

*Odrzuć stereotypy
i wygraj w wielkiej grze!*

NA SKRÓTY

SHANE SNOW

*Jak hakerzy,
wynalazcy i gwiazdy*
SIĘGAJĄ PO SUKCES

Tytuł oryginału: Smartcuts: How Hackers, Innovators, and Icons Accelerate Success

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-283-1068-1

Copyright © 2014 by Shane Snow. All rights reserved.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers. All rights reserved.

Polish edition copyright © 2015 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/naskro>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie

„Jakim cudem udaje im się robić postępy w takim tempie?” 5

CZĘŚĆ I. SKRACANIE

1. Hakowanie drabiny

„Znudzeni mormoni” 25

2. Trening z mistrzami

„Złodziej głosu” 43

3. Natychmiastowa informacja zwrotna

„To, czego wszyscy unikają” 65

CZĘŚĆ II. DŹWIGNIA

4. Platformy

„Najbardziej leniwy programista” 93

5. Fale

„Moore i Moore” 117

6. Supertączność

Gwiezdne wojny i gawędziarze 141

CZĘŚĆ III. W GÓRĘ!

7. Impet

„Zdołowani miliarderzy” 163

8. Prostota

„Raj i dzieci, którym ciepło” 181

9. Myślenie razy dziesięć

„Ten od rakiet” 193

Epilog 213

Podziękowania 227

Przypisy 229

Bibliografia 266

O autorze 272

Rozdział 3.

NATYCHMIASTOWA INFORMACJA ZWROTNA

„To, czego wszyscy unikają”

I

Drugiego dnia po uruchomieniu bloga Eliego Parisera największą popularnością cieszył się wpis dotyczący Gandhiego⁶⁴. Udostępniło go dwanaście osób.

Wpis traktował o talizmanie, który powszechnie szanowany indyjski przywódca podarował swojemu wnukowi Arunowi. Na talizmanie znajdował się spis siedmiu „błędów”, które zdaniem Gandhiego prowadziły do przemocy:

*Zamożność bez pracy.
Przyjemność bez sumienia.
Wiedza bez charakteru.
Handel bez moralności.
Nauka bez pierwiastka ludzkiego.
Religia bez poświęcenia.
Polityka bez zasad.*

Wkrótce się okazało, że punkt szósty tej listy miał nabrać szczególnego sensu. Niedługo po przekazaniu talizmanu Arunowi Gandhi został zamordowany w drodze na spotkanie modlitewne.

Tego samego dnia, w którym na blogu Parisera pojawił się wpis poświęcony Gandhiemu, najpopularniejszym tekstem na bardzo popularnym blogu BuzzFeed był wpis *20 Supporting Characters from '90s TV Shows Then and Now*. Był to zbiór żenujących zdjęć typu „przed i po”, przedstawiających głupkowate gwiazdy takich programów telewizyjnych jak *Clarissa Explains It All* czy *Even Stevens*⁶⁵.

Ten post został udostępniony 30 tys. razy i dotarł do 800 tys. osób.

To właśnie ten fenomen skłonił Parisera, wyluzowanego i nieogolonego pisarza oraz aktywistę z Maine⁶⁶, do założenia bloga. Im więcej ludzi korzysta z serwisów społecznościowych takich jak Facebook, tym szybciej różne treści (artykuły, zdjęcia, materiały wideo) mogą docierać do olbrzymich grup odbiorców. W tym kontekście mówi się często o efekcie wirusowości. Niestety największym zasięgiem charakteryzują się te treści, które do tej pory stanowiły domenę aktywności tabloidów. Sekstaśmy i amatorskie nagrania ludzi, którzy w głupi sposób robią sobie krzywdę. Zdjęcia kotów i wpadki modowe celebrytów. Największą popularnością w sieci cieszą się treści w najlepszym razie umiarkowanie zabawne, a w najgorszym zaś — po prostu poniżające.

Pariser stwierdził, że w internecie pojawia się wiele istotnych treści, na które mało kto zwraca uwagę. Ludzie ignorują odmienne kulturowo punkty widzenia i budujące historie, które teraz teoretycznie można by dystrybuować za pośrednictwem internetu szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Pariser zaczął się zastanawiać, czy istnieje sposób na to, aby rozprzestrzeniać wirusowo wartościowe treści.

Aby zrealizować swoje zamierzenie, zaprosił do współpracy Petera Koehleya, znajomego redaktora z prześmiewczego serwisu „The Onion”. Zaczęli szukać wartościowych, ale powszechnie ignorowanych treści i prezentować je w sposób zapewniający im większe szanse na popularność. Zwykle polegało to na znajdowaniu w odmętach sieci dobrych treści z nudnymi tytułami i pisaniu nowych, bardziej

wirusowych nagłówków, a następnie na publikowaniu tych tekstów na blogu prowadzonym przez Parisera i Koechleya, oczywiście ze wskazaniem autora, źródła i odpowiednim odnośnikiem.

Panowie rzucili pracę, założyli blog i zaczęli promować go na Facebooku. Wykorzystali reputację Parisera jako popularnego pisarza i podjęli rozmowy z inwestorami, m.in. ze współzałożycielem Facebooka Chrisem Hughesem i współzałożycielem serwisu Reddit Alexisem Ohanianem⁶⁷. Przekonali ich do zainwestowania kwoty wystarczającej na zatrudnienie minimalnej liczby pracowników operacyjnych.

Całość otrzymała nazwę Upworthy. Misja: „Zapewnić ważnym treściom taką samą popularność, jaką cieszy się film przedstawiający jakiegoś idiotę, który zjeżdża z dachu na desce surfingowej”.

Członkowie projektu Upworthy, podbudowani i pełni idealistycznej wiary, przeczesywali internet w poszukiwaniu historii o zwykłych ludziach walczących z nierównościami i o wszelkich innych altruistycznych aktach czynienia dobra. Na stronach Upworthy opartywano te teksty atrakcyjnymi tytułami, dodając do nich przyciągające wzrok zdjęcia i prowokacyjne komentarze. Nowe wpisy pojawiały się mniej więcej pięć razy dziennie.

Mało kto zwracał na to uwagę.

Budowanie firmy medialnej pochłania zwykle wiele lat. Odbiorców pozyskuje się powoli, ponieważ wydawca musi najpierw zapracować sobie na ich zaufanie odpowiednią regularnością. Nawet w czasach internetu, kiedy dzięki nowym technologiom można założyć blog w ciągu zaledwie kilku minut, BuzzFeed, Huffington Post i inne popularne strony musiały na szeroki dostęp do masowego odbiorcy pracować co najmniej po pięć lat. Z drugiej strony, w porównaniu z gazetami i czasopismami z minionych epok, to i tak doskonały wynik.

Firma miała gotówkę na zaledwie kilka miesięcy funkcjonowania. Musiała zatem przekonać w tym czasie inwestorów, że zasługuje na kolejny zastrzyk kapitału, albo sama zacząć generować zyski.

Codziennie na blogu Upworthy pojawiały się nowe materiały — raz zyskiwały trzy udostępnienia, kiedy indziej dwadzieścia pięć.

Tymczasem w tydzień po uruchomieniu Upworthy na blogu BuzzFeed pojawił się artykuł zatytułowany *33 Animals Who Are Extremely Disappointed in You* („33 gatunki zwierząt, które są Tobą skrajnie rozczarowane”), który został wyświetlony ponad 2 mln razy⁶⁸.

Zegar tykał nieubłaganie, a saldo na firmowym rachunku bankowym nowego przedsięwzięcia stale się zmniejszało. Można było odnieść wrażenie, że młode surykatki (nr 28. w zestawieniu we wspomnianym powyżej artykule) naśmiewają się z Parisera.

