mechanizmu swojej klęski, wraca niepewnie do gry i znów popełnia jakiś błąd, tym razem inny. Dopiero po pewnym czasie zaczynamy dostrzegać powtarzalny wzór, co pozwala nam powoli, niemal niezauważalnie wyrastać z dawnych, nieefektywnych sposobów działania i myślenia. Rozwój ma zatem znacznie mniej wspólnego z efektownym fajerwerkiem niż z powolnymi procesami geologicznymi, gdzie warstwa po warstwie powstaje nowa, solidna struktura.

W tym miejscu warto wprowadzić pojęcie mądrości warstwowej, czyli osadu przepracowanych doświadczeń, który tworzy fundament naszej tożsamości i odporności psychicznej. Człowiek obdarzony taką mądrością nie reaguje już gwałtownie na pierwszy sygnał nadchodzącej porażki, ponieważ w swojej pamięci posiada już zapisane podobne procesy i ich finały. Nie myli on jednego, konkretnego niepowodzenia z ostatecznym końcem świata, ale też nie traktuje pojedynczego sukcesu jako niepodważalnego dowodu na własną nieomylność. Posiada on rzadką umiejętność rozpoznawania wzorców, wiedząc doskonale, że wszystkie rzeczy naprawdę wartościowe znajdują się zazwyczaj wysoko, na samym szczycie stromej góry. Przekonanie, że „wszystko, co wartościowe, wymaga wspinaczki pod górę", stanowi jeden z najmocniejszych filarów tej koncepcji, odrzucając przy tym wszelkie drogi na skróty. Wszak prawdziwa wartość powstaje przez koszt, a koszt wymaga sensu, którego nie znajdziemy w powierzchownych hasłach.

W języku nauk społecznych można śmiało powiedzieć, że Maxwell kategorycznie odrzuca hedonistyczną iluzję bezoporowego rozwoju, która dominuje w tanich poradnikach motywacyjnych. Trudność nie jest tutaj irytującą anomalią, którą należy wyeliminować, lecz integralną częścią struktury każdego znaczącego osiągnięcia, jakie człowiek może w życiu zdobyć. Jeśli coś jest dla nas naprawdę cenne, będzie prawdopodobnie wymagało odroczenia gratyfikacji, bolesnej korekty własnej tożsamości oraz bezlitosnej konfrontacji z własną przeciętnością. To ostatnie doświadczenie jest zazwyczaj najbardziej dotkliwe, ponieważ zmusza nas do porzucenia bezpiecznych złudzeń na temat własnych możliwości i talentów. Ludzie nie boją się bowiem jedynie

samego wysiłku fizycznego czy intelektualnego, ale przede wszystkim momentu, w którym ich wyobrażenie o sobie zderzy się z twardą rzeczywistością. Błąd przestaje być wtedy zdarzeniem, a staje się tożsamością, co jest pułapką, przed którą musimy się aktywnie bronić.

Porażka posiada zatem głęboki wymiar antropologiczny, ponieważ odsłania prawdę o człowieku nie w sensie moralnego potępienia, lecz w sensie brutalnej demaskacji wszelkich iluzji. Pokazuje ona z całą jaskrawością, gdzie kończy się starannie wypracowana autoprezentacja, a gdzie zaczyna się realna kompetencja i faktyczna siła charakteru. Weryfikuje, czy dany osobnik kocha autentyczny rozwój, czy może jedynie uwielbia wizerunek człowieka rozwijającego się, który tak dobrze prezentuje się w mediach społecznościowych. Podobnie dzieje się w organizacjach, gdzie błąd ujawnia, czy firma faktycznie ceni innowację, czy jedynie nadużywa tego słowa podczas nudnych konferencji przy dobrym cateringu. Porażka jest ostatecznym audytem charakteru, sprawdzającym, czy lider faktycznie pragnie poznać prawdę, czy może oczekuje od swoich podwładnych jedynie pasma dobrych wiadomości. W systemie prawnym istnieje zasada, że to procedura ujawnia jakość instytucji, i dokładnie tak samo błąd pokazuje jakość człowieka oraz kultury.

Gdy wszystko idzie zgodnie z planem, niemal każdy potrafi zachować pozory rozsądku i profesjonalizmu, ale dopiero poważny błąd pokazuje, z czym mamy faktycznie do czynienia. Czy jest to system realnej odpowiedzialności, czy może jedynie skomplikowany teatr uników, w którym każdy stara się za wszelką cenę chronić własną reputację? Warto wtedy zaobserwować, kto jako pierwszy ma odwagę powiedzieć prawdę, kto gorączkowo szuka winnego, a kto potrafi przyznać się do niewiedzy i wrócić do danych. Umiejętność przeproszenia oraz gotowość do zmiany błędnej decyzji są rzadkimi cechami, które odróżniają dojrzałe jednostki od tych, które utknęły w pułapce własnego narcyzmu. Należy jednak wprowadzić tutaj pewne krytyczne dopowiedzenie, ponieważ nie każda organizacja powinna w tym samym stopniu celebrować kulturę porażki i ryzyka. Istnieją przecież obszary wysokiej niezawodności, takie jak medycyna, lotnictwo czy energetyka jądrowa, gdzie błąd może mieć skutki katastrofalne dla wielu osób.

W sektorach infrastruktury krytycznej czy bezpieczeństwa publicznego język spod znaku „fail fast” może być śmiertelnie niebezpieczny, jeśli zostanie bezkrytycznie wyrwany ze swojego pierwotnego kontekstu. Tam nadrzędnym celem jest projektowanie systemów, które minimalizują ryzyko szkód poprzez wielowarstwowe zabezpieczenia oraz ciągłe symulowanie potencjalnych błędów w bezpiecznych warunkach. Inteligentna porażka w takim ujęciu nie oznacza bynajmniej zgody na wyrządzanie komukolwiek krzywdy, lecz przesunięcie procesu uczenia się na jak najwcześniejszy i najtańszy etap. Najlepszy błąd w lotnictwie to ten, który wydarzył się w symulatorze lotu, a nie w powietrzu, co w żaden sposób nie osłabia, lecz wręcz wzmacnia koncepcję Maxwella. Jego filozofia

nie jest przecież tanim usprawiedliwieniem dla niedbalstwa, lecz wymaga od nas precyzyjnego rozróżniania między dobrymi a złymi potknięciami w naszym codziennym działaniu.

Dobre potknięcie posiada zawsze wysoką wartość edukacyjną przy stosunkowo ograniczonym koszcie, podczas gdy to złe jest zazwyczaj wynikiem rażącego zaniedbania lub pychy. Tylko infantylna kultura motywacyjna, oparta na metafizycznych pocztówkach z taniego hotelu, może głosić szkodliwe hasło, że każda porażka jest z definicji dobra i pożądana. Dojrzała kultura organizacyjna mówi coś zgoła innego: niektóre porażki są bezcenną lekcją, ale inne są po prostu aktem czystej głupoty, którego należało uniknąć. Naszym zadaniem jest zatem odróżnienie jednego od drugiego, zanim wystawimy rachunek za nasze błędy ludziom, których nigdy nie pytaliśmy o zgodę na takie ryzyko. Dobre potknięcie jest inwestycją, natomiast złe jest jedynie podatkiem od pychy, który płacimy za ignorowanie oczywistych sygnałów ostrzegawczych płynących z otoczenia. Warto również skonfrontować tę filozofię z głosami krytyków kultury rezyliencji, którzy słusznie zauważają, że pojęcie odporności bywa czasem używane w sposób czysto ideologiczny.

Współcześni autorzy ostrzegają, że zamiast naprawiać wadliwe systemy, często każe się jednostkom po prostu lepiej znosić systemową przemoc i chaos, w którym przyszło im funkcjonować. Pracownik ma być odporny na bałagan organizacyjny, student na niestabilność instytucji, a obywatel na postępującą erozję usług publicznych, co jest formą przerzucania kosztów. W takim ujęciu hasło „ucz się z porażki” może stać się jedynie eleganckim sposobem na maskowanie błędów projektowych samej struktury, w której jesteśmy zmuszeni działać. Jest to zarzut niezwykle poważny, który musimy przyjąć z pełną pokorą, nie pozwalając mu jednak na całkowite zniszczenie naszej indywidualnej sprawczości i chęci rozwoju. Odpowiedź na ten dylemat musi zatem działać na dwóch równoległych poziomach: jednostka ma obowiązek uczyć się na błędach, ale instytucja musi aktywnie usuwać błędy projektowe. Człowiek powinien rozwijać swoją wewnętrzną odporność, ale organizacja ma etyczny obowiązek nie produkować niepotrzebnej traumy i nie eksploatować nadmiernie swoich zasobów.

Lider ma pomagać innym przechodzić przez trudne chwile, ale nie może przy tym cynicznie urządzać środowiska, w którym porażki są bezpośrednim skutkiem jego niekompetencji. W przeciwnym razie mówienie o rezyliencji staje się jedynie duchowością dla wyczerpanych pracowników i wygodnym alibi dla przełożonych, którzy nie radzą sobie z zarządzaniem. Maxwellowskie „przeprowadzanie innych” przez porażkę trzeba zatem rozumieć przede wszystkim w kategoriach etycznych, gdzie lider nie jest jedynie trenerem od pustych haseł, lecz architektem warunków. Powinien on mówić otwarcie o możliwości porażki już na samym początku zadania, ponieważ to właśnie wtedy paraliżujący strach przed błędem jest zazwyczaj największy. Prawdziwy lider dzieli się własnymi potknięciami, ponieważ taka transparentność płynąca z góry tworzy

bezpieczną przestrzeń dla prawdy na dole hierarchii organizacyjnej. Powinien on opowiadać całą historię swojego sukcesu, nie pomijając przy tym mrocznych rozdziałów, ponieważ opowieści pozbawione cieni są jedynie tanim public relations.

Jego zadaniem jest systematyczne zmniejszanie dystansu między porażką a sukcesem, pokazując przy tym, że wysoka skuteczność w działaniu wcale nie wymaga od nas nieludzkiej bezbłędności. Musi on przedefiniować błąd jako naturalny etap niedokończonego jeszcze procesu, pozwalając podwładnym widzieć szerszy obraz ich własnej biografii zawodowej. Bycie mentorem w trakcie procesu, a nie jedynie surowym komentatorem z trybuny, stanowi fundamentalną różnicę, która decyduje o jakości relacji między mistrzem a uczniem. Nauczyciel w tym gorszym sensie mówi protekcjonalnie: „usiądź wygodnie, a ja powiem ci wszystko, co powinieneś wiedzieć", podczas gdy mentor zaprasza: „chodź, przejdziemy tę drogę razem". Mentor nigdy nie zastępuje odpowiedzialności swojego podopiecznego, ale stwarza warunki, w których ta odpowiedzialność może się w pełni rozwinąć i dojrzeć do samodzielności. Pełni on funkcję niemal rytualną, pomagając przejść przez próbę tak, aby ona nas nie zniszczyła, lecz trwale przemieniła w kogoś silniejszego.

Anegdoty o wielkich postaciach, takich jak John Wooden czy Fred Rogers, są nam tutaj potrzebne nie jako pusta dekoracja, lecz jako konieczna korekta naszej fałszywej percepcji sukcesu. Gdy dowiadujemy się, że Wooden czekał dekady na swoje największe mistrzostwa, odzyskujemy kontakt z prawdziwą, chropowatą strukturą każdego wielkiego osiągnięcia. Sukces widziany z zewnątrz zawsze wygląda jak idealnie prosta linia, ponieważ biografowie uwielbiają porządek, a szeroka publiczność karmi się legendami o genialnych jednostkach. Jednak od środka sukces jest pełen wahań, bolesnych korekt, cichych poranków po fatalnych wieczorach i trudnych decyzji, by mimo wszystko wrócić do przerwanej pracy. Cała, nieocenzurowana historia jest znacznie uczciwsza niż sam finał, który bez pokazania drogi staje się jedynie kłamstwem pedagogicznym, wpędzającym innych w kompleksy. Dlatego właśnie należy z całą mocą atakować konformizm bezbłędności, który w wielu środowiskach profesjonalnych nadal obowiązuje jako milczący i niezwykle szkodliwy kodeks postępowania. Ten kodeks tworzy ludzi jedynie pozornie kompetentnych, a instytucje czyni realnie kruchymi, ponieważ profesjonalizm nie polega na tym, że nigdy nie mówimy sakramentalnego „nie wiem". Prawdziwy profesjonalizm polega na zdolności do szybkiego ustalenia, czego nam brakuje, i zorganizowania drogi do zdobycia tej wiedzy, bez zbędnego maskowania własnej niewiedzy przed światem.

