

# UKRYTY GENIUSZ

**Jak myślą ci, którzy odnoszą  
największe sukcesy**



**POLINA MARINOVA POMPLIANO**

*Skarbnica praktycznych koncepcji i użytecznych  
rad ekspertów z wielu różnych dziedzin*

– **JAMES CLEAR**  
autor bestsellera *Atomowe nawyki*

onepress

Tytuł oryginału: Hidden Genius: The secret ways of thinking  
that power the world's most successful people

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-289-1553-4

Copyright © Harriman House Ltd. and Polina Marinova Pompliano

Originally published in the UK by Harriman House Ltd in 2023,  
[www.harriman-house.com](http://www.harriman-house.com).

Polish edition copyright © 2025 by Helion S.A.

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 wydawca 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 wydawca 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

<https://onepress.pl/user/opinie/ukrgen>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Uwolnij potencjał swojej kreatywności .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Nabieranie odporności psychicznej .....</b>	<b>35</b>
<b>3. Nawiazywanie i podtrzymywanie zdrowych relacji .....</b>	<b>59</b>
<b>4. Snucie ciekawszych opowieści .....</b>	<b>79</b>
<b>5. Jak być skuteczniejszym liderem? .....</b>	<b>101</b>
<b>6. Podejmowanie ryzyka w czasach niepewności ...</b>	<b>123</b>
<b>7. Klarowność myślenia .....</b>	<b>143</b>
<b>8. Budowanie zaangażowanej społeczności .....</b>	<b>165</b>
<b>9. Optymalizowanie diety informacyjnej .....</b>	<b>185</b>
<b>10. Eksplorowanie ukrytego geniuszu .....</b>	<b>201</b>
<b>Zakończenie .....</b>	<b>223</b>
<b>Podziękowania .....</b>	<b>229</b>
<b>Źródła .....</b>	<b>233</b>



*Rozdział 1.*

UWOLNIJ  
POTENCJAŁ  
SWOJĄ  
KREATYWNOŚĆ



**P**OMYŚL O NAJBARDZIEJ kreatywnej osobie, jaką znasz. Co sprawia, że ten ktoś jest właśnie taki?

Przez całe wieki błędnie łączyliśmy kreatywność z czynnikami, których nie jesteśmy w stanie kontrolować. Można było usłyszeć, że chodzi o talent, dar lub jakiś rodzaj niewytłumaczalnego geniuszu, danego nielicznym.

A tak naprawdę kreatywność to umiejętność, którą — jak każdą inną — da się opanować. Kreatywność jest po prostu zdolnością generowania ekscytujących koncepcji, znajdowania nowych sposobów rozwiązywania problemów i tworzenia oryginalnych dzieł.

Rozumiemy to na poziomie koncepcyjnym, ale jak kreatywność wygląda w praktyce?

Po wielu latach studiowania przypadków osób o kreatywnych umysłach przychodzi mi do głowy przede wszystkim jedno nazwisko: Grant Achatz. To szef kuchni i prawdziwy rewolucjonista, który stracił poczucie smaku, ale mimo to stworzył jedną z najsłynniejszych restauracji na świecie.

Z jego historii dowiedziałam się o tym, że pojmujemy kreatywność całkowicie błędnie. Że tworzenie nowych koncepcji wcale nie jest trudne. Że przełomowe akty twórcze często ukrywają się pod postacią spektakularnych porażek. I że sukces nierzadko bywa cichym zabójcą kreatywności.

„Często powtarzam, że kreatywność to po prostu bycie świadomym otoczenia i transferowanie tych impulsów do konkretnych mediów” — napisał kiedyś Achatz. „Dla mnie takimi mediami są gotowanie i jedzenie”.

Potrawy przygotowywane przez Achatza wywołują ciekawość, zaskoczenie, zdziwienie i oszołomienie. Oto jego historia, która — podobnie jak historie innych geniuszy kreatywności — może pomóc nam w uwalnianiu naszego własnego potencjału w tym zakresie.

## TWORZENIE POŁĄCZEŃ

Wyobraź sobie, że siadasz przy stoliku w Alinei — chicagowskiej restauracji Achatza — i natychmiast zauważasz, że nic nie jest takie, na jakie wygląda.

Nie ma talerzy, więc jesz bezpośrednio z obrusu przypominającego wielkoformatowy obraz. Wkładasz do ust pomidora i dociera do Ciebie, że smakuje jak truskawka. A deser to unoszący się w powietrzu jadalny balon.

