

JAREK ŁOJEWSKI

ANATOMIA **PORAŻKI**

**Zmieniaj niepowodzenia
w narzędzia rozwoju**

© Wydawnictwo WAM, 2026

© Jarosław Łojewski, 2026

Opieka redakcyjna: Agnieszka Mazur

Redakcja: Klaudia Bień

Korekta: Urszula Kosobudzka, Monika Karolczuk

Ilustracje wewnątrz książki: opracowanie własne autora

Projekt okładki: Agnieszka Zaniewska

Skład i łamanie: Lucyna Sterczewska

Pamiętaj! Książka to bardzo ważne wsparcie,
ale nie zastąpi terapii czy pomocy specjalisty.

ISBN 978-83-277-4803-4

MANDO

ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków

tel. 12 62 93 200

mando.pl

DZIAŁ HANDLOWY

tel. 12 62 93 254-255

e-mail: handel@wydawnictwomando.pl

KSIĘGARNIA WYSYŁKOWA

tel. 12 629 32 70

e-mail: zamowienia@mando.pl

Druk i oprawa: WYDAWNICZA • Kraków

Publikację wydrukowano na papierze Artis white 70 g vol. 2.0

Spis treści

Wstęp • 5

CZĘŚĆ 1: PORAŻKA • 9

CZĘŚĆ 2: ZDARZENIE • 21

- 1 Gdy nie wygrywasz • 29
- 2 Skala i ciężar porażki • 32
- 3 Jeszcze nie – czyli to nie koniec historii • 37
- 4 Jedyna właściwa definicja porażki • 43
- 5 Dobra porażka (*brilliant failure*) • 49
- 6 Zdarzenie – tragedia • 55
- 7 Kiedy światło reflektora pada na mnie • 63
- 8 Bezpośrednio po porażce • 68
- Epilog: Gdy fakt spotyka człowieka • 75

CZĘŚĆ 3: EMOCJE • 79

- 1 Emocje – co to takiego i dlaczego są ważne? • 83
- 2 Inteligencja emocjonalna w porażce • 89
- 3 Toksyczna pozytywność • 101
- 4 Dlaczego warto rozumieć emocje • 107
- 5 Reakcje na porażkę • 111
- 6 Walka • 113
- 7 Zamrożenie • 139
- 8 Ucieczka • 147
- 9 Szukanie wsparcia • 177
- Epilog: Kiedy przeżyte doświadczenie przestaje być ciężarem • 216

CZĘŚĆ 4: LEKCJA • 221

- 1 Uczenie się na błędach jest trudne • 223**
 - 2 Porażki w rytmie „disco polo” • 236**
 - 3 Jak nasz mózg utrudnia rozmowy o porażkach? • 242**
 - 4 Bezpieczeństwo psychologiczne • 254**
 - 5 Przeramowanie problemu • 261**
 - 6 *After Action Review* – szybki przegląd
napotkanych problemów • 266**
 - 7 *Failless*, czyli jak sprawić, żeby porażka
nie poszła na marne • 274**
 - 8 Ryba psuje (i naprawia) się od głowy • 277**
 - 9 Czy każdy błąd lub porażka są „do wybaczenia”? • 283**
 - 10 Macierz Eisenhowera • 287**
 - 11 Jak mówić o porażkach w zespole/rodzinie/organizacji –
rozwiniecie praktyczne • 291**
 - 12 Lekcje z doświadczeń – co z nimi zrobić • 304**
- Epilog: Białe złoto • 313**

Zakończenie • 317

Możliwości skorzystania z profesjonalnej pomocy • 319

Podziękowania • 321

Przypisy • 325

*Żonie Agnieszce.
Za cierpliwość i wsparcie.*

Wstęp

Ta książka powstawała ponad dziesięć lat.

Nie jest pochwałą porażek.

Nie jest ich romantyzowaniem.

Nie jest też opowieścią o tym, że „wszystko dzieje się po coś”.

Zamiast tego pokazuje, jak skutecznie zmieniać niepowodzenia w narzędzia rozwoju. W życiu osobistym. W pracy zespołowej. W kulturze organizacyjnej.

Zacząłem się przypadkiem. W styczniu 2015 roku trafiłem na informację o pierwszej w Polsce edycji wydarzenia o dźwięcznej nazwie FuckUp Nights. To inicjatywa zapoczątkowana w Meksyku, podczas której zaproszeni goście publicznie opowiadają o swoich błędach i porażkach¹.

Ten koncept spodobał mi się na tyle, że wkrótce zacząłem organizować podobne spotkania w Trójmieście, a później także w Warszawie – we współpracy z przyjaciółmi. Łącznie zrealizowaliśmy 28 edycji. Na scenie stanęło ponad 100 prelegentów ze swoimi historiami, a wysłuchało ich blisko dwa tysiące osób².

