

Bestsellerowy autor NEW YORK TIMESA

PRAWA  
LUDZKIEJ  
NATURY

ROBERT GREENE

sensus

Tytuł oryginału: The Laws of Human Nature

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-283-9484-1

Copyright © 2018 by Robert Greene

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.

Polish edition copyright © 2020, 2022 by Helion S.A.  
All rights reserved.

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

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

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://sensus.pl/user/opinie/praluv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

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

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

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# SPIIS TREŚCI

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Wstęp</b>  | <b>11</b> |
| <b>Rozdział 1. Opanuj swoją emocjonalną jaźń</b>              | <b>22</b> |
| Prawo irracjonalności   | 23        |
| <i>Wewnętrzna Atena</i>                                       | 23        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>                              | 30        |
| <i>Etap pierwszy: rozpoznawanie tendencyjności</i>            | 36        |
| <i>Etap drugi: strzeż się czynników zaogniających</i>         | 40        |
| <i>Etap trzeci: strategie rozbudzania racjonalnej jaźni</i>   | 45        |
| <b>Rozdział 2. Przekształć miłość własną w empatię</b>        | <b>50</b> |
| Prawo narcyzmu  | 51        |
| <i>Narcystyczne spektrum</i>                                  | 51        |
| <i>Cztery przykłady osobowości narcystycznych</i>             | 61        |
| <b>Rozdział 3. Dostrzegaj, co się kryje za maskami innych</b> | <b>78</b> |
| Prawo odgrywania ról  | 79        |
| <i>Drugi język</i>  | 79        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>                              | 86        |
| <i>Umiejętności obserwacyjne</i>                              | 88        |
| <i>Klucze dekodujące</i>                                      | 91        |
| <i>Sztuka zarządzania wizerunkiem</i>                         | 101       |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Rozdział 4. Oceniaj siłę charakteru innych ludzi</b>                            | <b>106</b> |
| Prawo kompulsywnego zachowania   | 107        |
| <i>Wzorzec</i>   | 107        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 115        |
| <i>Oznaki charakteru</i>   | 119        |
| <i>Typy toksyczne</i>  | 124        |
| <i>Doskonały charakter</i>   | 129        |
| <b>Rozdział 5. Stań się mrocznym przedmiotem pożądania</b>                         | <b>134</b> |
| Prawo pożądliwości   | 135        |
| <i>Obiekt pożądania</i>  | 135        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 141        |
| <i>Strategie stymulowania pożądania</i>  | 145        |
| <i>Najwyższe pragnienie</i>  | 149        |
| <b>Rozdział 6. Poszerz swoją perspektywę</b>                                       | <b>152</b> |
| Prawo krótkowzroczności  | 153        |
| <i>Chwile szaleństwa</i>   | 153        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 160        |
| <i>Cztery oznaki krótkowzroczności i strategie ich przezwyciężania</i>             | 163        |
| <i>Człowiek dalekowzroczny</i>   | 170        |
| <b>Rozdział 7. Zmiękczej opór innych, potwierdzając ich opinie na własny temat</b> | <b>172</b> |
| Prawo defensywności  | 173        |
| <i>Gra o wpływy</i>  | 173        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 182        |
| <i>Pięć strategii doskonałego argumentatora</i>                                    | 187        |
| <i>Elastyczne strategie umysł – jaźń</i>   | 196        |
| <b>Rozdział 8. Zmieniaj uwarunkowania, zmieniając własną postawę</b>               | <b>200</b> |
| Prawo autosabotażu   | 201        |
| <i>Najwyższa wolność</i>   | 201        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 209        |
| <i>Postawa ograniczająca (negatywna)</i>   | 213        |
| <i>Postawa ekspansywna (pozytywna)</i>   | 220        |
| <b>Rozdział 9. Stań twarzą w twarz ze swoją ciemną stroną</b>                      | <b>228</b> |
| Prawo wyparcia   | 229        |
| <i>Ciemna strona</i>   | 229        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 238        |
| <i>Rozszyfrowywanie cienia: sprzeczne zachowania</i>                               | 244        |
| <i>Zintegrowany człowiek</i>   | 249        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Rozdział 10. Uważaj na delikatne ego</b>  | <b>256</b> |
| Prawo zazdrości  | 257        |
| <i>Zgubna przyjaźń</i>   | 257        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 266        |
| <i>Oznaki zazdrości</i>  | 269        |
| <i>Rodzaje zazdrośników</i>  | 271        |
| <i>Wyzwalacze zazdrości</i>  | 277        |
| <i>Poza zazdrością</i>   | 281        |
| <b>Rozdział 11. Poznaj własne ograniczenia</b>   | <b>286</b> |
| Prawo megalomanii  | 287        |
| <i>Ułuda sukcesu</i>   | 287        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 297        |
| <i>Przywódcą-megaloman</i>   | 304        |
| <i>Megalomania praktyczna</i>  | 308        |
| <b>Rozdział 12. Nawiąż ponownie połączenie z własnym pierwiastkiem męskim lub kobiecym</b> | <b>314</b> |
| Prawo stereotypowości płci kulturowej  | 315        |
| <i>Autentyczna płeć kulturowa</i>  | 315        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 326        |
| <i>Projekcja płci kulturowej — rodzaje</i>   | 333        |
| <i>Pierwotny mężczyzna-kobieta</i>   | 339        |
| <b>Rozdział 13. Działaj w poczuciu celu</b>  | <b>348</b> |
| Prawo bezcelowości   | 349        |
| <i>Głos</i>  | 349        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 362        |
| <i>Strategie rozwijania wysokiego poczucia celu</i>  | 368        |
| <i>Powab fałszywych celów</i>  | 375        |
| <b>Rozdział 14. Opieraj się negatywnej presji grupy</b>                                    | <b>380</b> |
| Prawo konformizmu  | 381        |
| <i>Eksperyment na ludzkiej naturze</i>   | 381        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>   | 395        |
| <i>Dwór i dworzanie</i>  | 410        |
| <i>Grupa realna</i>  | 417        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Rozdział 15. Sprawiaj, aby inni chcieli Cię naśladować</b>     | <b>424</b> |
| Prawo zmienności  | 425        |
| <i>Przekleństwo roszczeniowości</i>                               | 425        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>                                  | 439        |
| <i>Strategie budowania autorytetu</i>                             | 447        |
| <i>Autorytet wewnętrzny</i>                                       | 453        |
| <b>Rozdział 16. Dostrzegaj wrogość za przyjazną fasadą</b>        | <b>456</b> |
| Prawo agresji   | 457        |
| <i>Wyrafinowany agresor</i>                                       | 457        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>                                  | 473        |
| <i>Źródło ludzkiej agresji</i>                                    | 475        |
| <i>Pasywna agresja — jej strategie i możliwe przeciwdziałania</i> | 483        |
| <i>Kontrolowana agresja</i>                                       | 491        |
| <b>Rozdział 17. Chwytaj historyczną chwilę</b>                    | <b>498</b> |
| Prawo pokoleniowej miopii   | 499        |
| <i>Wzbierający przypyływ</i>                                      | 499        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>                                  | 515        |
| <i>Doświadczenie pokoleniowe</i>                                  | 517        |
| <i>Wzorce pokoleniowe</i>   | 521        |
| <i>Strategie wykorzystywania ducha czasów</i>                     | 528        |
| <i>Człowiek poza czasem i śmiercią</i>                            | 532        |
| <b>Rozdział 18. Pamiętaj, że wszyscy jesteśmy śmiertelni</b>      | <b>538</b> |
| Prawo wypierania śmierci  | 539        |
| <i>Kula w boku</i>  | 539        |
| <i>Klucze do ludzkiej natury</i>                                  | 549        |
| <i>Filozofia życia poprzez śmierć</i>                             | 552        |
| <b>Podziękowania</b>  | <b>561</b> |
| <b>Wybrana bibliografia</b>                                       | <b>563</b> |