Jest tak dlatego, że kolacje w Alinei nie są tak naprawdę kolacjami — to tajemnicze spektakle z elementami magii, które mają co wieczór hipnotyzować gości.

I wszystko to stało się możliwe dlatego, że Grant Achatz zadał sobie kiedyś pytanie: dlaczego jedzenie nie mogłoby być sztuką?

W powszechnej opinii Achatz jest jednym z najbardziej nowatorskich szefów kuchni w Stanach Zjednoczonych i osobą, której kreatywność z pewnością nie ogranicza się wyłącznie do wyszukanych i niekonwencjonalnych dań. Aby się o tym przekonać, wystarczy wejść do hallu jego restauracji, zbudowanego z wykorzystaniem zasad fałszywej perspektywy.



Achatz założył swoją restaurację — uznaną w 2018 roku przez wpływowy magazyn „Elite Traveler” za najlepszą na świecie — niemal 20 lat temu. Alinea to w równych proporcjach laboratorium, sensorium i teatr. Goście degustują od 17 do 19 dań, następujących po sobie jak rozdziały w książce. Do najbardziej kultowych od lat należą pusta w środku poduszka z gałki muszkatołowej, eksplozja czarnych trufli i unoszący się w powietrzu jadalny balon wypełniony helem.

Achatz wprowadza elementy zaskoczenia do tekstury, smaku i aromatu swoich dań, tworząc zaskakujące doznania smakowe i wyzwalając emocje. Wszystko to — zgodnie z założeniem — przypomina raczej magię niż gotowanie.

„Emocjonalny element gotowania traktujemy jak przyprawę” — mówi Achatz w jednym z odcinków serialu Netflixa *Chef's Table*. „Dodajemy soli, dodajemy cukru, dodajemy octu, dodajemy nostalgii. Nie chodzi mi wyłącznie o karmienie gości, tylko o coś więcej. Chcę wywoływać poruszenie”.

„Czymś więcej” często bywają nietypowe koncepcje, które rodzą się w głowie Achatza dlatego, że — jak sam twierdzi — „patrzy na świat przez kalejdoskop kulinariów”.

Innymi słowy, źródłem inspiracji może stać się dla niego coś tak nieprawdopodobnego, jak utwór usłyszany w radiu, spadające na ziemię liście czy wielkoformatowy obraz w muzeum. „Jesteśmy bezustannie bombardowani pomysłami. Jedynym, co musimy robić, jest znajdowanie sposobów przekazywania ich naszym gościom” — mówi Achatz. A jak wygląda to znajdowanie? Pewnego razu, słuchając płyty rockowego zespołu Rage Against the Machine, Achatz zaczął się zastanawiać, dlaczego styl jego muzyki tak bardzo go wciąga. Analizując przyspieszenia i spowolnienia tempa utworów, zadał sobie pytanie: „Jak mógłbym zerwać z monotonią doświadczeń kulinarnych?” i zaczął tworzyć menu odzwierciedlające ich charakterystyczny rytm.

Innym razem jedna z klientek weszła do kuchni Alinei, aby podziękować za kolację, którą dla niej przygotowano. Achatz w trakcie

rozmowy skoncentrował się na jej kolczykach z czerwonymi korali-  
kami i jeszcze tego samego wieczoru zaczął szkicować koncepcję  
nowego dania — jadalnego sznurka z czerwonymi akcentami.

Achatz często zapożycza pomysły z wielu dziedzin, więc Alinea co  
cztery miesiące przekształca się w zupełnie nową restaurację. Pojawiają  
się nowe menu, nowy wystrój i nowe doświadczenia. To coś w rodzaju  
DNA, bo nazwa Alinea pochodzi od łacińskiej frazy *a linea*, oznacza-  
jącej początek nowego akapitu, i ma symbolizować „wstęp do nowego  
ciągu skojarzeń”.

Wszystko to brzmi całkiem sexy, ale należy dodać, że proces gene-  
rowania koncepcji, który wykorzystuje Achatz, nie jest niczym nowym.

W XVI wieku podobny proces stosował renesansowy artysta Leo-  
nardo da Vinci, nazywając go „łączeniem elementów rozdzielnych”.  
Chodziło mu o znajdowanie relacji między pozornie niezwiązanymi ze  
sobą sprawami. Często rzucał na przykład nasączoną farbą gąbką i kon-  
templował kształty pojawiających się na ścianie plam, próbując tworzyć  
na ich podstawie nowe koncepcje.