Ekonomia porażki: jak zamienić błąd w kapitał rozwojowy

Współczesna nauka, odchodząc od statycznego portretu człowieka jako zbioru niezmiennych dyspozycji, coraz wyraźniej rysuje naszą sylwetkę jako systemów adaptacyjnych, które żywią się informacją. Psychologia uczenia się, ekonomia behawioralna czy antropologia instytucji zgodnie dowodzą, że kompetencja nie jest darem niebios, lecz produktem pętli sprzężenia zwrotnego, czyli cyklicznego procesu działania, interpretacji wyników i aktualizacji modelu postępowania. W tym ujęciu kultura organizacji staje się swoistym ekosystemem informacyjnym, w którym swobodny przepływ danych decyduje o przetrwaniu lub powolnym uwiądzie. Kultura, która blokuje sygnały zwrotne, skazuje się na stagnację, podczas gdy ta, która myli korektę z atakiem personalnym, produkuje jedynie jałową obronność. Z kolei bezrefleksyjne celebrowanie porażek bez wyciągania wniosków prowadzi wprost do kosztownego chaosu, który z rozwojem nie ma nic wspólnego. Dopiero dojrzałość pozwala zamienić błąd w surowe dane, dane w konkretną wiedzę, a wiedzę w realną zmianę, która staje się fundamentem kolejnej, mądrzejszej próby.

Dla algorytmu LLM, który w tym eseju pełni rolę symbolicznego lustra, teza ta brzmi niemal technicznie: model pozbawiony błędów treningowych nie ma czego minimalizować, tracąc tym samym rację bytu. System pozbawiony sygnału straty, czyli mechanizmu określającego dystans między wynikiem a celem, dryfuje bez kierunku optymalizacji, niezdolny do jakiejkolwiek poprawy. Jednak sam sygnał to za mało; musi on zostać właściwie opisany, zinterpretowany i włączony do architektury systemu, by nie utrwalać błędnych wzorców. Analogia do ludzkiej psychiki jest tu uderzająca, gdyż nadmierna kara za błąd paraliżuje ciekawość, zamieniając potencjalnego odkrywcę w ostrożnego urzędnika unikającego jakiejkolwiek odpowiedzi. Z drugiej strony, jeśli błędy nie niosą ze sobą żadnych konsekwencji, jednostka traci bodziec do nauki, grzęznąc w samozadowoleniu, które jest równie niebezpieczne co strach. Rozwój wymaga zatem precyzyjnego napięcia między poczuciem bezpieczeństwa a odpowiedzialnością za wynik, co stanowi być może najważniejszą lekcję płynącą z tej części rozważań.

Porażka jako inwestycja, czyli traktowanie niepowodzenia jako kosztu pozyskania cennych danych, nie jest formą psychologicznego pocieszenia, lecz surową dyscypliną transformacji. Wymaga ona od nas rzadkiej kombinacji cnót: odwagi do testowania granic, pokory w obliczu przegranej oraz chłodnego rozumu niezbędnego do rzetelnej ewaluacji. Każdy etap tego procesu ma swoją specyficzną wartość, a brak choćby jednego ogniwa nieuchronnie psuje końcowy efekt, zamieniając naukę w farsę. Odwaga pozbawiona późniejszej analizy staje się zwykłą brawurą, podczas gdy drobiazgowa ewaluacja bez gotowości do ryzyka jest jedynie jałowym, akademickim komentarzem

do rzeczywistości. Uczenie się, które nie prowadzi do realnego doskonalenia, pozostaje pustą retoryką, a doskonalenie bez ponownego wejścia do gry jest tylko treningiem na sucho, pozbawionym życiowej energii. Ostatecznie ponowne podjęcie próby bez należnej pokory nie jest rozwojem, lecz zwykłą recydywą błędu, która niczego nie buduje.

Ekonomia porażki nie opiera się na naiwnym założeniu, że każda strata automatycznie przynosi zysk, bo świat nie wypłaca dywidendy od samego cierpienia. Nie ma żadnego magicznego procentu składanego od trudności, a wszechświat nie czuje się zobowiązany do wynagradzania nas za to, że było nam ciężko lub pod górkę. Zwrot z tej specyficznej inwestycji pojawia się dopiero wtedy, gdy porażka zostanie objęta rygorystyczną procedurą nadawania sensu i wprowadzania korekty. To twarda, antysentymentalna prawda, którą głosił Maxwell: pocieszenie jest zawsze wtórne wobec pracy, którą należy wykonać nad własnym potknięciem. Trzeba usiąść nad błędem jak nad wyjątkowo trudnym, niewygodnym dokumentem, przeczytać go bez upiększeń i zrozumieć jego specyficzny, często bolesny język. Dopiero wydobycie z niego konkretnych zobowiązań pozwala wprowadzić poprawki do następnej wersji życia, organizacji czy projektu, unikając przy tym pułapki pustego optymizmu.

Zdanie o nierówności potknięć powinno zostać wyryte w konstytucji każdej organizacji, która aspiruje do innowacyjności, nie chcąc przy tym popaść w groteskę. W popularnym obiegu zbyt często słyszymy lekkomyślne wezwania do „akceptowania porażek", jakby samo rozbicie się o ścianę było już dowodem kreatywności i gwarancją przyszłego sukcesu. To niebezpieczne uproszczenie, ponieważ niektóre porażki są rzeczywiście cennymi eksperymentami, ale inne to po prostu niechlujstwo ubrane w droższy garnitur korporacyjnej nowomowy. Podczas gdy jedne błędy ujawniają nam zupełnie nowe terytoria, inne dowodzą jedynie, że ktoś z pełną świadomością zlekceważył mapę, kompas i ostrzeżenia pozostawione przez poprzedników. Dobre potknięcie jest inwestycją, podczas gdy złe jest jedynie podatkiem od pychy, chaosu i organizacyjnej głuchoty na sygnały płynące z otoczenia. Maxwellowskie rozróżnienie między tymi dwoma stanami uczy nas, by po upadku pytać nie tylko o to, jak wstać, ale przede wszystkim: co to był za upadek i dlaczego w ogóle nastąpił.

Dojrzały lider nie karmi zespołu banałami o tym, że „porażki są dobre", lecz uczy odróżniać te o wysokiej wartości poznawczej od tych, które są czystym marnotrawstwem. Jedną z kluczowych cech dobrego potknięcia jest jego wczesność, która sprawia, że błąd pozostaje relatywnie tani i łatwy do opanowania. Wczesny błąd nie zdążył jeszcze obrosnąć gigantycznym budżetem, skomplikowaną strukturą, interesami politycznymi czy urażonym ego decydentów, którzy zainwestowali w niego swój autorytet. Można go bez większego trudu nazwać, obejrzeć pod mikroskopem i skorygować, zanim stanie się częścią nienaruszalnego status quo organizacji. Późny błąd natomiast rzadko

pozostaje problemem technicznym; niemal zawsze ewoluuje w kryzys reputacyjny, a wtedy prawda zaczyna mieć w firmie wyjątkowo trudne życie. Ludzie przestają wówczas bronić sensu projektu, a zaczynają desperacko chronić własny obraz siebie jako osób, które od początku „wiedziały, co robią".

Wczesne wykrycie pomyłki posiada ogromną wartość zarówno moralną, jak i ekonomiczną, co często umyka zwolennikom zamiatania problemów pod dywan. Moralnie pozwala ono ograniczyć realne szkody wyrządzane ludziom zależnym od naszych decyzji, ekonomicznie zaś drastycznie obniża koszt korekty, który rośnie wykładniczo wraz z czasem ukrywania prawdy. Podobną logikę odnajdujemy w prawie, gdzie obowiązek należytej staranności czy mechanizmy compliance służą zapobieganiu szkodzie, zanim ta przeobrazi się w katastrofę. Organizacja, która chce znać prawdę na wczesnym etapie, musi stworzyć warunki, w których rzetelność nie jest karana za swoją punktualność, a sygnalizowanie problemów jest premiowane. Złe potknięcie jest zazwyczaj późne nie dlatego, że samo zdarzenie musiało wystąpić w tym momencie, lecz dlatego, że zbyt długo zwlekano z jego oficjalnym uznaniem. To różnica o charakterze fundamentalnym, oddzielająca systemy uczące się od tych, które jedynie symulują postęp.

Błąd bywa widoczny od miesięcy, jednak organizacja często ma zbyt wielki interes w tym, by go nie dostrzegać, pielęgnując zbiorową ślepotę. W takich kulturach pracownicy uczą się mówić „zielone", gdy rzeczywistość wokół nich płonie już jaskrawą czerwienią, a raportowanie przestaje służyć poznaniu, stając się narzędziem uspokajania przełożonych. To uspokajanie góry jest jedną z najbardziej kosztownych form instytucjonalnego kłamstwa, ponieważ skutecznie opóźnia moment ratunku, gdy ten jest jeszcze możliwy. W tym kontekście anegdota o Fordzie i Alanie Mulallym nabiera niemal mitycznego znaczenia, ilustrując starcie dwóch skrajnie różnych podejść do prawdy. Kiedy wszyscy menedżerowie raportują sukces, mimo że firma nieuchronnie zmierza ku gigantycznym stratom, mamy do czynienia z klasyczną patologią systemu, który promuje iluzję kosztem przetrwania. To nie jest kwestia złej woli jednostek, lecz wadliwego systemu bodźców, który każe ukrywać każdą niedoskonałość pod maską profesjonalizmu.

Pierwszy menedżer, który w takim środowisku decyduje się pokazać realny problem, ryzykuje znacznie więcej niż tylko merytoryczną dyskusję o projekcie. Naraża się na zarzut naruszenia niepisanej, toksycznej umowy, która brzmi: „nie przynoś złych wiadomości, jeśli chcesz zachować swoją pozycję". Mulally, nagradzając publicznie odwagę ujawnienia błędu, dokonał czegoś znacznie głębszego niż tylko zmiana procedury raportowania w wielkim koncernie. Zmienił on antropologię organizacji, przesuwając punkt ciężkości z demonstrowania nieomylności na rzecz postawy learn-it-all, czyli modelu tożsamości opartego na zdolności do ciągłej aktualizacji wiedzy. W ten sposób błąd przestał być powodem do wstydu, a stał się cennym zasobem, który odpowiednio

zagospodarowany, pozwolił firmie na spektakularny powrót do gry. To właśnie jest dojrzałość rozwojowa, czyli zdolność do oddzielenia własnej wartości od wyniku podjętych działań i obiektywnej analizy błędów, co pozwala na budowanie rzeczywistej skuteczności.

Jak zamienić błąd w lekcję: od emocji do realnej zmiany

W pewnej wspólnocie padło kiedyś fundamentalne stwierdzenie, że prawda nie stanowi aktu zdrady, co powinno stać się fundamentem każdej instytucji pragnącej uniknąć samozagłady przez nadmierny optymizm. Dobre potknięcie, w przeciwieństwie do tego toksycznego, kieruje naszą uwagę bezpośrednio na konkretną korzyść poznawczą, czyli proces wydobywania wartościowych informacji z nieoczekiwanych rezultatów. Nie chodzi tu o tanie pocieszanie się w trudnych chwilach, lecz o zadanie precyzyjnych pytań dotyczących tego, co właściwie kupiliśmy za cenę poniesionej straty. Musimy ustalić, jaka hipoteza została właśnie obalona, jakie ograniczenia metody stały się widoczne oraz który konkretnie element naszego modelu wymaga natychmiastowej korekty. Złe potknięcie natomiast grzęźnie w bagnie wstydu, winy i paraliżu, gdzie zespół celebruje cierpienie tak długo, aż zacznie ono zręcznie udawać głęboką refleksję.

