

Jak to możliwe, że film *Skazani na Shawshank* nie osiągnął sukcesu w momencie premiery, lecz z czasem zarobił 100 milionów dolarów i stał się obrazem kultowym?

PONADczasowy HIT

O sztuce tworzenia i marketingu dzieł,
które przetrwają próbę czasu

RYAN HOLIDAY

Autor bestsellera

*Przeszkoda czy wyzwanie? Stoicka sztuka
przekuwania problemów w sukcesy*

onepress
POWER 4

Tytuł oryginału: Perennial Seller: The Art of Making and Marketing Work that Lasts

Tłumaczenie: Przemysław Janicki

ISBN: 978-83-283-4411-2

Copyright © 2017 by Ryan Holiday

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2019 by Helion SA
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 Helion SA 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 Helion SA 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://onypress.pl/user/opinie/ponhit>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onypress@onypress.pl

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI



WPROWADZENIE * 9

Część I

PROCES TWÓRCZY

*Od sposobu myślenia, przez działanie, do magii * 23*

Część II

POZYCJONOWANIE

*Od szlifowania, przez ulepszanie, po dbałość o wizerunek * 75*

Część III

MARKETING

*Od zalotów do pokrycia, od nagabywania do promocji * 125*

Część IV

PLATFORMA

*Od fanów, przez przyjaciół, aż po budowę imperium * 199*

KONKLUZJE * 249

CO MA DO TEGO SZCZĘŚCIE? * 249

POSŁOWIE * 259

PODZIĘKOWANIA I ŹRÓDŁA * 261

Część I

PROCES TWÓRCZY

Od sposobu myślenia, przez działanie, do magii



Im więcej książek czytamy, tym jaśniejsze staje się, że prawdziwym powołaniem pisarza jest stworzenie arcydzieła — i że nie liczy się nic więcej.

— Cyril Connolly

P przed kilkoma laty wdałem się w drobną kłótnię z przyjacielem. Człowiek ten — którego firmę bardzo lubię i którego pracę szanuję — zadedykował poniższe słowa wszystkim aspirującym twórcom na Twitterze: „Powinniście poświęcać 20 procent swojego czasu na tworzenie treści, a pozostałe 80 procent przeznaczać na ich promocję”.

Takie podejście może wydawać się sensowne. Podobne rady świetnie nadają się do powtarzania na różnych konferencjach czy innych, mniej oficjalnych spotkaniach. Od razu pozycjonują człowieka, który je wypowiada, jako przedstawiciela nowej, odważnej fali twórców, a nie nudnych, skazanych na wymarcie dinozaurów. Na swój sposób jest ono również inspirujące, gdyż zdaje się nieść przesłanie: nie myśl za dużo, po prostu działaj!

Widzę tu tylko jeden problem: to *fatalna* rada.

Na tyle fatalna, że jestem pewien, iż człowiek sukcesu, który te słowa wypowiedział, nigdy nie osiągnąłby pozycji, jaką obecnie zajmuje, gdyby posłuchał samego siebie. Dlaczego? Ponieważ sukces, który stał się

jego udziałem, osiągnął wcale nie dlatego, że był dobry w marketingu, ale wręcz przeciwnie — skuteczny marketing był pochodną faktu, że człowiek ten zaferował doskonały produkt. Jest on więc najlepszym kontrprzykładem dla tego sposobu myślenia, jaki zawarł w swoich własnych słowach. Co więcej, nie znam zbyt wielu ludzi, którzy osiągnęliby sukces, poświęcając zaledwie jedną piątą swojego czasu na prawdziwie twórczą pracę i cztery piąte na promowanie tego, co w tym czasie udało im się sklecić.

W dzisiejszych czasach możemy mówić o różnych rodzajach sukcesu. Być może nawet niektóre z nich uda się zdobyć przez nadanie priorytetu marketingowi czy sprzedaży kosztem jakości samego produktu, z pewnością nie jest to jednak sposób na osiągnięcie *ponadczasowego* sukcesu. Ten ważny, trwały cel, do którego dążymy, leży zupełnie gdzie indziej — a jego zdobycie nie zależy od krzykliwej reklamy, ani skuteczności taktik manipulowania umysłami potencjalnych nabywców. Takie podejście jest bardzo nietrwałe, a poza tym wyrządza krzywdę prawdziwemu dziełu.

Chociaż jestem człowiekiem, który uwielbia wyzwania, kreatywność oraz rygory, z jakimi wiąże się marketing, jestem zaniepokojony tym, jak wielu twórców zaniedbuje i lekceważy właściwy proces twórczy. Trwonią swój czas na Twitterze czy Facebooku, choć są święcie przekonani, że nie tylko go nie marnują, ale wręcz inwestują — w tworzenie kręgu fanów czy „obserwujących”, którzy stają się tym samym odbiorcami ich niezwykłych dzieł. W ten sposób z największym pietyzmem tworzą marki i ich idealnych wręcz adresatów — wszystko za pomocą odpowiedniego treningu medialnego. Wydają pieniądze na szkolenia i czytają książki na tematy marketingowe, by opracować strategie sprzedażowe dla produktów, których jeszcze nie wytworzyli. Wszystkie te działania mogą się nawet wydawać sensowne z punktu widzenia produktywności, ale jaki tak naprawdę przyswieca im cel?

Czy jest nim stworzenie czegoś, co *ostatecznie* „przemienie z wiatrem”?

Nawet największy specjalista od reklamy przyzna, że w ostatecznym rozrachunku żadne działania marketingowe nie będą miały znaczenia, jeżeli sam produkt nie będzie dobry. Innymi słowy: im lepszy masz produkt,

tym lepsze będą Twoje działania marketingowe. Jeżeli produkt jest kiepski, będziesz musiał poświęcić więcej czasu na działania marketingowe, które i tak będą mało skuteczne. Możesz być tego pewien.

Promocja nie polega na mówieniu o tym, jak coś staje się doskonałe, ale co się o doskonałości tego produktu *słysz*zy. I właśnie dlatego na początku tej książki skupię się nie na działaniach marketingowych, ale na przedstawieniu określonego sposobu myślenia oraz ogromu pracy, jaki trzeba włożyć w proces twórczy — najważniejszy z elementów składowych prawdziwie ponadczasowego dzieła.

Liczy się tylko dzieło

Każdy twórca, który ma nadzieję na osiągnięcie trwałego sukcesu — czy będzie on trwał przez lat dziesięć, czy przez całe wieki — już na samym początku musi sobie uświadomić jedną rzecz: trwałe sukces nie ma nic wspólnego z wiarą i nadzieją. Aby wiele osiągnąć, trzeba włożyć wiele pracy. Z kolei duży nakład pracy wiąże się z niesamowitym poświęceniem. Jednak na tym właśnie musisz się przede wszystkim skupić. Od samego początku musisz się nastawić na całkowite i bezwzględne poświęcenie — w zgodzie z tezą, że swoje szanse na sukces powiększasz w czasie całego procesu twórczego.

Decyzje i działania, które poprzedzają stworzenie produktu — czyli to wszystko, co robisz, zanim usiądziesz, by zbudować coś, na czym Ci zależy — zdeterminują każdą pojedynczą decyzję marketingową, niezależnie od tego, jak same te decyzje będą przyciągały uwagę. Jak przekonasz się później, te kreatywne decyzje same w sobie mogą się okazać krytycznie ważne także z perspektywy marketingowej.

Kiepskie produkty nie przetrwają próby czasu. Jeżeli do procesu twórczego podejdziesz od niechcenia, nie poświęcisz mu należytej uwagi, wymyślisz pośledniej jakości produkt, zdecydujesz się iść na kompromisy, zaczniesz sobie wmawiać: „Hmm, reszta po prostu wyjdzie w praniu”, najprawdopodobniej skażesz swój projekt na niepowodzenie, zanim jeszcze go ukończysz. Twój cały trud pójdzie na marne — choć poniesiesz

spore koszty. Spójrz na cokolwiek, co Microsoft stworzył w ciągu ostatniej dekady — począwszy od Zune'a, a na Bingu skończywszy. Ta biedna firma wydaje się mieć niezwykle zdolność do wydawania miliardów na marketing produktów, które bez wątpienia trzeba będzie spisać na straty. A przecież pakiet Microsoft Office jest nadal kurą znoszącą złote jaja, i to mimo ponad 25-letniej obecności na rynku. Sam piszę tę książkę w edytorze tekstu z niebieskim logo Microsoftu.

Właśnie dlatego tak ważne są działania przygotowawcze. Konceptualizacja. Motywacja. Dopasowanie produktu do potrzeb rynku. Wykonanie. Te wszystkie niematerialne czynniki zaważą na Twoim sukcesie. Nie możesz ich pominąć. Nie możesz przełożyć ich na później.

Jeżeli więc nie od marketingu, to od czego powinieneś zaczynać swoje starania o stworzenie ponadczasowego produktu? Jak wyraził to mój mentor, Robert Greene: „Wszystko zaczyna się od pragnienia *stworzenia klasyka*”. Phil Libin, współzałożyciel platformy Evernote, wypowiedział słowa, którymi lubię dzielić się z moimi klientami: „Ludzie, którzy myślą o czymś innym niż stworzenie najlepszego produktu, nigdy go nie tworzą”. Nie mówimy tu o stworzeniu czegoś, co byłoby najlepsze w swojej klasie. Jak wyjaśnił legendarny inwestor i założyciel Y Combinator, Paul Graham: „Najlepszym sposobem na przyspieszenie tempa wzrostu nowego biznesu jest stworzenie na tyle dobrego produktu, by ludzie zechcieli polecać go swoim znajomym”.

Oczywiście nic nie wydarzy się *samo*. Wręcz przeciwnie, by osiągnąć cel, będziesz musiał w najwyższym stopniu zaangażować się w projekt — jako twórca będziesz musiał przyjąć do wiadomości, że to jest Twoje powołanie. Będziesz musiał przestudiować klasyczne dzieła (w interesującej Cię dziedzinie), naśladować mistrzów i uczyć się od najlepszych, by zrozumieć, co sprawiło, że odnieśli oni ponadczasowy sukces. Właśnie ta ponadczasowość musi zyskać najwyższy priorytet. Musisz nauczyć się ignorować wszystko, co mogłoby odwrócić Twoją uwagę od osiągnięcia celu. A nade wszystko musisz pragnąć stworzyć prawdziwie znaczące dzieło — co aż nazbyt często nie jest celem samym w sobie ludzi pracujących w przestrzeni kreatywnej (wiem to z doświadczenia).

To fakt, że wielu ludzi podchodzi do swojej pracy z nieczystymi intencjami. Chcą zyskać korzyści związane z efektami kreatywnej pracy, ale nie za bardzo chcą zgodzić się na wszystkie trudy z tym związane. Chcą poczuć magię, nie mając potrzeby opanowania podstawowych technik czy metod działania. Kiedy jednak spojrzymy na największe dzieła minionych wieków, dostrzeżemy jedną podstawową rzecz: uczciwa praca zawsze stanowi rodzaj walki i wymaga wielkich poświęceń. Pragnienie stworzenia nieprzemijającego dzieła sprawia, że z tej walki dajemy radę wyjść zwycięsko. I motywuje nas do dalszych poświęceń.

Nie wystarczy mieć pomysł

Aktorka, pisarka i komik Sarah Silverman jest często nagabywana przez aspirujących pisarzy, proszących o radę dotyczącą kariery. „Chcę być pisarzem” — słyszy z ust tych ludzi. Odpowiedź, której zawsze udziela, niekoniecznie ma ich zachęcić do pracy, nie ma też utwierdzić ich w przekonaniu, że dobrze rokują. Silverman nie prosi ich o próbkę dotychczasowych dokonań. Nie mówi: „Dasz radę!” czy: „Jak mogę ci pomóc?”. Mówi prosto i bez owijania w bawełnę: „Cóż, a zatem pisz! *Rolą pisarza jest pisać*. Nie czekaj, aż ktoś cię do tej roli zatrudni”.

Zastanów się przez chwilę, jak wielu ludzi każdego roku snuje fantazje: „Chyba powinienem założyć firmę” albo: „Mam superpomysł na scenariusz filmowy”, czy też: „Któregoś dnia w końcu napiszę tę książkę”, „Gdybym się zebrał w sobie, z pewnością mógłbym zostać _____”. Jak sądzisz, ilu z tych ludzi faktycznie podejmie trud założenia firmy, napisania scenariusza, opublikowania książki czy też osiągnięcia określonej pozycji?

To przykre, ale niemal nikt.

Choć wielu śni sny o potędze, większości wydaje się, że dobre chęci — a nie uczciwa praca — zagwarantują im sukces. Pewien aspirujący twórca napisał kiedyś do znanego filmowca Caseya Neistata prośbę o umożliwienie mu przedstawienia pewnego pomysłu. Odpowiedź Caseya była

szybka i brutalnie szczerza: „Nie chcę słyszeć o twoich *pomysłach*. Sam pomysł to bułka z masłem”.

W ten sposób Neistat wyraził prostą prawdę, którą prędzej czy później poznaje każdy twórca, a która nabiera szczególnego znaczenia w czasach, gdy sporą część naszego życia przenosimy do wirtualnej rzeczywistości, gdzie możemy dzielić się pomysłami z innymi za pomocą jednego kliknięcia: *pomysły nie kosztują wiele*. Każdy może wpaść na jakiś pomysł. W samym serwisie Evernote miliony użytkowników stworzyło foldery wypełnione pomysłami, które rozprzestrzeniają się w cyfrowym eterze. Mnóstwo pomysłów zalega również w książkach stojących na mocno przykurzonych półkach. Różnica między wielkim dziełem a *pomysłem* na wielkie dzieło sprowadza się właśnie do tego, czy jesteśmy gotowi ponieść wszelkie trudy, poświęcić swój czas i wysiłek, wreszcie — samego siebie na realizację danej idei i zamianę jej w coś rzeczywistego. Ta różnica nie jest wcale sprawą błahą. Gdyby stworzenie wielkiego dzieła było proste, znacznie więcej ludzi osiągałoby na tej płaszczyźnie sukces.

Jeżeli próbujesz stworzyć coś naprawdę wielkiego, musisz *sam* przyłożyć się do pracy. To zadanie nie może przypaść w udziale komuś innemu. Nie możesz zatrudnić znajomych do wykonania całej pracy za Ciebie. Nie istnieje firma, która zajmowałaby się projektowaniem ponadczasowych dzieł w zamian za wynagrodzenie. Nie chodzi też o to, by znaleźć partnera, inwestora czy patrona — a przynajmniej jeszcze nie na tym etapie. Umiejętność pracy zespołowej ma znaczenie, ale jeżeli chcesz realizować własny projekt, cała brudna robota będzie spoczywała na Tobie. Tego z pewnością nie unikniesz.

W mojej pracy z aspirującymi pisarzami często miałem do czynienia z naprawdę mądrymi i obiecującymi ludźmi, którzy — z czego zdałem sobie sprawę — tak naprawdę nie chcieli napisać książki (niezależnie od tego, co sami twierdzili). Oni chcieli *mieć* książkę. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w niemal każdej branży. Cóż, takim ludziom powinniśmy okazać nasze współczucie, ponieważ nigdy nie osiągną tego, co tak desperacko dyktuje im własne ego.

Nauczyłem się również, że samo pragnienie określenia się mianem pisarza, muzyka, twórcy filmowego czy przedsiębiorcy nie jest wystarczającym bodźcem do stworzenia wielkiego dzieła. A już szczególnie we współczesnym świecie, w którym łatwiej niż kiedykolwiek każdy może podawać się, za kogo chce — na profilu w serwisie społecznościowym, na wizytówkach (zamówionych przez internet i rozdawanych na lewo i prawo już następnego dnia) czy na formularzu rejestracyjnym spółki, którą również można założyć online praktycznie bez większych kosztów.