Szczególnie ciekawe okazało się to, do czego doszło pewnego dnia,  
gdy Leonardo wrzucał do studni małe kamyki, słuchając dźwięku  
dzwonu z pobliskiej wieży kościelnej. Koncentrując się jednocześnie na  
kręgach, które tworzyły na wodzie wpadające do niej kamyki, i dźwięku  
dzwonu, stworzył powiązanie, które doprowadziło go do stwierdzenia,  
że dźwięk rozprzestrzenia się w sposób falowy.

Leonardo odkrył, że mózg człowieka tworzy relacje między różnymi  
danymi nawet wtedy, gdy na pierwszy rzut oka nic ich ze sobą nie łączy.  
Innymi słowy, koncentrując się przez pewien czas na dwóch obiekt-  
tach, można dostrzec łączące je relacje i stworzyć powiązania, dzięki  
którym pojawiają się nowe koncepcje.

***Warto  
zatrzymać się czasem  
i spojrzeć  
na plamę na ścianie,  
popiół z ogniska,  
chmurę  
czy grudkę błota,  
bo mogą  
kryć się w nich  
naprawdę wspaniałe  
pomysły.***

**— LEONARDO DA VINCI**

Leonardo stwierdził: „Warto zatrzymać się czasem i spojrzeć na płamę na ścianie, popiół z ogniska, chmurę czy grudkę błota, bo mogą kryć się w nich naprawdę wspaniałe pomysły”.

Skuteczność opisywanego przez Leonarda da Vinci rodzaju myślenia dywergencyjnego potwierdzają wyniki badań neurobiologicznych. Autor książki *The Creative Brain* i dyrektor Cognitive Neuroscience of Creativity Lab na Uniwersytecie Stanu Pensylwania Roger E. Beaty przeprowadził szereg eksperymentów behawioralnych, w których wykonywał obrazowanie mózgu do pomiaru poziomu kreatywności.

Uczestnicy jednego z eksperymentów musieli na przykład oceniać siłę powiązań par losowo wybranych wyrazów, takich jak „but” i „drzwi” czy „łódka” i „papuga”. Najbardziej kreatywni bez problemu dostrzegali powiązania między obiektami należącymi do zbiorów niemających ze sobą na pozór nic wspólnego.

Beaty stwierdził także, że typowymi elementami kreatywności — niezależnie od tego, czy jest się naukowcem, czy artystą — są „elastyczność myślenia i umiejętność tworzenia powiązań”.

Inny geniusz kreatywności, Steve Jobs, powiedział przeprowadzającemu z nim w 1996 roku wywiad reporterowi z magazynu „WIRED”: „Kreatywność to po prostu łączenie kropek. Kreatywne osoby pytane o to, w jaki sposób robią coś, co robią, miewają zwykle lekkie poczucie winy, bo wydaje im się, że niczego tak naprawdę nie *robią*, tylko po prostu *zauważają* pewne rzeczy, które po pewnym czasie stają się dla nich oczywiste. Jest tak dlatego, że takie osoby są w stanie łączyć ze sobą określone doświadczenia i stosując syntezę, tworzyć coś nowego”.

**CHRISTOPHER NOLAN,  
reżyser filmów *Incepcja*, *Memento*  
i *Oppenheimer***

---

Struktura filmów Christophera Nolana opiera się na iluzji muzycznej zwanej „dźwiękiem Sheparda” — serii tonów, które wydają się stawać coraz wyższe lub niższe. Dźwięk Sheparda słychać w niemal wszystkich filmach Nolana, ale nie tylko. „Chciałem spróbować zastosować to zjawisko także w scenariuszach” — mówi reżyser. „Czy dałoby się połączyć trzy wątki fabularne w taki sposób, aby stworzyć wrażenie stale rosnącej intensywności?”.

**DOMINIQUE CRENN,  
szefowa kuchni  
i właścicielka *Atelier Crenn***

---

Restauratorka Dominique Crenn twierdzi, że pomysłów na nowe dania „zawsze szuka poza kuchnią” — spacerując po muzeum, przechadzając się po lesie czy wypoczywając przy basenie. Pewnego razu, omawiając z przyjaciółką w trakcie spaceru z psami po parku Buena Vista w San Francisco informacje o zbliżającym się terminie wejścia w życie państwowego zakazu spożywania foie gras (pasztetu wytwarzanego z wątróbek karmionych pod przymusem gęsi i kaczek), Dominique zauważyła na drzewie ptasie gniazdo. Wiedząc, że musi zacząć od nowa — bez foie gras — wymyśliła danie, w którym porcje pozostałego w restauracji zapasu tego pasztetu stały się ziemią, z kukurydzianych wąsów powstały gniazda, a z ziaren kukurydzy ptasie jaja. Jego nazwa — Narodziny — miała symbolizować nowy początek.