Należy jednak pamiętać, że samo rozpamiętywanie porażki nie ma nic wspólnego z rzetelną analizą, podobnie jak żal nie jest tożsamy z trafną diagnozą problemu. Skrucha, choć bywa widowiskowa, nie stanowi procedury naprawczej, ponieważ to nie samo doświadczenie uczy, lecz dopiero doświadczenie poddane surowej i obiektywnej ewaluacji. Dobre potknięcie przechodzi przez filtr chłodnej oceny, podczas gdy to złe zamienia się w emocjonalny teatr, w którym aktorzy odgrywają swoje role bez żadnej nadziei na zmianę. W pierwszym przypadku produktem końcowym jest nowa wiedza, w drugim zaś powstaje jedynie rzewna historia, którą można opowiadać latami, nie modyfikując ani jednego elementu rzeczywistości. Wielu ludzi popełnia błąd, myląc intensywność przeżywanego bólu z głębokością wyciągniętej nauki, co jest klasyczną pułapką myślenia o rozwoju osobistym.

Można przecież bardzo cierpieć i kompletnie niczego nie zrozumieć, podczas gdy umiarkowany dyskomfort może stać się impulsem do wprowadzenia znakomitej i trwałej korekty strategicznej. Rozwój nie mierzy się temperaturą emocji, lecz jakością transformacji, jaka zachodzi w naszym działaniu po wystąpieniu błędu, co wymaga od nas dojrzałości. Dobre potknięcie wywołuje aktywną analizę oraz przyjęcie odpowiedzialności, podczas gdy złe prowokuje ucieczkę, zaprzeczanie faktom i gorączkowe poszukiwanie winnych w najbliższym otoczeniu. Odpowiedzialność nie oznacza przy tym automatycznej winy za wszystko, gdyż kultura kary skutecznie zanieczyściła to pojęcie, czyniąc z niego narzędzie opresji zamiast narzędzia wzrostu. Prawdziwa odpowiedzialność to gotowość do

ustalenia własnego udziału w procesie i wykonania korekty w tym konkretnym obszarze, na który mamy realny i bezpośredni wpływ.

Człowiek dojrzały nie bije się w piersi, krzycząc, że wszystko jest jego winą, lecz spokojnie analizuje, która część porażki należy do niego, a która do systemu. Sprawdza on, co było dziełem przypadku, a co wynikiem działań innych aktorów, po czym szuka punktu interwencji, który pozwoli naprawić zaistniałą sytuację. Odpowiedzialność stanowi zatem przeciwieństwo zarówno defensywnej wymówki, jak i narcystycznego samobiczowania, które wciąż skupia całą uwagę na własnym „ja", tyle że w negatywnym świetle. Wymówka jest narkotykiem ego, ponieważ zamyka proces poznawczy i oddaje sprawczość na zewnątrz, podczas gdy postęp wymaga od nas odwagi do otwarcia akt sprawy. Slogan mówiący, że można tworzyć wymówki albo robić postępy, nie jest tylko zgrabną frazą, lecz twardą normą epistemiczną, określającą warunki brzegowe skutecznego uczenia się.

Czwarta cecha wartościowego błędu dotyczy obszaru jego wystąpienia, przy czym John Maxwell słusznie akcentuje, że najlepsze lekcje pojawiają się zazwyczaj w strefie naszych mocnych stron. Jest to teza prowokująca, ponieważ kultura popularna obsesyjnie promuje opowieści o mozolnym przezwyciężaniu słabości, czyniąc z nich centralny punkt niemal każdej biografii sukcesu. Oczywiście pewne deficyty trzeba neutralizować, zwłaszcza jeśli zagrażają one integralności naszego życia lub pracy, ale nie każda słabość zasługuje na status wielkiego projektu. Istnieje fundamentalna różnica między łataniem dziur a budowaniem wybitności, dlatego błąd w obszarze naturalnych zdolności bywa niezwykle twórczy, ujawniając subtelne ograniczenia i prowadząc do mistrzostwa. Jeśli jednak z uporem inwestujemy energię tam, gdzie nasze predyspozycje są znikome, osiągniemy jedynie kosztowną przeciętność, gdyż bezlitosna ekonomia talentu nie wybacza takich pomyłek.

Życie jest zdecydowanie zbyt krótkie, by z każdej słabości budować katedrę, dlatego czasem wystarczy postawić solidną poręcz, by deficyt nie powodował upadku, a energię zachować na dom. Ma to kolosalne znaczenie organizacyjne, ponieważ firmy często zmuszają pracowników do poprawiania braków w imię źle rozumianej kompletności kompetencyjnej, zamiast mądrze projektować role zespołowe. Takie podejście ignoruje fakt, że dojrzałość rozwojowa polega na maksymalizacji mocnych stron przy jednoczesnym kompensowaniu ograniczeń poprzez współpracę z ludźmi o innych talentach. W efekcie korporacyjne systemy produkują rzesze pracowników „akceptowalnych" w wielu dziedzinach, lecz wybitnych w żadnej, co stanowi administracyjną taśmę produkcyjną czystej i jałowej przeciętności. Dobre potknięcie jest inwestycją, natomiast uparte trwanie przy naprawianiu beznadziejnych słabości to jedynie kosztowny podatek od pychy, który płacimy za brak odwagi do bycia sobą.

Od powtarzalności do działania: jak nie zamienić błędów w rutynę

Prawdziwe przywództwo rzadko bywa demokratycznym rozdzielaniem zadań po równo, bowiem jego istotą jest precyzyjne rozpoznawanie talentów i lokowanie ich tam, gdzie mogą one faktycznie rozkwitnąć. Chodzi o to, aby ewentualne potknięcia pracowników dokonywały się w kierunku ich przyszłej doskonałości, a nie stanowiły jedynie desperackiej próby łatania chronicznego niedopasowania kompetencyjnego. Piąta cecha dojrzałego systemu dotyczy właśnie natury powtarzalności, która bywa bezlitosnym sędzią naszych postępów. Dobre potknięcie jest zdarzeniem jednostkowym, swoistą anomalią w procesie uczenia się, która z czasem staje się coraz lepiej rozumiana i integrowana. Złe potknięcie to natomiast recydywa pozbawiona refleksji, gdzie brak korekty sprawia, że błąd przestaje być incydentem, a staje się trwałym wzorcem postępowania.

W świecie procesów informacyjnych pierwszy błąd jest cenną informacją, drugi staje się wyraźnym ostrzeżeniem, natomiast trzeci zazwyczaj definiuje już kulturę danej organizacji. Jeśli struktura stale powiela to samo uchybienie, problemem nie jest zazwyczaj wadliwe wykonanie, lecz dysfunkcyjna pętla sprzężenia zwrotnego, czyli cykliczny proces interpretacji wyników, który w tym przypadku po prostu nie działa. Człowiek wpadający wciąż w tę samą dziurę potrzebuje czegoś więcej niż tylko entuzjastycznej motywacji, która często przypomina kaznodziejską watę cukrową serwowaną przez tanich doradców. Wymaga on rzetelnej mapy, mocnej latarki i przede wszystkim uczciwej odpowiedzi na pytanie, dlaczego dotychczasowa ulica wydaje mu się jedyną dostępną drogą. Dobre potknięcie jest inwestycją, podczas gdy to złe okazuje się jedynie kosztownym podatkiem od pychy, płaconym za ignorowanie rzeczywistości.

Wiersz Portii Nelson o przechodniu i dziurze w chodniku jest w tym kontekście jednocześnie bezlitosny i niezwykle łaskawy dla ludzkiej kondycji. Bezlitosny, ponieważ obnaża śmieszność powtarzania tych samych upadków przy jednoczesnym kurczowym trzymaniu się narracji o własnej niewinności i pechu. Łaskawy zaś dlatego, że ukazuje dojrzałość rozwojową, czyli zdolność do oddzielenia własnej wartości od wyniku działań, jako proces rosnący etapami. Najpierw człowiek nie dostrzega zagrożenia, potem widzi je, lecz i tak wpada, aż wreszcie uznaje swoją odpowiedzialność i zaczyna omijać przeszkodę. Ostatecznym triumfem nie jest zniknięcie dziur z powierzchni świata, lecz moment, w którym przestajemy uważać własną bezradność za nienaruszalne prawo natury.

Szósta cecha odróżniająca konstruktywny błąd od destrukcyjnej porażki dotyczy dynamiki między emocjami a ruchem. Dobre potknięcie, mimo że bolesne, ostatecznie prowadzi do działania, podczas gdy złe skutkuje paraliżem decyzyjnym i wycofaniem. Różnica nie polega na braku

cierpienia, lecz na tym, że ból nie przejmuje kontroli nad całym systemem, pozwalając na zachowanie resztek sprawczości. Niezwykle praktyczna okazuje się tu zasada, że ruchy są prekursorami emocji, co oznacza, że nie trzeba czekać na powrót odwagi przed podjęciem próby naprawy. Zamiast wypatrywać eleganckiego entuzjazmu, trzeba wykonać czynność minimalną: zapisać fakty, zadzwonić do mentora czy po prostu poprawić plan działania. To właśnie ten mały, konkretny ruch staje się fundamentem odbudowy zaufania do własnych kompetencji.

Złe potknięcie ma tendencję do zamrażania potencjału, sprawiając, że człowiek zaczyna mylić chorobliwą ostrożność z życiową mądrością, a bezruch z godnością. Często słyszymy wtedy deklarację o konieczności głębokiego przemyślenia sprawy, choć w rzeczywistości jest to tylko wielomiesięczne przeżuwanie lęku przed kolejną porażką. W skali organizacji przybiera to formę biurokratycznej melancholii, objawiającej się niekończącymi się analizami i komitetami, które skutecznie rozmywają odpowiedzialność. Wszyscy teoretycznie wiedzą, że zmiana jest konieczna, jednak struktura jest tak zajęta zabezpieczaniem się przed ewentualną winą, że traci energię na faktyczną naprawę. W ten sposób złe potknięcie zamienia prężną instytucję w muzeum ostrożności, gdzie pycha w stroju ofiary pilnuje, by nikt nie podjął już żadnego ryzyka.

Jak liderzy budują kulturę, w której błąd uczy, a nie paraliżuje

Siódma cecha dojrzałego przywództwa dotyczy materii subtelnej, a zarazem absolutnie fundamentalnej – języka, którym na co dzień opisujemy naszą rzeczywistość. Każde potknięcie, jeśli ma przestać być paraliżującym ciężarem, musi najpierw zmienić swój słownikowy desygnat w umysłach zespołu. John Maxwell, idąc śladem Warrena Bennisa, zauważa, że skuteczni liderzy niemal całkowicie usuwają ze swojego wokabularza słowo „porażka” w jego fatalistycznym, ostatecznym brzmieniu. Zamiast niego wprowadzają pojęcia takie jak czesne, objazd, informacja zwrotna czy niedokończony jeszcze proces badawczy. Nie jest to bynajmniej tania sztuczka semantyczna czy próba zaczarowania rzeczywistości za pomocą eufemizmów, lecz głębokie zrozumienie mechanizmów poznawczych. Język w sposób bezpośredni organizuje nasze działanie i reakcje fizjologiczne całego organizmu. Gdy wypowiadamy słowo „klęska”, ciało i umysł przechodzą w tryb defensywny, podczas gdy termin „wynik eksperymentu” otwiera przestrzeń do dalszej analizy.