Słuchaczy ujmowała odwaga prelegentów, ich szczerość i otwartość w przyznawaniu się do własnych błędów i wpadek, a także wiedza płynąca z tych doświadczeń. Po wystąpieniach

był czas na pytania, rozmowy i wspólne zastanawianie się nad tym, jak sami podchodzimy lub chcielibyśmy podchodzić do podobnych wyzwań.

Po kilku edycjach zaczęły pojawiać się pytania: „Jak można nauczyć się dobrze reagować na porażki? Jak sobie z nimi radzić? Czy są jakieś konkretne metody i narzędzia? Gdzie ich szukać?”.

Wtedy zostawiałem te pytania bez odpowiedzi. Nie miałem jeszcze ani czasu, ani doświadczenia, by się nimi poważnie zająć.

Po 28 edycjach oddałem organizację FUN w inne ręce. Byłem zwyczajnie zmęczony łączeniem pracy zawodowej, życia rodzinnego i intensywnego rytmu kolejnych wydarzeń.

Nie planowałem zajmować się dalej tym tematem. Ale... to on zaczął zajmować się mną. Okazało się, że mimowolnie zbudowałem sobie markę osobistą specjalisty od porażek. Pojawiły się wystąpienia, wywiady, wziąłem udział w TEDxGdynia³. Coraz częściej byłem pytany o to, jak pracować z błędami w zespołach i organizacjach. Znajomi przedstawiali mnie jako „specjalistę od porażek”. Brzmiało to paradoksalnie, ale było w tym coś prawdziwego.

Z wykształcenia i zawodu jestem związany z IT oraz zarządzaniem, dlatego do tematów porażek podchodzę przede wszystkim właśnie z perspektywy zarządzania. To właśnie dzięki tym obszarom nauczyłem się, że dla rozwoju nie ma nic cenniejszego niż praktyka wsparta dobrą teorią. Staram się więc szybko materializować i testować swoje pomysły oraz odpowiadać na potrzeby ludzi i organizacji, proponując konkretne narzędzia i metody.

Na swojej zawodowej drodze miałem ogromne szczęście spotykania przełożonych, którzy nie traktowali błędów jak

zagrożenia dla reputacji własnej czy zespołu. Zamiast pytać „kto zawinił?”, pytali „czego możemy się z tego nauczyć?”. Zamiast zawstydzać – rozmawiali jak mentorzy, a nie szefowie. Zamiast karać – oczekiwali wyciągania wniosków i usprawniania działania. To dzięki nim zobaczyłem, że porażka nie musi być końcem jakiejś historii. Może stać się początkiem nowej, ciekawszej.

W 2018 roku powstała Fundacja Dobra Porażka⁴. Założyłem ją z potrzeby odpowiedzi na pytania, które wracały od lat. Z potrzeby uporządkowania tematu. W celu udowodnienia, że uczenie się na błędach nie jest hasłem motywacyjnym, lecz konkretną kompetencją.

Ta książka jest efektem drogi, którą przebyłem.

Piszę ten wstęp po kolejnym dorocznym spotkaniu zespołu Fundacji Dobra Porażka. Działamy już siódmy rok. Wciąż eksperymentujemy. Wciąż popełniamy błędy. Wciąż się uczymy.

Dzięki działaniom Fundacji wiele osób uwierzyło, że błędów i niepowodzeń nie należy traktować jako powodu do wstydu, ale jako okazję do nauki.

Mam nadzieję, że wy też w to uwierzycie w trakcie lektury. Bo właśnie w tym celu powstała ta książka.

Jarek Łojewski
Gdańsk/Chania

CZĘŚĆ 1

PORAŻKA



Kiedy pisze się książkę o porażce i podejściu do niej, naturalnym początkiem jest samo zatrzymanie się nad tym „straszonym” słowem. „Porażka” – brzmi mocno, budzi emocje, często wywołuje opór. Według *Słownika Języka Polskiego PWN* oznacza ona zarówno „przegraną walkę lub rywalizację”, jak i „poważne niepowodzenie”³. Na papierze te definicje wydają się krótkie i precyzyjne, ale w życiu okazują się o wiele bardziej wieloznaczne.

Dla jednych porażka to coś wielkiego i dramatycznego, dla innych codzienne potknięcie. To, czy uznamy dane zdarzenie za porażkę, zależy nie tylko od faktów, ale też od kontekstu, naszych oczekiwań i osobistej perspektywy. Słowo to bywa dla wielu trudne do zaakceptowania – często wolimy mówić o „błędzie”, „wtopie” czy „lekcji”. Zmieniając język, próbujemy oswoić emocje i sprawić, by temat stał się mniej bolesny.