Zacznij zwracać uwagę na wszystko, co Cię otacza — być może wcale nie musisz szukać kolejnego świetnego pomysłu.

## PRODUKOWANIE KREATYWNOŚCI

Dawniej uważano, że kreatywność pochodzi od Boga. Dziś mówimy o „muzie” (odnosząc się do mitologii greckiej, w której muzy były boginiami inspiracji).

Ale, jak stwierdza w swojej autobiografii *Jak pisać* Stephen King: „Muza istnieje, ale nie zjawi się tam, gdzie piszesz, i nie rozpyli magicznego pyłu kreatywności we wnętrzu twojej maszyny do pisania czy komputera. Mieszka pod ziemią. To facet żyjący w piwnicy. Musisz do niej zejść, a potem, gdy już się tam znajdziesz, urządzić dla niego mieszkanie”.

Innymi słowy, muza, boski dar czy magia to coś, co wymyślamy, aby uniknąć ciężkiej pracy związanej wykazywaniem się kreatywnością.

Achatz forsował kolejne granice kulinarnego świata, aż Alinea została uznana za najlepszą restaurację na świecie. Gdy do tego doszło, poczuł się spełniony i usatysfakcjonowany, bo spełnił marzenie, któremu oddawał się od dziesiątego roku życia.

A potem stało się coś zupełnie nieprawdopodobnego. W 2008 roku u Achatza zdiagnozowano raka języka w czwartym stadium, a potem genialny szef kuchni Alinei stracił smak. „Lampka zgasła, ale doszedłem do wniosku, że mógłbym zostać pierwszym szefem kuchni bez zmysłu smaku. Bo chodzi o to, co jest tutaj” — mówi Achatz, wskazując na swoją głowę. „A nie tutaj” — dodaje, wskazując usta.

Czy było to realne? Czy da się *wymyślić* kreatywność? Nie czując smaku, Achatz musiał to sprawdzić, bo po prostu nie miał innego wyjścia.

I wymyślił technikę zwaną „flipperem aromatów”. Myśląc o nowym daniu, najpierw rysuje na kartce duże koło z nazwą czegoś, co jako „składnik bazowy” ma nadać mu ton. Następnie w mniejszych kółkach umieszcza „składniki satelitarne” (czyli uzupełniające) i rysuje linie łączące poszczególne elementy.

***Muza istnieje,  
ale nie zjawia się tam,  
gdzie piszesz,  
i nie rozpyli  
magicznego pyłu  
kreatywności  
we wnętrzu twojej  
maszyny do pisania  
czy komputera.  
Mieszka pod ziemią.  
To facet żyjący  
w piwnicy.  
Musisz do niej zejść,  
a potem, gdy już  
się tam znajdziesz,  
urządzić dla niego  
mieszkanie.***

**— STEPHEN KING**

Istotą jego metody jest to, że składnik bazowy musi pasować do wszystkich składników satelitarnych, a każdy z nich do co najmniej jednego innego składnika satelitarnego. Dzięki temu nie pojawiają się nieodpowiednie składniki, które zakłócałyby profil smakowy całego dania.

Załóżmy na przykład, że składnikiem bazowym jest biała fasola. Co pasuje do białej fasoli? Na przykład bekon — narysujmy odpowiednie kółko. I jabłka — kolejne. I syrop klonowy — jeszcze jedno.

A piwo? Posłuchajmy monologu wewnętrznego Achatza:

„Czy guinness pasuje do białej fasoli? Jasne, wszyscy piją piwo do wieprzowiny z fasolą”.

„Czy piwo pasuje do syropu klonowego? Oczywiście. Jest całkiem sporo pów z jego dodatkiem”.

„Czy piwo pasuje do jabłek? Oczywiście, można pić piwo, jedząc jabłka”.

„Czy piwo pasuje do bekonu? Cóż, do bekonu pasuje wszystko, więc piwo też”.