ROZDZIAŁ 1.

# OPANUJ SWOJĄ EMOCJONALNĄ JAŻŃ



# PRAWO IRRACJONALNOŚCI

**L**ubimy wyobrażać sobie, że kontrolujemy własny los, świadomie i najlepiej jak potrafimy, planując przebieg swojego życia. Zasadniczo nie wiemy jednak, jak bardzo dominują nad nami nasze własne emocje. Zmuszają nas one do poszukiwania koncepcji, które koją nasze ego. Sprawiają, że wynajdujemy dowody potwierdzające to, w co chcemy wierzyć. Doprowadzają do tego, że widzimy to, co w zależności od nastroju chcemy zobaczyć, a taka utrata związku z rzeczywistością bywa źródłem złych decyzji i negatywnych wzorców, które naznaczają nasze życie. Racjonalność to umiejętność przeciwdziałania takim efektom emocjonalnym, to myślenie, a nie reagowanie, to otwieranie umysłu na zjawiska, które naprawdę mają miejsce, zamiast na to, co czujemy. Racjonalność nie jest czymś, czym dysponujemy z natury — to zdolność, którą musimy opanowywać i pielęgnować, ale w ten sposób osiągamy pełnię własnego potencjału.

## WEWNĘTRZNA ATENA

Pewnego dnia pod koniec roku 432 p.n.e. do obywateli Aten dotarły bardzo niepokojące wieści. Otóż do miasta przybyli wysłannicy władcy Sparty i przedstawili ateńskim władzom nowe warunki pokoju. Gdyby Ateny się na te warunki nie zgodziły, Sparta wypowiedziałaby im wojnę. Sparta była odwiecznym wrogiem Aten i pod wieloma względami ich całkowitym przeciwnikiem. Ateny przewodziły lidze demokratycznych państw regionu śródziemnomorskiego, a Sparta stała na czele konfederacji oligarchii, zwanej Związkiem Peloponeskim. Siłą Aten była ich marynarka wojenna i zasobność — miasto było największą potęgą handlową nad Morzem Śródziemnym. Sparta polegała na swojej armii — była państwem całkowicie zmilitaryzowanym. Do tamtej pory oba mocarstwa zasadniczo unikały bezpośrednich konfliktów, bo konsekwencje mogłyby być katastrofalne — pokonana strona nie tylko mogłaby utracić wpływy w regionie, ale pod znakiem zapytania stanęłyby także cały styl jej życia — który w przypadku Aten niewątpliwie wiązał się z demokracją i bogactwem. Teraz jednak wojna wydawała się nieunikniona, a przeczucie nadciągającej katastrofy szybko ogarnęło wszystkich mieszkańców miasta.

Kilka dni później na sąsiadującym z Akropolem wzgórzu Pnyks zwołano zgromadzenie, którego celem miało być przedyskutowanie spartańskiego ultimatum i podjęcie decyzji, co należy zrobić. W zgromadzeniach mogli brać udział wszyscy obywatele płci męskiej, a w tym pamiętnym dniu, aby wziąć udział w debacie, na wzgórzu zjawili się ich niemal dziesięć tysięcy. Znajdujący się wśród nich „jastrzębie” okazywali wielkie poruszenie — według nich Ateny powinny przejąć inicjatywę i zaatakować Spartę. Przypominano im jednak, że w wojnie lądowej siły Sparty są w zasadzie nie do pokonania. Tego rodzaju atak byłby wręcz wodą na jej młyn. „Gołębie” opowiadali się z kolei za zaakceptowaniem warunków pokojowych, ale wielu z nich wskazywało, że byłoby to równoznaczne z okazaniem lęku i tylko ośmieliłoby Spartan, dając im więcej czasu na powiększenie armii. Debata trwała, emocje stawały się coraz gorętsze, rozlegały się krzyki, ale na horyzoncie nie było widać żadnego zadowalającego rozwiązania.

Późnym popołudniem tłumy nagle ucihły, gdy pojawiała się znajoma postać, aby przemówić do zgromadzenia. Był to ateński mąż stanu, ponadsześćdziesięcioletni wówczas Perykles. Perykles był uwielbiany, jego opinie ceniono bardziej niż zdanie kogokolwiek innego, ale Ateńczycy — choć darzyli go szacunkiem — uważali także, że jest bardzo osobliwym przywódcą, raczej filozofem niż politykiem. Dla tych, którzy byli na tyle dojrzały, aby pamiętać początki kariery Peryklesa, odnoszone przez niego sukcesy i rzeczywista władza, jaką zdobył, były naprawdę zaskoczeniem, bo Perykles robił wszystko inaczej niż inni.