Jak mówi poeta Austin Kleon, „bardzo wielu ludzi chciałoby stać się podmiotem, bez zwracania sobie głowy orzeczeniem”. Aby stworzyć coś wielkiego, musisz czuć rzeczywistą *potrzebę*. Rozumianą dokładnie jak w zdaniu: *Potrzebuję tego dokonać. Muszę*. Nie mogę tego *nie* zrobić.

Po co tworzyć?

Wielu ludzi *chce* stać się profesjonalistami; niewielu nimi zostaje. Nie popełnię błędu, jeśli powiem, że myślenie w rodzaju „To będzie niezła zabawa” nie stanowi rozgraniczenia pomiędzy obiema grupami. W całym procesie najtrudniejsze jest bowiem nie planowanie czy szukanie pomysłów, ale działanie. A siłą sprawczą, która determinuje szanse na sukces, jest *potrzeba*. Musisz mieć konkretny powód — *cel* — dla którego pragniesz osiągnąć zakładany rezultat i jesteś gotów podjąć działania, które Ci to umożliwią. Twoim celem może być praktycznie cokolwiek — byle byś tylko go miał.

Oto kilka bardzo dobrych celów. Ponieważ pewne prawdy zbyt długo pozostają niewypowiedziane. Ponieważ spaliłeś za sobą mosty. Ponieważ może od tego zależeć byt Twojej rodziny. Ponieważ w dotychczasowy sposób dłużej funkcjonować się nie da. Ponieważ nadarzyła się niepowtarzalna, jedyna w życiu okazja. Ponieważ pomożesz w ten sposób bardzo wielu ludziom. Ponieważ chcesz zrobić coś naprawdę ważkiego. Ponieważ bardzo Cię to kręci i nie potrafisz zapanować nad emocjami.

Przy odpowiednim nastawieniu — dalekim od chwilowej euforii czy częściowego zainteresowania — tworzenie wielkich dzieł sztuki przy-

chodzi szczególnie łatwo. Dlatego powinieneś unikać fałszywych motywacji. Pragnienie wywarcia wrażenia na przyjaciółach, chwilowe zainteresowanie czy choćby szybkie pieniądze — takie impulsy mogą nie wystarczyć.

Tworzenie to śmiały, ale i piękny akt. Architekt, pisarz czy artysta — wszyscy tworzą, by wypełnić lukę i zaproponować coś nowego. Z kolei stworzenie czegoś, co okazałoby się lepsze od dzieł innych twórców, wymaga już nie lada odwagi. Siedzenie przed komputerem czy notepadem i zapijanie smutków egzystencjalnych to dość przerażająca perspektywa. Choć każdy, kto ma ten etap za sobą, powie Ci, że jest to perspektywa bardzo pociągająca.

Jest pociągająca, ponieważ dajesz coś światu całkowicie od siebie. Nawiązujesz kontakt z innymi ludźmi. Rozwiązujesz dla nich problemy. Gdy wczuwasz się w pracę, odciskasz swoje piętno... które inni akceptują. Wyrażasz pewne prawdy, o których inni boją się nawet pomyśleć — pod każdą postacią. Zbierasz doświadczenia i zachowujesz je dla potomości. Dostajesz szansę, by ukształtować na nowo naszą planetę, zmienić bieg historii, uchronić się od śmierci, wejść w umysły innych ludzi.

Nie bez powodu tak wielu artystów, aby stworzyć swoje dzieło, zмага się z przeszkodami nawet niemożliwymi do pokonania — także na sposoby, które mogłyby zakończyć się dla nich nie najlepiej. Jest to bowiem jedno z najwspanialszych i najbardziej satysfakcjonujących wyzwań, jakie można sobie wyobrazić.

Ma też ono duże znaczenie. Bardzo wiele może od niego zależeć. Może zmienić ludzi. Oczywiście, może również przynieść Ci dużo pieniędzy. A niewykluczone, że uczynić Cię także sławnym. Ale te dwie ostatnie korzyści mają drugorzędne znaczenie.

Pytanie brzmi: *dłaczego* zdecydowałeś się stworzyć? *Dłaczego* zdecydowałeś się przyłożyć ołówek do arkusza papieru, dobrowolnie narażając się na te wszystkie trudności, z którymi bez wątplenia będziesz musiał sobie poradzić? Co stanowi Twoją motywację? Odpowiedzi na te pytania zdeterminują Twoje przyszłe szanse na sukces.

Nie są to pytania czysto formalne. Wyobraź sobie dwóch twórców: jednego, który mniej dba o to, co tworzy, a bardziej o to, jakie korzyści mu to przyniesie (czyli ile zarobi na tym pieniędzy) oraz drugiego, który po krótkiej chwili refleksji dojdzie do wniosku: „Oto jest dzieło mojego życia”, czy też: „To jest cel, który spowodował moje pojawienie się na tym świecie”. Na którego byś stawiał?

Każdemu projektowi od samego początku muszą towarzyszyć właściwe intencje. Oczywiście, jego powodzenie będzie zależało również od takich czynników jak szczęście, wybór odpowiedniego momentu oraz od tysiąca innych rzeczy. Ale nie podlega dyskusji, że odpowiednie intencje są najważniejsze. Na całe szczęście ten element jest niemal całkowicie pod Twoją kontrolą.

Co będziesz musiał poświęcić?

George Orwell, autor tak klasycznych powieści jak *Rok 1984* czy *Folwark zwierzęcy*, napisał również pewien esej (zatytułowany *Why I Write*, czyli „Dlaczego piszę”), w którym przestrzegł początkujących autorów przed ciemnymi stronami pisarskiej profesji. Napisał w nim m.in.: „Pisanie książki to potworny, wyczerpujący bój, przypominający walkę ze spryjącym olbrzymi ból schorzeniem. Chyba nikt normalny nie zdecydowałby się na taki krok, gdyby nie znajdował się pod wpływem jakiegoś demona, któremu trudno się nie poddać, ale i którego zrozumieć nie sposób”¹.

Znajdował się pod wpływem jakiegoś demona. Zastanów się nad tymi słowami i przypomnij sobie dobrze znane historie pisarzy, którzy odzielali się grubym murem od swoich rodzin i przyjaciół oraz wszystkich

¹ John McPhee wyraził podobną myśl w nieco mniej dramatycznych słowach: „Pisz o tym, czym sam jesteś zainteresowany w dostatecznym stopniu, a i tak doświadczysz goryczy związanej z tymi wszystkimi brakami weny, »nowymi otwarciami«, wahaniami i rozterkami oraz innymi przeszkodami, które normalnie towarzyszą każdemu pisarzowi w jego pracy”.

innych osób, które w jakikolwiek sposób mogłyby odciągnąć ich od pracy nad dziełem. Wyobraź sobie George'a Lucasa, który dosłownie wyrwał sobie włosy z głowy, gdy zmagał się z przeszkodami uniemożliwiającymi mu ukończenie scenariusza *Gwiezdnych wojen*. Przypomnij sobie historię twórców, którzy często tak bardzo zatracali się w dziele twórczenia, że zapominali o zwykłych sprawach dnia codziennego, łącznie z posiłkami. Elon Musk przyrównał kiedyś proces tworzenia firmy do „jedzenia szkła i popadania w objęcia śmierci”. Hunter S. Thompson powiedział, że „przemysł muzyczny to okrutny świątek, w którym liczą się tylko pieniądze; to długi, plastikowy korytarz, po którym swobodnie biegają sobie złodzieje i alfonsi, a uczciwi ludzie umierają jak psy”. A po tym zażartował: „Ma on też swoje ciemne strony”. Te same słowa mogłyby równie dobrze skierować pod adresem każdej branży związanej z kreatywną, twórczą pracą. Podobnie aktor i reżyser Warren Beatty mogłyby równie dobrze mieć na myśli rozterki związane z zakładaniem nowej działalności gospodarczej albo okresem wykluwania się pomysłu na nową książkę, gdy w taki metaforyczny sposób opisał proces produkcji filmu: „Nie lubię rzygać. Ale nadchodzi czasem taki moment, kiedy mówisz sobie: »Poczuję się lepiej, gdy to z siebie wyrzucę«”. Jeżeli którakolwiek z tych wypowiedzi szczególnie Cię razi, prawdopodobnie nie powinieneś wchodzić na drogę twórczego działania.

Praca w wymienionych wyżej branżach wiąże się z pewną bezwzględnością, ponieważ... wszyscy chcą się do niej załapać. Szeregi wybranych zapełniają w znacznej mierze nie tyle ci wielcy kreatorzy, faktycznie wykonujący całą czarną robotę, co chmary osób, które zrobią dosłownie wszystko, by zachować swoją pozycję i władzę (a być może tylko jej iluzję), jednocześnie się nie przemęczając. W swej masie tworzą oni duszący gorset zniewalający tych wszystkich ludzi, którzy dość naiwnie, z bagażem pełnym idei wkraczają do danej branży, zderzając się — w najlepszym razie — z całkowitą obojętnością na swoje marzenia.

Jakiś czas temu, na spotkaniu autorskim z czytelnikami moich książek podeszła do mnie pewna dziewczyna, która zapytała, ile kosztowało mnie zostanie pisarzem. Wówczas, a było to w momencie zakończenia

wyczerpującego, dwuletniego sprintu, mającego na celu napisanie tamtej książki, nie byłem po prostu w stanie wykrzesać z siebie żadnej okrągłej formułki, która wyrażałaby mój entuzjazm dla pisarstwa. Wszystko, o czym wtedy byłem w stanie myśleć, sprowadzało się w zasadzie do treści, którą zawarłem w książce (w skrócie: wszystkiego, co miałem), oraz tego, jak wielkie ryzyko wówczas podjąłem (kładąc na szali przede wszystkim relacje z najbliższymi, ale również niepewność, jaka zawsze towarzyszy tworzeniu czegoś nowego, co łatwo może przerodzić się w porażkę). Mniej więcej to jej wtedy oznajmiłem. Powiedziałem, że bycie autorem wymaga poświęcenia *wszystkiego*, co się posiada. Zacytowałem również Orwella: „Powinieneś zostać pisarzem tylko wtedy, gdy nie możesz sobie pozwolić, by nim *nie zostać*”. Po tym wszystkim moja żona powiedziała, że prawdopodobnie tylko wystraszyłem i zniechęciłem tę biedną dziewczynę. Jeśli tak się stało, cóż, nie do końca czuję się winny. Ponieważ, jeżeli tylko nauczysz się wysłuchiwać prawdę wypowiedianą prosto z mostu (bez przesłodzonych zachęt), przekonasz się, że bardziej szczerze omówienie zagadnienia może stanowić znacznie lepszą inspirację do działania.

Wyobraź sobie futbolistę, który bardzo cierpi z powodu konieczności udziału w zgrupowaniu w samym środku gorącego lata, jednak to zgrupowanie jest jego jedyną szansą na wejście do drużyny. Wyobraź sobie pisarza, który siedzi nad książką do późnych godzin nocnych, gdy wszyscy domownicy już dawno poszli spać, ponieważ jest to jedyny czas, kiedy może zaznać nieco spokoju. Pomyśl o artyście, który stara się zgłębić i wyrazić najciemniejsze okresy swojego życia. Pomyśl o muzyku, który daje kolejny z serii koncertów na imprezie, która go śmiertelnie nudzi — tylko po to, by zdobyć paru nowych fanów. Wyobraź sobie komika, który raz po raz wykonuje te same wygłupy na scenie, ale mimo to odgrywa je, ponieważ wie, że są one częścią większej całości — i że z każdym kolejnym występem staje się w nich coraz lepszy.

Bez względu na to, czy uznasz te słowa za nic nieznaczące frazesy, czy też prawdziwie inspirujące obrazy, w obu przypadkach wywołają one u Ciebie dreszcze. Ponieważ bardzo łatwo jest te obrazy rysować czy

mówić o nich, a znacznie trudniej jest przekuć je w realne *działanie*. Tymczasem niekiedy bywa tak, że zaprzestanie określonych działań w trakcie prac nad dziełem może być nie tylko konieczne, ale całkiem korzystne.

Poświęcenie jest źródłem zrozumienia. Walka przynosi cel. Jeżeli chcesz stworzyć coś naprawdę wielkiego i ważnego, musisz być napędzany co najmniej przez równie wielką wewnętrzną siłę. Jeżeli w sztuce jest coś romantycznego, jest tym z pewnością poświęcenie, jakim trzeba się wykazać, oraz motywacja, która sprawia, że wszystkie nasze zamiary stają się realne.

W toku prac nad dziełem będziesz zmuszony odpowiadać na różne pytania: co jestem gotów poświęcić, by moje dzieło stworzyć? Czy będę w stanie zrezygnować z X, Y i Z? Gotowość do kompromisu i rezygnacji z czegoś — czasu, komfortu, łatwych pieniędzy czy uznania — stanowi samo sedno każdego wysiłku. To poświęcenie przybiera czasem większą, czasem mniejszą skalę, ale *zawsze* jest wymagane. Gdyby było inaczej, każdy mógłby zostać wielkim twórcą.

Maraton, nie sprint

Każdy, kto już dokonał trudnej sztuki tworzenia doskonałego produktu — albo przynajmniej prześledził całą drogę, która doprowadziła do powstania produktu przeciętnego — zdaje sobie sprawę, że to niezwykle wyczerpujący proces. Przez całe tygodnie, miesiące, a czasami lata budzisz się każdego ranka, by ze smutkiem stwierdzić, że wczorajsze działania nie przybliżyły Cię do celu ani trochę. Przypomnij sobie historię budowy kościoła Świętej Rodziny (La Sagrada Familia) w Barcelonie. Kamień węgielny pod świątynię położono w 1882 r., a jej ukończenie planowane jest obecnie na rok 2026 — rok, w którym przypada setna rocznica śmierci jej architekta. Miesiące, lata, a nawet całe dekady bezpowrotnie przeminęły. Samo stworzenie wystroju Kaplicy Sykstyńskiej w Watykanie (słynnych fresków) zajęło aż cztery lata; projektowanie i budowa — znacznie dłużej. Matthew Weiner przez całe lata dumał nad koncepcją serialu *Mad Men*, zanim w końcu zdecydował się prze-

łać ją na papier. A gdy kończył prace nad pierwszym odcinkiem, nie był to jeszcze koniec zmagania, ani nawet ich półmetek — ponieważ nikt nie chciał kupić praw do serialu. Nazywał go swoją „panią Weiner”. „Pani Weiner”, towarzysza jego życia, przez całe lata — także wtedy, gdy pracował nad innymi projektami — była wielokrotnie krytykowana i odrzucana przez kolejnych producentów. Od rozpoczęcia prac nad scenariuszem do ukończenia odcinka pilotażowego minęło siedem długich lat, co wcale nie oznaczało końca problemów. Również dalsza praca nie przebiegała gładko, a postępy nie były szczególnie widoczne (sfilmowanie kolejnego odcinka serii ukończono dopiero rok później). Weiner odniósł ostatecznie olbrzymi sukces i został wynagrodzony za swoją cierpliwość, jednak nie możemy zapomnieć, że nawet ten przełomowy dzień, w którym dostał wreszcie zielone światło, oznaczał zaledwie *po-czątek* siedmioletnich zmagania związanych z pisaniem, reżyserowaniem i produkcją serialu. Sztuka jest niczym maraton, w którym po przekroczeniu mety nie tylko nie możesz liczyć na medal, ale wręcz od razu jesteś zapraszany do zajęcia miejsca w bloku startowym kolejnego wyścigu.