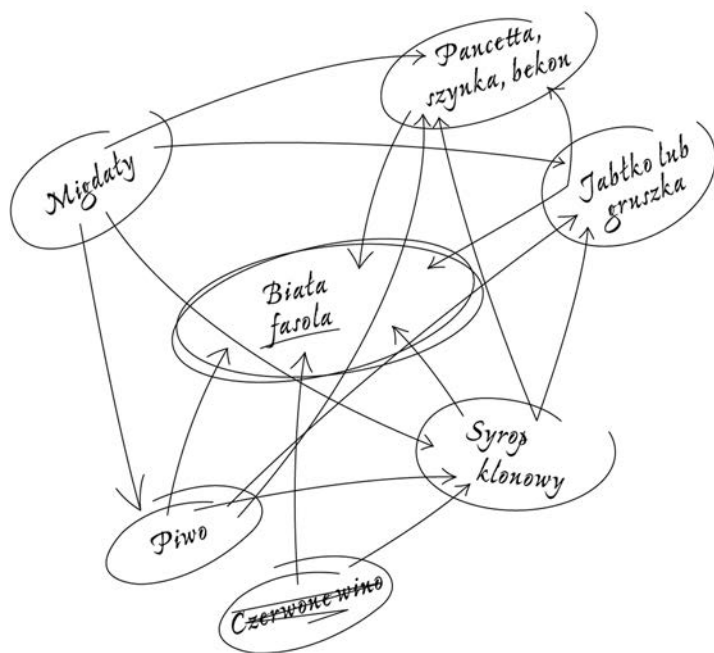
A gdyby zamiast piwa chciał dodać czerwone wino? Z pewnością nie pasowałoby ono do niektórych składników satelitarnych, więc byłoby elementem odstającym.

Skończony rysunek przedstawia coś w rodzaju zbioru satelitów krążących wokół planety. To kreatywna metoda zakorzeniona w logice.

Achatz stracił smak, więc musiał poszukać nowych sposobów na to, aby Alinea pozostała jedną z najbardziej innowacyjnych restauracji na świecie. Zarabiając na życie tworzeniem co kilka miesięcy nowych menu i kolejnych spotkań degustacyjnych, nie mógł czekać, aż pojawi się muza. I — niejako przy okazji — zadał kłam tezie, zgodnie z którą kreatywność to wrodzony „dar” dostępny nielicznym.

Kreatywność jest nie tyle ulotną inspiracją, ile mięśniami, który można wzmacniać, konsekwentnie wykonując odpowiednie ćwiczenia. „Wielu ludzi uważa, że proces twórczy jest czymś romantycznym”, zauważa Achatz. „Artysta zasypia, po czym budzi go podprogowe





echo kolejnego genialnego pomysłu. A prawda, przynajmniej moim zdaniem, jest taka, że kreatywność to przede wszystkim efekt ciężkiej pracy i pilności w nauce”.

**AARON SORKIN,  
scenarzysta,  
reżyser i dramaturg**

---

Aaron Sorkin wierzy, że kreatywności sprzyja znajomość zasad. Wiąże się z tym jednak pewien drobny niuans: zasady trzeba *rozumieć*, ale niekoniecznie należy ich *przestrzegać*.

Biblią w zakresie snucia opowieści jest dla niego *Poetyka* Arystotelesa, opisująca budowę dramatu. Szukanie inspiracji w zasadach i strukturach może wydawać się sprzeczne z intuicją, ale oto tok rozumowania Sorkina:

***Wielu ludzi uważa,  
że proces twórczy  
jest czymś  
romantycznym. (...)***

***A prawda,  
przynajmniej  
moim zdaniem,  
jest taka,  
że kreatywność  
to przede wszystkim  
efekt ciężkiej pracy  
i pilności w nauce.***

**— GRANT ACHATZ**

dopiero znając zasady, zgodnie z którymi w filmie powinny znaleźć się określone elementy, można poddawać je dekonstrukcji, bawić się nimi i zmieniać ich układ.

Innymi słowy, aby zacząć łamać zasady, trzeba je najpierw poznać. Piękno sztuki tkwi według Sorkina w jej fundamentalnej zgodności z pewnym zestawem reguł, ale jest nią także na przykład malowanie palcami — efekt pozbawionej jakiegokolwiek schematyzmu wolności.

## **SHONDA RHIMES, showrunnerka, producentka i scenarzystka**

---

Shonda Rhimes jest autorką scenariuszy wielu najbardziej uzależniających seriali telewizyjnych. To spod jej ręki wyszli *Chirurgdzy*, *Skandal* i *Sposób na morderstwo*.

Ukryty geniusz Shondy wiąże się z odkryciem, że kreatywność można wytwarzać i rozwijać. Proces twórczy zaczyna się od wymyślenia jednej linii dialogowej, która przed zapisaniem lub zaprezentowaniem innym dojrzewa przez jakiś czas w jej głowie.