W najwcześniejszym okresie demokracji, zanim Perykles pojawił się na scenie, Ateńczycy cenili u swoich przywódców pewien charakterystyczny typ osobowości — chodziło o ludzi, którzy potrafili inspirująco i przekonująco przemawiać oraz mieli talenty dramatyczne. Na polu bitwy tacy przywódcy bywali najczęściej zwolennikami podejmowania ryzyka — często wymuszali rozpoczęcie kampanii wojennych, którym przewodzili w nadziei na zdobycie chwały i poklasku. Kontynuując swoje kariery, tacy ludzie trafiali do zgromadzenia i stawali się reprezentantami jednej z jego frakcji — właścicieli ziemskich, żołnierzy, arystokratów; robili wszystko, co w ich mocy, aby chronić interesy przedstawicieli tych klas społeczeństwa. Doprowadzało to do częstych podziałów politycznych. Kolejni przywódcy rośli w siłę, a następnie pogrążali się w upadku w kilkuletnich cyklach, ale Ateńczykom to nie przeszkadzało — nie ufali nikomu, kto długo trwał u władzy.

Potem — około 463 roku p.n.e. — w życiu publicznym pojawił się Perykles i ateńska polityka zmieniła się bezpowrotnie. Najbardziej niezwykle okazało się jego pierwsze posunięcie. Chociaż pochodził ze znakomitej arystokratycznej rodziny, sprzymierzył się z rosnącą w siłę frakcją zrzeszającą przedstawicieli klasy średniej i niższej — rolników, wioślarzy okrętowych i będących dumą Aten rzemieślników. Pracował nad tym, aby ich głos stał się bardziej słyszalny w zgromadzeniu i aby zyskali większe wpływy w ramach ateńskiej demokracji. Grupa, której obecnie przewodził, nie była niewielką frakcją — zrzeszała większość ateńskich obywateli. Kontrolowanie tak wielkiej, trudnej do opanowania masy ludzi o zróżnicowanych, nierzadko sprzecznych interesach mogłoby się wydawać niemożliwe, ale Perykles tak żarliwie dążył do tego, aby zyskała ona na znaczeniu, że powoli zaskarbiał sobie zaufanie i rosło poparcie dla niego.

Zyskując coraz większe wpływy, Perykles zaczął dowodzić własnej wartości w zgromadzeniu i zmieniać politykę. Występował przeciwko rozbudowie imperium ateńskiej demokracji. Obawiał się, że Ateńczycy przekroczą granice i stracą kontrolę nad biegiem wydarzeń. Pracował nad skonsolidowaniem imperium i wzmocnieniem istniejących sojuszy. Kiedy dochodziło do wojen, starał się jako dowódca ograniczać zasięg kampanii i zwyciężać za pomocą manewrów, przy minimalnych stratach własnych. Wielu wydawało się to mało heroiczne, ale wprowadzane przez Peryklesa zasady zaczęły przynosić efekty i miasto wkroczyło w okres bezprecedensowego dobrobytu. Skończyły się niepotrzebne wojny, które pustoszyły skarbiec, a imperium zaczęło funkcjonować sprawniej niż kiedykolwiek wcześniej.

To, co Perykles robił z rosnącą nadwyżką finansową, zaskakiwało i zadziwiało jego współobywateli: zamiast wykorzystywać pieniądze do kupowania stanowisk politycznych, zainicjował w Atenach projekt masowych prac budowlanych. Zlecał budowę świątyń, teatrów i sal

koncertowych — przy pracach znajdowali zatrudnienie wszyscy ateńscy rzemieślnicy. Miasto stawało się coraz piękniejsze. Perykles był zwolennikiem architektury, która odzwierciedlała jego osobiste poczucie estetyki — uporządkowanej, wysoce zgeometryzowanej, monumentalnej, lecz kojącej dla oka. Największą budowlą, której wzniesienie zlecił, okazał się Partenon z ogromnym czterometrowym posągami Ateny. Atena była duchową przewodniczką Aten, boginią mądrości i inteligencji. Reprezentowała wszystkie wartości, na których szerzeniu zależało Peryklesowi. Ten wielki człowiek samodzielnie zmienił wygląd i ducha Aten, wprowadzając miasto w złoty wiek w sferze sztuki i nauk ścisłych.

Najbardziej osobliwą cechą Peryklesa był styl, w jakim przemawiał — pełen powściągliwości i godności. Perykles nie stosował powszechnych w owym czasie popisów retoryki. Zamiast tego starał się przekonywać słuchaczy logiczną argumentacją. Dzięki temu słuchali uważnie, bo śledzili interesujący tok jego myśli. Styl Peryklesa był jednocześnie zniewalający i uspokajający.

W przeciwieństwie do innych przywódców Perykles utrzymywał władzę przez całe lata, a właściwie nawet przez dekady, całkowicie kontrolując miasto w spokojny i dyskretny sposób. Miał oczywiście wrogów — było to nieuniknione. Pozostawał u władzy tak długo, że wielu oskarżało go o ukryte zapędy dyktatorskie. Podejrzewano, że jest ateistą i kimś, kto szydzi z wszelkich tradycji. To wyjaśniałoby jego nietypowość. Nikt jednak nie mógł podważyć pozytywnych efektów jego przywództwa.

Gdy zatem Perykles zaczynał tego popołudnia przemawiać do zgromadzenia, jego opinia na temat wojny ze Spartą była zdaniem najbardziej oczekiwanym, więc w czekającym z niecierpliwością na jego wystąpienie tłumie rozległy się wezwania do uciszenia się.

„Ateńczycy — zaczął Perykles. — Moje poglądy się nie zmieniły: jestem przeciwny jakimkolwiek ustępstwom na rzecz Związku Peloponeskiego, chociaż zdaję sobie sprawę, że entuzjazmowi, z jakim nasi obywatele są przekonywani do rozpoczęcia wojny, nie odpowiada faktyczna chęć działania, a ich oceny zmieniają się wraz z rozwojem wydarzeń”. Następnie przypomniał współobywatelom, że spory między Atenami a Spartą miały być rozstrzygane przez neutralnych arbitrów. Byłoby niebezpiecznym precedensem, gdyby lud Aten uległ po prostu żądaniom Spartan. Jak zatem miałyby się to wszystko zakończyć? Przecież otwarta bitwa z siłami lądowymi Sparty byłaby samobójstwem. Perykles zaproponował więc całkowicie nową postać wojny — ograniczonej i obronnej.

Miał zamiar zgromadzić za murami Aten wszystkich mieszkańców okolicy. „Niech Spartanie przyjdą i spróbują zwabić nas do walki — rzekł. — Niech spustoszą nasze ziemie. Nie złapiemy przynęty, nie będziemy z nimi walczyć na lądzie. Dzięki dostępowi do morza miastu nie zabraknie zaopatrzenia. Posłużymy się naszą marynarką do ataków na ich nadbrzeżne miasta. Z czasem zaczną się irtować, bo nikt nie wyda im bitwy. Ze względu na konieczność żywienia i utrzymywania armii w końcu zabraknie im pieniędzy. Ich sojusznicy zaczną się ze sobą kłócić. Spartańscy zwolennicy wojny zostaną zdyskredytowani i dojdzie do negocjacji, po których nastanie prawdziwy, trwały pokój, przy minimalnych stratach w sile żywej i w pieniądzu z naszej strony”.