Właśnie dlatego pytałem o Twoją motywację. Właśnie dlatego intencje mają tak wielki wpływ na to, czy uda Ci się przetrwać. Ponieważ będziesz testowany. I to nie raz, ale wielokrotnie.

W każdym procesie twórczym przychodzi moment kryzysu, zwątpienia czy chwilowego upadku. Wszyscy staramy się uciec przeznaczeniu, trafiając — jak powiada Seth Godin, pisarz i marketer — „w klincz”. Przeżywamy rodzaj egzystencjonalnych rozterek, którym towarzyszy nieodłączne pytanie: czy to wszystko ma jeszcze jakikolwiek sens? Takim sensem nie będzie pragnienie bogactwa czy sławy. Nie pomoże nam to wydostać się z pułapki desperacji. Sensem tworzenia musi być coś znacznie bardziej głębokiego i znacznie bardziej dalekosiężnego.

Reżyser filmowy James Cameron napisał scenariusz *Awatara* w 1994 r. Planował wówczas, że nakręci na jego podstawie film niedługo po ukończeniu prac nad *Titanikiem* (1997 r.), ale z planów tych niewiele wyszło, gdy okazało się, że technologia filmowa nie nadążyła za wizją autora zapisaną w projekcie. Cameron przeprowadził szereg prób i testów z wykorzystaniem wielu różnych technologii i technik znanych specjalistom od

produkcji filmowej, ale żadne z nich nie przyniosły spodziewanych efektów. Co mógł zrobić w tej sytuacji? Mógł oczywiście rozłożyć bezradnie ręce, zrezygnować z projektu i zająć się jednym z wielu innych, które czekały w kolejce na realizację. Ale nie uczynił tego. Zrobił coś naprawdę wspaniałego — poświęcił kilka kolejnych lat na *wspieranie rozwoju technologii, których potrzebował*. Kiedy wreszcie udało się osiągnąć narzucone standardy, kolejne cztery lata Cameron spędził na produkcji samego filmu, który ostatecznie wszedł na ekrany kin w grudniu 2009 r. W ten oto sposób Cameron zrewolucjonizował produkcję filmową w technologii 3D, a film *Awatar* odniósł tak niebywały sukces, że zyski z jego dystrybucji pozwoliły z łatwością zdetronizować dotychczasowego lidera, notabene również produkcji Camerona (*Awatar* zarobił już około pół miliarda dolarów więcej niż *Titanic*). James Cameron zasługuje na miano jednego z najbardziej kreatywnych umysłów — i to nie tylko czasów współczesnych. Wyobraź sobie, jak ciężką walkę musiał stoczyć ze sobą i jak wiele innych okazji musiał poświęcić w ciągu (łącznie) piętnastoletnich prac nad *Awatarem*.

Jeżeli nie jesteś pewien, czy dysponujesz podobnymi zasobami motywacji, albo też cała ta historia wydaje Ci się mało przyjemna (oczywiście z poprawką na to, że obiektywnie patrząc, wesoła nie jest), być może już na tym etapie powinieneś zakończyć swoje marzenia o stworzenia ponadczasowego dzieła. Po prostu tak będzie dla Ciebie lepiej. Nie powinieneś się wstydzić swej decyzji. Firmy takie jak Zappos czy Amazon płacą pracownikom, którzy po odbyciu trzymiesięcznego okresu próbnego odejdą z pracy. Oferują im jednorazowe wynagrodzenie w wysokości pięciu tysięcy dolarów. Dlaczego? Ponieważ nie każdy nadaje się do danej pracy — i lepiej zdać sobie z tego sprawę wcześniej niż później.

Wielkie dzieła są ponadczasowe, ale wymagają czasu

Na swoim trzecim albumie raper Drake śpiewał:

*Mam dość słuchania o tym, kogo wolisz teraz
Poczekajmy, a przekonamy się, kto zostanie za dziesięć lat*

Rzucal więc w swym utworze tę samą rękawicę, co Cyril Connolly, tyle że w nieco innej branży, może trochę bardziej uzależnionej od produkcji hitów. Wielu muzyków dba o własną popularność — wielu dba również o swój portfel oraz o to, by wieść życie prawdziwej gwiazdy *tu i teraz*, nie przejmując się zbytnio tym, czy cokolwiek przetrwa próbę czasu.

Jeżeli tym, co interesuje Cię *najbardziej*, jest zarabianie pieniędzy (i to — im szybciej, tym lepiej), dążenie do stworzenia ponadczasowego produktu nigdy nie będzie dla Ciebie optymalnym wyborem. Istnieją inne, lepsze i szybsze sposoby uzyskania błyskawicznych zysków: praca najemna w zamian za prowizję, otwarcie kolejnej restauracji z kuchnią *fusion*, gra na Wall Street czy założenie poradni leczącej z uzależnienia od marihuany. Stworzenie czegoś, co ma trwać wiecznie — co będzie w stanie zmienić świat i wpływać na jego losy przez lata — wymaga nie tylko szacunku dla uczciwego rzemiosła i jego efektów, ale i cierpliwości dla samego procesu tworzenia.

Mówiąc o *cierpliwości*, nie mam na myśli jedynie łącznego czasu niezbędnego do stworzenia dzieła, ale również odpowiednio długiego okresu jego ewaluacji. Ten długi okres może być *naprawdę* długi. Przypomnij sobie te wszystkie dzieła sztuki, które za życia ich twórców były wyśmiewane i spotykały się z pogardą, by parę dziesięcioleci później zyskać status arcydzieł. Pomyśl o tych wszystkich artystach, których prace najpierw były nazywane niedorzecznymi, by następnie zacząć wyznaczać standardy w swojej dziedzinie i zapoczątkowywać nowe trendy w kulturze.

Dwie z najbardziej fundamentalnych zasad tworzących słynną „drogę Toyoty” — wypracowaną wewnątrz przez japońskiego producenta samochodów na własne potrzeby filozofię postępowania, która sprawdziła się od dziesięcioleci — w sposób bezpośredni zachwalają zalety przyjmowania perspektywy długoterminowej oraz poszanowania zasad rządzących procesem. Pełne zrozumienie, że systemy i procesy są ważne, a podejmowane decyzje powinny uwzględniać perspektywę długoterminową, odegrały kluczową rolę w tworzeniu tak kulturowych produktów jak toyota corolla czy toyota camry. Są to zasady, które definiują standardy

postępowania każdego pracownika firmy — od prezesa zarządu, przez pracowników marketingu, aż po robotników na hali montażowej — każdy musi ich przestrzegać w swojej codziennej pracy.

Podobnie rzecz się ma z naszym dziełem, nawet jeżeli nie będzie ono musiało przetrwać aż tylu lat, czy też osiągnąć aż tak wielkiego sukcesu w skali międzynarodowej.

Aleksander Hamilton, jeden z ojców założycieli Stanów Zjednoczonych, przelał na papier setki tysięcy słów w czasie swojego dość krótkiego, bo trwającego zaledwie pięć dekad, życia. Większość z nich brała w obronę różnego rodzaju instytucje, które sam Hamilton i inni ojcowie założyciele powołali wówczas do życia. Jak zauważył biograf Hamiltona, Ron Chernow, dla niektórych może być szokiem, gdy uświadomią sobie, że niemal wszystkie jego publikacje można zaliczyć do nurtu „publicystyki” — czyli tekstów powstających w odpowiedzi na bieżące wydarzenia. Mimo to jego „piśmiennictwo” — dzieła takie jak *The Federalist Papers* czy mowa pożegnalna na pogrzebie Jerzego Waszyngtona (stworzona głównie przez Hamiltona) — „przetrwało, ponieważ w komentarzach do bieżących wydarzeń przemycił ponadczasowe myśli” (wyróżnienie moje).

Jeżeli kiedykolwiek znalazłeś się w specyficznej sytuacji, którą skomentowałeś słowami: „Czuję się jak w odcinku *Kronik Seinfelda*, kiedy to George...” albo też: „Przypomina mi to moment, kiedy Kramer...”, czy też, gdy użyłeś sformułowania „podwójny klin”, posądziłeś kogoś o „oddawanie otrzymanego prezentu niczym pałeczki w sztafecie” czy o „nieumiejętność zachowania dystansu w czasie rozmowy” — mogłeś doświadczyć tego na samym sobie. Scenariusz serialu, pisany z nastawieniem na komizm i szczególnie wyrafinowany humor, przeszedł zwycięsko próbę czasu przede wszystkim dlatego, że podobnie jak wiele klasycznych dzieł, skupił się na tym, co było ponadczasowego w aktualnych wydarzeniach. Natomiast serial *Przyjaciele*, nadawany równocześnie z *Kronikami Seinfelda*, skupił się na efekcie atrakcyjności oraz zaoferowaniu widzom jak największej dawki gwiazdorskiego aktorstwa, kosztem samej treści. To dlatego, mimo że każdy odcinek zatytułowany był „Ten z... [czymś]”, tylko garstka ludzi faktycznie odbierała serial

w zgodzie z przesłaniem zawartym w tytule. Oczywiście, oba serie na swój sposób odniosły sukces — można powiedzieć, że dość znaczny — z tym że sukces *Kronik* możemy określić jako ponadczasowy, zaś sukces *Przyjaciół* wiąże się raczej z regresem kulturalnych aspiracji widzów².

Lepiej jest robić to, co robił Hamilton, to, czego dokonał Seinfeld oraz co nieustannie powtarza swoim pracownikom Jeff Bezos, założyciel Amazona: „Skupić się na rzeczach niezmiennych”.

Nie uda Ci się stworzyć niczego trwałego, jeżeli będziesz się opierał na elementach, które same w sobie nie mają szans na przetrwanie. Nie stworzysz nic ponadczasowego, jeżeli nie zapanujesz nad godną amatora niecierpliwością. Proces twórczy będzie od Ciebie wymagał nie tylko czasu i nakładów pracy, ale również przyjęcia wystarczająco odległej perspektywy. Nie powinno mieć znaczenia, że zbliża się termin zakończenia projektu i ktoś właśnie zaczyna zaciskać Ci pętlę na gardle — czy w skali roku te dwa dodatkowe dni, które poświęcisz na twórczą pracę, naprawdę będą miały tak duże znaczenie? Czy w perspektywie dekady dodatkowe dziesięć dni, czy nawet tygodni, to faktycznie aż tak dużo?

W czasie pracy nad moją pierwszą książką walczyłem z wydawcą o datę jej publikacji. Powiedziano mi, że nie muszę się spieszyć. Ponieważ jednak poruszałem w niej aktualne, palące tematy, byłem przekonany, że nie mam zbyt wiele czasu na ukończenie tekstu i złożenie go w redakcji — w przeciwnym razie, myślałem, stracę swoją szansę. Nie chodziło nawet o to, że stracę paru czytelników. Obawiałem się wręcz, że jeżeli moja książka nie ukaże się na rynku *właśnie teraz*, nie będę miał w ogóle *żadnych* czytelników. Szczerze się o to bałem. Oczywiście moje obawy brzmią dziś dość śmiesznie — ot, naiwność niedoświadczonego autora. Jednak ku mojemu całkowitemu zaskoczeniu okazało się, że kolejne,

² Pytanie w podobnym stylu, które lubię zadawać: „Czy pamiętasz choćby jedną kwestię z filmu *Awatar*?”. Jako najbardziej kasowa produkcja w historii kina film ten niewątpliwie ma swoje zalety, a bardzo wielu ludzi nazywa go swoją ulubioną hollywoodzką produkcją. Jednak czy nie jest interesujący sam fakt, jak łatwo o tym filmie zapomnieliśmy? Czy lepszy scenariusz lub lista dialogowa mogłyby sprawić, że stałby się on w jeszcze *większym* stopniu kulturowym hitem?

zmienione wydanie mojego prywatnego *expose* poświęconego mediom internetowym, opublikowane trzy lata po dacie premiery pierwszego wydania, nie tylko pobiło je w liczbie sprzedanych egzemplarzy, ale sprzedaje się po dziś dzień.

Kilka lat później wpadła mi w ręce książka doskonałego autora Stefana Zweiga. Wspomina on w niej swoją młodzięcą rozmowę ze starszym i mądrzejszym przyjacielem. Zachęcał on Zweiga do podróżowania, twierdząc, że doświadczenia wyniesione z podróży poszerzą jego horyzonty jako autora i nadadzą jego piarstwu określony sznyt. Podobnie jak ja, Zweig był głęboko przekonany, że musi pisać tu i teraz, nawiązując do spraw, które dzieją się na bieżąco, i że nie ma chwili do stracenia — on również czuł zniecierpliwienie charakterystyczne dla początkujących adeptów piarstwa. „Pisarstwo to wspaniała profesja” — odpowiedział mu wówczas spokojnym tonem przyjaciel — „ponieważ nie ma nic wspólnego z pośpiechem. Jeżeli tworzysz naprawdę dobrą książkę, nie ma znaczenia, czy wydasz ją rok wcześniej, czy rok później”.

Sztuki nie można przyspieszać. Trzeba pozwolić, by sprawy biegły własnym torem. Pracy twórczej należy zapewnić odpowiednią przestrzeń — nie można jej ograniczać, nadawać jej szybszego biegu ani kontrolować postępów.

Kluczem do sukcesu w biznesie jest stara, ale sprawdzona zasada: „Jeżeli warto coś robić, warto zrobić to dobrze”. Nierzadko komplikuje to cały proces, ale jest niezbędne, jeżeli chcesz osiągnąć prawdziwie ponadczasową wielkość. Jak wyraził to Larry Page, współzałożyciel Google’a: „Nawet gdy zaliczysz porażkę w pracy nad naprawdę ambitnym przedsięwzięciem, niemal nigdy nie przegrywasz do końca. Ludzie nie rozumieją jednak tej prostej prawdy”.

Krótki okres a długi okres

Czy zdajesz sobie sprawę, komu najbardziej zależało na pośpiechu? Większości z tych ludzi, którzy rozpoczynali swoje „biznesy” na krótko przed pierwszą falą internetowej hossy. Autorom aplikacji dla serwisu

MySpace. Klonom Groupona. Propagatorom technologii kodów QR. Ale i producentom wykwintnych babeczek. Przypomnij sobie tych wszystkich, którzy prześcigali się, byle tylko wyprzedzić innych w zastosowaniu okularów Google'a czy serwisu społecznościowego Google Plus.

W tamtych czasach wydawało się, że zrealizowanie tych wszystkich pomysłów nie może dopuścić ani chwili zwłoki. Ich ambicjonerski charakter, moment pojawienia się na rynku — wszystko to wskazywało na potrzebę jak najszybszego działania. Liczne firmy mnożyły się jak grzyby po deszczu. Inwestorzy i klienci ustawiali się w długich kolejkach, by sypnąć im całkiem sporo grosza. Bez przerwy mówiono o ich poczynaniach w mediach. Były to prawdziwe wehikuły inwestycyjne, których celem był jak najszybszy wzrost. Bo kto pierwszy, ten lepszy. Tymczasem Peter Thiel, założyciel PayPal'a oraz jeden z pierwszych inwestorów Facebooka, ostrzegał, że właśnie tych przedsięwzięć należało się wystrzegać. Po pierwsze, musiały funkcjonować na niezwykle konkurencyjnym rynku. Po drugie, bardzo duży szum, jaki im towarzyszył, utrudniał wiarygodną ocenę, czy faktycznie miały one w sobie długoterminowy potencjał, na który przede wszystkim zwracam Twoją uwagę w tej książce. „Jeżeli ponad wszystko inne skupisz się na jak najszybszym wzroście” — pisał Thiel — „pominiesz najważniejsze pytanie, jakie powinieneś sobie zadać: »Czy mój biznes będzie jeszcze istniał za dziesięć lat?«”. (Po raz kolejny dekada przewija się niczym motyw przewodni).