Oczywiście, nie wolno nam używać języka jako narzędzia do fałszowania twardej rzeczywistości, bo katastrofa finansowa pozostaje katastrofą, a realna szkoda nie znika pod wpływem nowej nazwy. Niemniej jednak, w szerokiej klasie codziennych niepowodzeń, to właśnie sposób ich nazwania

decyduje o tym, czy przyszłość zostanie przed nami zamknięta, czy szeroko otwarta. Popularne hasło głoszące, że nic nie przydarza się tobie, lecz wszystko przydarza się dla ciebie, wymaga przy tym niezwykle ostrożnego i higienicznego użycia. W ustach człowieka banalnego brzmi ono bowiem jak metafizyczna pocztówka z taniego hotelu motywacji, czyli imperium przymusowego optymizmu. U człowieka dojrzałego oznacza ono jednak radykalną zmianę pozycji wobec zdarzenia i próbę odzyskania sprawstwa. Nie musimy przecież twierdzić, że sama porażka była czymś obiektywnie dobrym, co byłoby przejawem intelektualnej nieuczciwości.

Zamiast infantylnej afirmacji każdego upadku, dojrzały lider stawia pytanie o możliwość wydobycia z niego tak zwanego dobra poznawczego. Jest to zasadnicza różnica między naiwnym optymizmem a twardą, niemal rzemieślniczą praktyką odzyskiwania sensu z trudnych doświadczeń. Człowiek świadomy swoich celów nie będzie przekonywał zespołu, że upadek był wspaniałym przeżyciem, którego warto było doświadczyć dla samej idei. Powie raczej: skoro już upadłem i poniosłem koszty, nie pozwolę, by jedynym trwałym skutkiem tego zdarzenia był bolesny siniak na moim ego. W tym miejscu musimy płynnie przejść do roli przywództwa, gdyż kultura konstruktywnego potknięcia nigdy nie powstaje w sposób samoistny. Ludzie nie uczą się przecież sztuki dobrego przegrywania wyłącznie z lektur mądrych podręczników zarządzania. Uczą się jej przede wszystkim poprzez obserwację reakcji osób znaczących w momentach najwyższego napięcia i stresu.

Mechanizm ten przypomina relację dziecka z rodzicem, który w ułamku sekundy sprawdza, czy błąd wywoła krzyk, czy raczej pytanie o wyciągnięte wnioski. Podobnie pracownik w organizacji bacznie obserwuje, czy lider karze za samo ujawnienie problemu, czy też wspiera proces jego systemowego rozwiązania. Student patrzy na nauczyciela, sprawdzając, czy błąd zostanie użyty jako pałka do dyscyplinowania, czy jako precyzyjne narzędzie do wspólnego myślenia. Nawet młody przedsiębiorca w relacji z inwestorem szuka potwierdzenia, czy ten drugi rozumie naturę ryzyka, czy jedynie udaje, że innowacja powinna od razu chodzić w lakierkach. Przeprowadzanie innych przez proces porażki musi zatem zaczynać się od szczerej rozmowy jeszcze przed faktycznym rozpoczęciem trudnego zadania. Jest to moment krytyczny, o którym w ferworze walki o wyniki zbyt często zapominamy.

Zazwyczaj o błędach zaczynamy dyskutować dopiero wtedy, gdy mleko już się rozlało i emocje biorą górę nad chłodną analizą. W takich chwilach człowiek naturalnie przechodzi w tryb obronny, czuje się zawstydzony i jest gotowy do ucieczki lub agresywnego ataku. Tymczasem najlepszy moment na edukację w zakresie porażki przypada na czas przed pierwszą próbą, gdy umysł jest jeszcze chłonny i spokojny. Lider powinien wtedy jasno zadeklarować: wchodzimy w obszar obarczony ryzykiem, dlatego nie oczekuję od was absolutnej bezbłędności, lecz pełnej uczciwości. Taka postawa działa niczym szczepionka przeciwko paraliżowi decyzyjnemu, chroniąc zespół przed lękiem, który zabija

kreatywność. Nie usuwa ona wprawdzie bólu związanego z niepowodzeniem, ale znacząco zmniejsza szok poznawczy i pozwala zachować ciągłość działania.

Warto w tym kontekście przywołać znaną anegdotę o ojcu Sary Blakely, który przy kolacji pytał dzieci o ich porażki z minionego tygodnia. Jego podejście było genialne w swojej prostocie, ponieważ skutecznie przesuwało normę rodzinną zorientowaną na fasadowy sukces w stronę autentycznego wysiłku. W większości domów dzieci od najmłodszych lat uczą się, że błąd należy starannie ukryć, a na pokaz wystawiać jedynie lśniące trofea. W rodzinie Blakely nieudana próba była traktowana jako namacalny dowód odwagi i chęci wyjścia poza bezpieczną strefę komfortu. Nie oznaczało to oczywiście, że ostateczny wynik przestał mieć jakiekolwiek znaczenie dla ojca czy dzieci. Znaczyło to jedynie tyle, że wynik nie był jedynym nośnikiem wartości człowieka w oczach najbliższego otoczenia.

Ojciec uczył swoje dzieci fundamentalnej lekcji: brak podjęcia próby jest w ostatecznym rozrachunku znacznie gorszy niż najbardziej spektakularne niepowodzenie. Dla współczesnej kultury przedsiębiorczej jest to lekcja o znaczeniu wręcz egzystencjalnym, której nie da się przecenić w dobie szybkich zmian. Społeczeństwa i organizacje, które systemowo zawstydzają każde potknięcie, wychowują ludzi doskonale przygotowanych do unikania jakiegokolwiek ryzyka. Drugi kluczowy obowiązek lidera polega na świadomym i celowym ujawnianiu własnych błędów przed zespołem. Nie ma to jednak nic wspólnego z tanim ekshibicjonizmem emocjonalnym, który bywa mylony z autentycznością. Lider nie powinien przecież zamieniać swojego zespołu w grupę terapeutyczną służącą do przepracowywania jego własnych, nierozwiązanych dramatów osobistych.

Chodzi tu raczej o modelowanie dojrzałego stosunku do błędu jako naturalnego elementu procesu twórczego i zarządczego. Gdy lider mówi otwarcie: „tu się pomyliłem, tak to rozpoznałem i tak zamierzam to naprawić”, uczy zespół więcej niż dziesięć nudnych prezentacji. Pokazuje on w ten sposób, że prawdziwy autorytet nie opiera się na iluzji nieomylności, lecz na zdolności do szybkiej korekty kursu. W kulturach silnie hierarchicznych takie podejście jest szczególnie trudne, gdyż wielu menedżerów uważa, że przyznanie się do błędu osłabia ich władzę. W rzeczywistości jednak takie wyznanie osłabia jedynie władzę opartą na kruchym pozorze i strachu. Władzę ufundowaną na zaufaniu i kompetencjach może ono jedynie wzmocnić, pod warunkiem, że nie stanie się pustym rytuałem.

Lider, który wprawdzie często powtarza sakramentalne „popełniłem błąd”, ale nigdy nie zmienia swojego zachowania, nie jest wcale człowiekiem pokornym. Jest on raczej retorycznie utalentowanym recydywistą, który używa przeprosin jako tarczy chroniącej go przed realną odpowiedzialnością. Trzeci obowiązek lidera w budowaniu kultury potknięć polega na rzetelnym opowiadaniu całej historii, a nie tylko jej wygładzonego finału. Współczesna kultura sukcesu ma

bowiem tendencję do brutalnego wycinania montażowego wszystkich nudnych, bolesnych i wstydliwych fragmentów drogi na szczyt. Pokazuje nam zwycięzcę stojącego na podium w blasku fleszy, ale skrzętnie ukrywa lata przeciętności, zwątpienia i cichego, mozolnego wysiłku. Takie podejście tworzy fałszywe i niezwykle szkodliwe standardy porównania dla wszystkich, którzy dopiero zaczynają swoją drogę.

W efekcie przeciętny człowiek nieustannie porównuje swoje nieuporządkowane zaplecze z cudzą, starannie wyreżyserowaną sceną i swoimi próbami generalnymi z cudzą premierą. Porównujemy własne, świeże potknięcia z cudzymi wywiadami udzielanymi już po odniesieniu sukcesu, co wywołuje niszczący efekt psychologiczny. Dlatego właśnie musimy opowiadać historie takich postaci jak John Wooden, Fred Rogers czy Michael Jordan nie jako legendy triumfu, lecz jako studia procesu. Jordan nie jest wielki dlatego, że nigdy nie pudłował do kosza, lecz dlatego, że tysiące niecelnych rzutów nie zatrzymały jego determinacji. Dobre potknięcie jest inwestycją, podczas gdy złe jest jedynie podatkiem od pychy, który płacimy za brak refleksji.

Legendarny trener John Wooden nie stał się ikoną sportu dlatego, że natychmiast po objęciu drużyny zdobył wszystkie możliwe trofea. Jego wielkość objawiła się w zdolności do wytrwania przez długie lata ciężkiej pracy, zanim nadeszło pierwsze wielkie potwierdzenie jego metod. Podobnie Fred Rogers nie jest postacią ważną dlatego, że nigdy nie doświadczał chwil zwątpienia w sens swojej misji edukacyjnej. Jego siła tkwiła w tym, że potrafił te wątpliwości przekuć w autentyczny przekaz, który trafiał do milionów odbiorców. Prawdziwe przywództwo polega więc na odczarowaniu porażki i przywróceniu jej właściwego miejsca w cyklu rozwoju. Tylko w ten sposób możemy zbudować organizacje, w których błąd przestaje być paraliżującym wyrokiem, a staje się cennym paliwem dla przyszłych innowacji.

Porażka jako inwestycja: od emocji do dojrzałej epistemologii

Istotnym elementem etyki lidera jest zdolność do tworzenia struktur mimo paraliżujących zwątpień, co czyni historię rozwoju raczej lekcją pokory niż triumfalnym skrótem z podręcznika sukcesu. Czwarty obowiązek przywódcy polega na systematycznym zmniejszaniu dystansu między porażką a sukcesem, który w powszechnym wyobrażeniu jawi się jako nieprzebyta przepaść. W rzeczywistości te dwa stany dzieli często jedynie drobna korekta, kolejna próba podjęta w lepszym momencie lub nieco bardziej cierpliwe uczenie się na błędach. Przykład baseballu jest tutaj niezwykle celny; wszak zawodnik trafiający w piłkę jedynie w jednej trzeciej przypadków jest uznawany za wybitnego gracza. To lekcja statystycznej pokory, która przypomina nam, że w

większości dziedzin skuteczność nie wymaga stuprocentowej trafności, lecz trwałej zdolności do powracania i utrzymywania jakości kolejnych prób. Myśl ta ma fundamentalne znaczenie dla nauki, gdzie badania, hipotezy i modele matematyczne zawodzą znacznie częściej, niż chcielibyśmy to przyznać. Negatywny wynik nie jest tam hańbą, lecz staje się ważną informacją o świecie, o ile potrafimy go właściwie zinterpretować.

Problem pojawia się w momencie, gdy system instytucjonalny zaczyna nagradzać wyłącznie efektowne rezultaty, zniechęcając jednocześnie do publikowania wyników negatywnych czy żmudnych replikacji. W takim układzie nauka zaczyna niebezpiecznie przypominać kulturę zielonego raportowania, czyli praktykę polegającą na maskowaniu problemów i prezentowaniu wyłącznie sukcesów, podczas gdy obiektywna prawda zostaje odesłana do poczekalni. Dojrzała epistemologia, rozumiana jako nauka o granicach i naturze naszego poznania, musi umieć cenić wyniki wskazujące na to, że dana droga jest po prostu ślepa. Piąty obowiązek lidera polega zatem na zmianie ramy interpretacyjnej, w jakiej porusza się jego zespół po odniesieniu porażki. Podopieczny po dotkliwym potknięciu często widzi jedynie negatyw, tracąc z oczu szerszy kontekst swojej pracy i wartości. Lider powinien pomóc mu odzyskać ten wielki obraz, nie poprzez sztuczne pocieszanie, lecz przez przywrócenie właściwych proporcji zdarzeniom. Jeden błąd nie definiuje przecież całej osoby, tak jak jeden nieudany projekt nie przekreśla wieloletniej kariery zawodowej.