„Mogę podać wam wiele powodów — podsumowywał — uzasadniających, dlaczego powinniście być pewni ostatecznego zwycięstwa, jeśli tylko nie stracie rozsądku i nie zboczycie z raz obranej drogi, wystawiając się na nowe zagrożenia. Obawiam się nie tyle strategii wroga, ile naszych własnych błędów”. Plan Peryklesa był niezwykle nowatorski i wywołał burzliwą debatę. Jego projektem nie byli usatysfakcjonowani ani „jastrzębie”, ani „gołębie”, ale ostatecznie zwyciężyła reputacja Peryklesa jako mądrego człowieka i jego strategia została zaakceptowana. Kilka miesięcy później rozpoczęła się brzemenna w skutki wojna.

Już od początku nie wszystko przebiegało jednak tak, jak przewidywał Perykles. Spartanie i ich sprzymierzeńcy wcale nie popadali w toku wojny we frustrację, ale wręcz przeciwnie, poczynali sobie coraz śmielej. To Ateńczycy zaczęli odczuwać zniechęcenie na widok zniszczeń dokonywanych przez wroga na ich ziemiach, gdy oni sami nie mogli wyrzucić na nim odwetu. Perykles wierzył, że jego plan nie zawiedzie, jeśli Ateńczycy zachowają cierpliwość, ale w drugim roku wojny doszło do niespodziewanej katastrofy, która wszystko za-przepaściła. W mieście wybuchła potężna epidemia, która ze względu na bardzo liczne rzesze ludzi pozostających w murach błyskawicznie się rozprzestrzeniła, zabijając jedną trzecią mieszkańców i dziesiątkując szeregi armii. Zachorował także Perykles, który na łożu śmierci stał się świadkiem ostatecznego koszmaru: wszystko, co zrobił dla Aten przez tak wiele dziesięcioleci, zdawało się w jednej chwili rozsypywać w proch, a ludzie pograżali się w zbiorowym szaleństwie prowadzącym do tego, że w końcu każdy zaczynał dbać wyłącznie o siebie. Gdyby Peryklesowi udało się przeżyć, prawie na pewno znalazłby sposób, by uspokoić Ateńczyków i wynegocjować pokój ze Spartą albo zmienić strategię obronną, w zaistniałej sytuacji było już jednak za późno.

O dziwo, Ateńczycy nie oplakiwali swojego przywódcy. Winili go za zarazę i za nieskuteczność strategii, którą zaproponował. Nie mieli już ochoty wykazywać się cierpliwością ani umiarem. Perykles się przeżył, a jego koncepcje były teraz postrzegane jako reakcje zmęczonego starca. Miłość Ateńczyków do Peryklesa zmieniła się w nienawiść. Kiedy zmarł, zaplanowała żądza zemsty. Popularność zdobyła frakcja zwolenników wojny. Jej członkowie wykorzystywali gorycz ludu, rosnącą za sprawą coraz większych w związku z zarazą postępów Spartan. „Jastrzębie” obiecywali, że odzyskają inicjatywę i zmiażdżą Spartan dzięki ofensywnej strategii. Wielu Ateńczykom te zapowiedzi przynosiły wielką ulgę i uwalniały ich od tłumionych emocji.

Miasto powoli zwalczało zarazę, Ateńczykom udało się zdobyć przewagę i Spartanie wystąpili o zawarcie pokoju. Ateńczycy chcieli wykorzystać postępy swoich wojsk, aby całkowicie pokonać wroga, ale ku swojemu zdumieniu zaczęli zauważać, że Spartanie raz po raz odzyskują siły i zmieniają bieg wojny na swoją korzyść. Przepychanka trwała latami, po obu stronach wzrastał poziom przemocy i goryczy. Pewnego razu Ateńczycy zaatakowali sprzymierzoną ze Spartą wyspę Melos, a kiedy jej obrońcy się poddali, lud Aten zagłosował, aby zabić wszystkich żyjących na wyspie mężczyzn, a kobiety i dzieci sprzedać w niewolę. Za czasów Peryklesa nie zdarzyło się nic, co choćby w przybliżeniu przypominałoby te wydarzenia.

Ostatecznie, po wielu latach nieustającej wojny, w 415 roku p.n.e. kilku ateńskich przywódców wpadło na ciekawy pomysł zadania wrogom śmiertelnego ciosu. Na Sycylii coraz większe znaczenie zdobywało miasto Syrakuzy, które pozostawało oddanym sojusznikiem Spartan,

dostarczając im niezwykle potrzebnych zapasów. Gdyby Ateńczycy, wykorzystując swoją silną flotę wojenną, mogli zaatakować Syrakuzy i przejąć nad nimi kontrolę, zyskaliby w dwójnasób, zarówno okrywając chwałą imperium, jak i pozbawiając Spartę zasobów niezbędnych do kontynuowania wojny. Zgromadzenie zdecydowało, że aby osiągnąć ten cel, należy wysłać na Sycylię sześćdziesiąt okrętów z odpowiednią liczbą żołnierzy.

Jeden z dowódców ekspedycji, Nikiasz, miał poważne wątpliwości co do wykonalności tego planu. Obawiał się, że Ateńczycy niewłaściwie oszacowali siły Syrakuz. Przedstawiał zatem wszelkie możliwe negatywne scenariusze, zgodnie z którymi zwycięstwo mogła zapewnić Ateńczykom tylko znacznie liczniejsza wyprawa. Chciał w ten sposób doprowadzić do porzucenia planu, ale jego argumenty przyniosły wręcz odwrotny skutek. Skoro potrzebna jest większa ekspedycja, to właśnie taką wyślemy — zdecydowało zgromadzenie. Skończyło się na stu okrętach i podwojeniu liczby żołnierzy. Ateńczycy uwierzyli, że dzięki swojej strategii odniosą zwycięstwo, i odtąd nic już nie mogło ich powstrzymać.