„Nigdy nie zaczynam pisać scenariusza, książki ani czegokolwiek innego, dopóki nie ustalę jednoznacznie, co chcę napisać” — stwierdziła na konferencji Summit LA17 w Los Angeles. „A potem idzie już z górki: czasem myślę przez dwanaście miesięcy, a napisanie scenariusza zajmuje mi potem trzy dni”.

Naukowcy nazywają ten proces „inkubacją”, odnosząc się do tego, do czego dochodzi w mózgu po pojawieniu się problemu (takiego jak potencjalnie interesująca fabuła). Badania dowodzą, że nasza podświadomość pracuje nad rozwiązywaniem problemów nawet wtedy, gdy świadomie poświęcamy uwagę innym zadaniom. I dlatego właśnie wiele osób doświadcza przeblysków kreatywności podczas rutynowych działań, takich jak wykonywanie ćwiczeń, branie prysznic czy prowadzenie samochodu.

## GDY PORAŻKA STAJE SIĘ SUKCESEM

Czym jest tworzenie oryginalnych dzieł? Chodzi mi o rzeczy naprawdę przełomowe, fundamentalne, rewolucyjne i tak dalej.

W 2019 roku uczestniczyłam w konferencji, podczas której pisarz Tim Urban wygłosił „przemówienie programowe” dotyczące tego, że trudno jest tworzyć oryginalne dzieła w ramach konwencjonalnej wiedzy. „Próbując stworzyć coś naprawdę oryginalnego, popełniamy masę błędów” — stwierdził. „Oryginalność to bałagan”.

Urban napisał również czteroczęściowy artykuł o przedsiębiorcy Elonie Musku (tak, chodzi o tego gościa, który próbuje stworzyć przyszłość z czystą energią, skolonizować Marsa i zapobiec temu, by władzę nad ludzkością przejęły roboty).

Oto jak Urban, mówiąc o szefach kuchni i kucharzach, charakteryzuje różnicę między sposobem myślenia Muska a tym, jak myśli większość z nas. „Gdy mówię o szefie kuchni, nie chodzi mi o zwykłego koordynatora działań personelu” — pisze Urban. „Mam na myśli pioniera, który *opracowuje* przepisy, a wszystkie inne osoby w kuchni, czyli kucharze, po prostu *przygotowują dania na ich podstawie*”.

Szef kuchni określa podstawowe zasady, a kucharze pracują nad konkretnymi wersjami czegoś, co już istnieje.

Achatz działa oczywiście w zupełnie innej branży, ale ma z Muskiem wiele wspólnego. Obaj *wymyślają* przepisy, które realizują inni.

Z oryginalnością wiąże się jednak pewien problem: innowatorzy nierzadko wprowadzają ferment, więc stają się podatni na krytykę — zwłaszcza ze strony tradycjonalistów.

Tydzień po otwarciu Alinei „New York Times” opublikował recenzję, w której pewien szef kuchni nazwał Achatza i członków jego zespołu „dyletantami” zajmującymi się „głupimi zabawami” i „produkowaniem bujda na resorach”. Także krytyk kulinarny „Timesa”

uznał czteroipółgodzinną degustację w Alinei za wyczerpującą, a serwowane potrawy za „bezsensownie dziwaczne”.

Achatz zareagował w dość nietypowy sposób.

„Zawsze zakładam, że ktoś, kto mnie krytykuje, ma rację” — powiedział w wywiadzie dla „Esquire” z 2015 roku.

A dlaczego? Bo „nikt nie lubi, gdy mówi mu się, że robi coś niewystarczająco dobrze. Nie obchodzi mnie, kim jesteś — jeśli twierdzisz inaczej, po prostu kłamiesz. Ale w ostatecznym rozrachunku trzeba mieć wystarczająco dużo zaufania do siebie i członków zespołu, aby móc spojrzeć na wszystko obiektywnie”. Wystarczy zdać sobie sprawę, że jakaś niewielka część krytycznej opinii może być prawdziwa, aby zacząć się uczyć, oduczać, naprawiać, ulepszać, generować nowe koncepcje — i w ostatecznym rozrachunku zyskiwać coraz większy szacunek.

Pozostaje jednak pytanie: Jak tworzyć dzieła, które będą nie tylko oryginalne, ale naprawdę przełomowe?

Poobserwujmy człowieka, który zrewolucjonizował branżę animacji.