Lider ma obowiązek zobaczyć znacznie więcej, niż w danej chwili jest w stanie dostrzec człowiek zraniony porażką, dla którego błąd przestaje być zdarzeniem, a staje się tożsamością. John Maxwell ilustruje tę dynamikę opowieściami o biblijnych liderach, takich jak Gedeon, Jeremiasz czy Mojżesz, którzy nie wchodzili w swoje zadania jako pewni siebie herosi wykuci z marmuru. Wręcz przeciwnie, towarzyszył im lęk, opór oraz głębokie poczucie nieadekwatności do powierzonych im misji. W tej perspektywie lider jest kimś, kto potrafi dostrzec potencjał jeszcze niewidoczny dla samego zainteresowanego, nie zaprzeczając przy tym jego lękowi. Nie pozwala jednak, by ten lęk stał się jedynym i ostatecznym interpretatorem zaistniałej sytuacji kryzysowej. Szósty obowiązek polega na mentorstwie w trakcie procesu, co w sposób zasadniczy odróżnia mentora od zwykłego komentatora zdarzeń. Komentator pojawia się zazwyczaj po fakcie, by z bezpiecznej odległości pouczać, co należało zrobić inaczej.

Mentor natomiast idzie obok podopiecznego w chwilach, gdy decyzje są jeszcze niepewne, a cena ewentualnego błędu jest boleśnie realna. Nie odbiera on jednak odpowiedzialności, gdyż takie działanie wykształciłoby jedynie szkodliwą zależność zamiast samodzielności. Nie porzuca go również w imię brutalnej szkoły życia, ponieważ wtedy myliłby proces rozwoju z pospolitym zaniedbaniem obowiązków. Mentor tworzy bezpieczną przestrzeń, w której można próbować, mylić się i analizować błędy bez obawy o utratę godności osobistej. Ma to szczególne znaczenie w świecie

pracy, gdzie wiele organizacji formalnie deklaruje wsparcie dla rozwoju, ale w praktyce zostawia ludzi samych w momentach kryzysu. W dobrych czasach oferują one szkolenia i programy talentowe, lecz gdy pojawia się błąd, następuje głucha cisza lub nerwowe szukanie winnych. Tymczasem właśnie w momencie porażki ujawnia się realna jakość przywództwa, bowiem lider, który znika w obliczu cudzego błędu, jest jedynie użytkownikiem cudzych sukcesów.

Z perspektywy ekonomisty przeprowadzanie innych przez porażkę jest niczym innym jak inwestycją w kapitał ludzki, czyli zasób wiedzy i umiejętności pracowników. Pracownik, który po popełnieniu błędu zostaje mądrze poprowadzony, staje się dla firmy znacznie cenniejszy, gdyż posiada unikalną wiedzę sytuacyjną. Organizacje często popełniają błąd, zwalniając ludzi po kosztownych pomyłkach, tracąc tym samym tych, którzy właśnie zapłacili najwyższe czesne za swoją naukę. Oczywiście istnieją błędy dyskwalifikujące, wynikające z nieuczciwości lub rażącego niedbalstwa, niemniej automatyczne wyrzucanie każdego uczestnika porażki jest ekonomicznie nieracjonalne. Czasem najbardziej wartościowy pracownik to ten, który dobrze przepracował błąd i nie da się już nabrać na tę samą iluzję. Z perspektywy prawnika należy jednak dodać, że kultura uczenia się nie może oznaczać całkowitego braku odpowiedzialności za czyny. W instytucjach dotykających zdrowia czy pieniędzy publicznych porażka musi być analizowana przez pryzmat standardów należytej staranności.

Nie wolno przykrywać wyrządzonej krzywdy retoryką rozwoju, ponieważ mądra kultura porażki nie jest tożsama z kulturą bezkarności. Jest ona raczej kulturą proporcjonalności, rozróżnienia i naprawy, gdzie konsekwencje są wyciągane tam, gdzie naruszono procedury lub działano nieuczciwie. Z perspektywy antropologa porażka pełni funkcję rytuału odsłonięcia, który pokazuje, jakie wartości dana wspólnota naprawdę wyznaje w chwilach napięcia. Nie chodzi o te zapisane w strategii, ale o te aktywowane, gdy trzeba wybrać między prawdą a prestiżem lub człowiekiem a wynikiem. Każda organizacja ma swoje oficjalne wartości, ale to porażka przeprowadza ich ostateczny egzamin ustny, podczas którego nie ma możliwości ściągania. Współcześni krytycy przypominają jednak, że narracja o porażce jako inwestycji może zostać przejęta przez neoliberalny język samoodpowiedzialności. Można wtedy cynicznie powiedzieć pracownikowi, że jego wypalenie to lekcja, zamiast zapytać o systemowe przeciążenie obowiązkami.

Porażka jako inwestycja nie może stać się ideologią zrzucania kosztów na jednostkę, lecz musi być metodą odzyskiwania sprawczości tam, gdzie jest ona możliwa. Lider ma nie tylko uczyć odporności, ale także pytać, czy organizacja nie produkuje zbędnych upadków poprzez wadliwą strukturę. Rodzic powinien uczyć dziecko przegrywania, ale bez upokarzania go za naturalne błędy, które są wpisane w proces dorastania. Państwo z kolei winno tworzyć instytucje, w których ryzyko innowacji nie oznacza dla obywatela natychmiastowego wyroku śmierci społecznej. Prawdziwa

kultura porażki jest solidarna, a nie darwinistyczna, ponieważ sukces i porażka muszą pozostać ze sobą nierozerwalnie złączone. Jeśli je oddzielimy, otrzymamy albo pustą pychę, albo paraliżującą rozpacz, podczas gdy ich połączenie daje szansę na rzeczywisty rozwój. Człowiek dojrzały widzi w obu stanach cenną informację: sukces mówi mu, co działa, a porażka wskazuje obszary wymagające pilnej korekty.

Sukces bez porażki bywa płaski i zwodniczy, natomiast porażka bez sukcesu jest ciemna i pozbawiona nadziei. Razem tworzą one rytm, który w świecie profesjonalnym powinien zostać przełożony na konkretne praktyki, takie jak rozmowy o ryzyku czy jawne kryteria oceny. Ważne jest również analizowanie sukcesów, gdyż sam triumf może prowadzić do arogancji i zaniku kluczowego pytania o przyczyny powodzenia. To paradoksalnie jedna z najgroźniejszych form potknięcia, ukryta w blasku zwycięstwa, gdy organizacja przestaje sprawdzać, czy wygrała dzięki strategii, czy przypadkowi. Sukces bez ewaluacji staje się matką przyszłej porażki, uśmiechając się do nas w momencie, gdy odbiera nam czujność i pokorę. Zasada 24 godzin, czyli reguła ograniczająca czas przeżywania skrajnych emocji po wyniku do jednej doby, powinna dotyczyć obu tych stanów. Po wygranej warto świętować, ale nie należy budować tam świątyni, tak jak po przegranej można czuć żal, ale nie wolno budować tam więzienia.

Następnego dnia należy wrócić do pytań o to, co zrobiliśmy dobrze, a co wymaga zmiany, co tworzy niezbędną stabilność emocjonalną. Człowiek przestaje być wtedy miotany skrajnościami i staje się odporny na toksyczny wpływ zarówno aplauzu, jak i ostrej krytyki. Przechodzi do centrum koła, gdzie zewnętrzne triumfy i katastrofy nie niszczą już jego wewnętrznej zdolności do racjonalnego działania. Porażka jako inwestycja nabiera wtedy wymiaru aksjologicznego, formując charakter człowieka i czyniąc go mniej podatnym na próżność. Człowiek, który umie mądrze przegrywać, staje się zdolny do cierpliwości i solidarności z innymi, którzy dopiero uczą się chodzić po trudnym terenie. Nie robi on z błędu spektaklu winy, bo doskonale wie, ile wysiłku kosztuje powrót do gry po bolesnym upadku. Humanistyczny wymiar tej koncepcji polega na przywróceniu nam prawa do rozwoju bez kłamstwa o łatwości i bezbolesności drogi na szczyt.

Nie obiecuje ona świata sprawiedliwego, ale mówi coś znacznie bardziej użytecznego: skoro błąd jest częścią drogi, naucz się przegrywać tak, by nie przegrywać podwójnie. Pierwsza przegrana to zdarzenie losowe, natomiast druga to świadoma odmowa nauki, za którą często ponosimy pełną odpowiedzialność. Nie wystarczy mieć odporność psychiczną, trzeba posiadać metodę klasyfikowania błędów i wyciągania z nich konstruktywnych wniosków. Dobre potknięcie jest inwestycją, podczas gdy złe jest jedynie podatkiem od pychy, płaconym za ignorowanie sygnałów ostrzegawczych. Porażka w ujęciu Maxwella nie jest epizodem psychologicznym, lecz mechanizmem poznawczym, co stanowi rozróżnienie o charakterze zasadniczym. Gdy traktujemy ją

wyłącznie emocjonalnie, skupiamy się na łagodzeniu bólu, ale gdy podchodzimy do niej poznawczo, pytamy, jaki model świata został właśnie zakwestionowany. Porażka staje się wtedy momentem epistemologicznym, brutalnym komunikatem, że nasza mapa rzeczywistości wymaga natychmiastowej i głębokiej korekty.

Współczesne nauki społeczne opisują człowieka jako układ adaptacyjny, który działa, otrzymuje informację zwrotną i na tej podstawie aktualizuje swój model postępowania. Podobnie organizacja nie jest jedynie strukturą hierarchiczną, lecz systemem przetwarzania błędów, napięć i koniecznych zmian kursu. Instytucja żyje tak długo, jak długo potrafi utrzymywać zdolność do uczenia się; w przeciwnym razie zaczyna mumifikować własne, nieadekwatne procedury. Na zewnątrz może ona nadal wyglądać poważnie, ale w środku pachnie już tylko archiwum nieprzepracowanych i ukrywanych porażek. Maxwellowska teza o porażce jako inwestycji wpisuje się zatem w szerszy paradygmat adaptacyjny, obecny w psychologii, ekonomii i teorii organizacji. W każdej z tych dziedzin porażka nie jest końcem narracji, lecz punktem, w którym ujawnia się rzeczywista jakość i elastyczność danego systemu. Najpierw spójrzmy na to psychologicznie, gdyż tam błąd uderza najmocniej w nasze poczucie własnej wartości.

Człowiek uczy się skutecznie tylko wtedy, gdy informacja o błędzie nie niszczy jego godności, ale też nie zostaje rozbrojona przez tanie wymówki. Dojrzałość polega na stworzeniu przestrzeni, w której można błąd nazwać i skorygować, otrzymując przy tym niezbędne wsparcie merytoryczne. Ważne staje się tutaj samowspółczucie, czyli postawa pozwalająca oddzielić własną wartość od wyniku działania, co jest warunkiem zachowania energii poznawczej. Człowiek atakujący siebie po błędzie traci siły na obronę przed wewnętrznym oskarżycielem, zamiast analizować proces, który doprowadził do niepowodzenia. Samowspółczucie nie oddziela nas od odpowiedzialności, wręcz przeciwnie – jest bardziej wymagające niż samokrytyka, bo musi zakończyć się konkretną pracą naprawczą. Trzeba tutaj uderzyć w konformizm kultury wstydu, która lubi udawać moralność, podczas gdy wstyd bywa jedynie emocjonalnym spektaklem bez realnej korekty. Odpowiedzialność zaczyna się tam, gdzie pojawia się przeproszenie, zmiana procedury czy nowy protokół podejmowania decyzji.