Warto jednak pamiętać, że suche definicje nie oddają całej gamy emocji, jakie mogą towarzyszyć porażkom. Nie opisują ani ciężaru rozczarowania, ani frustracji, ani poczucia wstydu, które często się z nimi wiążą. Nie pokazują też, że obok bólu w porażkach tkwi potencjał – głębia doświadczenia, które może stać się punktem zwrotnym i impulsem do rozwoju.

Odbiór porażki zmienia się także w czasie. To, co dziś wydaje się dramatem, z czasem może stracić na znaczeniu, a dystans

i doświadczenie nadają dawnym zdarzeniom nowy sens. Porażka nie zawsze musi być końcem – może być etapem, przystankiem, chwilowym „jeszcze nie”.

Dlatego potraktujmy słowo „porażka” jako punkt wyjścia. Przyjrzyjmy się, co ono dla nas znaczy, jakie emocje wywołuje i jakie niesie znaczenie dla naszego rozwoju. Dopiero wtedy możemy świadomie budować własne podejście do błędów i niepowodzeń.

Porażka jako „przegrana walka lub rywalizacja”

Takie tłumaczenie sygnalizuje, że porażka to „brak sukcesu”. Po prostu niepowodzenie, które powoduje, że nie osiągamy zakładanego rezultatu. Przy czym za ważne należy uznać to, co jest oczekiwanym rezultatem.

Przegrana bitwa może być sukcesem, jeśli jej celem nie jest pokonanie przeciwnika, ale na przykład odwrócenie uwagi od innych działań, które mogą zmienić przebieg wojny na naszą korzyść.

Oblany test może nie być porażką, jeśli zakładaliśmy, że chcemy po prostu zmierzyć się z nowym zagadnieniem i nie wiemy, czego powinniśmy się jeszcze nauczyć.

Niejadalna potrawa, którą przygotowaliśmy w wolny sobotni wieczór, nie musi być porażką. Jeśli to był eksperyment kulinarny, przy okazji którego chcieliśmy wypróbować nowy piekarnik, wymyśloną kombinację składników czy przepis od cici z Zamościa (pozdrawiam Zamość!), to każdy rezultat, nawet niestrawny, nie będzie porażką.

Swoją drogą, jeśli mówimy o eksperymentowaniu, to moim zdaniem prawie każdy efekt takiego działania trudno traktować

jako porażkę. Eksperyment to nic innego jak przetestowanie jakiegoś pomysłu. Stawiamy sobie na przykład tezę, że jeśli podczas robienia pizzy dodamy do ciasta odrobinę octu, to danie będzie lepsze, niż gdybyśmy tego octu nie dodali. Ktoś może powiedzieć: „Pizza z octem? To gorsze niż z ananasem! Błeee...”. Ale... kto nie spróbował, ten nie wie! Jeśli nasza teza się potwierdzi, to będziemy mieli nowe danie w menu i dobrą okazję do zaproszenia przyjaciół, aby skosztowali tej innowacyjnej potrawy.

Jeśli jednak okaże się, że takie danie jest okropne (przynajmniej dla nas), to już będziemy wiedzieli na przyszłość, że nie należy dodawać octu do pizzy. W każdym przypadku wygramy!

Napisałem, że o prawie każdym rezultacie eksperymentowania trudno powiedzieć, że jest on porażką. Co się kryje za tym „prawie”? Porażką jest na pewno... wysadzenie „laboratorium”! Dlatego przed eksperymentowaniem warto pomyśleć o tym, aby zadbać o bezpieczeństwo nasze, innych osób oraz otoczenia i mienia, którego nie chcemy narazić na zniszczenie.

Chciałbym was namówić na wspólne przyjrzenie się zjawisku porażki jako zdarzeniu, które wydarzyło się w określonym czasie, miejscu i przy konkretnym splocie niekorzystnych sytuacji. Jako emocjom, które pojawiły się w efekcie wspomnianego zdarzenia i były dla nas w większym lub mniejszym stopniu porażające (gra słów ze słowem „porażka” nieprzypadkowa). A w końcu – przyjrzyjmy się porażce jako lekcji. Zobaczmy, co poza nieprzyjemnościami czy problemami możemy wyciągnąć z tego, co już nam się przydarzyło.

Moje podejście do porażki w kontekście tych trzech aspektów, zdarzenia, emocji i lekcji, zainspirowane zostało przez wiele osób, a najbardziej chyba przez Joannę Chmurę, psycholożkę

specjalizującą się między innymi w tematyce przeżywania porażek, która w jednym z wywiadów powiedziała tak:

(...) proces przeżywania porażki ma trzy etapy: jest zdarzenie, które nazywamy porażką, potem jest etap wewnętrznego wzburzenia, kiedy dochodzą do głosu nasze emocje, przeżycia, przekonania, i potem jest trzeci etap – tzw. transformacji. To wtedy wychodzimy z tej porażki nowi, bogatsi, mądrzejsi⁶.