W kolejnych dniach na ulicach miasta można było zobaczyć, jak młodzi i starzy Ateńczycy rysują mapy Sycylii, marząc o bogactwach, które dostaną się Atenom, i o ostatecznym upokorzeniu Spartan. Dzień wypłynięcia okrętów zamienił się w wielkie święto i najbardziej inspirujący spektakl, jaki obywatele Aten kiedykolwiek widzieli — potężna armada, jak okiem sięgnąć, wypełniała port, były pięknie zdobione statki i żołnierze w lśniących zbrojach słóczy na ich pokładach. Całość tworzyła olśniewający pokaz bogactwa i potęgi Aten.

Mijały miesiące. Ateńczycy zaczęli rozpaczliwie łaknąć wiadomości o ekspedycji. W pewnej chwili wydawało się, że dzięki zaangażowaniu tak ogromnych sił Ateny zyskują przewagę i niedługo rozpoczną oblężenie Syrakuz. W ostatniej chwili przybyły jednak posiłki ze Sparty i Ateńczycy znaleźli się w defensywie. Nikiasz wysłał do zgromadzenia list, w którym opisał ten negatywny zwrot wydarzeń. Zalecał albo rezygnację z podboju i powrót do Aten, albo natychmiastowe wysłanie posiłków. Nie chcąc pogodzić się z możliwością porażki, Ateńczycy zagłosowali, aby wysłać posiłki — kolejną armadę, prawie tak dużą jak pierwsza. W następnych miesiącach niepokój Ateńczyków osiągnął niespotykany wcześniej poziom — stawka została podwojona, więc Ateny nie mogły już pozwolić sobie na przegraną.

Pewnego dnia fryzjer ze związanego z Atenami portowego miasta Pireus dowiedział się od klienta, że cała ateńska ekspedycja — wszystkie okręty i prawie wszyscy ludzie — została zniszczona w bitwie. Pogłoska szybko rozeszła się po całym Atenach. Trudno było uwierzyć w jej treść, ale Ateńczycy zaczęli powoli wpadać w panikę. Tydzień później wszystko się potwierdziło i los pozbawionych pieniędzy, statków i ludzi Aten wydawał się przesądzony.

Ateńczykom cudem udało się nie skapitulować. Przez następne kilka lat niezdolni do odzyskania równowagi po niezwykle poważnych stratach na Sycylii otrzymywali raz po raz kolejne niemal nokautujące ciosy, aż w końcu, w 405 roku p.n.e. Ateny poniosły ostateczną klęskę i zostały zmuszone przyjąć surowe warunki pokoju narzucone im przez Spartę. Lata chwały Aten, ich wielkie demokratyczne imperium i złoty wiek z czasów Peryklesa na zawsze odeszły w przeszłość. Człowiek, który studiował najniebezpieczniejsze emocje mieszkańców miasta — agresję, chciwość, pychę i egoizm — zniknął ze sceny dawno temu i nikt już nie pamiętał, jak był mądry.



**Interpretacja.** Kiedy Perykles analizował na początku swojej kariery scenę polityczną, zauważył następujące zjawisko: wszyscy ateńscy politycy uważali, że są racjonalni, że mają realistyczne cele i plany na przyszłość. Wszyscy ciężko pracowali dla frakcji politycznych, które reprezentowali, i starali się zwiększać ich wpływy. Prowadzili armie ateńskie w bitwach i często wychodzili przed szereg. Usiłowali rozszerzać granice imperium i zapewniać mu korzyści finansowe. Gdy ich manewry polityczne okazywały się nieskuteczne lub gdy Atenom nie wiodło się na wojnach, zawsze miewali na podórzedziu doskonałe wyjaśnienie tego, do czego akurat dochodziło. Zawsze mogli obwinić za wszystko opozycję lub — w razie potrzeby — bogów. Skoro jednak wszyscy ci ludzie byli racjonalni, dlaczego ich politykę cechował tak wielki zasób chaosu i autodestrukcji? Dlaczego w Atenach panował bałagan, a demokracja była słaba? Dlaczego było tak dużo korupcji i innych problemów? Odpowiedź była prosta: współobywatele Peryklesa, Ateńczycy, wcale nie byli racjonalni, najwyżej samolubni i sprytni. Tym, co kierowało ich decyzjami, były ich podstawowe emocje — żądza władzy, pragnienie zwracania na siebie uwagi i głód pieniędzy. Aby osiągać te cele, potrafili demonstrować zmysł taktyczny i być niezwykle sprytni, ale żaden z ich manewrów nie prowadził do niczego, co byłoby trwałe czy służyło fundamentalnym interesom demokracji.

Perykles, zarówno jako myśliciel, jak i osoba publiczna, pracował nad obmyśleniem sposobu wydostania się z tej pułapki i stania się kimś naprawdę racjonalnym na arenie zdominowanej przez emocje. Rozwiązanie, które zaproponował, nie ma precedensu w historii i jest tak niezwykle skuteczne z punktu widzenia swoich efektów, że powinniśmy uznać je za idealne. Według koncepcji Peryklesa ludzki umysł musi coś czcić, musi zwracać uwagę na coś, co ceni ponad wszystko. Dla większości ludzi tym czymś jest własne ego, dla niektórych to rodzina, klan, bóg lub naród. Dla Peryklesa było to *nous* — tym starogreckim wyrazem określano umysł lub inteligencję. *Nous* jest siłą przenikającą Wszechświat, tworzącą celowość i porządek, które w naturalny sposób przyciągają ludzki umysł, bo są źródłem naszej inteligencji. Dla Peryklesa *nous*, które wielbił, ucieleśniała postać bogini Ateny.

Atena narodziła się, wyskakując — dosłownie — z głowy Zeusa, co znalazło wyraz w jej imieniu, będącym połączeniem wyrazów „bóg” (*theos*) i „umysł” (*nous*). Atena stała się jednak bardzo konkretną postacią *nous* — wyjątkowo praktyczną, kobietą i pierwotną. Jest głosem, który słyszą będący w potrzebie bohaterowie i dzięki temu osiągają spokój ducha, bytem, który kieruje ich umysły ku doskonałym pomysłom na odnoszenie zwycięstw i sukcesów, a następnie zapewnia im energię, aby mogli je zdobywać. Nawiedzenie przez Atenę było najwyższym błogosławieństwem ze wszystkich, a jej duch kierował działaniami wielkich dowódców oraz najbardziej utalentowanych artystów i wynalazców. Pozostając pod jej wpływem, widziało się świat w całej jego jaskrawości i można było podejmować działania precyzyjnie dostosowane do konkretnych sytuacji. W przypadku Aten duch tej bogini jednoczył miasto, zapewniając mu pomyślność i dobrobyt. Zasadniczym przymiotem Ateny była racjonalność, największy dar bogów dla śmiertelników, bo tylko dzięki niej możliwe było łączenie czynów ludzi z boską mądrością.