Cała historia przedsiębiorczości to zapis działań ludzi, którzy odpowiednio wcześniej dostrzegli zarysowujące się trendy i pragnęli czym prędzej zbić na nich majątek. Niektórym się to udało. Jednak większa część z nich równie szybko *wypadła* z biznesu, gdy tylko gusta konsumentów uległy zmianie. Pierwszą i najważniejszą sprawą, jeśli chodzi o stworzenie prawdziwie ponadczasowego produktu, jest więc uniknięcie za wszelką cenę popełnienia podobnych błędów.

Decyzje, jakie podejmuje wielu twórców, obarczone są szczególnego rodzaju obciążeniem natychmiastowości i dostępności — wszystko musi być *tu i teraz*. Ale w tych sprawach czas rzadko okazuje się czyimkolwiek sprzymierzeńcem, nawet jeśli w krótkim okresie udaje się

osiągnąć sukces. Wiele razy słyszałem ludzi mówiących: „Ten projekt ma być moją wizytówką”. Sądzę, że rozumiem logikę stojącą za takim podejściem, ale z drugiej strony, czy znasz kogoś, kto chciałby otrzymać wizytówkę z terminem ważności?³

Niemal każdy twórca narażony jest na pokusę nadmiernego przeceniania wartości tego, co dzieje się tu i teraz. Na przykład muzyk może znajdować się pod wpływem tego, co aktualnie nadają stacje radiowe. Twórca filmowy może uzasadniać dobór określonych planów i ujęć czy zaangażowanie konkretnego aktora tym, że w danej chwili są oni na topie. Właściciel start-upu może planować rozwiązywanie problemów, z którymi *aktualnie* borykają się ludzie, mylnie zakładając, że tak będzie zawsze. W perspektywie krótkoterminowej to ma sens — radio jest całkiem dobrym barometrem aktualnych gustów fanów muzyki, to, co zaproponują współcześni twórcy, może faktycznie okazać się przełomem, a właściciel start-upu być może nie myli się w swoich prognozach. Ale co wówczas, gdy ten konkretny moment, w którym podejmujemy decyzje, okaże się jedynie aberracją? Co, jeśli zmienią się trendy i gusta odbiorców? Co, jeżeli sytuacja ulegnie diametralnej zmianie, jeszcze zanim zdążysz zrealizować zaplanowane przychody? Każdy muzyk, twórca filmowy czy przedsiębiorca, który chce osiągnąć sukces — taki sukces, który będzie trwał latami — musi przyjąć znacznie odleglejszą perspektywę i planować w znacznie szerszym horyzoncie czasowym.

Weźmy na tapetę przypadek *Gwiezdných wojen*. Nie da się ukryć, że filmy z tej serii były prawdziwie futurystyczne i w znacznym stopniu wykorzystywały najnowocześniejsze efekty specjalne. W pewnym sensie efekty stały się nawet ich znakiem rozpoznawczym. George Lucas przyznał kiedyś, że według pierwotnej koncepcji filmu miał on być czymś

³ Spotkałem się również z inną analogią, porównującą projekty do kolejnych stopni naukowego wtajemniczenia, np.: „Pisanie książek jest jak zdobycie kolejnego szczebla na drabinie edukacji”. W porządku. Co jednak, gdy książka jest słaba? Podobnie, jeśli zapłaciłeś komuś, by napisał książkę za Ciebie. To znów przypomina kończenie szkół, które niewiele wymagają, ale wystawiają rachunki. Czym tu się przejmować?

w rodzaju uwspółcześnionej wersji innej produkcji, *Flash Gordon*, do której starał się nawet nabyć prawa. Całkiem sporo zaczerpnął również z japońskiego filmu *Ukryta forteca*, szczególnie w odniesieniu do charakteru relacji między R2-D2 a C-3PO. Lucas nie poprzestał jednak na czerpaniu inspiracji z tych wszystkich, stosunkowo aktualnych (współczesnych mu) źródeł. Podstawę koncepcji *Gwiezdných wojen* oparł na twórczości raczej mało wówczas znanego mitoznawcy Josepha Campbella i stworzonej przez niego idei „podróży bohatera”. Dzięki temu historia Luke’a Skywalkera, choć opowiedziana przy użyciu najnowszych technik filmowych, bazuje na tym samym archetypie, co epos o Gilgameszu, dzieła Homera, a nawet... historia życia Jezusa Chrystusa. Lucas nazywał wręcz Campbella „swoim Yodą” w nawiązaniu do tego, jak bardzo pomógł mu opowiedzieć „prastary mit w całkiem nowy sposób”. Jeśli się dobrze zastanowisz, łatwo zrozumiesz, o czym mówię — chodzi o wyraźnie widoczne w całej serii rozważania o człowieczeństwie i jego naturze, które pozostają na pustej scenie, gdy zawiedzie maszyna do efektów specjalnych. Bo jeśli nie ze względu na uniwersalizm przesłania, z jakiego jeszcze powodu pierwszy lepszy piętnastolatek — którego nie było na świecie, gdy powstawała druga seria *Gwiezdných wojen*, nie mówiąc już o pierwszej — tak łatwo stawałby się tak wielkim fanem tego cyklu?

Koncepcja powrotu do samego sedna tego, co nas łączy — człowieczeństwa — jest wspólną cechą nie tylko takich dzieł sztuki jak seria *Gwiezdných wojen*, ale i licznych utworów muzycznych autorstwa choćby Johnny’ego Casha albo zespołów Black Sabbath czy Red Hot Chili Peppers. Producent muzyczny Rick Rubin, który miał okazję pracować z tymi artystami, zawsze zachęca swoich podopiecznych, by nigdy nie wzorowali się na tym, co aktualnie wypełnia eter. „Zrobicie najlepiej, jeśli będziecie się wsłuchiwać w najlepszą muzykę, jaką kiedykolwiek stworzono” — mówi. „To lepsza droga do wypracowania własnego stylu niż słuchanie radia i wmawianie sobie: »To właśnie chcę naśladować«. Zawsze lepiej cofnąć się o krok, by ujrzeć pełen obraz w szerszej perspektywie, niż tylko to, co aktualnie dostrzec najłatwiej”. Co więcej,

zachęca on muzyków, by w poszukiwaniu inspiracji nie ograniczali się wyłącznie do twórczości swoich kolegów po fachu — czasami lepszym jej źródłem mogą się okazać zasoby najwybitniejszych muzeów niż, powiedzmy, najnowsze wydanie tygodnika muzycznego „Billboard”.

Stworzenie pełnego obrazu — nawet gdy rozumiemy przez to tylko próbę wyobrażenia sobie świata za kolejne dziesięć lat — jest równie porywające, co przerażające. W 2010 r. Andrew Meieran, inwestor na rynku nieruchomości, a zarazem producent filmowy i restaurator, nabył siedemdziesięciopięcioletni wówczas lokal „Clifton’s Cafeteria” w centrum Los Angeles i wydał 10 milionów dolarów na jego rozbudowę i remont. W jakim celu? Z pewnością mógł zdecydować się na łatwiejszy i mniej ryzykowny projekt. Mógł otworzyć restaurację sushi albo zaadaptować nabyty lokal na powierzchnię biurową. Owszem, te projekty mogły okazać się strzałem w dziesiątkę, ale równie dobrze mogły okazać się całkowitym niewypałem, o którym jak najszybciej każdy inwestor chciałby zapomnieć. Właśnie dlatego Meieran zdecydował się zrobić coś zupełnie innego. Doskonale rozumiał, że lokal, który prowadzi działalność od 1935 r., musi mieć w sobie coś szczególnego. Coś, co sprawiło, że przetrwał próbę czasu.

Kiedy poprosiłem go o wyjaśnienie motywów swojej decyzji, Meieran odpisał: „Jednym z powodów, dla których zdecydowałem się nabyć Clifton’s, było doznanie ponadczasowości, jakiego doświadczałem za każdym razem, gdy się tam znalazłem. Znajdując się w jego wnętrzach, trudno jednoznacznie określić, w jakiej czasoprzestrzeni lokal ten egzystuje. Czy jest to Los Angeles lat 30. ubiegłego wieku? Leśny zagajnik w Północnej Karolinie? Schronisko w górach? Szałas na wyspie na południowym Pacyfiku? Będąc tam, ma się wrażenie, że równie dobrze można być wszędzie i w każdym czasie. To wszystko nadaje kawiarni aurę ponadczasowości. Trudno jednoznacznie przyporządkować ją do określonej epoki czy stylu. Łączy w sobie tyle różnych rzeczy, że jest jednocześnie modna i odrobinę staroświecka!”

Takie nastawienie z pewnością pomogło Meieranowi zaakceptować znaczne przekroczenie harmonogramu i budżetu przeznaczanego na

renowację. Z drugiej strony, dzięki tej inwestycji udało się stworzyć biznes, który nie tylko powinien przynieść całkiem sporo pieniędzy, ale również lokal z charakterem, który ma szansę istnieć przez kolejne dziesięciolecia (a może i dłużej). Tak rozumianej szansy większość ludzi albo nie dostrzega, albo w nią nie wierzy.

Projektant sztuki użytkowej Joey Roth — autor projektu słynnego imbryka Sorapot czy serii ekskluzywnych głośników ceramicznych, które ma na wyposażeniu chyba każdy prawdziwy audiofil — stworzył nową estetykę w oparciu o podobną ideę: „Wszystkich projektantów oraz firmy, którzy tworzą i realizują schlebające aktualnym trendom projekty podporządkowane hasłu »przede wszystkim użyteczność«, uważam za moich ideologicznych wrogów... Zakorzenione w moim umyśle pragnienie tworzenia bardziej przemyślanych, wyrafinowanych i ponadczasowych dzieł wzięło się po części właśnie z buntu wobec trendu antytwórczego, który dominował w momencie, gdy wchodziłem na rynek”.

Zawsze lepiej jest spoglądać jak najdalej w przyszłość. Nie przejmować się aktualnymi tendencjami i tym wszystkim, co jest aktualne dziś, ale co nie gwarantuje sukcesu jutro.

Oczywiście przestrzeganie tego przykazania nie jest sprawą łatwą. Może ono wymagać mówienia „nie” za każdym razem, gdy wszyscy wokół będą chcieli usłyszeć „tak” — także najbliżsi Ci ludzie, którzy zwiążą z Tobą swoją przyszłość. Będzie się to też nierzadko wiązało z powrotem do punktu wyjścia i zaprzepaszczaniem dotychczasowych osiągnięć. Frank Darabont, reżyser i współautor scenariusza *Skazanych na Shawshank*, otrzymał wartą 2,5 miliona dolarów propozycję sprzedaży praw do udziału w tym filmie Harrisonowi Fordowi i Tomowi Cruise’owi. Odrzucił ją jednak, ponieważ miał przeczucie, że dzięki temu scenariuszowi oraz skompletowanej już obsadzie ma „szansę stworzyć coś naprawdę wielkiego”. Jak się później okazało, miał całkowitą rację. Co nie oznacza, że gdyby wiedział to na pewno wcześniej, ułatwiłoby mu to proces decyzyjny. Również Ty będziesz musiał dokonywać ciężkich wyborów — bądź na to przygotowany.

Tworzenie nie jest aktem boskim. Ani uderzeniem pioruna

Choć wydaje się, że proces twórczy może mieć coś z magii, to podobnie jak w przypadku wielu magicznych sztuczek, opiera się na dobrze opracowanej metodzie. Stworzenie ponadczasowego dzieła nie bierze się samo z siebie. Bez względu na to, jak bardzo chcielibyśmy wierzyć, że jest inaczej, historia nie pozostawia złudzeń — inspiracja rzadko jest darem muz. Upieranie się przy odmiennym zdaniu — z czym możesz się spotkać, gdy popytasz ludzi dokoła — zawsze okazywało się przesadzonym, wydumanym mitem. Czy jednak istnieją wyjątki? Oczywiście, choćby film *Rocky*, którego scenariusz Sylvester Stallone napisał podobno w trzy i pół roku. Ale to tylko jeden z tych wyjątków, które potwierdzają regułę. Naprawdę niewiele wielkich dzieł powstało kiedykolwiek *ad hoc*.

Zdaję sobie sprawę, jak bardzo kuszące jest myślenie, że wielkie dzieła powstają *ex nihilo*. Że po prostu wyłaniają się w pełnej krasie z jakiejś boskiej inspiracji. Jak ponoć powiedział Ernest Hemingway: „Pisarstwo to bajka. Wystarczy usiąść przy maszynie i wykrwawić się”.

To wspaniały, niezwykle sugestywny cytat, gdy sami planujemy usiąść przy naszej „maszynie do pisania”. Problem polega jednak na tym, że jest to teza nedorzeczna i zwyczajnie *nieprawdziwa*. Najlepszego kontrprzykładu dostarczył zresztą swoim pisarstwem sam Hemingway. Wystarczy przeanalizować jego skrupulatnie redagowane, pisane często odręcznie rękopisy. W bibliotece prezydenckiej Johna F. Kennedy’ego znajduje się jakieś czterdzieści siedem alternatywnych zakończeń *Pożegnania z bronią*. Jak sam Hemingway przyznał, początkową partię tekstu zmieniał ponad *pięćdziesiąt* razy. Stworzył tak wiele wersji, by niczym elementy układanki dopasować je do siebie, tworząc jak najbardziej spójną całość.

Młodzi aspirujący pisarze lubią powoływać się na osobę Jacka Kerouaca, który swoją powieść *W drodze* podobno ukończył w czasie trwającego trzy tygodnie ciągu narkotykowego. Tym, co się zwykle pomija,

jest fakt, że kolejne *sześć lat* zajęła autorowi modyfikacja i redakcja tekstu, zanim uznał go za gotowy do druku. Jak powiedział jeden z badaczy twórczości Kerouaca w wywiadzie udzielonym radiu publicznemu (NPR) z okazji pięćdziesiątej rocznicy wydania książki, „Kerouac osobiście kultywował mit tzw. spontanicznej prozy, którą jakoby sam uprawiał. Wszystko, co przelał na papier, podobno nigdy nie było zmieniane. Ale nie jest to prawdą. Był po prostu nadzwyczajnym rzemieślnikiem, całkowicie poświęconym pisarstwu i procesowi tworzenia”⁴.

Pisarz musi się postarać, by stworzyć coś ponadczasowego — pięciokrotne pokonanie benchmarku Connolly’ego nie jest łatwym zadaniem. Pięćdziesiąt lat? To przecież połowa stulecia — wielu ludzi na ziemi nie dożywa takiego wieku. Dlatego, aby tego dokonać, trzeba starać się być kimś więcej niż tylko stacjonarnym piorunochronem. Musimy działać aktywnie. Musimy swoje dzieło niejako powołać do istnienia.

To, że kreatywność nie spada na nikogo niczym grom z jasnego nieba, potwierdzają liczne badania. Twórcza praca zwykle rozpoczyna się od pomysłu, który według wszelkiego prawdopodobieństwa niesie ze sobą potencjał, by następnie ewoluować dzięki nakładowi pracy i interakcji z otoczeniem. Formalne pytanie o to, jak rodzą się i powstają pomysły czy idee, zadałem Scottowi Barry’emu Kaufmanowi, wiodącemu psychologowi i uznanemu ekspertowi kreatywności z Uniwersytetu Pensylwania.