„JAK SĄDZISZ? Czy ten facet jest po prostu dziwny, czy może jest Żydem? A może ma autyzm?”.

Siedziałem w niskim pomieszczeniu klubu komediowego jednego z budynków w północnym Chicago, gdzie trzy dziewczyny na scenie wcielały się w rolę uczestniczek jakiegoś lekko antysemitckiego teleturnieju. W odpowiedzi na to pytanie, które zawisło na chwilę w powietrzu, na scenę wyskoczył dwudziestokilkulatek w okularach i przemówił bardzo wysokim głosem.

„Jestem dziwny, jestem Żydem *i* mam autyzm!” — obwieścił triumfalnie trzem dziewczynom. Po krótkiej pauzie zaserwował jeszcze widzom coś, co chyba miało stanowić puentę jego występu: „Bum!”.

Na niewielkiej widowni nikt nie wydał nawet jednego dźwięku. Po prostu siedzieliśmy. Zastanawialiśmy się, czy powinniśmy się poczuć urażeni, czy raczej współczuć tym aktorom od siedmiu boleści.

Na twarzy kobiety w okularach o grubych oprawkach, która siedziała gdzieś z tyłu sali, pojawił się grymas. Po kilku długich sekundach niekomfortowej ciszy w końcu uwolniła nas od zawstydzenia, krzycząc: „Klaps”.

To był najgorszy numer kabaretowy, jaki w życiu widziałem. Na domiar złego nieszczęśni artyści mieli raczyć nas swoimi występami jeszcze przez godzinę.

Ech.

Tamta niewielka scena komediowa należała do The Second City, znanej na całym świecie szkółki kabaretowej, którą w NPR nazwano kiedyś „Harvardem ha-ha”⁶⁹. Jako gość dyrektora akademii, Kelly’ego Leonarda, doświadczonego komika, który szkolił takie gwiazdy jak Stephen Colbert, obserwowałem z bliska grupę dziesięciu uczniów, którzy mieli właśnie zakończyć naukę w tej szkółce. Po dwóch latach zdobywania umiejętności ćwiczyli właśnie program na swój ostatni występ zaplanowany na za cztery tygodnie. Mieli zaprezentować krótkie skecze wzorowane na *Saturday Night Live*. Spodziewano się tłumów.

Akademia powstała w 1959 r. i wychowała wielu spośród najbardziej rozpoznawalnych komików świata, od pogromcy duchów Dana Aykroyda aż po Amy Poehler znaną z serialu *Parks and Recreation*. Akademia wsławiła się jako miejsce, w którym powstał nowy styl kabaretowy nazywany „improv”, stanowiący połączenie pantomimy, naśladowania postaci oraz spontanicznego dialogu. To dziwaczna i trudna sztuka. Ta konkretna grupa aktorów najwyraźniej nie zdołała jej opanować nawet w niewielkim stopniu.

Kilkoro z nich faktycznie miało talent. Jedna kobieta świetnie naśladowała głosy innych ludzi, ktoś inny umiał robić zabawne miny. Pewien młodzieniec imieniem Calvin genialnie naśladował Baracka Obamę. Ale kiedy kolejni uczniowie wchodzili na scenę i prezentowali numery własnego autorstwa, widzom nie tyle nawet nie było do śmiechu, ile ogarniało ich po prostu przygnębienie.

Adepci sztuki kabaretowej naśmiewali się z upośledzonych dzieci. Odgrywali jakieś dziwne romanse. Jeden chłopak upchał pod koszulkę plecak, ale ponieważ nikt nie zrozumiał dowcipu, zaczął wyjaśniać widzom, że wciela się w rolę otyłego trenera futbolu. Potem, bez choćby słowa wyjaśnienia, dwóch chłopaków odstawiło kilkuminutową pantomimę przedstawiającą składanie dużej liczby wymagowanych koszulek.

Katastrofa, bezlitosne znęcanie się nad widzom.

To podobno najlepsza szkółka kabaretowa na świecie. Te dzieciaki ostro rywalizowały podczas przesłuchań, żeby móc się w niej uczyć. Jeszcze kilka lat temu umiejętności zdobywali tu tacy giganci jak Steve Carell czy Tina Fey. Niedługo po ukończeniu tej akademii Fey dostała pracę jako scenarzystka w *Saturday Night Live*. To właśnie w ten sposób buduje się wielką karierę.

Czy to zatem możliwe, żeby ta grupka artystów miała się za chwilę stać *absolwentami*? Czyżby po 50 latach sukcesów czasy świetności Second City miały się skończyć?

Leonard zapewnił mnie, że niczego takiego nie należy się obawiać. *Te dzieciaki są na dobrej drodze*. Już niedługo miałem się dowiedzieć, że te koszmarnie skecze stanowią początek *skrótcesu*, który pozwolił odmienić biznes na całym świecie, a także kariery wielu obiecujących przedstawicieli świata rozrywki.

Aby lepiej wyjaśnić istotę mojego wyводу, w szczególności zaś to, dlaczego ta sama metoda miałaby pozwolić Upworthy przekonać ludzi, żeby zainteresowali się szczytnymi celami bardziej niż kpinami z celebrytów, zacznę może od kilku słów o... śmierci.

II

Pewnego wrześnieowego wieczora parudziesięciu dwudziesto- i trzydziestokilkulatków zapełniło krzesła ustawione przy 412 Broadway w Nowym Jorku. Przyszli na stypę. Dudziarz odegrał *Amazing Grace*.

Piszczący dźwięk wypełnił wąskie, nastrojowo oświetlone pomieszczenie. Z przodu stał mężczyzna w sutannie i koloratce. Witiał wszystkich gości ceremonii. Od tyłu oświetlał go blask bijący z dużego ekranu projektora.

Tłum zajął miejsca, ucichły dudy. Wtedy pastor przemówił: „Mam na imię Leo. Witajcie na pogrzebie start-upów”.

Spotkanie zostało zorganizowane ku pamięci trzech spółek technologicznych. W przeciwieństwie do większości pogrzebów ten zyskał sobie sponsorów w postaci licznych producentów alkoholu i odbywał się pod hasłem „Pogrzeb też impreza”.

„Ludzie ze świata start-upów niechętnie opowiadają innym o tym, co poszło nie tak — ciągnął dalej pastor. — Nawet jeśli niczego się dzisiaj nie nauczycie, powinniście przynajmniej docenić odwagę tych ludzi, którzy postanowili opowiedzieć wam o swoich firmach”.

Następnie jeden po drugim na scenę wychodzili dyrektorzy upamiętnianych firm. Opowiadali o upadku projektów, którym poświęcili wiele miesięcy, a niekiedy nawet lat pracy. Brian, założyciel Addieu, aplikacji na iPhone’y, która miała ułatwiać ludziom nawiązywanie kontaktu za pośrednictwem serwisów społecznościowych w miejscach, gdzie nie ma zasięgu GSM, wyjaśniał, dlaczego jego produkt nie spotkał się z uznaniem: „Nazwa miała zbyt trudną pisownię. To przecież francuskie słowo, a my na domiar złego dodaliśmy do niego jeszcze jedną literę”. Sam założyciel wskazał też na inny, poważniejszy problem: „Stworzyliśmy coś, czego nikt nie chciał”. Projekt przetrwał mniej więcej pół roku.

Jego miejsce na scenie zajął Dan, prezes firmy Get-A-Game, oferującej usługę wyszukiwania lokalnych imprez sportowych. Rozpaczwał nad śmiercią swojego projektu. „Myślałem, że to dobry pomysł... ale ostatecznie skończyły nam się pieniądze”.