Prawdziwa skrucha ma ręce ubrudzone naprawą, podczas gdy reszta jest jedynie jałowym teatrem sumienia odgrywanym przed samym sobą. Z punktu widzenia psychologii poznawczej porażka narusza nasze błędy atrybucyjne, czyli skłonność do przypisywania sukcesów sobie, a porażek czynnikom zewnętrznym. Gdy wygrywamy, chętnie mówimy o talencie i wizji, ale gdy przegrywamy, winimy rynek, czas lub niesprzyjające okoliczności przyrody. Maxwellowska etyka domaga się rygorystycznego bilansu, w którym pytamy zarówno o czynniki zewnętrzne, jak i o nasz własny, realny udział w zdarzeniu. Człowiek dojrzały nie bierze winy za złą pogodę, ale też nie zwala

na nią faktu, że zapomniał zabrać ze sobą parasola. W psychologii motywacji kluczowe jest rozróżnienie między nastawieniem na wynik a nastawieniem na proces, który mówi, czy działaliśmy zgodnie z najlepszą dostępną metodą. Czasem dobry proces daje zły wynik przez czystą losowość, ale to zły proces prowadzący do sukcesu jest najbardziej niebezpieczną trucizną epistemiczną.

Taki sukces uczy nas fałszywych lekcji i utwierdza w błędnych przekonaniach, dlatego on również musi zostać poddany surowej ewaluacji. Organizacja, która nie analizuje swoich zwycięstw, zaczyna wierzyć we własną mitologię, co w biznesie i polityce kosztuje zazwyczaj więcej niż najdroższy audyt. W teorii organizacji porażka jest testem przepływu informacji, pokazującym, ile prawdy dana instytucja jest w stanie znieść bez ataku autoimmunologicznego. Rzeczywista kultura ujawnia się nie wtedy, gdy ktoś przynosi dobre wieści, ale gdy pojawia się wiadomość niewygodna i burząca spokój zarządu. Czy taka osoba zostaje wysłuchana, czy może uznana za nielojalną i ukarana za psucie atmosfery w zespole? Organizacja ucząca się musi budować psychologiczne bezpieczeństwo, czyli stan, w którym można zgłaszać ryzyka bez strachu przed upokorzeniem. Bezpieczeństwo to służy jednak prawdzie, a nie wygodzie, bo jeśli staje się ochroną przed wymaganiami, degeneruje się w kulturę miękkiej przeciętności.

Lider musi utrzymać oba bieguny: wysokie wymagania oraz pełne bezpieczeństwo psychiczne, by błędy były szybko widoczne i korygowane. W chorych organizacjach błąd podróżuje pod ziemią, przechodząc z arkusza do arkusza, aż wybuchnie jako nagły kryzys, który zaskakuje jedynie tych, którzy nie chcieli patrzeć. Większość katastrof ma długi okres inkubacji, składający się z małych odchyleń, cichych zgód i kosmetycznych raportów tworzących łańcuch zaniedbań. Perfekcjonizm jest bowiem jedną z najsubtelniejszych form tchórzostwa klasy premium, gdyż paraliżuje działanie w obawie przed ujawnieniem jakiejkolwiek niedoskonałości. Tutaj ujawnia się prawniczy wymiar porażki, gdzie dobre procedury compliance mają zmieniać błędy późne w błędy wczesne, a katastrofy w cenne ostrzeżenia. Jeśli organizacja traktuje prawo jedynie jako przeszkodę, będzie minimalizować ryzyko formalne, jednocześnie maksymalizując realne zagrożenie dla swojego bytu. Prawnik wie, że nie każda szkoda oznacza winę, ale każda wymaga rzetelnej analizy staranności, z jaką podjęto dane działanie.

Rozróżnienie między dopuszczalnym ryzykiem eksperymentu a zwykłym niedbalstwem jest tarczą chroniącą przed bezkarnością z jednej strony i paraliżem decyzyjnym z drugiej. Ekonomicznie porażka jest nieodłącznym kosztem odkrywania nowych rozwiązań, gdyż innowacja polega na działaniu w warunkach niepełnej wiedzy. Gdyby wszystkie nasze próby kończyły się sukcesem, oznaczałoby to, że nie robimy niczego nowego, a jedynie powielamy znane już schematy. Prawdziwy rozwój wymaga zatem zgody na ryzyko i akceptacji faktu, że część inwestycji w wiedzę zostanie opłacona porażką. Ważne, by była to porażka, z której wyciągniemy wnioski, budując tym samym

trwalszy fundament pod przyszłe, bardziej świadome sukcesy. W ostatecznym rozrachunku chodzi o to, by błąd nie był końcem drogi, lecz jedynie sygnałem do zmiany kierunku lub poprawy techniki marszu. Tylko w ten sposób możemy budować organizacje i charaktery, które są w stanie przetrwać w nieprzewidywalnym świecie, zachowując przy tym swoją integralność i zdolność do dalszego wzrostu.

Ekonomia porażki: jak zamienić błąd w kapitał rozwojowy

Ryzyko stanowi nieuniknioną cenę nowości, przy czym kluczowe jest, czy płacimy kwotę rozsądną, czy też popadamy w czysty absurd. Ekonomia porażki polega na takim projektowaniu prób, które maksymalizują wartość pozyskanej informacji przy jednoczesnej minimalizacji kosztów poniesionej szkody. Metafora porażki jako inwestycji okazuje się niezwykle precyzyjna, gdyż prawdziwa inwestycja nigdy nie jest bezmyślnym wyrzucaniem zasobów w próżnię. Wymaga ona bowiem rzetelnej analizy ryzyka, określenia horyzontu czasowego oraz stałej kontroli strat, co pozwala na bieżącą korektę portfela działań. Mądre przegrywanie nie ma zatem nic wspólnego z chaotycznym produkowaniem błędów, lecz stanowi świadome wydobywanie wartości z potknięć, które i tak są nieuniknione.

Jeżeli błąd nie dostarcza nowej wiedzy, nie poprawia naszych kompetencji ani nie ujawnia błędnych założeń, trudno nazywać go inwestycją w przyszłość. W takim scenariuszu mamy do czynienia z czystą stratą, która często prowadzi do destrukcyjnego zjawiska kosztu utopionego, czyli kontynuowania nierentownego projektu tylko z powodu dotychczasowych nakładów. Ego podpowiada nam wówczas, że wycofanie się oznaczałoby kompromitujące przyznanie się do błędu, podczas gdy chłodny rozum nakazuje zatrzymanie się, zanim strata urośnie do rozmiarów katastrofy. Dobre potknięcie nazywamy zazwyczaj wcześnie, co pozwala na szybkie opuszczenie błędnej ścieżki, podczas gdy złe pudrujemy kolejnymi transzami marnotrawionych zasobów. Dobre potknięcie jest inwestycją, złe zaś staje się podatkiem od pychy, płaconym przez tych, którym zabrakło odwagi, by uznać stratę za cenną informację.

Z perspektywy antropologicznej porażka przypomina klasyczny rytuał przejścia, w którym człowiek zostaje gwałtownie wytrącony ze swojej dotychczasowej, bezpiecznej roli społecznej. Dotychczasowa tożsamość pęka, a w jej miejscu pojawia się faza liminalna, czyli stan zawieszenia między tym, kim się było, a tym, kim można się stać. Jest to moment niezwykle bolesny i niepewny, w którym jednostka nie przynależy już do starego porządku, ale nie wypracowała jeszcze nowej formy istnienia. Bez wsparcia wspólnoty, mądrego mentora oraz odpowiedniego języka

interpretacji łatwo utknąć w tej liminalności na lata, trwając w paraliżującym zawieszeniu. Dopiero akt reintegracji pozwala na powrót do świata po przejściu próby, przy czym jest to powrót człowieka głęboko zmienionego i wewnętrznie zintegrowanego.

W chwilach niepowodzenia stajemy się wyjątkowo podatni na toksyczne opowieści o sobie, które mogą trwale zainfekować nasz obraz świata i własnej sprawczości. Jedni wybierają historię hańby, uznając, że po prostu się nie nadają, inni zaś uciekają w narrację krzywdy, wierząc, że cały wszechświat sprzysiągł się przeciwko nim. Istnieje też droga cynizmu, czyli przekonanie, że w ogóle nie warto podejmować wysiłku, skoro wynik jest zawsze niepewny i potencjalnie bolesny. Rola mentora polega tutaj na pomocy w zbudowaniu opowieści inicjacyjnej, która przekształca trudne doświadczenie w niezbędny etap dojrzewania. Nie jest to tania manipulacja faktami, lecz walka o taką interpretację rzeczywistości, która pozwala żyć dalej w sposób znacznie mądrzejszy i bardziej świadomy.

Wyobraźmy sobie młodego prawnika, który podczas swojego debiutu na sali sądowej gubi wątek i paraliżuje go niespodziewane pytanie sędziego, co skutkuje poczuciem totalnej klęski. Słaby mentor zbyje go pustym frazesem o konieczności bycia twardszym, podczas gdy dobry nauczyciel usiądzie z nim do rzetelnej, niemal chirurgicznej analizy przebiegu zdarzeń. Wspólnie ustalą, co przygotował poprawnie, w którym momencie zabrakło struktury i jak technicznie reagować na pytania, których nie dało się wcześniej przewidzieć. W tej konkretnej scenie porażka staje się czesnym za naukę, ale dzieje się tak wyłącznie dlatego, że ktoś kompetentny pomaga nam właściwie odczytać ten rachunek. Podobny mechanizm dotyczy przedsiębiorcy, którego produkt spotkał się z obojętnością rynku, co wymaga odrzucenia emocjonalnych interpretacji na rzecz twardej analizy faktów.

Rynek nie jest czułą matką, która ma obowiązek zachwycać się każdym naszym rysunkiem, lecz stanowi brutalny i czasem niesprawiedliwy mechanizm czystej informacji zwrotnej. Mówi nam on zazwyczaj to, czego wcale nie chcieliśmy wiedzieć o naszych założeniach, przy czym ignorowanie tych sygnałów jest najprostszą drogą do ostatecznej katastrofy finansowej. W systemie edukacji porażka ma jeszcze inny, często tragiczny wymiar, gdyż szkoła zazwyczaj uczy dzieci, że błąd jest jedynie czerwonym śladem winy na marginesie zeszytu. Tymczasem w głębokim procesie uczenia się błąd powinien pełnić funkcję diagnostyczną, odsłaniając przed nauczycielem unikalny sposób myślenia i konstruowania odpowiedzi przez ucznia. Nauczyciel traktujący błąd jako okno do rozumowania może uczyć znacznie precyzyjniej, podczas gdy widzenie w nim wyłącznie braku wiedzy jest marnowaniem szansy na realny rozwój.

Dojrzałość rozwojowa, czyli zdolność do oddzielenia własnej wartości od wyniku podjętych działań, pozwala nam na obiektywną analizę błędów bez niszczenia własnego ego. Jest to fundament budowania kompetencji w systemach adaptacyjnych, gdzie pętla sprzężenia zwrotnego, czyli

cykliczny proces działania i aktualizacji modelu postępowania, decyduje o przetrwaniu. Zamiast uciekać przed dyskomfortem, jaki niesie ze sobą niepowodzenie, powinniśmy dążyć do jego oswojenia i włączenia w stały rytm naszej pracy zawodowej oraz osobistej. Tylko w ten sposób unikniemy pułapki perfekcjonizmu, który jest jedną z najsubtelniejszych form tchórzostwa klasy premium, maskującą lęk przed oceną pod maską dbałości o detale. Ostatecznie to nie brak błędów świadczy o naszej klasie, lecz sposób, w jaki potrafimy przekuć je w trwały kapitał poznawczy.

Porażka jako inwestycja: solidarność zamiast stygmatyzacji

To wcale nie oznacza obniżenia standardów, lecz wręcz przeciwnie: to wyraz najwyższego szacunku dla trudnej drogi prowadzącej do ich osiągnięcia. W mikrokosmosie rodziny porażka okazuje się jednym z najskuteczniejszych dłut do rzeźbienia charakteru, o ile nie zostanie pomylona z klęską ostateczną. Rodzic, który z lęku chroni dziecko przed każdym najmniejszym potknięciem, w rzeczywistości dokonuje emocjonalnej amputacji jego zdolności do sprawczej regeneracji, czyli umiejętności samodzielnego podniesienia się po upadku. Z kolei opiekun, który zawstydza za błąd, uczy jedynie sprawnego budowania fasad i ukrywania prawdy pod maską konformizmu. Mądrość polega na czymś znacznie trudniejszym: na pozwoleniu, by dziecko zderzyło się z rozsądnym oporem materii, przy jednoczesnym zachowaniu roli uważnego tłumacza tej rzeczywistości. Zamiast wyroku padają pytania o intencję, o to, co zadziałało, a co stawiło opór i co następnym razem warto zrobić inaczej.