To zdanie utkwiło mi w głowie i zaczęło wpływać na obserwacje, które miałem okazję poczynić, zanurzając się w temacie „porażek” w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Rezonowało również w doświadczeniach, którymi dzieliły się różne osoby. Czy to na FuckUp Nights, czy na Dniu Porażki, w podcastach, webinarach, rozmowach i opowieściach przytaczanych na różnych innych wydarzeniach zawsze pojawiał się jeden schemat:

1. Porażka to zdarzenie. Ono może się po prostu przydarzyć, nawet jeśli nie wiem jak mocno, dobrze i z poświęceniem ilu czasu i środków przygotujemy się, aby jej uniknąć.
2. Po każdej porażce będą pojawiały się emocje. Czasem większe, czasem mniejsze. Niekiedy będziemy się w nich zanurzać na dłużej. A niekiedy potrważą tyle, ile machnięcie ręką. Ale będą.
3. Po każdej porażce warto wyciągnąć lekcje. A czasami nawet trzeba, co jeszcze zobaczymy w tej książce. Bez lekcji porażka pozostałaby tylko nieprzyjemnym zdarzeniem. Lekcje przemieniają ją w doświadczenie, w umiejętność unikania w przyszłości podobnych zdarzeń lub lepszego radzenia sobie z nimi.

Już w młodości, kiedy podejmowałem różne działania społeczne czy biznesowe, zauważyłem, że nie ma szansy, żeby

wszystko się idealnie udawało. Zawsze pojawiały się jakieś problemy – czy to wtedy, kiedy wojsko nie chciało pożyczyć płacht maskujących do udekorowania sali gimnastycznej na bal studniówkowy (dawniej organizowało się je w szkołach), czy też kiedy na początku lat 90. XX wieku z dwoma współnikami otworzyliśmy pierwszą firmę produkującą gry komputerowe i nie mieliśmy zupełnie pieniędzy, aby kupić kasety i wydrukować obwoluty do nich oraz aby zapłacić za nagranie na nich naszej pierwszej gry.

Nie lepiej było, kiedy dobrych kilka lat później pracowałem w poważnej amerykańskiej korporacji – i to na różnych stanowiskach, do dyrektora zespołu włącznie. I dzisiaj mimo ponad trzydziestu pięciu lat zawodowego doświadczenia wcale nie jest inaczej.

Zawsze, nawet mimo najlepszego przygotowania czy planowania, może się ZDARZYĆ, że coś się mniej lub bardziej nie uda. Wszystkie takie zdarzenia, nazywane fachowo „zdarzeniami niepożądanymi”, a potocznie określane jako „porażki” lub „błędy”, budzą większe lub mniejsze EMOCJE – zależnie od konsekwencji, wpływu, znaczenia i wielu innych czynników. Czasami te emocje bywają sprzeczne. Na przykład kiedy występowałem w szkolnym teatrze, zapomniałem wypowiedzieć połowy bardzo długiej kwestii i byłem z jednej strony zły na siebie i swoją sklerozę, a z drugiej zadowolony, że mój udział w tym wystąpieniu skończył się szybciej.

Natomiast dopiero wiele lat po tych szkolnych wystąpieniach czy organizacji balu studniówkowego uświadomiłem sobie, że do porażek (zdarzeń niepożądanych) możemy podchodzić w sposób, który pozwala szybko o nich zapomnieć i nie wracać do tych najczęściej jednak nieprzyjemnych emocji.

Gorzej jednak, jeśli taki sam błąd popełniamy po raz kolejny. I kolejny. I kolejny. Co prawda lubię powiedzenie, zgodnie z którym „Niektóre błędy są zbyt fajne, by popełniać je tylko raz” (nie odkryłem niestety jego autora), ale powtarzanie większości z nich jest irytujące – zarówno dla tych, którzy je popełniają, jak i (a może nawet zwłaszcza) dla osób dotkniętych ich rezultatami. Jeśli jesteście z kimś dłużej w związku (osobistym lub zawodowym, w sensie działacie w jednym zespole), to na pewno rozumiecie, co mam na myśli.

Przerwać taką powtarzalność może jedna rzecz, która w teorii wydaje się prosta, ale często jest trudna do wykonania: zrobienie czegoś, dzięki czemu taka porażka nie będzie się powtarzała. Będzie to możliwe, jeśli zastanowimy się, co robimy „nie tak”, a co powinniśmy robić „tak”. Fachowo można to nazwać wyciąganiem wniosków z porażek, a nawet wynoszeniem lekcji z porażek. To drugie podoba mi się bardziej, chociaż jeszcze bardziej wolę określenie „nauczka”, bo ma ono w sobie element konsekwencji związanych z porażką, zabawne brzmienie, a poza tym zawiera w sobie powagę, bo kojarzy się z „nauką”. Zdecydowałem się jednak zostać przy lekcji.