Najbardziej przygnębiająca była mowa pożegnalna Chrisa. Chris to były dyrektor ds. technicznych serwisu transportowego Kozmo.com, który obiecywał, że dostarczy dowolne zakupy internetowe do drzwi klienta w czasie jednej godziny. Opowiadał, jak firma się rozrosła z sześciu ludzi pracujących w piwnicy do trzystu pracowników w pięciopiętrowej siedzibie, opowiadał też o 280 mln dolarów kapitału pozyskanego od inwestorów. W szalonym okresie początków popularyzacji internetu firma nie szczędziła wydatków na reklamę — promowała się na billboardach, w telewizji oraz w sieci. „Traciliśmy pieniądze na każdym kolejnym zamówieniu — mówił

Chris. — Niestety »mądrale« twierdzili, że musimy ciąć koszty wewnętrzne... nikt nie miał żadnego planu”. Po kilku latach firma przejadła większość pieniędzy pozyskanych od inwestorów i zaczęła stopniowo zwalniać pracowników.

Widownia wypełniona miłośnikami nowych technologii, którzy chętnie sięgali po kolejny kufel piwa, raz po raz wybuchała śmiechem przeplatany głośniejszymi westchnieniami: „Auć!”. Cały ten nietypowy pogrzeb sprawiał wrażenie dziwnego połączenia święta z terapią grupową (pewnie dość potrzebną).

„Mamy nadzieję, że wasze przyszłe przedsięwzięcia nie będą aż tak złe jak te pierwsze” — powiedział na zakończenie pastor Leo.

Znów rozległy się dudy, po czym wszyscy wrócili do konsumpcji alkoholu.

Oscar Wilde powiedział kiedyś: „Doświadczenie to miano, które ludzie nadają swoim błędom”. Pogrzeb start-upów zgromadził żalobników reprezentujących amerykańską kulturę technologiczną, w której tak rozumiane doświadczenie stanowi powód do radości. Od zarania dziejów internetu w Dolinie Krzemowej zwykło się uważać, że porażka przy tworzeniu firmy to nie tylko nic złego, ale wręcz coś *cool*. W tym środowisku obowiązuje motto: „Jak najczęściej ponos porażki”⁷⁰.

Z prowadzonych badań wynika, że Amerykanie wykazują się większą tolerancją niż mieszkańcy innych krajów wobec porażek biznesowych. Choć statystycznie wcale nie odnoszą sukcesów częściej niż inni, z powodu stosunkowo mało dolegliwych konsekwencji społecznych porażki w USA łatwiej znaleźć uzasadnienie dla ryzyka, w związku z czym więcej osób decyduje się je podjąć. W innych regionach świata przedsiębiorca, który założył firmę i poniósł porażkę, musi się liczyć ze stygmatyzacją, która dotyka nie tylko jego samego, ale również jego rodzinę. Na przykład w Japonii bankructwo firmy oznacza dla jej założyciela ruinę. „Tutaj człowiek ma tylko jedną szansę — powiedział w 2011 r. japoński przedsiębiorca Kazuo Honda na łamach »Financial Times«. — Jeśli przedsięwzięcie może się nie powieść, ludzie w ogóle nie próbują”⁷¹. W przeszłości zdarzało się, że

w związku z poniesioną porażką niedoszli przedsiębiorcy spotykali się z ostracyzmem społecznym, mieli trudności ze znalezieniem pracy, a niekiedy nawet popełniali samobójstwo. To dość istotny czynnik zniechęcający do podejmowania ryzyka, które wiąże się z założeniem własnej firmy.

„To poważny problem ludzkości, z którym musimy się jakoś uporać” — przekonuje dr Bradley Staats, wykładowca biznesu w University of North Carolina w Chapel Hill. Oczywiście, że w pewnych okolicznościach porażka nawet przy pierwszej próbie skutkuje nieuchronną katastrofą (jako przykłady można podać lądowanie myśliwca na pokładzie lotniskowca albo budowę elektrowni atomowej). W wielu innych przypadkach w długim okresie porażki nie mają żadnego znaczenia.

Ryzyko musiał podjąć każdy, kto założył firmę, podjął świetną pracę, wywalczył jakiś polityczny urząd lub coś wynalazł. Jako ludzie zostaliśmy wyposażeni w instynkt przetrwania, który ma nas chronić przed różnymi nieprzyjemnymi zdarzeniami. Maniacy technologiczni podkreślają, że im bardziej porażka będzie akceptowana społecznie, tym więcej bystrych ludzi będzie próbować szalonych rzeczy.

„Porażek nie ponosi ktoś, kto ma dużo szczęścia, naprawdę świetnie sobie radzi albo nie wykazuje się dostateczną ambicją” — utrzymuje Staats. Na szczęście wraz z popularyzacją kultury start-upów i dorastaniem pokolenia Facebooka stygmat porażki biznesowej — i porażki w ogóle — zaczyna stopniowo słabnąć. W związku z tym zjawiskiem porażka przestaje się nam aż tak bardzo kojarzyć z ryzykiem.

Cóż za świetna wiadomość! Bierzmy się wszyscy za różne zważowane pomysły, najwyżej nam nie wyjdzie! Nie tak szybko...

W 2008 r. naukowcy z Harvardu przyjrzeni się danym historycznym dotyczącym ludzi, którzy w latach 1975 – 2008 zakładali firmy w Stanach Zjednoczonych. Badacze skupiali się na ludziach, którzy pomimo wcześniejszego bankructwa decydowali się podjąć kolejny projekt biznesowy. Czy wyciągnęli wnioski z popełnionych błędów? Te dane zostały zestawione z wnioskami dotyczącymi założycieli firm,

którzy wcześniej z powodzeniem wprowadzali swoje przedsiębiorstwo na giełdę, oraz osób, które rozpoczynały swój pierwszy projekt.

Okazuje się, że nie ma statystycznie istotnej różnicy między przedsiębiorcą, który już raz poniósł porażkę, a takim, który nie ma doświadczenia w biznesie. Nie można oczekiwać, że ktoś, kto założył firmę i doprowadził ją do upadku, nagle zostanie wybitnym biznesmenem. Równie dobrze można by twierdzić, że koszykarz, który w pierwszym spotkaniu poniósł sromotną porażkę, drugi mecz wygra *tylko dlatego*, że przegrał pierwszy.

W ramach tego samego badania ustalono, że przedsiębiorcy, którym raz się już udało, mają o 50% większe szanse na sukces przy drugim podejściu. Im więcej wygrywasz, tym większe masz nadzieje na ponowny sukces.

Te wyniki pokrywają się z wnioskami z badania 3200 spółek technologicznych znajdujących się na wczesnym etapie rozwoju — badanie przeprowadził „Startup Compas”. Badacz Bjoern Herrmann wyjaśnia: „W przypadku firm programistycznych o bardzo wysokim ryzyku rynkowym czynnik niepewności odgrywa tak przytłaczająco istotną rolę, że doświadczenie wyniesione z rozwijania poprzedniej firmy wydaje się nie mieć istotnego znaczenia dla sukcesu [drugiego] przedsięwzięcia”.

Przedsiębiorcy żegnający swoje firmy podczas pogrzebu startupów uczestniczyli w manifestacji pewnych przekonań. Starali się oswoić ludzi z ryzykiem i ewentualną porażką. Jak się jednak okazuje, z punktu widzenia przyszłych inwestorów twórcy projektów Kozmo, Get-A-Game i tego trzeciego, którego nazwy nie zapamiętałem, pomimo zgromadzonego doświadczenia mają taką samą wartość jak wcześniej.

Sukces zapewnia nam większe szanse na powodzenie kolejnego przedsięwzięcia, natomiast za sprawą porażki nie stajemy się ani lepsi, ani mądrzejsi. W ten oto sposób trafiliśmy na problem jajka i kury. Jak zwiększyć własne szanse na sukces, skoro najlepszym sposobem na to jest... ehm... już wcześniej odnieść sukces?