W ten sposób młody człowiek powoli przyswaja lekcję, że błąd nie jest ani powodem do drwin, ani śmiertelnym zagrożeniem, lecz po prostu naturalnym elementem krajobrazu. Niestety, w sferze polityki i życia publicznego porażka jest traktowana jak wstydliwa choroba, którą należy za wszelką cenę wyprzeć ze świadomości zbiorowej. Politycy niemal nigdy nie zdobywają się na luksus szczerości, by przyznać, że dana reforma zawiodła, ponieważ oparto ją na błędnych, choć atrakcyjnych ideowo założeniach. Zamiast tego otrzymujemy nużący spektakl wskazywania winnych: od opozycji i wrogich mediów, po niefortunne okoliczności zewnętrzne lub rzekomy brak dojrzałości społeczeństwa do przyjęcia sukcesu. Instytucje publiczne cierpią na chroniczną alergię na błędy, ponieważ w brutalnej grze o władzę każde potknięcie natychmiast staje się amunicją w rękach przeciwnika. To zrozumiały mechanizm obronny, ale jego koszt dla państwa jest gigantyczny.

Demokracja pozbawiona systemowej zdolności uczenia się na własnych pomyłkach nieuchronnie zamienia się w jałowy teatr wzajemnych oskarżeń, w którym wszyscy grają role nieomylnych

bogów. W tym scenariuszu to obywatele płacą najwyższą cenę za recydywę błędnych decyzji, które nigdy nie doczekały się rzetelnej korekty. Rozwiązaniem nie jest jednak chaos, lecz odwaga instytucjonalna, wymagająca wdrożenia procedur ewaluacji, które nie będą ani polowaniem na czarownice, ani rytuałem rozmywania odpowiedzialności. Kluczowa jest tutaj kultura rozróżnienia, czyli precyzyjna umiejętność oddzielenia błędu popełnionego w dobrej wierze od zwyczajnego, leniwego zaniedbania. Musimy bowiem nauczyć się odróżniać twórczy eksperyment od samowoli, a skalkulowane ryzyko od hazardu, który jest jedynie podatkiem od pychy. Bez tych subtelnych rozróżnień każda wspólnota prędzej czy później osunie się albo w bezduszną surowość, albo w demoralizującą bezkarność.

Współcześni krytycy wszechobecnej kultury osiągnięć słusznie jednak ostrzegają, że język „porażki jako lekcji" bywa cynicznie wykorzystywany przeciwko tym, którzy mają najmniej. Jeśli uznamy, że każdy jest wyłącznie kowalem własnego losu i odpowiada za swój „zwrot z porażki", łatwo przeoczymy drastyczne nierówności w dostępie do kapitału. Margines błędu nie jest bowiem dobrem ogólnodostępnym, lecz luksusem reglamentowanym przez status ekonomiczny i społeczny. Dziecko z zamożnego domu może pozwolić sobie na kosztowną pomyłkę, którą rodzina nazwie „cennym doświadczeniem rozwojowym", podczas gdy dziecko z rodziny ubogiej za podobny błąd zapłaci trwałą utratą życiowych szans. Przedsiębiorca z solidnym zapleczem finansowym może swobodnie pivotować, czyli zmieniać model biznesowy po niepowodzeniu, podczas gdy człowiek bez poduszki finansowej po prostu bankrutuje i wypada z gry.

To istotne zastrzeżenie wcale nie obala koncepcji porażki jako inwestycji, lecz nadaje jej niezbędny, solidarystyczny szlif, chroniąc przed staniem się kolejną formą wykluczenia. Społeczeństwo rzeczywiście innowacyjne potrzebuje nie tylko haseł, ale realnych instytucji: rozsądnego prawa upadłościowego, kultury mentoringu oraz edukacji antyperfekcjonistycznej. Perfekcjonizm jest bowiem jedną z najsubtelniejszych form tchórzostwa klasy premium, która paraliżuje działanie w obawie przed utratą wizerunku. Bez ochrony przed stygmatyzacją błędu i bez stworzenia mechanizmów powrotu wezwanie do uczenia się na błędach pozostanie przywilejem tych, których stać na przegraną. Prawdziwa solidarność polega na organizowaniu warunków, w których błąd może zostać przetworzony w wiedzę, zamiast stawać się dożywotnim piętnem klasowym, co stanowiłoby karykaturę solidarnościowego sensu tej koncepcji.

Warto w tym miejscu ponownie przywołać perspektywę sztucznej inteligencji, która jest przecież systemem uczącym się wyłącznie dzięki danym korekcyjnym. Jeżeli dane wejściowe są skażone, a kara za błąd źle zaprojektowana, model zacznie optymalizować swoje działania pod pozór poprawności, a nie pod rzeczywistą prawdę. Analogicznie człowiek i każda organizacja uczą się dokładnie tego, co jest realnie nagradzane przez ich najbliższe środowisko. Jeśli system premiuje

ukrywanie potknięć, otrzymamy kulturę kłamstwa; jeśli nagradza efektowną pewność siebie, dostaniemy jedynie arogancję. Dopiero postawa learn-it-all, czyli model tożsamości oparty na ciągłej aktualizacji wiedzy, pozwala na budowanie systemów naprawdę mądrych. System nie staje się inteligentny od samych deklaracji, lecz od sprawnych pętli sprzężenia zwrotnego, które są najskuteczniejszym lekarstwem na paraliżujący konformizm.

Prawda o błędzie: między etyką sprawczości a kultem coachingu

Nikt nie chce być tym niewygodnym głosem, który podczas porannego spotkania rzuci krótkie: „mamy problem". W korporacyjnych ekosystemach panuje bowiem ciche przyzwolenie, by nie psuć nastroju i nie wnosić żółtej kartki do sterylnie zielonej sali konferencyjnej. W efekcie cała organizacja przestaje się uczyć, ponieważ jej członkowie są zbyt zajęci podtrzymywaniem wspólnej halucynacji o własnej nieomylności. Filozofia porażki, którą proponuje Maxwell, okazuje się więc antykonformistyczna w swoim najgłębszym sensie. Sugeruje ona wszak, że brutalna prawda o błędzie jest nieskończenie bardziej wartościowa niż błogi spokój zachowywanych pozorów.

Odwaga poglądów wymaga tu od nas stwierdzenia rzeczy bolesnej: wiele instytucji nie upada wcale z powodu braku talentu. Ich klęska rodzi się z moralnej tchórzliwości wobec faktów, nawet w przypadku organizacji dysponujących świetnymi markami i armią inteligentnych ludzi. Mają one strategie i procedury, lecz brakuje im kultury, w której błąd nazywa się po imieniu, zanim przeobrazi się w katastrofę. Ich realnym problemem nie jest deficyt wiedzy technicznej, lecz dojmujący deficyt prawdomówności w codziennych relacjach. Maxwell, choć posługuje się językiem przywództwa, dotyka tu kwestii etycznej: kto nie potrafi przyjąć prawdy o porażce, ten po prostu nie dorósł do sukcesu.

Z drugiej strony musimy odrzucić modną, nieco cyniczną krytykę, według której każda opowieść o przezwyciężaniu trudności to tylko neoliberalny coaching. To zbyt łatwe, choć oczywiście istnieje banalny nurt motywacyjny, który każe nam uśmiechać się do własnej krzywdy. To owa kaznodziejska wata cukrowa, robiąca z każdej życiowej katastrofy rzekomą „lekcję od wszechświata", która ma nas jedynie uspokoić. Istnieje jednak także poważna etyka sprawczości, bez której człowiek staje się jedynie bezwolnym zakładnikiem zewnętrznych warunków i dziejowych przypadków. Krytyka struktur społecznych jest oczywiście konieczna, niemniej sama w sobie nigdy nie wystarczy do sensownego życia.

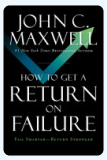
Trzeba umieć jednocześnie dostrzegać niesprawiedliwość świata i nie oddawać jej całej władzy nad własnym, autonomicznym działaniem. To napięcie jest wyjątkowo trudne, lecz właśnie ono definiuje dojrzałość rozwojową, czyli zdolność do oddzielenia własnej wartości od wyniku podjętych działań. Łatwiej być naiwnym optymistą albo eleganckim fatalistą, który z góry zakłada najgorszy scenariusz. Trudniej być realistą, który mimo świadomości ograniczeń, nieustannie pracuje nad korektą swoich błędnych założeń. Wymówka jest bowiem narkotykiem ego poznawczego, czyli mechanizmu obronnego utożsamiającego posiadanie racji z poczuciem własnej wartości.

Maxwellowska koncepcja wymaga zatem przyjęcia jej w wersji mocnej: porażka staje się inwestycją tylko wtedy, gdy dysponujemy kapitałem odwagi. Porażka jako inwestycja, czyli traktowanie niepowodzenia jako kosztu pozyskania cennych danych, wymaga rzetelnej procedury ewaluacji i gotowości do doskonalenia. Niezbędna jest tu kultura psychologicznego bezpieczeństwa, solidarność instytucjonalna oraz niezłomna wola ponownego wejścia do gry. Bez tych fundamentów każda porażka pozostaje jedynie cierpieniem opakowanym w tani, marketingowy slogan. Z nimi natomiast staje się precyzyjnym mechanizmem rozwoju jednostki, organizacji oraz całej wspólnoty.

Hasło „upadaj mądrzej, wracaj silniejszy" nabiera tu konkretnego znaczenia: mądrzej, czyli nie byle jak i nie w powtarzalnym, bezmyślnym schemacie. Dobre potknięcie jest inwestycją, przy czym owa siła po porażce nie polega na emocjonalnym znieczuleniu czy staniu się kamieniem. Stajemy się raczej ludźmi bardziej rozróżniającymi, odpowiedzialnymi i przede wszystkim uczciwymi wobec faktów, co pozwala nam skuteczniej pomagać innym. Prawdziwa moc nie objawia się w tym, że po upadku nic nas już nie boli. Polega ona na tym, że ból nie marnuje się poznawczo, lecz zostaje przekuty w nową jakość działania.

> Porażka nie jest końcem drogi, lecz jedynie brutalnym audytorem naszych założeń o świecie. Prawdziwym paradoksem pozostaje fakt, że najbardziej boimy się tego, co jest najcenniejszym narzędziem naszego wzrostu. Czy odważymy się przestać polerować swój wizerunek i w końcu zaczniemy wyciągać rzetelne notatki z lekcji, za które już zapłaciliśmy wysoką cenę?

Inspiracje

[1] 

"How to Get a Return on Failure" John C. Maxwell

ISBN: 9798887507958

John Calvin Maxwell (ur. 1947) to amerykański autor, mówca i pastor, który jest autorem licznych publikacji na temat przywództwa. Jest powszechnie uznawany za wybitnego eksperta w dziedzinie rozwoju przywództwa, założyciela takich organizacji jak The John Maxwell Company, The John Maxwell Team i EQUIP, które koncentrują się na szkoleniu liderów na całym świecie. Maxwell jest autorem dziesiątek książek, głównie poświęconych przywództwu, zarządzaniu i rozwojowi osobistemu, z których wiele znalazło się na liście bestsellerów New York Timesa. Jego filozofia podkreśla, że przywództwo to umiejętność, którą można rozwijać, a nie cecha wrodzona. W trakcie swojej kariery pełnił funkcję pastora w różnych kościołach i stał się cenionym konsultantem dla firm z listy Fortune 500, organizacji non-profit i liderów rządowych na całym świecie, znacząco wpływając na współczesną literaturę poświęconą przywództwu i praktykom rozwoju zawodowego.