Ta triada: zdarzenie – emocje – lekcja, pojawia się w opowieściach wielu osób, z którymi rozmawiałem o błędach, niepowodzeniach, fuckupach i podobnych zdarzeniach⁸.

Nie ma na świecie człowieka, który nigdy nie popełnił w życiu błędu czy nie poniósł porażki. (Zaznaczam jednak, że nie mam na to dowodów opartych na badaniach naukowych. Jeśli macie przeciwne zdanie i możecie je udowodnić – koniecznie proszę o kontakt. To byłoby większe odkrycie niż Arka Noego czy Święty Graal z filmów o Indianie Jonesie). Ostatnio usłyszałem nawet powiedzenie, że ludzi, którzy nie popełniają

błędów, należy szukać na... cmentarzach⁹. Oczywiście w grobach. A warto zaznaczyć, że niektórzy znaleźli się tam właśnie z powodu własnych lub cudzych błędów czy porażek. Tym bardziej, szanując ich i nieszczęścia, które ich dotknęły, powinniśmy wyciągać lekcje z naszych trudnych doświadczeń. Zwłaszcza w takich obszarach, w których mają one bezpośredni wpływ na zdrowie czy życie ludzi. Na przykład w medycynie, lotnictwie, farmacji, produkcji żywności, edukacji, polityce...

Na pewno korci was teraz, aby napisać do mnie, że powinienem do tej listy dodać jeszcze „to” oraz „tamto” i „jeszcze coś”. Ja natomiast uproszczę myślenie, w jakich okolicznościach warto wyciągać wnioski z porażek. Otóż: zawsze i w każdych okolicznościach.

Nawet drobny błąd, który dzisiaj wydaje się nieistotny, kiedyś może stać się przyczynkiem do tragicznej katastrofy, jeśli nie zadamy o jego usunięcie. Niewielka wada uszczelki typu oring w jednym z silników rakietowych promu kosmicznego Challengera, która była znana inżynierom już wcześniej i została zignorowana jako „mało istotna”, doprowadziła do eksplozji promu w 73. sekundzie lotu i śmierci siedmiorga astronautów¹⁰.

Małe błędy są jak mikropęknięcia – same w sobie nieszkodliwe, ale ich ignorowanie potrafi zniszczyć całą konstrukcję. W historii i w życiu codziennym wielkie katastrofy niemal zawsze zaczynały się od rzeczy drobnych, „zbyt małych, by się nimi przejmować”.

Ktoś może zauważyć, że błędy czy porażki popełnione w „unikalnych” kontekstach, które „już nigdy się nie powtórzą” nie są warte tego, by poświęcać im czas. Czasami wychodzimy z założenia, że danej czynności już nigdy nie będziemy wykonywać. Pamiętajcie jednak, że życie jest przekorne i „nigdy

nie mówi nigdy”. Może się tak zdarzyć, że podobny, chociaż nieidentyczny kontekst pojawi się w przypadku innego działania. I wtedy to, czego nie przeanalizowaliśmy, powróci w innej formie. Dlatego warto zatrzymać się nawet przy tych błędach, które wydają się jednorazowe, bo ich mechanizm może być uniwersalny. Nie chodzi o dosłowne powtórzenie sytuacji, ale o to, że pewne wzorce myślenia i decyzji mają tendencję do powtarzania się w nowych okolicznościach.

Posłużę się przykładem z własnego życia. Kiedyś nasz zespół przyjął zlecenie na jednorazowy projekt. Wówczas źle oszacowaliśmy czas jego realizacji. W rezultacie klient obciążył nas karą finansową. Po projekcie uznaliśmy, że nie warto analizować tego przypadku, bo „takiego zlecenia już nie będzie”. Rok później ten sam zespół w zupełnie innym projekcie i z innym klientem powtórzył dokładnie ten sam błąd. Znów nie doszacował czasu realizacji projektu. Kontekst był inny, ale mechanizm błędu – identyczny.

Właśnie dlatego refleksja nad pozornie „niepowtarzalnymi” błędami jest inwestycją, nie stratą czasu.

CZĘŚĆ 2

ZDARZENIE



Wyobraźcie sobie, że macie ważne wystąpienie w pracy. Prezentujecie projekt przed zespołem, klientem albo zarządem. Zależy wam na tym, przygotowywaliście się, dopracowaliście slajdy, kilka razy przećwiczyliście całość. Wiecie, co macie zamiar powiedzieć.

Zaczynacie. Idzie dobrze. Ludzie słuchają, reagują, padają pytania. Czujecie, że macie ich uwagę. I wtedy zdarza się drobiazg: rozlewacie wodę, gubicie wątek, mylicie slajd albo na moment brakuje wam słów. Niby nic wielkiego. Chwila zamieszania, krótki żart, jedziecie dalej.

Z zewnątrz wszystko wygląda w porządku. Prezentacja się kończy, słyszycie: „Dobra robota”, ktoś gratuluje. A jednak w głowie zostaje tylko jedna myśl: „Zawaliłem”, „Zawaliłam”.