Każdy wielki sukces poprzedzają jakieś błędy. Gwiazdor NBA Michael Jordan spudłował w trakcie trwania swojej kariery ponad 9 tys. rzutów i przegrał 300 meczów⁷². Był najlepszy, a mimo to często mu nie wychodziło.

Jak się jednak okazuje, stwierdzenia typu „co cię nie zabije, to cię wzmocni” oraz „porażka czyni człowieka mądrzejszym” po prostu mijają się z prawdą.

III

W Stanach Zjednoczonych jedna trzecia pacjentów to pacjenci kardiologiczni, leczenie chorób serca pochłania $\frac{1}{3}$ wydatków Medicare⁷³.

Wraz z każdym uderzeniem serca niewielka dawka tlenu zostaje pchnięta ku naczyniom wieńcowym, czyli niewielkim przewodom, które zaopatrują w ten niezbędny pierwiastek również sam ten mięsień. To genialne perpetuum mobile przypominające trochę baterię zasilającą własną ładowarkę. Niestety człowiek się starzeje, a z wiekiem w naczyniach wieńcowych osadza się płytka, za sprawą której krew przepływa przez nie z coraz większym trudem. Ten proces, spowodowany jedzeniem cheeseburgerów, prowadzi ostatecznie do ataku serca.

Chirurdzy rozwiązują ten problem, wszczepiając pacjentom nowe tętnice, dzięki którym krew może omijać zaphane odcinki — innymi słowy, krew zostaje poprowadzona inną drogą. Oficjalnie nazywa się to pomostowaniem aortalno-wieńcowym (CABG, od ang. *coronary artery bypass grafting*), potocznie bajpasami. To dość trudny zabieg, wymagający zatrzymania serca pacjenta, szybkiego przyłączenia nowych odcinków tętnic i ponownego przywrócenia pracy serca.

Nasze serca nie mają oczywiście wyłącznika, nie bez powodu zresztą. Nawet chwilowe zatrzymanie akcji mięśnia sercowego mogłoby spowodować poważne szkody, zwłaszcza w mózgu. Niestety

spory odsetek pacjentów poddanych tej operacji doznaje w jej trakcie udaru mózgu lub częściowego upośledzenia funkcji umysłowych^v.

Pod koniec lat 90. naukowcy znaleźli jednak sposób, aby wykonać zabieg CABG bez zatrzymywania akcji serca. W związku z tym chirurdzy z kilkudziesięcioletnim doświadczeniem w wykonywaniu tego zabiegu musieli opanować nową technikę, wymagającą znacznie większej zręczności. Nowe rozwiązanie pozwalało jednak uratować więcej pacjentów i zmniejszyć liczbę niepożądanych skutków ubocznych.

Duże zainteresowanie tą zmianą wykazał Bradley Staats (poznaliśmy go już we wcześniejszym fragmencie tego rozdziału), wówczas badacz w Harvard Business School. Nie spodziewał się w najbliższym czasie żadnych zabiegów kardiologicznych, prowadził natomiast badania nad porażką. W związku z pojawieniem się nowej procedury wielu chirurgów miało zacząć ponosić porażki — nawet pomimo występowania silnego bodźca motywacyjnego w postaci życia pacjenta.

Przez dziesięć lat Staats i jego asystenci przyglądali się chirurgom, który doskonalili się w sztuce wykonywania bajpasów na bijącym sercu. Staats miał okazję obserwować 6516 zabiegów. Odnotowywał dane dotyczące śmiertelności pacjentów, z podziałem na poszczególnych chirurgów. Korygował je o czynniki takie jak wiek i ogólny stan zdrowia pacjenta. Bardzo uważnie przyglądał się procesowi pozyskiwania nowych umiejętności przez lekarzy oraz ich reakcji na niepowodzenia. Gdy wyniki badań ujrzały światło dzienne, Staats pracował już jako profesor na University of North Carolina, a całe rzesze pomyślnie zoperowanych pacjentów mogły dalej opychać się cheeseburgerami.

Zanim to jednak nastąpiło, sporo zabiegów wykonywanych przez lekarzy przedstawiających się na nową technikę zakończyło się niepowodzeniem. Staats i jego współpracownicy studiowali dane dotyczące

^v Z niektórych badań wynika, że nawet u 50% pacjentów poddanych temu zabiegowi występują w jego wyniku pewne deficyty poznawcze.

tych operacji, starając się doszukać w nich prawidłowości. Jaki wpływ miała porażka chirurga w jednym zabiegu na jego następne operacje? Jak szybko lekarze się uczyli? Czy porażki im w tym pomagały?

Na podstawie uzyskanych wyników sformułowali wniosek, który nazwali „paradoksem porażki”.

Okazało się, że jeśli chirurgowi nie poszło podczas jednego zabiegu, podczas kolejnych zwykle też gorzej sobie radził. Lekarze nie uczyli się na błędach, zaczęli wykonywać też coraz mniej udanych zabiegów. Kiedy natomiast chirurg dobrze poradził sobie w jednym zabiegu, zwykle osiągał później kolejne sukcesy. Badacze zidentyfikowali takie same zależności jak w przypadku start-upów z badań Harvarda i „Startup Compass”.

Szczególnie interesujące wydają się jednak spostrzeżenia dotyczące chirurgów, którzy mieli okazję obserwować porażki *swoich kolegów* w stosowaniu nowej techniki CABG. Każda cudza porażka przekładała się na istotny wzrost skuteczności chirurga, który się jej przyglądał z boku. Co jeszcze ciekawsze, podobne obserwacje, tyle że dotyczące sukcesu kolegów, nie pomagały lekarzom operować lepiej.

Zaiste, prawdziwy paradoks. Spaprałem zabieg? Będzie gorzej. Kolega spaprał zabieg? Będzie lepiej. Pomyślnie przeprowadziłem zabieg? Będzie lepiej. Kolega pomyślnie przeprowadził zabieg? Dla mnie to nie ma żadnego znaczenia.

Żaden kardiochirurg się nie cieszy, kiedy pacjent umiera mu na stole. Porażki zdarzają się jednak każdemu. Doświadczeni lekarze z czasem uodparniają się na takie błędy emocjonalnie i mentalnie. Muszą nauczyć się żyć z niepodważalną prawdą, że część pacjentów umiera.

Staats doszedł do wniosku, że to właśnie ten mechanizm reakcji na śmierć pacjentów odpowiada za rozpoznany przez niego paradoks. Wraz ze współpracownikami sformułował na tej podstawie teorię atrybucji. Głosi ona, że ludzie wyjaśniają własne sukcesy i porażki poprzez „przypisywanie ich czynnikom, dzięki którym mogą lepiej o sobie myśleć”.

Pamiętasz, co powiedzieli założyciele firm podczas pogrzebu start-upów?

„Skończyły nam się pieniądze”.

„Ludzie tego nie chcieli”.

„»Mądrale« nie mieli planu”.

Przyjrzyj się tym wypowiedziom. W każdym przypadku porażka firmy została uznana za skutek działania czynników o charakterze *zewnętrznym*. Dzięki temu założyciele tych firm mogą lepiej *o sobie* myśleć.

Przypomnij sobie, jak ostatni raz poniosłeś porażkę w jakiejś rywalizacji albo jak Twoja ukochana drużyna przegrała mecz. Winiłeś za to sędziego czy pogodę? A może kontuzję jednego z zawodników lub zwykłego pecha? Jeśli tak właśnie pomyślałeś albo choćby poczułeś pokusę, żeby tak pomyśleć, to jesteś jak najbardziej normalny. Ludzie są uwarunkowani do myślenia w ten sposób.

Jeśli natomiast chodzi o sukcesy, to te chętnie przypisujemy czynnikom wewnętrznym. Przypomnij sobie ostatnie zawody, które *wygrałeś*. Udało Ci się to dzięki ciężkiej pracy, umiejętnościom oraz zdolności do szybkiego podejmowania decyzji pod presją czasu, prawda?