Ed Catmull, posiadacz doktoratu z zakresu technologii komputerowych, w 1986 roku założył wraz ze Stevem Jobsem i Johnem Lasseterem studio filmów animowanych Pixar, po czym cała trójka zaczęła podejmować ryzykowne działania, których kreatywność sprawiła, że świat rozrywki zadrżał w posadach.

Ukryty geniusz Catmulla polega na tym, że potrafi on w razie potrzeby uaktywnić obie półkule swojego mózgu — prawą kreatywną i lewą logiczną. W trakcie trwającej pięć dekad kariery Catmull pomógł stworzyć wiele animowanych komputerowo hitów, takich jak *Toy Story*, *Gdzie jest Nemo*, *Ratatuj*, *Wall-E* czy *W głowie się nie mieści*. Będąc informatykiem, stworzył także wiele nowatorskich algorytmów, dokonał istotnych odkryć w sferze grafiki komputerowej i pomagał w tworzeniu pionierskich filmów fabularnych wykorzystujących zaawansowane rozwiązania cyfrowe.

Być może nieco sprzecznie z intuicją, Catmull przypisuje swój wielki sukces konsekwentnemu wykazywaniu gotowości do poniesienia kłęski.

Zapytany o to, w jaki sposób działom animacji Pixara udaje się kręcić jeden hit za drugim, odpowiada: „Jeśli coś działa, nie należy dalej się tym zajmować. Chcemy robić coś nowego, oryginalnego — coś, z czym wiąże się spore ryzyko niepowodzenia [za każdym razem]”.

Catmull uważa, że sromotne klęski bardzo często bywają początkiem przełomowych i oryginalnych rozwiązań, więc w trakcie procesu twórczego zachęca członków swojego zespołu, aby eksperymentowali, ponosili porażki i pogłębiali wiedzę tak długo, aż jakość tworzonego filmu osiągnie odpowiedni poziom.

Najistotniejsza praktyczna rada Catmulla brzmi następująco: „Staraż się oblewać »testy windy«”.

Na studiach zwykle dowiadujemy się o tym, że musimy umieć zdać „test windy”, czyli potrafić przekonywać przełożonych do własnych koncepcji w czasie poniżej 30 sekund.

A Catmull twierdzi, że pomysły osób, które zdają test windy, bywają zwykle pochodnymi czegoś, co zostało zrobione wcześniej. Innymi słowy, nie są tak oryginalne, jak mogłoby się wydawać.

Naprawdę ambitnych pomysłów, w stylu „szczura, który chciałby gotować” czy „staruszka odlatującego balonem z pasażerem na gapę”, nie da się streścić w ciągu 30 sekund, ale mogą się one przekształcać w nagradzane Oscarami filmy Pixara. W tym przypadku chodzi naturalnie o *Ratatuj* i *Odlot*.

Oryginalni twórcy miewają zwykle trzy wspólne cechy: unikalny światopogląd, przekonanie, że są w stanie osiągać ambitne cele, i gotowość na spektakularną porażkę w imię tworzenia czegoś rewolucyjnego.

„Filmy, które kręcimy, są na początku kompletnym bałaganem — tak jak wszystko inne w życiu każdego z nas” — mówi Catmull. „Czasami bywa to nazywane »porażką«, ale to niewłaściwe słowo. Chodzi o to, aby robiąc coś po raz pierwszy, drugi i tak dalej, wyciągać odpowiednie wnioski. Porażki pojawiają się wyłącznie wtedy, gdy nie uczymy się na błędach i nie robimy postępów”.

## **TAYLOR SWIFT, piosenkarka i autorka tekstów**

---

Niedoskonałość nierzadko zmienia coś zwyczajnego w oryginalne arcydzieło. Twórcy filmów i autorzy książek częściej zajmują się zapamiętanymi przez siebie defektami niż tym, co oczywiste i nieskazitelne. Taylor Swift rozumie to lepiej niż większość z nas, bo jest autorką wiersu *Got a long list of ex-lovers* (z piosenki *Blank space*), który niemal wszyscy słuchacze interpretowali jako *All the lonely Starbucks lovers*. Swift skorzystała na niedoskonałości własnej piosenki — jej wada sprawiła, że zapadała w pamięć i skłaniała do wymiany poglądów. *Blank space* była numerem jeden na listach przebojów przez dziewięć tygodni z rzędu.

## **CHRISTINA TOSI, założycielka Milk Baru**

---

Christina Tosi, twórczyni opisywanego jako „deserowa sensacja” Milk Baru, jest wielką miłośniczką majsterkowania. Lubi wypróbować różne tekstury, smaki i zapachy. Jej umysł jest zdaniem badaczy „zaciekle analityczny i precyzyjny”. I najpewniej właśnie dlatego Tosi posługuje się w pracy metodami naukowymi.