Ten jeden słabszy moment przesłania wszystko inne. Wraca po spotkaniu, wraca wieczorem, nawiedza jeszcze po tygodniach. Mimo że obiektywnie wystąpienie było dobre, zapamiętujecie je jako porażkę. I to tkwi jak zadra w głowie przez wiele miesięcy.

Porażka to zdarzenie. Coś, co się już wydarzyło. Czego nie możemy cofnąć. Możemy za to usunąć lub zmniejszyć jej skutki. Efekty niektórych zdarzeń mogą się za nami długo ciągnąć, a rezultaty innych mogą być nieistotne i zostaną zapomniane przez większość świadków. My zazwyczaj należymy do tej grupy, która o nich najdłużej pamięta. Mamy się za nieudaczników i sądzimy, że wszyscy dookoła będą wiedzieli, iż nie nadajemy się do czegoś, jesteśmy „niedobrzy” i nie można nam ufać, że nie potrafimy czegoś zrobić.

Staramy się wrócić myślami do tego zdarzenia i przeżywając je emocjonalnie jeszcze raz, zastanawiamy się, co moglibyśmy wtedy zrobić, aby do tego zajścia nie doszło. Jakie moglibyśmy wtedy podjąć decyzje, na co uważać, czego nie robić lub co zrobić, aby uniknąć niepowodzenia, które stało się naszym udziałem.

Mam dla was złą wiadomość: zastanawianie się, co moglibyśmy wtedy zrobić, nic nie daje. Przyczyna jest prozaiczna: nie cofniemy czasu. Możemy usunąć, wyprzeć to zdarzenie z naszej pamięci. Poprosić otoczenie, aby nie wracało do niego w rozmowach. Możemy udawać, że to się nie wydarzyło.

Natomiast to zdarzenie miało miejsce – stało się częścią naszej historii i pozostanie z nami na zawsze. Z czasem jego obraz będzie coraz bardziej blaknął, ale nie zniknie, zwłaszcza jeśli ten błąd czy to niepowodzenie miało dla nas duże znaczenie.

Będziemy też mieć świadomość, że świat – nasi bliscy, znajomi, sąsiedzi, społeczeństwo, koledzy i koleżanki z pracy, nasi szefowie – widzieli to, co się wydarzyło, i będą o tym pamiętać. Za każdym razem (zwłaszcza niedługo po tym zdarzeniu), rozmawiając z osobami, które to widziały lub o tym słyszały,

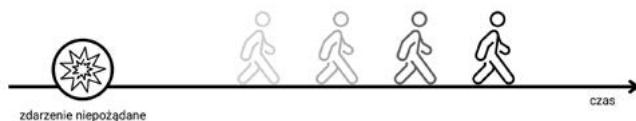
będziemy mieli wrażenie, że oceniają nas właśnie przez pryzmat naszego niepowodzenia. A prosząc nas o wykonanie czegoś, będą mieli obawę, że „znowu coś popsujemy”. Jeśli zaś ktoś nas nie poprosi o coś, o co wcześniej pytał, to może oznacza to, że nasza porażka spowodowała, że już nam nigdy nie zaufa?

Jak żyć z takim „odium”, szczególnie zaraz po jego wystąpieniu? Co zrobić, aby wyjść z głębszego lub płytszego dołka negatywnego myślenia, w który najczęściej wpadamy po błędach i niepowodzeniach, zwłaszcza publicznych?

Na początek zapraszam do tego, aby spojrzeć na **porażkę** jako na **zdarzenie**.

Zgodnie ze *Słownikiem języka polskiego PWN* zdarzenie to: „to, co się stało”¹¹. Można o nim myśleć jako o pewnej historii, która wydarzyła się w określonym czasie i miejscu. Została zapamiętana przez jego uczestników i obserwatorów. Później mogła być też rozpowszechniona w mediach, opowieściach czy plotkach.

Zwróćcie uwagę na jedną rzecz: zdarzenie już się stało. Jest historią.



Rysunek 1. Cały czas oddalamy się od przeszłości, więc nie możemy jej zmienić (opracowanie własne)

Ono już miało miejsce. Możemy się cofnąć w przestrzeni i postawić na stoliku przewróconą szklankę, odnaleźć w mokrym śniegu rękawiczki, ale nie możemy cofnąć się w czasie i „wygumkować” tego, co nam się przydarzyło.

Nie mamy możliwości cofnięcia się w przeszłość, by zapobiec temu, co się wydarzyło. Nie damy rady tego „odzobaczyć” ani „odzrobić”. Nie usuniemy, nie wymażemy tego wspomnienia z głowy naszej ani z głów osób, które były świadkami zdarzenia lub o nim usłyszały.

Co możemy w takim razie zrobić? Nic?