„Pomysł rzadko pojawia się w pełni ukształtowany” — odpowiedział. „Proces twórczy to często proces nieliniowy, z wieloma zakrętami i objazdami wzdłuż całej drogi, na których korzysta finalny produkt. Twórca zaczyna często od bardzo zgrubnego, czysto intuicyjnego wyobrażenia na temat tego, co chce osiągnąć. Przełomowe, innowacyjne pomysły rzadko rodzą się już na samym początku, rzadko są następstwem określonej wizji. Jest to o tyle zrozumiałe, że kreatywne pomysły z natury

⁴ Na marginesie: w momencie pierwszego wydania książka została bardzo pozytywnie przyjęta przez krytyków i okrzyknięta mianem „pięknie napisanej”. Weszła też na listy bestsellerów.

rzeczy ewoluują w czasie, finalną postać przybierając często w efekcie zderzenia wielu pozornie sprzecznych idei. Najlepsze, co możemy więc zrobić, to usiąść przy stole i zaproponować jakiś temat — cokolwiek, co mogłoby być zaczątkiem organicznego rozwoju. Zgoda na pewne dwuznaczności, akceptacja towarzyszącej całemu procesowi frustracji i gotowość na zmiany w ogólnym planie działania, a także otwartość na nowe doświadczenia to czynniki kluczowe dla powodzenia procesu twórczego. W zasadzie to one składają się na to, co nazywamy twórczą pracą.”

To, co poeta John Keats nazwał „ujemnym potencjałem” — utrzymywanie w umyśle wielu przeczących sobie pomysłów — jest istotnym elementem procesu tworzenia: Twój umysł powinien przypominać młyn, w którym mielone byłyby różne pomysły. Musisz być w stanie to zaakceptować, by móc stale ulepszać swoją koncepcję, niczym posąg nabierający kształtów pod dłutem rzeźbiarza.

Jeżeli więc w procesie twórczym jest coś naprawdę magicznego, to chyba tylko to, jak istniejąca wyłącznie w zarysie idea potrafi przemienić się w coś naprawdę znaczącego, inspirującego i budzącego respekt, jeżeli tylko zainwestuje się w nią wystarczającą ilość czasu. Może także to, że w pozornie zwykłych, niczym niewyróżniających się ludziach potrafią drzemać wielkie pokłady mądrości, wiedzy i piękna — i że gdy tylko włożą nieco wysiłku w to, by wydobyć je z siebie na światło dzienne, mogą liczyć na niewiarygodną wprost nagrodę.

Istnieje powód, dla którego wielu artystów ma problem z oceną swojej pracy z perspektywy czasu (spoglądając wstecz). Twierdzą, że ich niegdysiejsze dokonania wydają się im obecnie obce. Jest tak dlatego, że one faktycznie są obce — a w każdym razie obce ich świadomości. Ci twórcy mają problem nawet z dostrzeżeniem, skąd się one wzięły, także gdy dotyczy to jakiejś delikatnej części nich samych.

A tymczasem odpowiedź jest prosta: wszystkie dzieła powstały w toku określonego procesu. Zostały stworzone kawałek po kawałku.

Okres wycofania

Aby poradzić sobie z tymi wszystkimi konkurującymi pomysłami, pojawiającymi się w okresie twórczej pracy, potrzebne jest prawdziwe wycofanie. Sprzyjająca kontemplacji izolacja, która pozwoli Ci usiąść wygodnie i zawalczyć o projekt. Pewien gangster, Frank Lucas, mówił w tym kontekście o „wycofaniu się”. Zamykał się w pustym pokoju, zaciągał rolety i wyciszał wszystkie możliwe źródła dźwięków. Wyczekiwał w skupieniu, starając się dostrzec to wszystko, co działo się dokoła niego i w nim samym — i po prostu myśleć. W ten właśnie sposób opracował koncepcję czegoś, co dziś znamy jako „kanał nieboszczyków” („Cadavar Connection”). Był to kanał przerzutu narkotyków bezpośrednio z krajów południowej Azji — narkotyki szmugłowano przez granicę na pokładach samolotów armii Stanów Zjednoczonych w imitacjach trumien. Pomysł wart dziesięciu innych! Na drugim krańcu tego kreatywnego spektrum warto wymienić koncepcję genialnego stratega wojskowego Johna Boyda, czyli tak zwane „okresy wycofania”. Po porannym przebiegu geniuszu spędzał całe tygodnie na spokojnym przemyśleniu nowonarodzonej idei, sprawdzaniu, czy ktoś inny już na podobny pomysł nie wpadł oraz identyfikacji potencjalnych problemów. Dopiero po tym czasie rozpoczynał jakąkolwiek realną pracę nad projektem.

Każda idea potrzebuje czasu, by dojrzeć. Dokładnie tak samo jak dobre wino czy mięso, które na wiele godzin zanurzamy w marynacie i przyprawach, zanim wstawimy je do piekarnika. Zbyt szybkie rozpoczynanie etapu realizacji pozbawia je tej szansy — i w jednym, i w drugim przypadku. Potrzeba zachowania tego swoistego bufora w postaci „okresu wycofania” wynika także z konieczności oswojenia się ze skalą czekających nas wyzwań. Napisanie książki zajmie miesiące czy nawet lata ciężkiej pracy. Produkcja niektórych filmów potrafi trwać jeszcze dłużej. Odkrycia naukowe nierzadko znajdują swoje ostateczne potwierdzenie po upływie całych dekad. Nie są to procesy, w które mogliśmy wejść z marszu, bez odpowiedniego przygotowania. Podobnie

jak przed zanurzeniem się w basenie bierzemy głęboki wdech, musimy zaczerpnąć odpowiednią dozę ożywczego powietrza, zanim pogrążymy się w twórczym działaniu.

Przy jednej z moich książek postanowiłem, że całą pracę rozpocznę dokładnie 1 stycznia. Dlatego w „okres wycofania” wszedłem dwa miesiące wcześniej, w listopadzie. Niczego więcej nie czytałem, niczego nie weryfikowałem. Po prostu myślałem. Chodziłem na długie spacery. Odpoczywałem. Przygotowywałem się. Pokończyłem sprawy, które mogłyby utrudnić mi pracę. Z powodu niezwyklej ekscytacji nie mogłem sobie wyobrazić struktury samej książki. Po prostu nie byłem przekonany, że jestem gotów. Targały mną nerwy.

Nagle, pewnej nocy pod koniec grudnia, miałem sen. Osadzony był w scenarii znanej z filmu *Interstellar*. Wszystko wyglądało dokładnie tak, jak w scenach z tej produkcji. Ziemia zaczyna się zapadać. Narasta kryzys. Wybrano mnie do roli astronauty. Pożegnałem się więc z dziećmi (których wtedy jeszcze nie miałem). Założyłem hełm ochronny. Udałem się w kierunku statku kosmicznego. Gdy dotarłem na miejsce, okazało się, że wcale nie miał on udać się w lot w przestrzeń kosmiczną. Mielismy dotrzeć... do głębi Ziemi. Coś takiego możliwe jest tylko w snach...

Szczegóły tego dziwnego snu opisałem następnego ranka w dzienniku pod datą 19 grudnia, a więc na mniej niż dwa tygodnie przed planowanym rozpoczęciem prac nad książką. Moja podświadomość właśnie mówiła mi, że oto jestem gotów. Że nadszedł czas, by zakończyć okres wycofania. Ten sen naznaczył dzień, w którym powinienem był na dobre rozpocząć projekt — w stanie takim, w jakim akurat się znajdowałem.

Testuj wcześniej, testuj często

Zrozum, proszę, że pomysł na książkę nie zmaterializował się dlatego, że moja podświadomość postanowiła sprawić mi prezent. Przeciwnie, dopiero w tym momencie rozpoczęła się prawdziwa praca. Niestety książka, która według moich zamysłów miała być poświęcona tematowi pokory,

nie przetrwała prób napisania pierwszego rozdziału. Szczerze mówiąc, nie przetrwała nawet poobiednich rozmów z moimi przyjaciółmi.

Na szczęście wsłuchałem się we wnioski, jakie płynęły z tych wczesnych podejść — swoistych testów materii. Przekaz był prosty: pomysł (idea) musi zostać poddany ocenie z różnych punktów widzenia, zanim będzie można wykonać kolejny krok. (Ostatecznie zdecydowałem się napisać książkę poddającą *krytyce* ego, zamiast biorącej w obronę pokorę).

Tego rodzaju zwroty są dość powszechne. Na przykład, film animowany *Odlot* amerykańskiej wytwórni Pixar był początkowo planowany jako opowieść o „dwóch księżętach, którzy żyli w »pływającym mieście« na obcej planecie”. Niedługo po naszkicowaniu scenariusza i stworzeniu paru żartów na jego temat autorzy skupili się na wątku „ucieczki”. Uznali, że niezwykle zabawnym sposobem jej realizacji będzie... podpięcie domu do zestawu balonów. Kreatywni ludzie niejako naturalnie błędzą. Mają pomysły, które wydają im się dobre, ale dobre nie są. Pomysły, które nie są nowatorskie, gdyż zrodziły się już w umysłach innych ludzi. Połednie idee, które jednak zawierają w sobie ziarno znacznie bardziej wartościowych pomysłów.

Kluczem do sukcesu jest umiejętność odpowiednio wczesnego ich wychwycenia. Jedynym sposobem, by cel ten osiągnąć, jest realizacja dzieła przynajmniej w części przed obliczem publiczności — zderzenia go z opiniami odbiorców. Książka, zanim stanie się książką, powinna przebić się do świadomości odbiorców pod postacią artykułu. Zanim zaczniesz działać na dobre, sprawdź reakcje innych na swój pomysł.

Zabieganie o ten rodzaj informacji zwrotnej jest kluczowe — ale i niebezpieczne. Scenarzysta Brian Koppelman opowiadał o skrajnie różnorodnych opiniach na temat efektów swojej pracy, gdy wraz z partnerem Davidem Levienem pracowali nad scenariuszem ich pierwszego filmu pt. *Hazardziści*. Jeden z komentujących powiedział, że tekst jest „przedobrzony”. Ktoś inny wyraził opinię, że scenariusz ma niedostatki. Jeszcze inny twierdził, że jest on niesamowity, a znów ktoś inny, że wręcz okropny.

Bez względu na to, czy „kupujesz” praktycznie skończony pomysł, z całym dobrodziejstwem inwentarza, czy też dopiero wypracowujesz koncepcję w czasie burzy mózgów z potencjalnymi partnerami lub przyjaciółmi, niemal na pewno będziesz spotykał się ze skrajnie różnymi opiniami. W procesie twórczym to nieuniknione. Te krańcowo odmienne, przeczące sobie nawzajem oceny, mogą jednocześnie działać motywująco, ale i destrukcyjnie, jeżeli nie będziesz ostrożny. Odpowiednie podejście powinno polegać na wypracowaniu jasnej wizji tego, co chcesz osiągnąć. Wtedy będziesz w stanie łatwo oddzielić konstruktywną krytykę od tych opinii, które możesz swobodnie zignorować. (W przypadku Briana scenariusz chyba faktycznie był nieco przedobrzone — intencją twórców było, by film stał się źródłem wpadających w ucho cytatów. W moim przypadku testowałem różne podejścia do książki, przy czym to, na które się zdecydowałem, okazało się błędne).

W świecie start-upów ich założyciele wypracowali specjalną wersję tego procesu, zwaną „produktem o minimalnej koniecznej funkcjonalności” (ang. *Minimum Viable Product*). Zakłada on wyjście od ogólnej idei produktu, która następnie jest nieustannie weryfikowana w zderzeniu z niewielką grupą fokusową, aż przerodzi się w najlepszą wersję samej siebie (albo przeciwnie: aż zostanie pogrzebana, gdy okaże się, że nie ma w sobie odpowiedniego potencjału). To podejście może się sprawdzić również w innych dziedzinach. Jeżeli jesteś kucharzem, najprawdopodobniej nie będziesz zaczynał swojego biznesu od władowania wszystkich oszczędności w restaurację z prawdziwego zdarzenia, jeżeli możesz zacząć od food trucka czy baru na rogu ulicy. Raczej nie poświęcisz też miesięcy na stworzenie kompletnej strony internetowej — zaczniesz po prostu od internetowej wizytówki albo profilu na platformach społecznościowych.

Mieszcząca się w Los Angeles firma Kogi Korean BBQ uznawana jest za głównego sprawcę szałenstwa foodtruckowego, jakie wybuchło między 2008 a 2009 rokiem. Na samym początku jej pracownicy używali Twittera wyłącznie do poinformowania swoich klientów, w którym miejscu dokoła Los Angeles zaparkują swój wóz danego dnia. Była to mądra i efektywna strategia. Z upływem czasu, gdy firma zaczęła odnosić sukces,

dokonywała kolejnych zmian w menu i sposobie funkcjonowania, a jej flota food trucków rozrosła się do pięciu sztuk. Jednak dopiero w 2016 r. Kogi otworzyła swoją pierwszą stacjonarną restaurację.

Proces tworzenia wymaga nierzadko ciszy i odosobnienia. Jednak projekt stworzony w całkowitej izolacji bywa naznaczony piętnem samotności.

To dobra wiadomość. Oznacza bowiem, że Twoje ponadczasowe dzieło nie będzie musiało się zrodzić w następstwie pojedynczego przebłyску geniuszu. Będzie zaś mogło powstawać kawałek po kawałku, czy też — jak ujęła to Anne Lamott w swoich rozmyślaniach na temat pisarstwa — „jaskółka po jaskółce”. Nie musisz być geniuszem, by stworzyć coś genialnego — wystarczy, że wpadniesz choć raz na świetny pomysł, a następnie wykonasz całą żmudną robotę związaną z jego dopracowaniem.

Jak wcielić tę radę w życie? Bardzo łatwo: zadając pytania. Czy mogę dostarczyć ludziom próbkę tego, co planuję stworzyć? Jaki jest odbiór mojego pomysłu w rozmowach z innymi? Co myślą na ten temat internauci? Jakie wnioski płyną z minisondażu przeprowadzonego wśród moich przyjaciół? Być może pomyślisz, że to zbyt przyziemne pytania jak na rozmiar dzieła, którego stworzenie mają wesprzeć — klasyka, który przetrwa próbę czasu. Pamiętaj jednak, że także klasyczne dzieła powstawały w następstwie wielu znacznie mniejszych kroków. Myślenie o nich w ten właśnie sposób pozwoli Ci uczynić istotny postęp.

Zadając pytania z prośbą o informację zwrotną, niekoniecznie pozwalasz osobom trzecim definiować dzieło, nad którym pracujesz. Jednak rozumując w ten sposób, znacząco redukujesz fantastycznie nieludzką presję na bycie wielkim z tytułu samego tylko objawienia czy natchnienia muz. Przeciwnie, poszukujesz załączka wielkiej idei, a następnie *tworzysz* na jego podstawie wspaniały produkt dzięki informacji zwrotnej i własnej ciężkiej pracy. Zapominasz o zamknięciu się w odludnej pieczarce.

Skupienie się na mniejszych częściach dzieła, które w wyniku kolejnych usprawnień tworzą finalny produkt, eliminuje również tendencję niektórych twórców do nieskończonych rozmyślań. Nie ma wątpliwości, że planowanie jest niezwykle ważnym etapem kreacji, *ale* bardzo łatwo jest popaść w przesadę i zatracić się w kreowaniu kolejnych planów —

w nadziei na to, że doskonały projekt po prostu musi się powieść, a zominając, że przede wszystkim trzeba umieć wcielić go w życie.