Właśnie takie zjawisko wystąpiło w przypadku kardiochirurgów. To pech decydował o tym, że zabieg CABG kończył się niepowodzeniem. Niewiele było widać. Pacjent nie był stabilny. Zabrakło czasu.

Staats wyjaśnia to następująco: „Interpretując własne porażki, ludzie zwykle przypisują je czynnikom zewnętrznym, czyli takim, które pozostają poza ich kontrolą, na przykład szczęściu. Skutkuje to spadkiem motywacji do wyczerzonego wysiłku przy kolejnej próbie”.

Ciekawe. Gdy lekarze ponosili porażkę z powodu „pecha”, następnym razem nie pracowali ani trochę lepiej. Znajdowali dla niepowodzenia takie uzasadnienie, dzięki któremu mogli zachować czyste konto.

„Konkretne doświadczenie porażki może stanowić źródło istotnej wiedzy, ale dotarcie do niej wymagałoby refleksji nad niepowodzeniem” — dodaje Staats.

„Skoro ludzie dążą do pozyskiwania wiedzy na swój temat w sposób raczej dla nich pochlebny, nawet gdyby ktoś podjął refleksję nad niepowodzeniem, prawdopodobnie skupi się na informacjach, dzięki którym mógłby *zracjonalizować tę porażkę*” (wyróżnienie moje).

To mechanizm przetrwania. Błędy przypisujemy czynnikom zewnętrznym, żeby móc potem jakoś ze sobą żyć.

Oczywiście nie mamy najmniejszych problemów z przypisywaniem sobie zasług za odniesione sukcesy, nawet jeśli nie zamierzamy się nimi przechwalać. Staats wyjaśnia: „Ludzie zwykle kojarzą sukcesy ze swoimi umiejętnościami i pracą. Nad własnym wysiłkiem i pracą mają kontrolę, więc motywuje ich to do dalszych starań i dalszego rozwoju”. Właśnie dlatego lekarze, którym się powiodło, z czasem odnosili kolejne sukcesy.

Warto natomiast podkreślić, że gdy porażka nie dotyczy nas bezpośrednio, potrafimy się zachować odwrotnie. Gdy to komuś innemu coś nie wychodzi, zwykle kojarzymy to z brakiem umiejętności bądź niedostatecznym wysiłkiem. Gdy natomiast inni odnoszą sukcesy, tłumaczymy to występowaniem czynników pozostających poza ich kontrolą, głównie szczęścia.

W przypadku kardiochirurgów kłopoty jednego lekarza przynosiły w pewnym sensie pozytywne konsekwencje. Skoro to była *jego* wina, inni chirurdzy mogli się instynktownie skupić na popełnionych przez niego błędach. „Muszę pamiętać, żeby czegoś takiego nie zrobić” — powtarzali sobie potem w myślach. Dzięki temu operowali lepiej.

W ten oto sposób docieramy z powrotem do okropnych komików z *The Second City* (liczę na to, że ciągle tu jeszcze jesteś).

IV

Od pamiętnego skeczu z żydowskim autyzmem minęło pięć godzin. Miałem wrażenie, że serce mi zaraz wysiądzie.

„Proszę, niech już przestaną — myślałem sobie. — Brakuje mi tchu”.

Siedziałem przy barierce na drugim piętrze Mainstage Theater, zaledwie jeden poziom poniżej sceny kabaretowej, którą odwiedziłem wcześniej tego samego dnia. Punktowe światła padały na czerwoną kurtynę, która znajdowała się z tyłu sceny. Z sufitu zwisała cała bateria reflektorów i kamer. Przed kurtyną podskakiwali akto- rzy z Second City w garniturach szytych na miarę, eleganckich sukienkach i okularach kujonkach. Wykonywali półtoragodzinny skecz komediowo-musicalowy zatytułowany *Let Them Eat Chaos*.

Chaos wyszedł im znakomicie. Widownia zawodziła z zachwytu, gdy urocza aktorka śpiewała piosenkę o wielorybach, a jej partner sceniczny nagle wypluwał wodę z ust. Patykowaty mężczyzna i niska kobieta w blond włosach recytowali z kastylijskim akcentem prze- zabawne wierszyki, wywołując w pierwszych rzędach paroksyzmy śmiechu okraszonego łzami. Gdy dwóch aktorów wykonało utwór rapowy o mrożonym jogurcie Pinkberry pomyślałem, że siedzącą obok mnie sześćdziesięcioletnią kobietą odwiozą zaraz na operację wszczepienia bajpasów.

Wreszcie porządny kabaret. Komicy skakali po scenie i syпали zabawnymi puentami, prezentowali różne śmieszne scenki. Zaczą-łem się zastanawiać, jak długo szlifowali swój warsztat.

Wkrótce dowiedziałem się, że „niedużo dłużej niż uczniowie”, których oglądałem wcześniej. Jak to możliwe? Przecież podczas tego wieczornego występu ludzie niemal spadali ze swoich krzeseł, a cał-kiem dosłownie płakali ze śmiechu. Tamci uczniowie skłaniali mnie do płaczu z innych powodów.

Okazuje się, że tajemnicą The Second City — jej hackerskim wytrychem — jest to, co dzieje się co wieczór po występie. Co wie- czór, gdy kurtyna opadnie, aktorzy wychodzą na scenę raz jeszcze.

Przedstawienie się kończy, ale widzowie mogą jeszcze zostać, jeśli tylko mają ochotę. Aktorzy zaczynają ćwiczyć improv. „Nie próbowaliśmy tego wcześniej — mówią — obiecujemy jednak, że postaramy się was rozśmieszyć”.

Podczas drugiego występu dochodzi do kilku subtelnych zmian. Zmienia się język, aktorzy zachowują się bardziej nieoficjalnie. W końcu pora późna, a przedstawienie bezpłatne. Panuje powszechne przekonanie, że „występ może być do bani i już”.

Program prezentowany po godzinach też jest zabawny, ale teraz aktorzy nie czują presji. Uwalniają się od przekonania, że powinni zaoferować widzom konkretną wartość w zamian za wykupione bilety. To zrobili już wcześniej. W tej bezpiecznej atmosferze obsada sprawdza nowy materiał.

Dowcipy stosunkowo często nie wychodzą, podobnie jak w przypadku uczniów, których widziałem wcześniej.

Format improv charakteryzuje się dużym tempem. Aktorzy mogą zmieniać kierunek akcji, zmieniać sceny i ucinąć żarty, które się nie sprawdzają. Wykonawcy przyjmują zwykle propozycje widzów dotyczące tematów lub charakteru postaci, a potem odgrywają pierwszą rzecz, jaka im przyjdzie do głowy. W całym tym szaleństwie mogą testować scenki opracowane z myślą o prawdziwym występie, mogą obserwować reakcje publiczności. Czasami zdarzy im się zaprezentować coś naprawdę beznadziejnego, ale to nie szkodzi — ponoszą porażkę bez ponoszenia porażki.

OD POCZĄTKÓW XX W. PSYCHOLOGOWIE spierają się co do wpływu informacji zwrotnej — czy też krytyki — na zachowanie i wyniki ludzi. W jednych badaniach udało się potwierdzić, że tego rodzaju interwencje dodatkowo wpływają na skuteczność nauki, natomiast inne „dowodzą”, że informacja zwrotna działa na wyniki niekorzystnie. Naukowcy od lat się zastanawiają, czy pozytywna informacja zwrotna („Świetnie ci idzie!”) działa lepiej niż negatywna („Zrobiłeś to źle!”), spierają się również o to, czy bezpośrednia informacja zwrotna

w stylu wojskowej musztry przynosi lepsze skutki niż uprzejma i taktowna krytyka. Prowadzone badania przynoszą bardzo różne wyniki. Czasami wszystko okazuje się skuteczne, a innym razem można odnieść wrażenie, że nie działa nic.