Na szczęście możemy! Dzisiaj. I w przyszłości.

Co nam daje świadomość porażki jako zdarzenia?

Aby poradzić sobie z tym, co już się wydarzyło, oraz aby budować odporność na niepowodzenia w przyszłości, warto uświadomić sobie kilka prostych i niepodważalnych faktów.

Po pierwsze: porażka to zdarzenie. Coś, co się wydarzyło w przeszłości. Nie można tego cofnąć. Poświęciłem temu już sporo miejsca.

Co zatem można zrobić? Można pójść do przodu! Ale właściwie jak to zrobić? Tak naprawdę nie trzeba się o to starać. Mijający czas sam powoduje, że idziemy do przodu.

Ponadto po zdarzeniu można zareagować na to, co się wydarzyło – na przykład aby zminimalizować skutki czy poinformować zainteresowanych. Zapamiętajmy więc:

||||||||||||||||

Nie mamy wpływu na to, że porażki mogą się przydarzyć. Mamy wpływ na to, jak możemy na nie zareagować.

||||||||||||||||

Po drugie: każdemu człowiekowi przydarzały się – i będą się przydarzały – błędy oraz niepowodzenia. W historii świata nie ma osób, które nie popełniły większych lub mniejszych omyłek albo nie przeżyły większych lub mniejszych porażek.

Jeśli patrzycie na osoby, które osiągnęły (i ciągle osiągają) liczne sukcesy, to widzicie tylko jedną stronę ich życia. Druga strona to seria dawnych, obecnych, ale i przyszłych niepowodzeń, które były i są drogą do widocznych sukcesów.

Początki Eda i jego muzycznej pasji są zaskakujące, gdyż wcale nie umiał dobrze śpiewać. W wieku 14 lat przeniósł się do Londynu. Grał na ulicach, w małych klubach i gdziekolwiek tylko mógł. Walczył z trudnościami, które niesie za sobą życie bez stałego miejsca zamieszkania, ale zawsze stawiał muzykę na pierwszym miejscu. W 2010 roku Ed Sheeran wydał swój pierwszy niezależny minialbum, *No.5 Collaborations Project*. Płyta przyciągnęła uwagę zarówno krytyków, jak i Eltona Johna, który stał się jednym z jego mentorów.

Jak powiedział Ed w trakcie wywiadu dla magazynu „Rolling Stone”: „Nie ma nic złego w porażkach. Właściwie uważam, że to one nas napędzają do dalszej pracy. Każdy mój błąd jest jak lekcja, która pomaga mi zrozumieć, co powinienem robić inaczej następnym razem”¹².

Po trzecie: **porażka to nie człowiek**. Popęlenie błędu, poniesienie porażki nie definiuje nas jako człowieka. Nie sprawia, że jesteśmy „człowiekiem-porażką”.

Podejście, zgodnie z którym „porażka to zdarzenie”, oznacza, że jeśli podejmujemy wiele działań, nie wszystkie będą się udawały. Czasami osiągniemy nasze cele. Niekiedy polegniemy, zbierając siniaki i guzy, a równocześnie notując straty w portfelu.

Dotyczy to i „szarych ludzi”, i „wielkich ludzi”. Ci drudzy nie zbudowali swoich sukcesów na tym, że nie popełniali błędów, nie przeżywali niepowodzeń, ale na tym, że po porażkach umieli się podnieść, wyciągnąć z nich wnioski i pójść dalej. Czasami próbowali robić to samo, ale w lepszy sposób. A bywało, że odpuszczali, porzucali wcześniejsze plany i zaczynali coś zupełnie nowego.

Każda porażka ma swój moment zero – chwilę, w której coś poszło nie tak. Porażka to fakt, który się wydarzył, ale nie musi nas ona definiować. Zdefiniuje nas sposób, w jaki do niej podejziemy.

1

Gdy nie wygrywasz

Po złotym medalu na Letnich Igrzyskach Olimpijskich w Atlancie (1996), pierwszym dla Polski w żeglarskim, oraz zdobyciu tytułów mistrza świata i Europy w 2000 roku, Mateusz Kusznierewicz jechał do Sydney jako wielki faworyt. Media stawiały go w gronie „pewniaków” do złota obok Korzeniowskiego czy Otylii Jędrzejczak. On sam czuł dużą przewagę nad rywalami i podjął decyzję, która, jak się później okazało, była błędem. Zamiast odpocząć i mądrze przygotować się do igrzysk, uznał, że musi trenować jeszcze więcej.

Przez kolejne miesiące forsował organizm ponad miarę. Dodatkowe godziny na wodzie, siłownia, praca nad sprzętem. Skutek: przetrenowanie i przemęczenie. Do Sydney przyjechał wyczerpany, bez świeżości i naturalnej intuicji, która pozwalała mu „widzieć wiatr kolorami” i podejmować błyskawiczne decyzje na trasie.