Jak ujął to Robert Evans, producent takich filmów jak *Love Story* czy *Ojciec chrzestny*: „Działanie jest źródłem inspiracji. Nie trwaj beczynnie w oczekiwaniu na inspirację, która miałaby skłonić cię do działania. To tak nie działa!”.

Pytanie, którego niemal nikt nie stawia

W mojej bibliotece stoi na półce niepozorna książka *Worms Eat My Garbage* („Robaki jedzą moje śmieci”) Mary Appelhof. Jeżeli nie zaliczasz się do permakulturowych nerdów, najpewniej nigdy o niej nie słyszałeś. W tym właśnie cała rzecz — to książka, którą rozumieją jedynie permakulturowe nerdy albo osoby, które do tej grupy aspirują. Dlatego, choć większość ludzi w ogóle o niej nie słyszała, książka ta, wydana przez niezależne wydawnictwo, sprzedała się w liczbie 165 tysięcy egzemplarzy (czyli w wyższym nakładzie niż większość typowych książek) i nadal, po trzydziestu pięciu latach od wejścia na rynek, znajduje się w sprzedaży. Ostatnio ukazało się drugie, poszerzone i zmienione wydanie — pierwsze wznowienie miało miejsce po 15 latach od daty premiery, drugie — po kolejnych 20 latach. *Worms Eat My Garbage* nie tylko stanowi wzorcową publikację w swojej dziedzinie (być może niezbyt popularnej, ale jakże pasjonującej), ale pokazuje, jak można zagospodarować niszę, która prawdopodobnie zawsze będzie istniała (no chyba że jako społeczeństwo przestalibyśmy nagle produkować śmieci).

Wykrycie możliwości tego rodzaju dominacji w jakiejś dziedzinie nie jest sprawą przypadku. Odbiorcy produktu nie są tylko „celem”, na który udało Ci się natrafić. Definicja grupy docelowej musi być świadoma i przemyślana. Musi być wynikiem *wyboru*. Pewna niewielka oficyna wydawnicza używa sloganu: „Znajdź swoją niszę i pogłęb ją!”. Przypuszczam, że gdyby w 1982 r. Mary Appelhof wiedziała o istnieniu tej oficyny, byłoby to pierwsze miejsce, do którego udałaby się z rękopisem swej książki.

Skuteczne wykrycie i „pogłębienie” niszy wymaga zadania pytania (oraz znalezienia odpowiedzi), którym niewielu twórców zdaje się zwracać sobie głowę: *dla kogo ja to wszystko robię?*

Tymczasem większość twórców chce tworzyć dla... wszystkich, co ostatecznie prowadzi do sytuacji, że ich dzieła nie trafiają do nikogo.

Wybór określonej ścieżki nie jest równoznaczny z samoograniczeniem. Przeciwnie, to pierwszy akt procesu upodmiotowienia się twórcy. Charlie Rose zapytał ostatnio Lin-Manuela Mirandę, twórcę hitowego musicalu *Hamilton*, co odróżnia go od niektórych mądrych, być może bardziej utalentowanych kolegów ze szkolnej ławy. Miranda odpowiedział: „Pewnie to, że wybrałem określoną ścieżkę i zacząłem biec przed wszystkimi innymi... Umiejętność podejmowania szybkich decyzji w stylu: »OK, biorę TO«”.

Każdy projekt będzie wymagał, byś upewnił się, co właściwie robisz — a także — czego robić *nie* zamierzasz. Musisz też wiedzieć, do kogo adresujesz swoją ofertę — a kto *nie* znajduje się w sferze Twoich zainteresowań — tak byś mógł powiedzieć: robię TO dla TYCH LUDZI. W niektórych przypadkach może chodzić o zagospodarowanie niezwykle obiecującej niszy. W przypadku Mirandy taką niszą byli ludzie, którzy szukali czegoś zupełnie innego od dotychczasowej oferty teatrów na Broadwayu. Z kolei książka Appelhof znalazła nabywców głównie wśród tych, którzy byli zainteresowani biodegradowalnością i kompostowaniem śmieci. Bez względu na to, czym ta nisza będzie, to Ty musisz wiedzieć, czy to jest właśnie „to”. Musisz wybrać. Mając jasną wizję swojego działania, będziesz w stanie efektywnie skupić całą swoją twórczą energię i odpowiednio ją „skanalizować”. Innymi słowy, będziesz w stanie skupić energię na wytwarzaniu odpowiednich produktów dla odpowiednich osób.

Dość naiwne jest przekonanie, że będziesz w stanie zaspokoić każdą potrzebę każdego człowieka na świecie, szczególnie gdy jeszcze dobrze nie zdefiniowałeś, co chcesz robić. Takie myślenie nie jest niestety obce większości początkujących twórców. Paul Graham, pracujący dla inkubatora start-upów Y Combinator, który ma na swoim koncie ponad tysiąc

zakończonych sukcesem tego typu przedsięwzięć, w tym tak znane marki jak Dropbox, Airbnb czy Reddit, twierdzi, że „brak myślenia o odbiorcy” to jeden z osiemnastu najpoważniejszych błędów, które okazują się gwoździem do trumny start-upów: „Zaskakująco duża liczba twórców start-upów zdaje się uważać, że ktoś — nie do końca wiadomo kto — na pewno będzie chciał korzystać z tego, co mają do zaproponowania. Czy oni sami chcieliby korzystać ze swoich produktów? Nie, nie oni stanowią grupę docelową. Kto ją tworzy? Nastolatki. Ludzie interesujący się lokalnymi przedsięwzięciami (takie ukierunkowanie potrafi pogrzebać marzenia o przetrwaniu próby czasu). Czy też użytkownicy »biznesowi«. Jacy użytkownicy biznesowi? Stacje benzynowe? Studia filmowe? Dostawcy sprzętu dla wojska?”.

Bądźmy szczerzy: nie możesz pozwolić sobie na to, by czekać na ukończenie dzieła, aby dopiero *później* przekonać się, kto będzie nim zainteresowany. Dlaczego? Ponieważ w podobnych przypadkach nazbyt często odpowiedź brzmi: nikt. Musisz pomyśleć o tym już teraz. Zanim cokolwiek stworzysz. Albo gdy już jesteś w procesie tworzenia.

Brak jasnej wizji grupy docelowej to nie tylko problem związany z komercjalizacją produktu. To również problem czysto artystyczny. Krytyk Toby Litt prawdopodobnie miał na myśli właśnie wszystkie kiepskie dzieła sztuki i kiepskie produkty, gdy mówił, że „zły tekst to niemal zawsze dowód uwielbienia autora dla samego siebie”. Jaki czytelnik chciałby coś takiego czytać?

Moim zdaniem najlepszym sposobem na uwolnienie się od problemu źle- lub w ogóle niedefiniowanej grupy docelowej jest określenie już na samym początku procesu wzorcowego odbiorcy — kogoś, kto będzie reprezentował typowego przedstawiciela optymalnej grupy docelowej, o kim będziesz myślał nieustannie przez cały proces twórczy. Stephen King wierzy, że „każdy pisarz ma swojego idealnego czytelnika”, dlatego na każdym etapie pracy nad książką może zadać pytanie: „Co _____ by o tym sądził?”. (W przypadku Kinga takim czytelnikiem jest jego żona Tabitha). Kurt Vonnegut żartował kiedyś, że „pisać należy tak, by zadowolić jedną zaledwie osobę. Jeżeli otworzysz okno, by swoim prze-

słaniem autorskim zarazić cały świat, w najlepszym razie nabawisz się zapalenia płuc”. John Steinbeck napisał kiedyś w liście do znajomego aktora i pisarza: „Zapomnij o czymś takim jak szeroko rozumiana publika. Po pierwsze, bezimienna, pozbawiona twarzy publiczność sparaliżuje cię i wystraszy na śmierć. Po drugie, w przeciwieństwie do teatru w pisarstwie coś takiego w ogóle nie istnieje. Gdy piszesz, musisz skierować swój przekaz do konkretnego czytelnika. Sam przekonałem się, że pomocne okazuje się wybranie jednej, jak najbardziej konkretnej osoby, którą znasz, albo całkowicie wymyślonej osoby — i tworzenie specjalnie dla niej”.

Jeżeli nie wiesz, dla kogo piszesz czy dla kogo tworzysz, to jak chcesz się przekonać, czy robisz to właściwie? Skąd będziesz wiedział, że swoje dzieło już *ukończyłeś*? Jest mało prawdopodobne, byś osiągnął cel, którego nawet nie starałeś się osiągnąć. W tym przypadku sama *nadzieja* na niewiele się zda. Pomoże Ci natomiast wybranie kogoś lub czegoś, względem kogo (czego) będziesz mierzył postępy.

Postaraj się więc uniknąć tych wszystkich problemów przez odpowiednie wyrażenie i zdefiniowanie konkretnej grupy odbiorców, dla których będziesz tworzył. Pamiętaj jednak, by grupa ta nie była na tyle specyficzna, że jedynym jej członkiem, któremu Twoje dzieło mogłoby przypaść do gustu, będziesz *Ty sam*. Członków tej grupy musisz mieć stale w zasięgu wzroku, wczuć się w ich potrzeby, starać się ich zrozumieć, a być może i pokochać. Grupa docelowa to oczywiście nie jedyna rzecz, o której będziesz musiał myśleć nieustannie w trakcie tworzenia (co więcej, jak się niebawem przekonasz, myślenie o grupie docelowej wcale nie gwarantuje, że uda się stworzyć dzieło, które do niej trafi). Ale i ją musisz mieć stale z tyłu głowy.

Nie tylko „dla kogo?”, ale i „po co?”

Jako twórcy bywamy często pochłonięci tym, co dany projekt znaczy dla nas osobiście. Kochamy go, popadamy na jego punkcie w swoistą obsesję — właśnie dlatego jesteśmy gotowi poświęcić mu tak wiele czasu.

Popadanie w pewien rodzaj artystycznego samouwiełbienia przejawia się zwykle w pytaniach w rodzaju: czy to dzieło przystaje do naszej ogólnej wizji? Czy jesteśmy lepsi od naszych konkurentów? Czy jest to dla nas korzystne wizerunkowo? Na ile pasuje ono do naszego obrazu nieustraszonego artysty? Cóż, daje tu o sobie znać nasze ego, tyle że w lekkim przebraniu — fetujemy własne potrzeby i myśli, gdyż jest to łatwiejsze niż myślenie o potrzebach odbiorców naszych produktów.

To bardzo niebezpieczne zjawisko, które wielu utalentowanych twórców zepchnęło w otchłanie Hadesu.

Pewien redaktor powiedział mi kiedyś: „Nie chodzi o to, czym książka jest, chodzi o to, co *robi*”. Jerry Jenkins, twórca serii *Dzień zagłady*, powiedział kiedyś, że niezależnie od tego, *co* robimy albo *o czym* mówimy to, *co* robimy, nasze dzieło „zawsze musi służyć jakiemuś *celowi*”.

Nie jest trudno stworzyć dzieło, którego *sami* chcemy lub które uważamy za imponujące (albo choćby *cool*). Znacznie trudniej jest stworzyć coś, co inni ludzie nie tylko chcieliby, ale wręcz pragnęli posiadać. Podobnie więc, jak musimy zadawać sobie pytanie: „Dla kogo to tworzymy”, musimy również pytać: „Co nasze dzieło *daje* innym?”. Pytania te stanowią krytyczny test dla każdego produktu: *czy służy on konkretnym celom? Czy przynosi on światu jakąś wartość dodaną? W jaki sposób wpłynie on na polepszenie życia ludzi, którzy zdecydują się go nabyć?*

Powtórzę raz jeszcze, że odpowiedzi na te pytania powinienes starać się znaleźć, zanim ukończysz swój produkt — powinienes nad nimi myśleć już od pierwszego dnia. Wielkie, odnoszące sukcesy dzieła rzadko rodziły się jako rozwiązania wyimaginowanych problemów. Jeżeli Twoje dzieło ma przejść próbę czasu, musi oferować coś więcej niż samo tylko *novum* — musi być stworzone przez osobę gorąco zmotywowaną do znalezienia rozwiązania jakiejś poważnej bolączki trapiącej ludzi⁵. Coś podobnego powiedziałem Craigowi Newmarkowi, założycielowi

⁵ Wyniki najnowszych badań na grupie ponad stu start-upów, które okazały się porażką, pokazują, że „w przypadku znacznego odsetka młodych firm (42%) główną przyczyną niepowodzeń było większe zainteresowanie rozwiązaniem problemów wygodnych dla ich twórców, nie zaś tych, które trapiły rynek”.

serwisu Craigslist, już dwie dekady temu (dziś nie prowadzi go już każdego dnia, ale ta właśnie filozofia okazała się wystarczająca do tego, by serwis określił swoją tożsamość i stał się bardziej efektywny). Craig powiedział mi, że założył swój serwis głównie w tym celu, by odwzajemnić pomoc, jakiej sam doświadczył ze strony mieszkańców San Francisco, kiedy sprowadzał się do miasta. „To stało się pewnym wzorcem, który funkcjonuje do dziś: rozmawiaj z ludźmi, a następnie rób coś, co zaspokaja realne potrzeby i pragnienia. Powtarzaj to w kółko. Ludzie potrzebują utrzymywać kontakty między sobą, poszukują pracy, miejsca do życia i wielu innych rzeczy. Chodzi o to, by skupić się na ich faktycznych potrzebach, a nie na tym, by być *cool*”.

Jedna z najcenniejszych rad, jakich udzielono mi jako twórcy, padła z ust odnoszącego sukcesy autora książek, który zdradził mi, że kluczem do sukcesu twórczego w dziedzinie literatury faktu jest to, by książka była albo „bardzo zajmująca”, albo „do bólu praktyczna”. Zauważ, że ta rada nie brzmi tak: „Książka powinna być dla Ciebie *osobiście* wyczerpująca”, czy też „Powinna sprawiać, że ludzie uznają Cię za bystrzaka”, albo: „Płyn z trendem”. Troska o te wszystkie sprawy ma drugorzędne znaczenie i nic nie powinno być jej podporządkowane. Skup się na tych ponadczasowych cechach dzieła: byciu zajmującym lub praktycznym.

Powinieneś starać się, by to, co chcesz stworzyć, było dla ludzi, by pomagało im osiągnąć jakiś cel — i dzięki temu było stale na ich ustach i pojawiało się w ich rozmowach. Tych celów nie da się tak po prostu zadekretować decyzją marketera na końcu drogi. Przeciwnie, muszą być one integralną częścią procesu tworzenia od samego początku (ostatecznie to właśnie najlepsza strategia marketingowa ze wszystkich). Nawet jeżeli Twoim celem jest dostarczenie odbiorcom kilku minut rozrywki, powinieneś zadawać wnikliwe pytania i starać się dotrzeć do określonej części ludzkiego doświadczenia. Nawet bowiem zwykła piosenka pop może mieć cel. A te, które nie mają? Nie przetrwają — w każdym razie na pewno nie dłużej niż ich „pięć minut” w mediach.

Im poważniejszy i bardziej „odczasowiony” jest problem (czy też, w przypadku dzieła sztuki, im lepiej wyraża ono pewną istotną część

ludzkiego doświadczenia), tym większe są szanse na to, że produkt, który stara się dostarczyć na niego remedium, okaże się równie ważny i ponadczasowy. Jak wyraził to Albert Brooks: „Motyw starzenia się i umierania nigdy się nie zestarzeje”. Twórca filmowy Jon Favreau, który współtworzył takie dzieła kinowe jak *Swingers*, *Elf* czy *Iron Man* (którego był reżyserem), powiedział kiedyś, że w swoich produkcjach stara się dotykać ponadczasowych problemów i mitów, i że podobnie robią inni twórcy niezapomnianych dzieł kinowych. Jak stwierdził: „Ci, którzy dotrą najbliżej sedna, zapadają w naszą pamięć na dłużej”.