W 1996 r. naukowcy Avraham N. Kluger i Angelo DeNisi przyjrzeni się wynikom badań prowadzonych w ciągu ostatnich 100 lat i znaleźli w nich coś ciekawego. Stwierdzili mianowicie, że w ogólnym ujęciu większość informacji zwrotnych rzeczywiście nie znajduje przełożenia na poprawę wyników, a znaczna część spośród nich tylko pogarsza sytuację. Jednocześnie ustalili, że czasami informacja zwrotna okazywała się wpływać na poprawę *bardzo* znacząco, ale pozostawało to bez związku ze sposobem jej przekazywania⁷⁴.

Różnica zasadzała się na tym, w jakim stopniu informacja zwrotna skłaniała odbiorcę do skupienia się na sobie, zamiast na danym zadaniu.

Jeśli grałeś kiedyś w kręgle, być może doświadczyłeś tego zjawiska (albo zaobserwowałeś je u kogoś innego). Wszyscy chętnie udzielają dobrych rad komuś, kto akurat przegrywa. Zbijasz trzy kręgle, a wtedy znajomy mówi: „Spróbuj mocniej”. „Puszczając kulę, skreć lekko nadgarstek” — mówi dziewczyna, która właśnie zaliczyła strajka, a Ty trafiłeś tylko jeden kręgiel. Znów przymierzasz się do rzutu, a wtedy słyszysz: „Mierz delikatnie na prawo od środkowego kręgla” i „Ugnij nogi w kolanach”. Twój partner z drużyny przypomina Ci, że jeśli myślicie o zwycięstwie, potrzebujecie *spare’a*. Podchodzisz zatem do linii i rzucasz kulę. Kolana zgięte, nadgarstek wykręcony, oczy wpatrzone w cel na prawo od środkowego kręgla. *O czym jeszcze miałeś pamiętać?! Kula leci prosto w rynnę.*

Cała ta informacja zwrotna dała tyle, że poszło Ci jeszcze gorzej. Nie chodzi o to, że dostałeś marne rady. Problem polega na tym, że tego rodzaju informacja zwrotna stanowi źródło presji, za sprawą której stajemy się bardziej świadomi własnych niedoskonałości. Za bardzo skupiamy się na samych sobie. Kluger i DeNisi ustalili, że im bardziej informacja zwrotna skłania nas do skupienia się na sobie, tym gorzej na nas wpływa.

Ich badania wykazały, że eksperci — mistrzowie w swojej dziedzinie — zdecydowanie wolą negatywną informację zwrotną niż pozytywną⁷⁵. To właśnie negatywna informacja zwrotna okazała się źródłem największych postępów. Dlaczego? Ponieważ krytyka ma zwykle bardziej praktyczny wymiar niż komplementy. Uwaga typu: „Świetnie ci poszło” nie pomaga w doskonaleniu gry w kręgle w takim stopniu jak stwierdzenie: „Za bardzo skręciłeś nadgarstek”.

Co istotne, eksperci potrafią wyłączyć tę część swojego ego, która kazałaby im zbyt osobiście traktować uzasadnioną krytykę. Są wystarczająco pewni siebie, aby z negatywnej informacji zwrotnej wyłuskać wartościowe rady. Inaczej rzecz się ma w przypadku nowicjuszy, którzy za bardzo się nakręcają. Oni potrzebują słów zachęty, obawiają się porażki.

W przypadku negatywnej informacji zwrotnej największe wyzwanie wiąże się z koniecznością nabrania dystansu do porażki i przełożenia naszego indywidualnego doświadczenia na język obiektywnego eksperymentu. Wtedy informacja zwrotna staje się znacznie skuteczniejsza.

Właśnie dzięki takiemu podejściu *The Second City* kształcił komediowe talenty w tak krótkim czasie.

Tina Fey, Seth Meyers i inni sławni komicy wywodzący się z tej akademii zaliczali takie same koszmarne wpadki jak uczniowie, których miałem okazję „podziwiać” w trakcie nauki. Steve Carell, gwiazda serialu *Biuro*, pewnego razu posunął się z jednym żartem za daleko i widzowie po prostu wyszli z jego występu. Stephena Colberta, satyryka politycznego, błagano kiedyś nawet, żeby zszedł ze sceny, ponieważ jego numer dotyczący modemów dial-up niemal zanutził widzów na śmierć.

Studentów *The Second City* uczy się przyjmować takie rzeczy jako coś zupełnie normalnego. Mają zachowywać się niczym naukowcy, którzy obserwują reakcję widowni na sam żart, a nie na jego autora. Mają wyłączyć tę część mózgu, która w przypadku otrzymania negatywnej informacji zwrotnej mówi: „Nie udało mi się”. Z czasem

akademia systematycznie zestawia uczniów z coraz bardziej wymagającą widownią i naraża ich na coraz bardziej surową ocenę — ponieważ oni coraz lepiej sobie z nią radzą. W ten sposób hardziej i bardziej rozwijają się w sferze twórczej.

W ramach tego procesu szkołka komediowa przeistacza porażkę (kojarzącą się z fatalnym końcem) w prostą informację zwrotną (coś, dzięki czemu można się doskonalić). I tak setki razy tygodniowo.

Mantra rodem z Doliny Krzemowej: „Porażki ponoś jak najczęściej” ma jeszcze swoją drugą część. Większość powstających tam start-upów funkcjonuje zgodnie z zasadą: „Porażki ponoś jak najszybciej i jak najwcześniej”. Mówimy tu zatem o zasadzie natychmiastowej informacji zwrotnej⁷⁶. Problem polega na tym, że porażka kojarzy się z końcem, ze śmiercią, z pogrzebem. Jak jednak uczy przykład *The Second City*, to skojarzenie wcale nie musi być słuszne.

★ ★ ★ ★ ★

THE SECOND CITY PODEJMUJE trojakiemu rodzaju działania, które mają przyspieszać rozwój jej wychowanków. Po pierwsze, zapewnia im natychmiastową informację zwrotną. Po drugie, obiektywizuje tę informację. Po trzecie wreszcie, zmniejsza poczucie stawki i presji, dzięki czemu uczniowie chętniej realizują ryzykowne przedsięwzięcia, niejako z konieczności robiąc przy tym postępy.

Leonard wyjaśnia, że w pierwszym roku szkołka stara się oswoić uczniów z oczekiwaniem negatywnej informacji zwrotnej i nauczyć, że nie powinni brać jej do siebie. Chodzi o to, aby wzmocnić w nich poczucie pewności siebie i stworzyć bezpieczną atmosferę, w której można nawalić. Potem w drugim roku zajęć informacja zwrotna zaczyna się pojawiać z większą intensywnością. Uczniowie stają w obliczu kolejnych wyzwań i ponoszą drobne porażki na oczach dużej widowni. Jeśli kolega ze sceny lub reżyser ocenia żart jako zabawny, to świetnie, kiedy jednak widownia się z tym nie zgadza i reaguje głuchą ciszą, aktor doświadcza zupełnie innych emocji.

To samo dotyczy zresztą sytuacji, w której pozornie słaby pomysł bawi potem widownię do łez. Każdy wybuch śmiechu lub jego brak staje się informacją zwrotną, którą można wykorzystać w pracy nad samym sobą.

Otwierając się na wszystkie te drobne porażki, tak naprawdę nie ponosi się porażki prawdziwej^{vi}.