Aby móc rozwijać w sobie przymioty właściwe Atenie, Perykles musiał najpierw znaleźć sposób na opanowanie własnych emocji. Emocje zwracają nas do wewnątrz, oddalając od *nous* i od rzeczywistości. Pograżamy się w gniewie i niepewności. Gdy spoglądamy na świat i próbujemy rozwiązywać problemy, widzimy trudności właśnie przez pryzmat emocji, które zaciemniają obraz wszystkiego, co dostrzegamy. Perykles dążył do tego, aby nigdy nie reagować spontanicznie i nigdy nie podejmować decyzji pod wpływem silnych emocji. Zamiast tego analizował swoje uczucia. Gdy przyglądał się uważnie swoim kompleksom lub odczuwanemu przez siebie gniewowi, zauważał najczęściej, że nie są one tak naprawdę uzasadnione, a dokładnie zbadane tracą na znaczeniu. Czasami musiał wychodzić z obrad zgiefkliwych zgromadzeń i udawać się do domu, w którym aby się uspokoić, pozostawał całymi dniami. Tam właśnie powoli zaczął do niego docierać głos Ateny.

Perykles postanowił, że wszystkie swoje decyzje polityczne będzie opierał na jednej kwestii — ich faktycznej przydatności dla dobra Aten. Jego celem było zjednoczenie obywateli za sprawą prawdziwego oddania demokracji i wiary w słuszność ateńskiego stylu życia. Dysponowanie tego rodzaju standardem pomogło mu uniknąć pułapki ego oraz skłoniło go do pracy nad zwiększeniem zakresu udziału we władzy niższych i średnich klas społecznych, mimo że taka strategia mogła z łatwością obrócić się przeciw niemu. Standard ten zainspirował go także do ograniczenia skali wojen, choć oznaczało to dla niego mniejsze szanse na okrycie się chwałą, oraz — ostatecznie — doprowadził do podjęcia przez Peryklesa najważniejszej ze wszystkich jego decyzji, dotyczącej projektu rozpoczęcia prac nad obiektami użyteczności publicznej, który zmienił oblicze Aten.

Aby pomóc sobie w tych działaniach, Perykles otwierał swój umysł na wszelkie możliwe koncepcje i idee, nawet gdy pochodziły one od jego przeciwników. Przed zastosowaniem określonych strategii wyobrażał sobie ich wszelkie możliwe konsekwencje. Spokój ducha i otwarty umysł zapewniły mu sukces polityczny, którego efektem stał się jeden z najbardziej spektakularnych złotych wieków w historii. Jeden człowiek był w stanie zarazić całe miasto swoją racjonalnością. To, co się stało z Atenami po jego zejściu ze sceny, mówi samo za siebie. Ekspedycja na Sycylię była tym, czemu Perykles zawsze się sprzeciwiał — decyzją, którą motywowała skryta żądza zapewnienia sobie korzyści terytorialnych, bez uwzględniania potencjalnych konsekwencji.

Zrozum: jak wszyscy inni ludzie uważasz, że jesteś racjonalny, ale tak nie jest. Racjonalność nie jest czymś, z czym się rodzimy, nabywamy ją dzięki treningowi i praktyce. Głos Ateny oznacza po prostu wyższą moc, jaką masz w sobie w tej właśnie chwili, potencjał, który odczuwasz w momentach spokoju i skupienia, gdy po długich rozmyślaniach przychodzą Ci do głowy doskonałe pomysły. W chwili obecnej nie masz dostępu do tej wyższej mocy, bo Twój umysł obciążają emocje. Podobnie jak na Peryklesa w zgromadzeniu, wpływa na Ciebie dramatyzm działań innych — stale reagujesz na to, co dociera do Ciebie z zewnątrz, doświadczając fal podniecenia, niepewności i niepokoju, które utrudniają koncentrację. Różnorodne bodźce powodują, że się rozpraszasz i bez racjonalnego standardu, który mógłby poprowadzić Cię do podejmowania określonych decyzji, nigdy nie osiągasz celów, jakie sobie wyznaczasz. W każdej jednak chwili możesz to zmienić za sprawą prostego postanowienia — aby

zacząć wsłuchiwać się w swoją wewnętrzną Atenę. Racjonalność jest zatem tym, co powinie-  
neś najbardziej cenić i co powinno Ci służyć za przewodnika.

Twoim pierwszym zadaniem powinno być przyjrzenie się emocjom, które nieustannie  
wpływają na Twoje koncepcje i decyzje. Naucz się zadawać sobie pytania: skąd ten gniew czy  
żał? Skąd się bierze ta nieustanna potrzeba zwracania na siebie uwagi? Gdy dobrze przeanalizujesz  
swoje emocje, stracą one nad Tobą władzę. Zaczyniesz myśleć samodzielnie, zamiast  
reagować na działania innych. Emocje charakteryzuje tendencja do zawężania skali funkcjo-  
nowania umysłu, przez co koncentrujemy się wyłącznie na jednej lub dwóch ideach, które  
zaspokajają nasze gwałtowne pragnienie natychmiastowego zdobycia władzy lub uwagi — te  
idee, które zwykle trafiają w nas rykoszetem. W spokoju ducha będziesz natomiast mógł za-  
cząć rozważać szeroką gamę opcji i rozwiązań. Zaczyniesz się głębiej zastanawiać przed okre-  
ślaniem dostępnych strategii i podejmowaniem działań. Głos w Twojej głowie będzie się sta-  
wał coraz wyraźniejszy. Inni zapewne nadal będą Cię bombardować swoimi niekończącymi  
się dramatami i błahymi emocjami, ale Ty przestaniesz być podatny na takie rozprasające  
bodźce i zaczniesz się posługiwać swoją racjonalnością, aby ich do siebie nie dopuszczać. Bę-  
dziesz jak coraz sprawniejszy dzięki treningowi sportowiec — Twój umysł stanie się bardziej  
elastyczny i odporny. Doświadczając klarowności i spokoju, zaczniesz znajdować odpowie-  
dzi i kreatywne rozwiązania niedostępne komukolwiek innemu.

---

Jest tak, jakby druga jaźń stała obok pierwszej; pierwsza jest rozsądnym i racjonalnym ja,  
a drugą kusi chęć robienia czegoś zupełnie bezsensownego i czasami bardzo  
zabawnego; i nagle zauważamy, że pragniemy robić właśnie to, co jest zabawne,  
Bóg wie dlaczego. To znaczy, chcemy tego, działając jakby wbrew własnej woli,  
choć walczymy z tym ze wszystkich sił, i tak tego pragniemy.