Im większy i bardziej palący jest problem, który starasz się rozwiązać, z tym większym zainteresowaniem powinieneś się spotkać, a Twoja praca powinna być odbierana jako tym bardziej istotna. I lukratywna. Wyobraź sobie, że piszesz o problemie, który sam się rozwiązał albo który ma określoną datę „ważności”. Zapytaj ludzi, którzy tworzyli „rozwiązania” tzw. „problemu roku 2000”, jak na tym wyszli. Nie jest to coś, czym powinieneś się zajmować. Prawdziwie ambitne tematy to te, które są faktycznie ponadczasowe i stale nierozwiązane, które dotyczą tego, co czyni z nas ludzi. Oto kilka przykładów:

- Lokale takie jak nowojorski Katz’s czy Langer’s, które obsługują klientów łącznie od niemal dwustu lat, służą Żydom jako miejsca, w których mogą bezpiecznie zasmakować jedzenia i kultury swoich współbraci. A biorąc pod uwagę niewiarygodnie wręcz długą historię tych restauracji, stały się one bazą wypadową również dla wielu innych ludzi.
- Filmy wyprodukowane przez studio Pixar, takie jak *Toy Story* czy *Potwory i spółka*, pozwoliły rozwiązać problem będący bolączką zarówno dzieci, jak i rodziców: dzieci pragnęły rozrywki, a ich rodzice nie chcieli się przy tym zanudzić na śmierć. Te filmy umiejętnie dostarczyły rozrywki, która trafiła do obu tych „grup wiekowych”, i to nie tylko przez kilkadziesiąt minut spędzonych w kinie, ale znacznie dłużej — gdyż są one z przyjemnością odtwarzane raz za razem.

- Preparat WD-40 rozwiązuje jeden z odwiecznych problemów nas wszystkich: entropii. Otaczające nas przedmioty lubią rdzewieć i klinować się. WD-40 ułatwia ich smarowanie i przywraca do życia różnego rodzaju mechanizmy.
- Gore-Tex. W określonych sytuacjach ludziom bywa zimno, bywają też narażeni na deszcz i wilgoć. Tak było zawsze. Firmy odzieżowe nie mają czasu na to, by opracowywać własne systemy wiatro- czy wodoodporne. Od pięćdziesięciu już lat używają produktów marki Gore-Tex, ponieważ nie tylko świetnie rozwiązują one wymienione problemy, ale na dodatek cieszą się zaufaniem klientów.
- Książki w rodzaju *Jak urodzić i nie zwariować*. Każdego dnia kobiety zachodzą w ciążę po raz pierwszy (i zdają sobie wówczas sprawę, że kompletnie nie mają pojęcia, co z tym dalej począć), dlatego chętnie sięgają po tego rodzaju poradniki.
- Przyspiewka *Sto lat!* to przykład prawdziwie ekstremalny. Co ludzie śpiewali na przyjęciach urodzinowych, zanim powstała?

Oczywiście listę tę mogliśmy uzupełnić o mnóstwo innych przykładów.

Podsumowując, autor projektu twórczego powinien starać się odpowiedzieć na jakąś wariację poniższych pytań:

- Jakie płyną stąd nauki?
- Jaki problem rozwiążę?
- Na ile jest zajmujący?
- Co właściwie daję?
- Co oferuję?
- Czym dzielę się z innymi?

Krótko mówiąc: za co ci wszyscy ludzie powinni chcieć mi zapłacić? Jeżeli nie potrafisz odpowiedzieć na to pytanie — jeżeli Twoja odpowiedź nie jest wyczerpująca — po prostu myśl dalej.

Odwaga, zuchwałość i dzielność

Mam nadzieję, że nie nabrałeś podejrzania, że ten piękny, kreatywny i artystyczny proces tworzenia chcę sprowadzić do czysto logicznego zadania. Że chcę zastąpić inspirację jakimś rodzajem schematycznego działania — taktyki podobnej do tej, jaką kierują się internetowi marketerzy dążący do optymalnego pozycjonowania swoich stron internetowych. Bo tak nie jest. Wcale nie chcę powiedzieć, że kreację powinna zastąpić zimna, biznesowa logika. Wręcz przeciwnie, wszystkie te rozważania mają pomóc Ci znaleźć zupełnie nowe podłoże do tworzenia — do rozwoju Twojej kreatywności, która faktycznie trafi na podatny grunt. Jeżeli proponuję Ci, byś zadał pytanie: „Za co będą mi płacić”, to nie dlatego, że jestem adwokatem prymitywnej komercji. Robię to, by pomóc Ci wydostać się z Twojej strefy komfortu, aż będziesz w stanie udzielić odpowiedzi w rodzaju: „Za coś nowego i istotnego” zamiast „Za coś, co może dać im każdy”.

Jak już wiesz, pomysły są tanie. W głowie każdego człowieka rodzą się setki pomysłów. Ba, również Ty, jako jednostka utalentowana i kreatywna, będziesz miał mnóstwo różnych pomysłów. Niektóre z nich będą wtórne i mało odkrywcze, ale inne będą prawdziwie oryginalne. Niektóre na pierwszy rzut oka będą się wydawać mało interesujące, ale po odpowiednim opracowaniu i doszlifowaniu, w miarę jak zaczniesz nad nimi pracować, mogą przerodzić się w coś całkowicie świeżego i prawdziwie unikalnego.

Powtórzę raz jeszcze, że w tworzeniu nie ma zbyt wiele z magii. Proces twórczy *wydaje się* czymś magicznym dla tych, którzy nie rozumieją, o co w tym wszystkim chodzi. A chodzi w tym głównie o to, by umieć odfiltrować te wszystkie pozornie lukratywne pomysły, które w ostatecznym rozrachunku mogą zaprowadzić Cię w ślepą uliczkę, a które mógłbyś z różnych powodów chcieć wcielić w życie.

Kluczowym etapem tworzenia ponadczasowego dzieła jest upewnienie się, że do realizacji trafiają tylko najlepsze z Twoich pomysłów — i to tylko te, na które *jedynie* Ty sam byłeś w stanie wpaść (w przeciwnym

razie stworzysz coś powszedniego — zwykły towar, a nie dzieło, które wejdzie do kanonu). Dzięki temu cały proces tworzenia będzie nie tylko bardziej satysfakcjonujący dla Ciebie jako twórcy, ale i z czysto finansowego punktu widzenia. W 2005 r. profesorowie biznesu W. Chan Kim i Renée Mauborgne zaproponowali nową koncepcję, zwaną „strategią błękitnego oceanu” (*Blue Ocean Strategy*). Na podstawie własnych badań doszli do wniosku, że zamiast zacięć zwalczać konkurentów w tzw. „czerwonym oceanie” (wypełnionym krwią), znacznie lepiej jest poszukiwać nowych, spokojnych, nieodkrytych jeszcze akwenów „błękitnego” oceanu.

Cirque du Soleil, Southwest Airlines, Curves, Under Armour, Tesla czy Nintendo Wii — to przykłady marek, które realizowały strategię błękitnego oceanu. Każda z nich zaproponowała coś nowego, coś całkowicie odmiennego od pomysłów dominujących w swojej branży. I dzięki temu odnotowały znaczący i gwałtowny wzrost. Rozwój tych firm był czymś prawdziwie ekscytującym i odświeżającym. Odkrywały one nowe lądy i brały w wyłączne posiadanie — w niektórych przypadkach na całe dekady, zanim konkurencja zaczęła dotrzymywać im kroku.

Jak zauważył już sam Goethe, najbardziej oryginalne dzieła sztuki nie dlatego „nie są za takie uznawane, że stanowią coś całkowicie nowego”, ale dlatego, że mają do przekazania coś, co „nigdy wcześniej nie zostało wypowiedziane”. Stają się one materializacją strategii błękitnego oceanu, dostarczając coś innego i ponadczasowego. Pete Carroll, trener drużyny Seattle Seahawks, z którą zdobył puchar Super Bowl, powiedział mi kiedyś, jakie wnioski wyciągnął z historii grupy muzycznej Grateful Dead. Jej członkowie nie starali się być *najlepszymi* we wszystkim. Ich celem było coś innego: *być jedynymi w swoim rodzaju w robieniu tego, czym się zajmowali*. Srinivas Rao, autor i twórca podcastów, ujął to krótko: „Bycie *jedynym* znaczy więcej niż bycie *najlepszym*”.

Mimo to nadal zbyt wielu ludzi decyduje się tworzyć coś, co musieliby uznać — gdyby tylko byli wystarczająco szczerzy sami ze sobą — za nieco tylko lepsze czy nieznacznie różne od tego, co już istnieje. Zamiast okazać odwagę, zuchwałość czy dzielność, są wtórni, nieoryginalni, banalni

i trywialni. Nie chodzi tu jedynie o to, że są przez to nudni, ale o to, że taka postawa zupełnie inaczej sytuuje ich względem nieskończonej rzeszy konkurentów.

Prawdopodobnie spotkałeś się z tym ze strony swych kreatywnych kolegów, gdy pytałeś ich o projekty, nad którymi pracują. Tak głęboko ukryli się w swoich „króliczych norach”, że całkowicie przysłoniło im to fakt, że 90 procent użytkowników jest zadowolona z oferty największego gracza w danej dziedzinie (którą chcieliby opanować), czy mówimy o Facebooku, czy o *Buszującym w zbożu* Salingera. Zdają się nie rozumieć, że większości klientów do pełni zadowolenia wcale nie wystarczy niewielkie usprawnienie, gdyż większość ludzi w ogóle o to nie dba. Z dużą nieufnością podchodzę zawsze do opisów produktów w rodzaju: „Działa podobnie jak _____, ale _____”. Nie ufam takim produktom nie tylko dlatego, że są mało oryginalne, ale przede wszystkim dlatego, że — powtórzę to raz jeszcze — zmuszają one swych twórców do trudnej walki z podmiotem, który zdominował rynek, a którego ofertę starają się zaledwie skorygować.

Bycie odważnym czy zuchwałym dostarcza nie tylko więcej zabawy w procesie twórczym, ale chroni Cię również przed koniecznością zderzenia się z „Facebookami” czy odpowiednikami *Buszującego w zbożu* w dziedzinach, w których się specjalizujesz. Oszczędza Ci konieczności stawania w szranki ze znacznie potężniejszymi przeciwnikami — w bitwie kosztownej, którą najprawdopodobniej i tak byś przegrał.

Dlatego, chcąc sprostać nieco wyższym standardom, powinieneś zadawać sobie pytania w rodzaju:

Jakie święte krowy chcę zgładzić?

Którą dominującą instytucję chcę zastąpić?

Którym grupom interesu nadepnę na odcisk?

Których ludzi mogę na poważnie wkurzyć?

Nigeryjski pisarz Chigozie Obioma zwraca uwagę na to, jak wielkie znaczenie mają cechy takie jak odwaga czy śmiałość dla stworzenia ponadczasowego dzieła. „Pisarz powinien zdawać sobie sprawę” — twierdzi — „że powieści, które zostaną zapamiętane i zyskają miano monumentalnych, to te, których autorzy czasami błędzą, odstępując od dominującej mimo wszystko strategii zuchwalstwa i śmiałej prozy, nie zaś te, które ubierają historię — nieważne, jak bardzo zajmującą — w nieadekwatne słowa”.

Komentując swój album *Born to Run*, Bruce Springsteen powiedział, że starał się nagrać płytę, która „chwyciłaby słuchaczy za gardło i zmusiła ich do poddania się przesłaniu, zmusiła ich do zwrócenia uwagi”. Powiedział też wprost, że nagrywał ją z myślą o tym, by stworzyć „największy utwór rockowy, jaki sam kiedykolwiek słyszał”. Odwaga, zuchwałość i dzielność — takie nastawienie wcale nie stoi w sprzeczności z tworzeniem ponadczasowego produktu. Przeciwnie, jest ono ważną zmienną w naszym przepisie na sukces. Jeżeli stworzysz coś nudnego, mało prawdopodobne jest, że za 20 lat będzie ono odbierane inaczej. Produkt, który dziś wygląda, brzmi czy działa podobnie jak każdy inny produkt w danej dziedzinie, raczej nie zyska jutro miana odkrywczego. A przecież *nie chcesz* podzielić losów twórcy takich właśnie produktów.

Wyobraź sobie, że jesteś Rickiem Rubinem i właśnie zobowiązałeś się wydać pierwszy poważny album trashmetalowej grupy Slayer, tworzącej muzykę... trudną w odbiorze. Wielu producentów muzycznych w naturalnym odruchu zdecydowałoby się nakłonić grupę do stworzenia czegoś, co miałyby szansę przebić się do mainstreamu i pozyskać szersze grono słuchaczy. Rubin zdawał sobie jednak sprawę, że byłby to podwójny błąd — zarówno z artystycznego, jak i komercyjnego punktu widzenia. Postąpił więc dokładnie odwrotnie — pomógł muzykom wyprodukować najtrudniejszy w odbiorze album, nad jakim kiedykolwiek pracowali, a być może też najtrudniejszy album wszechczasów: *Reign in Blood*. Po jakimś czasie skomentował to w ten sposób: „Nie chciałem, by rozmieniali się na drobne. Uważam, że zmiana stylu w celu schlebienia gustom szerszej rzeszy słuchaczy to droga donikąd. Ludzie chcą

dostać coś, co będzie autentyczne i pełne. Wersja najlepsza okazuje się często nie być dla wszystkich. Najlepsza sztuka zawsze dzieliła odbiorców. Jeżeli utwór, który wypromujesz, pokocha połowa słuchaczy, a druga połowa go znienawidzi, możesz uznać, że dobrze wykonałeś swoją robotę. Ponieważ przesunąłeś tę granicę”.

To prawda, że w perspektywie krótkookresowej ceną za decyzję Rubina była rzadsza obecność albumu na listach przebojów stacji radiowych. Gdy jednak Rubin twierdzi, że jedyne w swoim rodzaju dzieła poróżniają odbiorców, ma na myśli, że możemy łatwo wskazać tych, którzy ich szczerze nienawidzą, ale również tych, którzy *prawdziwie je uwielbiają*. W ostatecznym rozrachunku to właśnie tak dalece posunięta polaryzacja opinii odbiorców przesądziła o zaliczeniu albumu *Reign in Blood* do kanonu twórczości heavymetalowej — undergroundowy album, który spędził osiemnaście tygodni na listach przebojów i jak dotąd sprzedał się w liczbie dwóch milionów kopii!

Zagubić się po stronie zuchwalstwa — starać się złapać klientów za gardło. Po części właśnie dlatego większość projektów, które wymienilem, była uznawana za kontrowersyjne, a w niektórych przypadkach nawet za rozczarowujące w momencie wypuszczenia ich na rynek. Przypomnij sobie *Wojnę światów* Orsona Wellesa — słynne słuchowisko radiowe łączące elementy rzeczywistości i fikcji, które jednocześnie na nowo zdefiniowało pojęcie rozrywki i nie na żarty wystraszyło milionowe rzesze słuchaczy. Podobnie obraz *Akt błękitny* Henri Matisse’a, który został spalony w 1913 r. (dziś możesz go kupić w formie drukowanej kopii). Albo twórczość D.H. Lawrence’a, która została oceniona ze względu na swą obsceniczną, czy powieść *Z zimną krwią* Trumana Capote’a, która *de facto* zapoczątkowała nowy gatunek powieści i wielu ludzi rozsierdziła nie na żarty — czy była ona oparta na faktach, czy nie? Pomyśl też o technologii, która spotyka się z protestami ludzi i niechęcią legislatorów — czy chodzi o Airbnb, czy o Ubera. Ostatecznie stają się one częścią naszego życia, mimo tego, że początkowo jest w nich coś, co nas głęboko szokuje i budzi sprzeciw. Jak mówi Elizabeth Wurtzel,

której od lat towarzyszy etykieta pisarki kontrowersyjnej: „Albo jesteś kontrowersyjny, albo nie ma cię wcale”.