Dla porównania, podczas typowych zajęć teatralnych czasami uczniowie przez cały semestr przygotowują się do jednego przedstawienia. Studenci ćwiczą razem na zajęciach, nie mają natomiast żadnych podstaw, by przewidywać, czy ich występ spodoba się publiczności — dowiedzą się tego dopiero ostatniego dnia. Jeśli się okaże, że przedstawienie zupełnie nie przypadło widzom do gustu, nic już się nie da z tym zrobić.

Gdyby się nad tym zastanowić, dojdziemy do wniosku, że większość firm działa właśnie według tego modelu. Przed wprowadzeniem produktu na rynek spędzają długie miesiące, a niekiedy nawet lata na dopracowywaniu najdrobniejszych szczegółów. Wszystkie te wysiłki skupiają się na jednym, kluczowym momencie — na premierze rynkowej. To właśnie w tym dniu firma się dowiaduje, czy stworzyła udany produkt, czy też jej przedsięwzięcie zakończyło się fiaskiem. Albo ludzie produkt kupią, a wtedy firma zarobi, albo nie kupią, a wtedy projekt należy uznać za nieudany.

The Second City co tydzień stawia swoich uczniów na scenie przed prawdziwą widownią. Grupa, którą obserwowałem, nie ćwiczyła jedynie przed wielkim występem, który miał się odbyć za cztery tygodnie — aktorzy ćwiczyli również z myślą o cotygodniowym

^{vi} Uwaga na marginesie. Do kluczowych elementów szkolenia w The Second City opartego na formacie improv zalicza się koncepcja „Tak, a”. Gdy jeden aktor powie na scenie coś zabawnego, a drugi aktor powie na to „nie” i pozwoli mu ponieść porażkę, cała scenka momentalnie przestaje być zabawna. Koncepcja „Tak, a” głosi, że bez względu na to, jak absurdalny czy okropny żart ktoś przedstawi, drugi aktor powinien przyjąć go pozytywnie, a następnie dzięki „a...” skierować całą scenę w innym kierunku. W ten sposób udaje się przeistoczyć porażkę w coś zabawnego.

małym przedstawieniu przed publicznością, podczas którego zbierali informacje zwrotne na temat przygotowywanego materiału. Dzięki tej metodzie w ciągu zaledwie ośmiu tygodni (czyli w czasie o połowę krótszym od typowego semestru akademickiego) uczniowie przygotowują pełnowymiarowy zabawny występ kabaretowy. Aktorzy są pewni swego, ponieważ pozyskiwali informacje zwrotne często i na wczesnym etapie prac.

„Szybkość to kluczowy element naszej gry — wyjaśnia Leonard. — Natychmiastowa informacja zwrotna... spływająca w zasadzie nieustannie”.

Natychmiastowa informacja zwrotna zmusza studentów do ciągłej pracy nad nowym materiałem, do pełnego zaangażowania zarówno pod względem aktorskim, jak i w obszarze pisania dowcipów. Właśnie dlatego obserwowani przeze mnie studenci opowiadali tak niesmaczne żarty — oni po prostu sprawdzali „granice” w bezpiecznych warunkach. „Czasami zamieszczam w numerach różne rzeczy tylko po to, żeby udowodnić, że są do niczego” — wyznała mi Anne, nauczycielka w okularach, na krótko przed tym, jak jej podopieczni weszli na scenę. Pozwala swoim uczniom zaprezentować słaby numer, ponieważ wie, że jeśli jej uczniowie mają się doskonalić w sztuce rozśmieszania innych, to nie można ich stale chronić przed ryzykiem.

„Zabawne jest to, co balansuje na granicy, a niekiedy wręcz wywołuje lekki dyskomfort. To taki obszar, w którym łatwo o niepowodzenie — mówi Anne. — To trochę tak jak z mięśniem. Jeśli chcesz się poprawić, musisz sobie trochę zaszkodzić.

Robimy im to na okrągło”.

V

Nie tak dawno temu pewnego sennego dnia w miejscowości Stillwater w stanie Minnesota Zachary Sobiech, radosny czternastolatek o kwadratowej szczęce, dowiedział się, że ma kostniakomięsaka,

złośliwy nowotwór kości⁷⁷. Przy okazji usłyszał, że szanse na pomyślne leczenie są niewielkie.

Życie rodziny Sobiechów z dnia na dzień wywróciło się do góry nogami. Zach poddał się chemioterapii. Wydawało się, że zabiegi przyniosły pożądany efekt, potem jednak badanie rentgenowskie wykazało obecność nowych guzów w płucach. Zach postanowił pogodzić się z losem i maksymalnie wykorzystać czas, który mu pozostał. Jak sam stwierdził: „Możesz siedzieć w piwnicy i czekać albo wyjść do ludzi i zrobić coś szalonego”.

W przerzedzonych od chemii włosach, ale z wiecznym uśmiechem na twarzy Zach poszedł o kulach do szkoły, zaprosił na randkę swoją najlepszą przyjaciółkę i założył zespół muzyczny.

Ostatni okres życia wesołego i sympatycznego nastolatka z wyrokiem od losu został przedstawiony w krótkim filmie dokumentalnym *My Last Days*. Pokazuje on szczęśliwego Zacha, który spędza czas z rodziną i tworzy muzykę.

Wszyscy go kochali. Gdy się ogląda ten materiał, po prostu nie da się Zacha nie lubić. Widząc, jak się śmieje, śpiewa i jak kocha, człowiek zapomina, że ten chłopak niedługo umrze.

Rodzina Zacha opowiada przed kamerą, jak świadomość jego nieuchronnej śmierci pomogła im zrozumieć, co się tak naprawdę liczy w życiu i na czym polega jego prawdziwy sens. „To w sumie bardzo proste — mówi sam Zach. — Trzeba starać się nieść szczęście innym ludziom”.

Pod koniec tego dwudziestodwuminutowego filmu Zach patrzy prosto w obiektyw kamery, uśmiecha się i mówi: „Chciałbym zostać zapamiętany jako dzieciak, który odszedł, walcząc, i tak naprawdę nigdy nie przegrał”.

Zach zmarł wkrótce po tym, jak wypowiedział te słowa.

Eli Pariser i Peter Koechley z Upworthy zobaczyli ten materiał i od razu pomyśleli: „To historia, którą ludzie powinni znać”.

Blog Upworthy istniał od nieco ponad roku i zdążył sobie w tym czasie zyskać niemalą popularność. Właśnie przekroczył próg 30 mln odwiedzających miesięcznie, w związku z czym „Business Insider”

uznał go za najszybciej rozwijającą się firmę medialną w historii^{vii78} (siedmioletni wówczas BuzzFeed przyciągał 50 mln odwiedzających miesięcznie).

Materiał poświęcony Zachowi Sobiechowi pokazuje, w jaki sposób firma Upworthy wykorzystała natychmiastową informację zwrotną do osiągnięcia sukcesu.

Według oceny twórców bloga film *My Last Days* miał wystarczający potencjał, aby zainteresować sobą szerokie grono ludzi, niestety początkowo obejrzało go niewiele widzów.

Autor filmu zamieścił go w sieci pod tytułem *My Last Days: Meet Zach Sobiech* („Zach Sobiech, moje ostatnie dni”). Tytuł dość dobrze oddawał treść materiału, nie był jednak optymalny. Nic dziwnego, że w hałaśliwym świecie Facebooka i Twittera mało kto w coś takiego klikał.

Na blogu Upworthy ten sam film opublikowano pod nowym tytułem: *We Lost This Kid 80 Years Too Early. I'm Glad He Went Out with a Bang* („Straciliśmy tego chłopaka o 80 lat za wcześnie. Cieszę się, że odszedł z przytupem”). Następnie film został udostępniony niewielkiej grupie subskrybentów bloga. Chodziło o to, aby sprawdzić, kto kliknie w odnośnik.