Obserwuje, stawia hipotezy, testuje i przeprowadza analizy różnorodnych smaków, aby móc uzyskiwać określone profile aromatyczne. Osiągnięcie poziomu doskonałości, który uznaje za „godny własnych standardów”, zajmuje jej zwykle wiele godzin, a czasem nawet dni. Tosi twierdzi, że aby zbliżyć się do sukcesu — czyli osiągnięcia danego celu — trzeba ponieść *co najmniej* 40 porażek.

Z drugiej strony, nie należy jednak przesadzać z perfekcjonizmem. To pułapka, w którą często wpadają twórcze umysły. W pewnym momencie trzeba po prostu przestać cyzelować i wysłać dzieło w świat, aby uzyskać informacje zwrotne. Bo coś, co jest doskonale zdaniem twórcy, wcale nie musi takie być dla klientów. Tosi stwierdza: „To w błędach, a nie w tym, co idealne, tkwi wiele przydatnych informacji”.

## *Okruchy* **GENIUSZU**

Kreatywność rodzi się podczas nawiązywania nowych kontaktów — kontemplujcie wspólnie to, co nieoczekiwane.



Nie czekaj na chwile inspiracji. Kreatywność to mięsień; trenuj.



Oto logika kreatywności: znajdź coś, co będzie dla Ciebie skuteczne, i podziel to coś na części, tworząc proces, który będzie Ci służyć już zawsze.



Pozbawiona struktury swoboda to wróg prawdziwej kreatywności. Określ zasady, które potem będziesz mógł łamać.



Rutynowe działania usprawniają inkubację. Nasza podświadomość szuka rozwiązań także wtedy, gdy świadomie zajmujemy się czymś innym.



Ktoś, kto nie jest otwarty na porażki, nigdy nie będzie naprawdę kreatywny. Przestań myśleć w kategoriach testów windy; podejmuj ryzyko.



Podejmowanie ryzyka w sferze kreatywności może się oczywiście wiązać z koniecznością posiadania pewnego zasobu wytrzymałości psychicznej. Odporność psychiczna nie jest jednak czymś niezmiennym — jej poziom można kształtować, o czym przekonamy się w kolejnym rozdziale.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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  
**Helion** 

Czy ludzie, których uznajemy za wyjątkowych, mają jakieś sekretne umiejętności? A może zostali obdarzeni przez los niezwykle talentem? Prawda jest dużo mniej spektakularna: najlepsi z najlepszych nie stosują żadnych sztuczek, a posługują się określonymi strukturami mentalnymi. Dzięki nim mogą postrzegać świat nieco inaczej i odblokować swój ukryty geniusz.

*To książka o tym, co naprawdę wyróżnia ludzi sukcesu!*

– MORGAN HOUSEL, autor bestsellera *Psychologia pieniędzy*

Ta książka jest rezultatem uważnego prześledzenia losów tysięcy najskuteczniejszych i najbardziej interesujących ludzi z całego świata. Dowiesz się z niej, jak wybitne jednostki radzą sobie z problemami, uwalniają własną kreatywność i działają pod ekstremalną presją. Poznasz też tajemnice sukcesu znanych osób: zestaw narzędzi konceptualnych, które ułatwią Ci rozwiązywanie najtrudniejszych problemów i efektywne kształtowanie relacji z innymi. Szybko zauważysz u siebie wzrost kreatywności i odporności, tak bezcennej w niepewnych czasach. A to nie wszystko: znajdziesz tu pasjonujące, świetnie napisane historie najciekawszych ludzi świata!

*W sferze badań nad wzorcami, systemami i sposobami myślenia, które decydują o sukcesie, nikt nie ma wyższych kwalifikacji niż Polina Pompliano!*

– BRANDON STANTON, twórca fotobloga *Humans of New York*



**Polina Marinova Pompliano** jest autorką i redaktorką *Term Sheet*, newslettera „Fortune” dotyczącego największych kontraktów B2B. Wcześniej, jako redaktorka magazynu „Fortune”, napisała ponad dwieście artykułów. Jest też założycielką *The Profile*, newslettera prezentującego losy najwybitniejszych i najciekawszych ludzi na świecie.

onepress



Księgarnia internetowa:  
**onepress.pl**



HELION S.A.  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-1553-4



Cena: 59,00 zł