— FIODOR DOSTOJEWSKI, *MŁODZIK*

---

## KLUCZE DO LUDZKIEJ NATURY

Ilekczo coś nam się w życiu nie udaje, w naturalny sposób zaczynamy szukać wytłumaczeń.  
Niemożność znalezienia powodu, dla którego nasze plany nie wypaliły lub dlaczego stanęli-  
śmy w obliczu nagłego oporu wobec naszych koncepcji, bywa dla nas zwykle bardzo niepo-  
kojąca i pogłębia odczuwany przez nas ból. Gdy szukamy przyczyn, nasz umysł wykazuje  
tendencję do znajdowania na okrągło tych samych wyjaśnień: jakaś osoba lub grupa sabotuje  
moje działania, być może dlatego, że mnie nie lubi; na mojej drodze stają potężne przeciw-  
stawne siły w rodzaju władz lub konwencji społecznych; ktoś źle mi doradził lub zataił istot-  
ne informacje. W końcu — gdy gorzej już być nie może — uznajemy, że mieliśmy pecha lub  
staliśmy się ofiarą nieszczęśliwego zbiegu okoliczności.

Tego rodzaju wytłumaczenia na ogół tylko pogłębiają naszą bezradność. „Co mogłem zrobić  
inaczej? Czy dałoby się przewidzieć podstępne, skierowane przeciwko mnie działania X?”. Są  
one także raczej niejasne. Zwykle nie jesteśmy w stanie wskazać konkretnych skierowanych



przeciwko nam działań innych osób. Możemy tylko podejrzewać ich istnienie lub je sobie wyobrażać. Wytłumaczenia, których sobie udzielamy, charakteryzuje tendencja do nasilania naszych emocji — gniewu, frustracji, depresji. W tych emocjach możemy się następnie zagłębić i poczuć, że żal nam samych siebie. A najważniejsze jest to, że nasza pierwsza reakcja polega na poszukiwaniu przyczyn na zewnątrz. Owszem, być może jesteśmy odpowiedzialni za niektóre aspekty tego, co się wydarzyło, ale zasadniczo osiągnięcie zamierzonych efektów uniemożliwili nam inni ludzie i przeciwstawne siły. Taka reakcja jest dla istot ludzkich bardzo typowa. W czasach starożytnych winą można było obarczać bogów i złe duchy. My, współcześni ludzie, zwykle nazywamy te zjawiska inaczej.

Prawda jest jednak zupełnie inna. Z pewnością istnieją jednostki i grupy, które nieustannie wywierają na nas wpływ, na świecie jest także wiele rzeczy, których nie jesteśmy w stanie kontrolować. Na ogół jednak i w pierwszej kolejności tym, co powoduje, że błądzimy, tym, co sprawia, że podejmujemy złe decyzje i dokonujemy błędnych kalkulacji, jest nasza głęboko zakorzeniona irracjonalność, zakres, w jakim naszymi umysłami rządzą emocje. Nie możemy go zobaczyć. To nasz martwy punkt. Aby dowieść jego istnienia, przyjrzyjmy się krachowi finansowemu z 2008 roku, który można uznać za zbiór wszelkich odmian ludzkiej irracjonalności.

W następstwie krachu najczęstsze wyjaśnienia medialne na temat tego, co się wydarzyło, brzmiały następująco: brak równowagi w sferze handlu oraz inne czynniki doprowadziły na początku dekady lat dwutysięcznych do nadpodaży tanich kredytów, co z kolei spowodowało powstanie nadmiernej dźwigni finansowej; nie było możliwe określenie dokładnej wartości będących przedmiotem obrotu bardzo złożonych instrumentów pochodnych, więc nikt tak naprawdę nie mógł ocenić skali potencjalnych zysków i strat; istniała grupa przebiegłych i skorumpowanych ludzi, którzy mieli motywację do manipulowania systemem w celu osiągnięcia szybkich zysków; chciwi pożyczkodawcy wpychali nieświadomym klientom kredyty hipoteczne typu *subprime* (o podwyższonym ryzyku); było zbyt wiele regulacji prawnych; władze nie dysponowały wystarczającym zakresem kontroli nad instytucjami finansowymi; całkowicie zawiodły modele komputerowe i systemy transakcyjne.

W kontekście rzeczywistych wydarzeń te wyjaśnienia ujawniają niezwykle wręcz poziom wyparcia. Przed katastrofą z roku 2008 miliony ludzi podejmowały codzienne decyzje dotyczące inwestowania lub nieinwestowania. Na każdym etapie tych transakcji kupujący i sprzedający mieli możliwość wycofywania się ze szczególnie ryzykownych inwestycji, ale uznawali, że nie chcą tego robić. Mnóstwo głosów rozsądku ostrzegało przed tworzącą się banką spekulacyjną. Zaledwie kilka lat wcześniej katastrofa gigantycznego funduszu hedgingowego Long-Term Capital Management pokazała, w jaki sposób może dojść do jeszcze większej katastrofy. Gdyby ludzie nie mieli tak krótkiej pamięci, mogliby przypomnieć sobie bankę z 1987 roku, a gdyby znali historię, także bankę spekulacyjną i krach na giełdzie z roku 1929. Prawie każdy potencjalny właściciel nieruchomości powinien rozumieć ryzyko, jakie się wiąże z kredytami hipotecznymi bez wkładu własnego i z szybko rosnącymi stopami procentowymi.

Twórcy wszystkich analiz ignorują jednak podstawową irracjonalność, która napędzała miliony kupujących i sprzedających. Zarażali się oni wirusem łatwych pieniędzy. Za jego sprawą nawet najlepiej znający się na rzeczy inwestorzy poddawali się emocjom. Liczne badania i opinie

ekspertów potwierdzały tylko idee, w które ludzie jak zwykle skłonni byli wierzyć — w rodzaju wręcz przysłowiowych „tym razem jest inaczej” i „ceny nieruchomości nigdy nie spadają”. Masy ludzi ogarnęła potężna fala nieokiełzanego optymizmu. A potem pojawiła się panika i krach, więc doszło do nieprzyjemnej konfrontacji z rzeczywistością. Zamiast pogodzić się z faktem, że wszystkich zaślepiła orgia spekulacji, która doprowadziła do tego, że inteligentni skądinąd ludzie zachowywali się jak idioci, zaczęto wskazywać palcem zewnętrzne siły, aby tylko nie ujawniać prawdziwego źródła tego szaleństwa. I nie jest to charakterystyczne wyłącznie dla krachu z roku 2008. Podobne wytłumaczenia pojawiały się także po katastrofach z roku 1987 i 1929, po szaleństwie kolejowym w Anglii w roku 1840 oraz po — także angielskiej — aferze Kompanii Mórz Południowych w latach 1720 – 1721. Mówiło się o konieczności zreformowaniu systemu i uchwalano ustawy antyspekulacyjne, ale nic z tego nie wyszło.