Interesujące są rozważania nad tym, jak zuchwałe bywają niektóre dzieła, a przy tym — jak bardzo są konwencjonalne. *Akt błękitny* szokował głównie ze względu na dobór barw, rasę modelki i jawną dwuznaczność. Nie namalowała go maszyna, nie ma też piętnastu metrów szerokości. Słuchowisko Wellesa trwało tyle samo czasu, co każda inna audycja jego autorstwa. Truman Capote nie opublikował swojej książki anonimowo. Airbnb nie był pierwszym na rynku serwisem ułatwiającym dzielenie zasobów mieszkaniowych, który akceptowałby wyłącznie kryptowaluty. Nic z tych rzeczy. Wszystkie te innowacyjne dzieła łamały dotychczasowe konwencje w zaledwie kilku szczególnych, dobrze przemyślanych punktach. I tyle właśnie wystarczyło.

Bo prawda jest taka, że nie da się złamać jednocześnie wszystkich możliwych konwencji. Nie powinieneś próbować tego robić dla własnego bezpieczeństwa. Aby być wystarczająco kontrowersyjnym twórcą — nie mylić z byciem niezrozumiałym twórcą — musisz głęboko wgrzyźć się w samo sedno tego, co decyduje o kształcie dziedziny, w której się specjalizujesz. By wiedzieć, które granice wolno Ci przekroczyć, a których naruszyć nie wolno. To, że programy emitowane na platformie Netflix czy na kanale HBO trwają od trzydziestu do sześćdziesięciu minut — i to mimo tego, że nadawcy ci nie emitują reklam — ma określoną przyczynę. W czasach obecnych, gdy każdy może być wydawcą swojej twórczości, autorzy tekstów mogą, przynajmniej teoretycznie, robić, co im się żywnie podoba. Jednak w większości przypadków tak nie postępują. Dlaczego? Ponieważ nie każda konwencja zasługuje na to, by podawać ją w wątpliwość i jawnie kwestionować. Co więcej, równoczesne kwestionowanie zbyt wielu zasad może wprowadzać konsumenta w błąd i nadmiernie go przytłaczać. (Ostatecznie pisarze chcą, by ich książka przypominała *prawdziwą* książkę).

Zadajemy więc sobie pytania: dlaczego rzeczy mają się tak, a nie inaczej? Które praktyki i reguły powinny być zakwestionowane, a które należy zachować? Znalezienie odpowiedzi sprawi, że nasza twórczość

będzie w wystarczającym stopniu oryginalna, pozostając jednocześnie przystępną. Szokująca, ale nie przesadnie wysilona. Świeża, ale nie kosztem ponadczasowości.

Jeżeli zdecydujesz się przesunąć obowiązujące granice, musisz liczyć się z tym, że nie każdemu przypadnie to do gustu. A w każdym razie nie bezpośrednio. Po opublikowaniu mojej pierwszej książki, która wzbudziła prawdziwy ferment, otrzymałem zdjęcie od szefa działu mediów społecznościowych w Fordzie, na którym wrzucał moją książkę do kosza — tak wielką wywołała u niego furję. Jeden z reporterów zaatakował mnie fizycznie po tym, jak udzieliłem wywiadu. Jedna z osób, które opisałem w tekście, zagroziła mi pozwem sądowym. To było przerażające. Ale i wielce ekscytujące. I utwierdziło mnie w przekonaniu, że postąpiłem właściwie.

Zdałem sobie bowiem sprawę, że są to wszystkie sygnały świadczące o tym, że stworzyłem dzieło, które będzie trwać. Jeżeli chcesz sprowokować reakcje, to znak, że posuwasz się do przodu. Pewien słynny naukowiec przestrzegł kiedyś swoich studentów, by nie martwili się ludźmi, którzy starają się podkraść ich pomysły. „Jeżeli są prawdziwie oryginalne, będziecie musieli wepchnąć im to w gardło”. To sprowadza nas nie tylko z powrotem do naszej poprzedniej dyskusji na temat tego, dlaczego nie wystarczy bazować na ostatnich pomysłach, ale i nawiązuje do tezy, że nowości muszą prowokować. Twoja twórczość może szokować ludzi, którzy mogą nie być w stanie zaakceptować jej z marszu — ale jest to jednocześnie sygnał, że udało Ci się stworzyć coś świeżego i prawdziwie oryginalnego.

Czy to najlepsze, co mogłeś zrobić?

Wspomniałem wcześniej o micie spontanicznej kreacji. Pozwól, że wrócę do niego raz jeszcze, ponieważ nic w równym stopniu nie wyrządziło tak wielu szkód twórcom pragnącym stworzyć ponadczasowe dzieło, jak to wielkie kłamstwo.

Orson Welles powiedział, że „film powinien dać się lepiej oglądać za drugim czy trzecim razem niż za pierwszym. Powinien zawierać w sobie więcej treści, niż ktokolwiek jest w stanie naraz przyswoić. Musi być na tyle wypełniony »mięsem«, na tyle pełen implikacji, by każdy miał szansę coś z niego wynieść”. Cyril Connolly twierdził, że literatura to odmiana pisarstwa z góry przeznaczona do bycia czytana dwa razy — wszystko, co nie spełnia tego postulatu, to zaledwie... dziennikarstwo. To samo odnosi się do twórczości telewizyjnej, jak choćby serialu *Bogaci bankruci*, gdzie akcja jest na tyle wartka i zabawna, że przy każdym kolejnym odtworzeniu danego odcinka widz zaczyna dostrzegać coś nowego. Podobną radość sprawiają wielkie książki, zawierające nieprzemijającą i uniwersalną mądrość. Zdejmij dowolną z półki i otwórz na przypadkowej stronie — z pewnością trafisz na fragment, który do Ciebie przemówi swą głębią czy ukoi Twoje cierpienie — nawet jeżeli czytałeś ją już dziesiątki razy.

Naszym celem jest stworzenie czegoś, czym ludzie będą się zachwycać, co stanie się częścią ich życia. Ukryte przesłanie znalezione w wielkich dziełach nie zawsze staje się widoczne przy pierwszym podejściu. Z kolei trudno o odpowiednie ułożenie warstw dzieła, gdy jest ono tworzone poprzez przelewanie na papier pojedynczego strumienia świadomości. Nie. Głębokie, kompletne dzieło powstaje w wyniku kolejno po sobie następujących, powtarzanych faz ulepszeń.

Zawsze możesz zrobić więcej, zawsze możesz coś jeszcze dodać. Jak zaznaczyłem wcześniej, to bardzo ważne, by umieć dostrzec szeroką perspektywę — pełen obraz całości. Ale nie oznacza to, że możemy zapomnieć o szczegółach — musisz skupić się na najmniejszych fragmentach całego procesu i realizować je równie uważnie. Każdy mistrz zawsze dba o szczegóły — czasami do granic przesady. Jeżeli kiedykolwiek zajrzysz do wnętrza komputera wyprodukowanego przez Apple, przekonasz się, że również od tej strony ich komputery zostały zaprojektowane z dbałością o detale. Ludzie, którzy je projektowali, traktowali je jak dzieło sztuki — ich popisowe dzieło. Nie poszli na łatwiznę i zbędne kompromisy nawet tam, gdzie większość ludzi nigdy nie zajrzy.

Jak powiedział mi jeden z agentów, z którymi współpracowałem: „Zawsze poświęć trzy razy więcej czasu na przegląd rękopisu, niż wydaje ci się, że trzeba”. Miał rację. To będzie najlepiej spędzony czas w całym projekcie. Znana jest rada Stephena Kinga, który twierdził: „Uśmiercaj tych, których pokochałeś, nawet wtedy, gdy rani to twoje egocentryczne serce gryziopórka... uśmiercaj tych, których kochasz”. Ogólnie rzecz biorąc, mówi on o tych ciężkich momentach, kiedy twórca musi podjąć decyzje dotyczące swojego dzieła — gdy nieustannie doskonalą i rozwija stworzony przez siebie byt, aż osiągnie on doskonałość w takim stopniu, jaki tylko jest w jego zasięgu.

Robert McKee, prawdziwa legenda i guru scenarzystów, zdradził mi, że nie jest przekonany, czy człowiek może stworzyć coś naprawdę wielkiego ze z góry określonym zamiarem. Ale jest przy tym pewien, że gdy już próbujemy coś zrobić, powinniśmy starać się osiągnąć doskonałość na każdym etapie. „Nie sądzę, by każdy człowiek był w stanie świadomie stworzyć prawdziwe arcydzieło” — powiedział. „Wydaje mi się, że to, co tak naprawdę robimy, to staramy się opowiedzieć jak najlepszą historię w jak najlepszy sposób, by następnie obserwować reakcje publiczności”. Zignoruj to, co robią inni. Zignoruj to, co dzieje się wokół Ciebie. Nie jest to dla Ciebie żadna konkurencja. Nie masz żadnego punktu odniesienia, z którym musiałbyś się zmierzyć. Jedyne, co musisz naprawdę zrobić, to dać z siebie wszystko — tylko to ma znaczenie.

Jedna ważna rzecz

Być może wydaje Ci się, że już stworzyłeś swój wielki produkt — ponadczasowe arcydzieło. Prawda jest jednak taka, że nic podobnego nie miało miejsca. W każdym razie *jeszcze* nie. Nie na tym etapie. Nikt tego nie dokona tak wcześnie. A ludzie, którzy są szczególnie przekonani, że tego dokonali? Oni *szczególnie* nie. Przypominają nam o tym skromne słowa Stevena Pressfielda z jego wspaniałej książki *The War of Art*: „Fałszywy innowator jest pewny siebie. Prawdziwy — wystraszony na śmierć”.

Strach prawdziwego twórcy bierze się stąd, że proces tworzenia jest w równym stopniu przerażający, co porywający. Ostatecznie wkładasz dużą część siebie w realizowany projekt. A co, jeżeli ludziom nie spodoba się finalny produkt? Co, jeżeli ktoś będzie starał się wyrzucić na Tobie presję, byś dokonał jakichś zmian? Praca twórcza odbywała się w odosobnieniu, ale wkrótce będziesz musiał wytłumaczyć się z niej przed publicznością. Co, jeżeli przyniesie to ból? Co, jeżeli nie zrobisz tego uczciwie? Ten strach jest źródłem znacznego dyskomfortu, ale jest dobrym prognostykiem. Sprawi, że staniesz się bardziej sumienny.

Pragnienie i dążenie do stworzenia czegoś prawdziwie wielkiego w powiązaniu ze szczerą wiarą, że *dasz radę tego dokonać*, mogą bardzo szybko przerodzić się w złudzenie i pychę, jeżeli nie zachowasz czujności. Im bardziej będziesz nerwowy i przerażony, tym większe będziesz miał bodźce do tego, by cofnąć się o krok i ulepszyć swój produkt, ponieważ *nie jesteś gotowy* — i tym lepiej dla Twojego projektu. Projektu, którego celem jest stworzenie dzieła, które każdego racjonalnego człowieka przyprawiałoby o lekkie dreszcze.

Pozwól, by to uczucie było Twoim przewodnikiem. Uszanuj je.

A tymczasem ci wszyscy, którzy sądzą, że mogą pójść na skróty — czy też, że osiągną cel bez większego wysiłku — znikną tak szybko, jak się pojawili. Stworzenie czegoś, co ma przetrwać, kosztuje mnóstwo czasu i wysiłku oraz wymaga poświęcenia.

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 

PRZEWAŻAJĄCA CZĘŚĆ NOWOŚCI ZNIKA Z RYNKU RÓWNIIE SZYBKO, JAK SIĘ NA NIM POJAWIA!

Dotyczy to wszystkich branż, od książek począwszy, na narzędziach skończywszy. Jeśli już jakiś produkt odnosi sukces, najczęściej jest gwiazdą jednego sezonu — po pięciu latach nikt o nim nie pamięta. Mimo to każdy potrafi wymienić książkę lub film, do którego wraca mimo upływu czasu. Co ciekawe, te ponadczasowe hity często w momencie premiery nie cieszyły się dużą popularnością. Ich wartość rosła stopniowo, z upływem lat. Każdy, kto chciałby dołączyć efekty swojej pracy do tego elitarnego grona, powinien zadać sobie pytanie: jakie mechanizmy rządzą tworzeniem takich dzieł?

W tej książce nie znajdziesz prostej recepty na tymczasowy sukces. Dowiesz się natomiast, jak pracowały najwybitniejsze umysły naszych czasów stojące za powodzeniem największych bestsellerów ostatnich lat. Przekonaś się, że nie istnieje jedna metoda kreowania dzieł, które mogłyby zdobyć wiernych odbiorców na dekady. Istnieje za to sposób postrzegania relacji między dziełem a jego odbiorcą. Między fazą projektowania a fazą marketingu nie może być wyraźnej granicy. Cel, któremu ma służyć produkt, oraz wizja docelowych odbiorców, powinny towarzyszyć myślom autora od pierwszego dnia pracy nad dziełem. Innymi słowy, holistyczne traktowanie tego procesu zwiększa szansę dzieła na przetrwanie próby czasu. I do takiego właśnie holistycznego podejścia zainspiruje Cię ta książka.

Sięgając po tę publikację dowiesz się, jak:

TWORZYĆ Z MYŚLĄ O TRWAŁOŚCI DZIEŁA — JAK RICK RUBIN, WSPÓLAUTOR SUKCESU ADELE, JAY-Z CZY RED HOT CHILI PEPPERS | RYGORYSTYCZNIE KONTROLOWAĆ KAŻDY WAŻNY DLA ODBIORCY ELEMENT DZIEŁA — JAK TIM FERRISS, AUTOR UWIELBIANYCH OD LAT KSIĄŻEK I UCHWYCIĆ NIE TYLKO DUCHA SWOICH CZASÓW, ALE TAKŻE TO, CO PONADczasowe — JAK JERRY SEINFELD, KTÓREGO ZNAKOMITY SITCOM Wszedł do współczesnego kanonu i wykorzystać wsparcie zespołu i otrzymywane informacje zwrotne na możliwie wczesnym etapie — JAK HARPER LEE, KTÓRA ZMIENIA SŁABY RĘKOPIS W KLASYKĘ współczesnej literatury i BUDOWAĆ PLATFORMĘ WIERNYCH I ODDANYCH ZWOLENNIKÓW — JAK TO ROBIŁI WINSTON CHURCHILL, STEFAN ZWEIG CZY LADY GAGA

RYAN HOLIDAY jest wybitnym strategiem, przedsiębiorcą i autorem kilku książek. W wieku 19 lat zrezygnował ze studiów i rozpoczął karierę zawodową. Jako dyrektor firmy American Apparel brał udział w przygotowaniu kilku kontrowersyjnych kampanii w mediach. Jego firma konsultingowa, Brass Check, doradza takim klientom jak Google, TASER czy Complex. Obecnie Holiday mieszka na małym ranchu pod Austin w stanie Teksas. W czasie wolnym od pisania zajmuje się hodowlą bydła, kóz i... osłów.

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint^{PL}



onpress



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



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onpress@onpress.pl

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

ISBN 978-83-283-4411-2



Cena: 44,90 zł

książkiklasybusiness

www.szkolenia.helion.pl