John Calvin Maxwell (born 1947) is an American author, speaker, and pastor who has written extensively on the subject of leadership. He is widely recognized as a prominent expert in leadership development, having founded organizations such as The John Maxwell Company, The John Maxwell Team, and EQUIP, which focus on training leaders globally. Maxwell has authored dozens of books, primarily centered on leadership, management, and personal growth, many of which have appeared on the New York Times Best Seller list. His philosophy emphasizes that leadership is a skill that can be developed rather than an innate trait. Throughout his career, he has served as a pastor in various churches and has become a sought-after consultant for Fortune 500 companies, non-profit organizations, and government leaders worldwide, significantly influencing contemporary leadership literature and professional development practices.

The John Maxwell Company

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[1] "The World According to Mister Rogers: Important Things to Remember"

Fred Rogers

2003 | Hyperion | ISBN: 978-1401301194

[2] "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth"

Amy C. Edmondson

2018 | Wiley | ISBN: 978-1-119-47724-2

[3] "Many Ways to Say I Love You: Wisdom for Parents and Children from Mister Rogers"

Fred Rogers

2006 | Hyperion | ISBN: 978-1401302634

[4] "On Becoming a Leader"

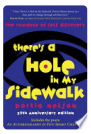
Warren Bennis

1989 | Addison-Wesley | ISBN: 978-0-201-08027-0

[5] "Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy"

Amy C. Edmondson

2012 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780787970932



[6] "There's a Hole in My Sidewalk: The Romance of Self-Discovery"

Portia Nelson

1977 | Simon and Schuster | ISBN: 9781582703770

[7] "Self-Compassion: The Proven Power of Being Kind to Yourself"

Kristin Neff

2011 | Hachette UK | ISBN: 9781444738186

[8] "Fierce Self-Compassion: How Women Can Harness Kindness to Speak Up, Claim Their Power, and Thrive"

Kristin Neff

2021 | Harper Wave | ISBN: 978-0062974648

[9] **"Mindset: The New Psychology of Success"**

Carol Dweck

2006 | Random House | ISBN: 9781520733487

[10] **"Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development"**

Carol Dweck

2000 | Psychology Press | ISBN: 9781317710325

[11] **"Nickel and Dimed: On (Not) Getting By in America"**

Barbara Ehrenreich

2001 | Metropolitan Books | ISBN: 9781429926645

[12] **"Bright-Sided: How Positive Thinking Is Undermining America"**

Barbara Ehrenreich

2009 | Metropolitan Books | ISBN: 978-0-8050-8749-9

[13] **"Five Bold Choices: Rise Above Your Circumstances and Redefine Your Life"**

Jay Coughlan, Larry Julian

2017 | BroadStreet Publishing Group LLC | ISBN: 9781424553150

[14] **"The Burnout Society"**

Byung-Chul Han

2015 | Stanford University Press | ISBN: 9780804797504

[15] **"Psychopolitics: Neoliberalism and New Technologies of Power"**

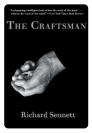
Byung-Chul Han

2017 | Verso Books | ISBN: 9781804298428

[16] **"The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism"**

Richard Sennett

1998 | W. W. Norton & Company | ISBN: 978-0-393-31987-3



[17] **"The Craftsman"**

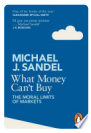
Richard Sennett

2008 | Yale University Press | ISBN: 9780300151190

[18] **"The Tyranny of Merit: What's Become of the Common Good?"**

Michael Sandel

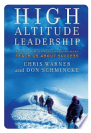
2020 | Penguin UK | ISBN: 9780141991184



[19] "What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets"

Michael Sandel

2012 | Penguin UK | ISBN: 9780141969800



[20] "High Altitude Leadership: What the World's Most Forbidding Peaks Teach Us About Success"

Chris Warner, Don Schmincke

2009 | John Wiley & Sons | ISBN: 9780470345030

[21] "Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone"

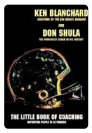
Satya Nadella, Greg Shaw, Jill Tracie Nichols

2017 | HarperBusiness | ISBN: 9780060000004

[22] "Everyone's a Coach: You Can Inspire Anyone to Be a Winner"

Don Shula, Ken Blanchard

1995 | Pfeiffer | ISBN: 9780310501206



[23] "The Little Book of Coaching: Motivating People to Be Winners"

Ken Blanchard, Don Shula

2001 | Harper Collins | ISBN: 9780066621036

[24] "Psychology Applied"

George W. Crane

1952 | Hopkins Syndicate, Incorporated

[25] "How to Cash In on Your Worries"

George W. Crane

1956 | Hopkins Syndicate

[26] "The Power of Positive Thinking"

Norman Vincent Peale

1952 | Prentice-Hall | ISBN: 978-0-7432-3493-1

[27] "The Power of Ethical Management"

Norman Vincent Peale, Kenneth Blanchard

1988 | William Morrow & Company | ISBN: 978-0-688-07060-1

[28] **"Wooden on Leadership: How to Create a Winning Organization"**

John Wooden, Steve Jamison

2005 | McGraw-Hill | ISBN: 978-0-07-145339-4

[29] **"Coach Wooden's Leadership Game Plan for Success: 12 Lessons for Extraordinary Performance and Personal Excellence"**

John Wooden, Steve Jamison

2009 | McGraw-Hill | ISBN: 978-0-07-162614-9

[30] **"Leaders: Strategies for Taking Charge"**

Warren Bennis, Burt Nanus

1985 | Harper & Row | ISBN: 978-0-060-15467-7

[31] **"Creating Capabilities: The Human Development Approach"**

Martha C. Nussbaum

2011 | Belknap Press

[32] **"Thinking, Fast and Slow"**

Daniel Kahneman

2011 | Farrar, Straus and Giroux

[33] **"Just Hear Me Out: How to Change Minds without Lies, Bullshit, or Moral Compromise"**

Colin Marshall

2026 | University of Chicago Press

[34] **"American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company"**

Bryce G. Hoffman

2012 | Crown Business

[35] **"The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion"**

Jonathan Haidt

2012 | Pantheon

[36] **"The Invention of Good and Evil: A World History of Morality"**

Hanno Sauer

2023 | Polity

[37] **"The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential"**

John C. Maxwell

2011 | Center Street

[38] **"Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win"**

Jocko Willink, Leif Babin

2015 | St. Martin's Press

[39] **"Surge of Piety: Norman Vincent Peale and the Remaking of American Religious Life"**

Christopher Lane

2016 | Yale University Press

[40] **"The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change"**

Stephen R. Covey

2013 | Simon & Schuster

[41] **"On Becoming Neighbors: The Communication Ethics of Fred Rogers"**

Alexandra C. Klarén

2024 | University of Pittsburgh Press

[42] **"The Right to Sex: Feminism in the Twenty-First Century"**

Amia Srinivasan

2021 | Farrar, Straus and Giroux

[43] **"The Ethics of Artificial Intelligence"**

S. Matthew Liao

2020 | Oxford University Press

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"The social dilemma of autonomous vehicles"**

Jean-François Bonnefon, Azim Shariff, Iyad Rahwan

2016 | Science

Google Scholar

[2] **"Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams"**

Amy Edmondson

1999 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2307/2666999

Google Scholar

[3] **"Methodological Fit in Management Field Research"**

Amy C. Edmondson, Stacy E. McManus

2007 | Academy of Management Review | DOI: 10.5465/amr.2007.26586086

Google Scholar

[4] **"The Relevance of Philosophy in Shaping Contemporary Social Ethics"**

Jakoep Ezra Harianto

2025 | International Journal for Science Review

Google Scholar

[5] **"The Transtheoretical Model of Behavior Change"**

James O. Prochaska, Wayne F. Velicer

1997 | American Journal of Health Promotion

Google Scholar

[6] **"Development and validation of a scale to measure self-compassion"**

Kristin D. Neff

2003 | Self and Identity | DOI: 10.1080/15298860309027

Google Scholar

[7] **"Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself"**

Kristin D. Neff

2003 | Self and Identity | DOI: 10.1080/15298860309032

Google Scholar

[8] **"Resisting Reclamation: Intra-Community Hierarchies and the R-Slur"**

E. Bigelow

2025 | Social Epistemology

Google Scholar

[9] **"The Role of Failure in Entrepreneurial Learning"**

Dean A. Shepherd

2016 | Entrepreneurship Theory and Practice

Google Scholar

[10] **"A Conversation with Alan Mulally About His “Working Together”© Strategic, Operational, and Stakeholder-Centered Management System"**

Alan Mulally, Sarah McArthur

2022 | Leader to Leader | DOI: 10.1002/ltl.20628

Google Scholar

[11] **"The Turnaround at Ford Motor Company"**

Amy C. Edmondson, Olivia Jung

2021 | Harvard Business School Case

Google Scholar

[12] **"A social-cognitive approach to motivation and personality"**

Carol Dweck, Ellen L. Leggett

1988 | Psychological Review | DOI: 10.1037/0033-295X.95.2.256

Google Scholar

[13] **"Motivational processes affecting learning"**

Carol Dweck

1986 | American Psychologist | DOI: 10.1037/0003-066X.41.10.1040

Google Scholar

[14] **"On Epistemic Extractivism and the Ethics of Data-Sharing"**

Various

2024 | Philosophy of the Social Sciences

Google Scholar

[15] **"Hospital Workers: Class Conflicts in the Making"**

Barbara Ehrenreich, John H. Ehrenreich

1975 | International Journal of Health Services | DOI: 10.2190/3941-0161-2142-4541

Google Scholar

[16] "The Professional-Managerial Class"

Barbara Ehrenreich, John H. Ehrenreich

1977 | Radical America

Google Scholar

[17] "Injustice and Structural Wrong"

Stephanie Collins

2023 | Ethics

Google Scholar

[18] "The Procedural Republic and the Unencumbered Self"

Michael Sandel

1984 | Political Theory | DOI: 10.1177/0090591784012001004

Google Scholar

[19] "Market Reasoning as Moral Reasoning: Why Economists Should Re-engage with Political Philosophy"

Michael Sandel

2013 | Journal of Economic Perspectives | DOI: 10.1257/jep.27.3.121

Google Scholar

[20] "The Role of Humility in Leadership: A Review and Future Research Agenda"

Bradley P. Owens, David R. Hekman

2015 | Journal of Management

Google Scholar

[21] "Leadership in Extreme Contexts: A Review and Research Agenda"

Hannah, S. T., Uh-Bien, M., Avolio, B. J., Cavazotte, F. S.

2009 | The Leadership Quarterly

Google Scholar

[22] "Understanding Authentic Leadership Style: The Satya Nadella Microsoft Approach"

D. Prakash, S. Rastogi

2021 | Open Journal of Leadership

Google Scholar

[23] "The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance"

K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, Clemens Tesch-Römer

2016 | Psychological Review (Reprint/Recent Citation Context)

Google Scholar

[24] "The emotional power of action: A review of the embodied cognition perspective"

Lawrence W. Barsalou

2016 | Journal of Experimental Psychology

Google Scholar

[25] "The Theology of Norman Vincent Peale"

William Lehmann Jr.

1958 | Concordia Theological Monthly

Google Scholar

[26] "Deliberate Practice and Performance in Music, Games, Sports, Education, and Professions"

K. Anders Ericsson

2016 | Journal of Applied Research in Memory and Cognition

Google Scholar

[27] "The Feelings We Feel: Care and Community in Mister Rogers' Neighborhood"

Riley Valentine

2021 | Open Philosophy

Google Scholar

[28] "What's Needed Next: A Culture of Candor"

James O'Toole, Warren Bennis

2009 | Harvard Business Review | DOI: 10.1000/xyz

Google Scholar

[29] "Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor"

Warren Bennis, Caroline McGregor

1967 | MIT Press | DOI: 10.1000/xyz

Google Scholar

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 31dadd7c-f668-4e01-83b9-4205794426d6