W regatach walczył dzielnie, ale zabrakło mu siły i błysku. Ostatecznie zajął czwarte miejsce, tracąc jeden punkt do brązu i dwa do srebra. Dla sportowca, który przyjechał po złoto, była to bolesna porażka. Zwłaszcza że wręczenie medali odbywało się w pięknej scenerii opery w Sydney, a on musiał oglądać je z boku.

To doświadczenie mocno nim wstrząsnęło. Mówił, że przez dwa miesiące po igrzyskach nie mógł się pozbierać, miał

poczucie zmarnowanych lat pracy, wyrzeczeń, pieniędzy i zaangażowania całego zespołu. Na szczęście nie podjął decyzji „na gorąco” – dał sobie czas, ochłonął i wrócił do żeglarsstwa.

Kiedy Mateusz siedział załamany po ostatnim wyścigu w Sydney, podchodzili do niego koledzy i próbowali go pocieszyć. Jeden z nich powiedział mu mniej więcej tak: „Mateusz, nie przesadzaj. Ja zająłem ósme miejsce. Chcesz się zamienić?”. To uświadomiło polskiemu żeglarzowi, że czwarte miejsce wcale nie jest takie złe. Ale dla niego, jako mistrza olimpijskiego i faworyta do złota, była to bolesna porażka...

Sam Kusznierewicz podkreśla, że to właśnie Sydney – nie sukcesy, a porażka – najbardziej go ukształtowało. Nauczyło go cierpliwości, rozsądku i szacunku do własnych granic. W jego ocenie ta lekcja była ważniejsza niż niejeden medal.

Wnioski, jakie wyciągnął z Sydney, zapisał sobie wielkimi literami w zeszytce, żeby zawsze pamiętać: **nie wolno się forsować ponad miarę i trzeba dawać organizmowi czas na regenerację.**

Mimo że doświadczenie z Australii mocno nim wstrząsnęło, to nie pozwolił, by zakończyło jego karierę. Wręcz przeciwnie – przeanalizował błędy, zrozumiał, że przetrenowanie i brak odpoczynku zrujnowały jego szanse, i postanowił wrócić mądrzejszy. Dzięki temu w kolejnych latach wielokrotnie stawał na podium. Zdobywał medale mistrzostw świata i Europy, a w 2024 roku w Atenach sięgnął po brąz olimpijski. W chwili gdy to piszę, w swojej 40-letniej karierze sportowej Mateusz zdobył 10 złotych medali mistrzostw świata i złoto olimpijskie. Później rozszerzył swoje możliwości, przenosząc się do klasy Star, w której również sięgnął po najbardziej prestiżowe tytuły.

Sydney stało się więc nie końcem, ale punktem zwrotnym. To tam nauczył się, że nawet najlepszy talent i forma nie

wystarczają, jeśli zabraknie równowagi i świeżości. Zrozumiał, że porażka potrafi boleć bardziej niż cokolwiek innego, ale jednocześnie buduje w człowieku siłę, której sukcesy nigdy by nie dały. Dlatego wszystkie późniejsze nagrody – olimpijski brąz, mistrzostwa świata i Europy czy wreszcie tytuł Super Championa za całokształt kariery – noszą w sobie także ślad Sydney. Być może właśnie dzięki tamtej przegranej stały się możliwe.

2

Skala i ciężar porażki

Porażka to „poważne niepowodzenie”. To wyjaśnienie słowa „porażka” sugeruje, że niepowodzenie, które tak nazwiemy, jest wielkie, znaczące, ma doniosłe skutki, odbija się na wielu osobach itd., itp.

Kiedy przed laty prowadziłem spotkania FuckUp Nights, w przerwach między wystąpieniami naszych prelegentek i prelegentów rozmawiałem z uczestnikami o ich wrażeniach z przedstawionych historii. Wiele razy zdarzało się, że moi rozmówcy mieli diametralnie różne podejście. Dla jednych niepowodzenie, o którym ktoś opowiadał, było „czymś niesamowicie poważnym, czego należy za wszelką cenę unikać”. A inna osoba o tej samej historii mówiła: „To żadna porażka. U mnie w pracy takie rzeczy dzieją się na co dzień i są po prostu elementem naszego działania!”.

Co decyduje o „powadze” niepowodzenia? Kiedy porażka jest „duża” albo „mała”? Znacząca lub nieznacząca?

Prowadząc warsztaty ze studentami lub pracownikami różnego rodzaju firm, często daję im zadanie polegające na wymyśleniu wzoru na siłę/wielkość/wagę porażki. Jest to dobra zabawa, a poza tym okazja do zastanowienia się, co wpływa na nasz odbiór porażki.

Jakie elementy składowe pojawiają się w takim wzorze? Najczęściej siła emocji, skala wyzwania, utracone zasoby czy...