Inni subskrybenci otrzymali odnośniki do tego samego filmu, ale pod różnymi innymi tytułami, np.: *I Cried Through This Entire Video. That's OK Though, Because This Kid's Life Was Wonderful* („Płakałem przez cały film, ale to nic, bo chłopak miał naprawdę wspaniałe życie”) oraz *The Happiest Story about a Kid Dying of Cancer I've Ever Seen* („Najradośniejsza historia dzieciaka umierającego na raka, jaką kiedykolwiek widziałem”).

Przedstawiciele Upworthy uważnie analizowali napływające informacje zwrotne, koncentrując się na odsetku kliknięć w poszczególne

^{vii} Upworthy zainspirował wielu naśladowców, którzy wykorzystują te same techniki w dość cynicznych celach raczej niezaskładujących na pochwałę. Ich twórcy dopuszczali się nadużyć, które należałoby zakwalifikować raczej jako przejaw chodzenia na skrót niż jako długoterminowy *skrótnes*. Występowanie tego zjawiska stanowi niefortunny efekt uboczny sukcesu Upworthy.

tytuły oraz liczbie użytkowników udostępniających materiał znajomym. Przeprowadzili zatem rzetelny i obiektywny eksperyment, w ramach którego na podstawie informacji zwrotnej wybrano tytuł najsilniej oddziałujący na odbiorców. Potem wystarczyło opublikować materiał dla reszty świata.

Rozstrzygnięcia udało się dokonać już w ciągu kilku chwil: odnośnik z trzecią wersją tytułu był otwierany o 20% razy częściej niż oryginał.

To jednak nie był jeszcze koniec testu.

Ludzie z Upworthy napisali alternatywne wersje zwycięskiego tytułu i rozesłali je kilku innym grupom subskrybentów. Ten proces powtórzono aż osiemnaście razy, łącznie dla 70 wersji tytułu. Poniżej kilka z nich⁷⁹.

| Tytuł | Wzrost w % |
|--|------------|
| <i>We Lost This Kid 80 Years Too Early. I'm Glad He Went Out with a Bang</i> („Straciliśmy tego chłopaka o 80 lat za wcześnie. Cieszę się, że odszedł z przytupem”) | 0% |
| <i>I Cried Through This Entire Video. That's OK Though, Because This Kid's Life Was Wonderful</i> („Plakałem przez cały film, ale to nic, bo chłopak miał naprawdę wspaniałe życie”) | +9% |
| <i>The Happiest Story about a Kid Dying of Cancer I've Ever Seen</i> („Najradośniejsza historia dzieciaka umierającego na raka, jaką kiedykolwiek widziałem”) | +28% |
| <i>RIP Amazing Rock Star Teenager Who Punched Cancer in the Face with Love on the Way Out</i> („Odpoczywaj w spokoju, niesamowity nastolatek i gwiazdo rocka. Na odchodne przywaliłeś rakowi swoją miłością prosto w nos”) | +65% |
| <i>Cancer Wasn't a Death Sentence for This Kid. It Was a Wake Up Call.</i> („Dla tego dzieciaka rak nie był wyrokiem śmierci, lecz sygnałem do pobudki”) | -22% |
| <i>Her Parents Asked, „Would You Date Him If He Didn't Have Cancer?” So There Ya Go.</i> („Jej rodzice pytali: »Umówiłabyś się z nim, gdyby nie miał raka?«. Proszę, oto odpowiedź”) | +75% |
| <i>This Kid Just Died. What He Left Behind Is Wonderful.</i> („Ten chłopak właśnie zmarł. Zostawił nam coś pięknego”) | +96% |

Ostatecznie ekipa Upworthy jeszcze raz zmodyfikowała najlepszy tytuł.

| Tytuł | Wzrost w % |
|--|---------------|
| <i>This Kid Just Died. What He Left Behind Is Wondtacular.</i> („Ten chłopak właśnie zmarł. Zostawił nam coś zajefajnego”) | + 116% |

Zwycięskie zdjęcie, na którym Zach i jego dziewczyna stykają się czołami, dodatkowo zwiększyło wskaźnik klikalności o 69%.

Wreszcie załoga Upworthy uznała efekt swoich prac za zadowalający i udostępniła materiał wszystkim internautom.

Chciałbym podkreślić, że wykorzystanie natychmiastowej informacji zwrotnej nie tylko pozwoliło zwiększyć liczbę wyświetleń filmu o szacunkowe 186%, lecz zwiększało liczbę wyświetleń o 186% w każdym kolejnym *cyklu* udostępniania. Oznacza to, że gdy ktoś udostępnił ten film swoim znajomym, ci klikali w niego trzykrotnie chętniej i trzykrotnie chętniej przekazywali go dalej. Również kolejni internauci byli trzykrotnie bardziej skłonni kliknąć i udostępnić.

Podobnie jak The Second City, firma Upworthy postanowiła oprzeć się w swojej pracy na bardzo szybkich eksperymentach naukowych. Zamieniła drobne porażki w obiektywne informacje zwrotne i stworzyła sobie warunki, w których całkowita porażka stała się niemal niemożliwa.

Ostatecznie z historią Zacha zapoznało się ponad 10 mln ludzi. (I co na to powiecie, małe surykutki?!).

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Odrzuć stereotypy i wygraj w wielkiej grze!

Każdy ambitny człowiek zastanawia się czasem, co leży u podstaw wybitności takich osób jak Aleksander Wielki, Benjamin Franklin czy Bill Gates. Skąd biorą się geniusze, którzy wygrywają wojny, wzniesają rewolucje, dokonują przeszczepu twarzy albo zarabiają miliard dolarów w ciągu paru lat? Co stoi za ich sukcesami i dlaczego inni nie potrafili ich powtórzyć? Według Shane'a Snowa odpowiedzią jest myślenie lateralne.

Jeśli chciałbyś dołączyć do grona błyskotliwych innowatorów, do elitarnej klasy ludzi, dla których każde wyzwanie jest okazją do łamania konwencji i szybowania w górę, koniecznie przeczytaj tę książkę. Znajdziesz w niej historie osób, które dzięki myśleniu lateralnemu, poszukiwaniu niekonwencjonalnych rozwiązań i upartej wędrowce pod prąd osiągnęły wielkie cele... tylko po to, by za chwilę wyznaczyć sobie jeszcze większe. Znajdziesz tu także analizę ich dokonań i wnioski, które pomogą Ci zmienić własne podejście do pracy i sukcesu. Przeczytaj, przemyśl, działaj!

- Hakowanie drabiny „Znudzeni mormoni”
- Trening z mistrzami „Złodziej głosu”
- Natychmiastowa informacja zwrotna „To, czego wszyscy unikają”
- Platformy „Najbardziej leniwy programista”
- Fale „Moore i Moore”
- Superłączność „Gwiezdne wojny i gawędziarze”
- Impet „Zdołowani miliarderzy”
- Prostota „Raj i dzieci, którym ciepło”
- Myślenie razy dziesięć „Ten od rakiet”
- Myśl lateralnie i zyskuj stokrotnie!

SHANE SNOW — dziennikarz i przedsiębiorca internetowy z Nowego Jorku, współzałożyciel i dyrektor kreatywny Contently, firmy zajmującej się technologiami medialnymi. Jest członkiem Royal Society of Arts. Regularnie pisuje do magazynów „Wired” i „Fast Company”, a także do „New Yorkera”, „Washington Post” czy „Advertising Age”. Jest rozchwytywanym prelegentem, specjalizującym się w zagadnieniach technologicznych i reklamowych. Więcej informacji na www.shanesnow.com.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: **35921**



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- Książki najchętniej czytane:
- <http://onepress.pl/bestsellery>
- Zamów informacje o nowościach:
- <http://onepress.pl/novosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

cena 44,90 zł

ISBN 978-83-283-1068-1



9 788328 310681