Bańki pojawiają się dlatego, że żądza pieniędzy wywołuje u ludzi skrajne emocje, które sprawiają, że ich umysły tracą zdolność logicznego rozumowania. Emocje te stymulują nasze naturalne skłonności do chciwości, łatwego bogacenia się i szybkich efektów. Trudno jest obserwować, jak inni zarabiają, i nie chce się do nich przyłączyć. Nie ma na świecie siły, która byłaby w stanie kontrolować ludzką naturę. A ponieważ ciągle nie dostrzegamy rzeczywistego źródła problemu, bańki i katastrofy finansowe powtarzają się i będą się powtarzać tak długo, jak długo będą istnieli frajerzy i ludzie, którzy nie wyciągają wniosków z historii. Powtarzalność tego zjawiska odzwierciedla ciągle powielanie przez nas tych samych problemów i popełnianie tych samych błędów, za sprawą czego tworzymy negatywne wzorce. Trudno uczyć się z doświadczenia, gdy nie poszukujemy rzeczywistych przyczyn wewnątrz siebie.

Zrozum: pierwszym krokiem na drodze do stania się jednostką racjonalną jest zrozumienie naszej *fundamentalnej irracjonalności*. Istnieją dwa czynniki, za sprawą których ta konstatacja powinna stać się łatwiejsza do przyswojenia przez nasze ego. Po pierwsze, fakt, że emocje wywierają nieodparty wpływ na umysł, dotyczy wszystkich, nawet najmądrzejszych wśród nas, a po drugie, irracjonalność jest do pewnego stopnia funkcją struktury naszego mózgu i jest wkomponowana w naszą naturę za sprawą sposobu, w jaki przetwarzamy emocje. Bycie irracjonalnymi pozostaje w zasadzie poza naszą kontrolą. Aby to zrozumieć, musimy spojrzeć na ewolucję emocji.

Przez miliony lat żywe organizmy polegały na precyzyjnie dostrajanych do realiów instynktach przetrwania. Gady były w stanie w ułamku sekundy wyczuwać niebezpieczeństwo pojawiające się w ich otoczeniu i reagować natychmiastową ucieczką. Nie istniało coś, co można byłoby określić jako oddzielenie impulsu od działania. Następnie u szeregu zwierząt to instynktowne odczucie stopniowo zaczęło przekształcać się w coś coraz bardziej ogólnego — uczucie lęku. Początkowo temu lękowi odpowiadał wysoki poziom pobudzenia za sprawą uwalniania się pewnych substancji chemicznych, co ostrzegało zwierzę o możliwym niebezpieczeństwie. Dzięki pobudzeniu i koncentracji, jaka mu towarzyszyła, zwierzę mogło reagować na szereg sposobów, a nie tylko na jeden. Mogło stawać się bardziej wyczulone na otoczenie, mogło się także uczyć. Zyskiwało większe szanse na przeżycie, bo poszerzał się zakres jego możliwych zachowań. Odczuwany przez nie lęk trwał wtedy zaledwie kilka sekund, a nawet mniej, bo zasadnicze znaczenie miała szybkość.

W przypadku zwierząt społecznych to pobudzenie i towarzyszące mu uczucia nabierały coraz bardziej istotnego znaczenia: stawały się podstawową formą komunikacji. Wydawane dźwięki lub zjeżona sierść mogły oznaczać gniew, odstraszać wroga albo sygnalizować niebezpieczeństwo. Pewne pozy lub zapachy ujawniały pożądanie i gotowość seksualną, a inne sygnalizowały chęć zabawy. Określone dźwięki wydawane przez młode osobniki ujawniały głęboki niepokój i pragnienie powrotu matki. U naczelnych te zjawiska stawały się coraz bardziej złożone i wieloaspektowe. Wykazano, że szympansy mogą oprócz innych emocji odczuwać na przykład zazdrość i pragnienie zemsty. Te zmiany ewolucyjne dokonywały się na przestrzeni setek milionów lat. Znacznie później, całkiem niedawno, zwierzęta i ludzie rozwinięli zdolności kognitywne, których kulminacją stało się wytworzenie języka i zdolności abstrakcyjnego myślenia.

Wielu neurobiologów twierdzi, że za sprawą tej ewolucji mózg ssaków składa się z trzech części. Najstarszą jest tak zwana część gadzia, która kontroluje wszystkie reakcje automatyczne. Tę część mózgu można nazwać instynktowną. Ponad nią znajduje się część zwana starą ssacza lub limbiczną, która zarządza uczuciami i emocjami. Na samym końcu rozwinęła się tak zwana kora nowa, która kontroluje funkcje poznawcze, a u ludzi język.

Emocje powstają w wyniku pobudzenia fizycznego, za sprawą którego stajemy się uważni i zaczynamy uświadamiać sobie coś, co znajduje się w naszym otoczeniu. Ich bazą są impulsy i reakcje chemiczne, które musimy następnie — aby spróbować je zrozumieć — przetłumaczyć na słowa. Ponieważ jednak są one przetwarzane w innej części mózgu niż język i myśli, to tłumaczenie często bywa mało precyzyjne i pozostaje niewystarczające. Zachowanie osoby X wywołuje w nas na przykład gniew, podczas gdy prawdziwym źródłem naszych emocji może być zazdrość; poniżej poziomu świadomości czujemy się gorsi od osoby X i chcemy czegoś, co ona posiada. Zazdrość nie jest jednak uczuciem, z którym zwykle czujemy się komfortowo, więc często przekładamy ją na coś bardziej strawnego — gniew, niechęć czy resentment. A oto inny przykład. Załóżmy, że pewnego dnia odczuwamy frustrację i zniecierpliwienie. W niewłaściwym momencie w drogę wchodzi nam osoba Y, a my reagujemy gniewem w nieproporcjonalny w stosunku do zachowania osoby Y sposób za sprawą własnego nastroju, którego sobie nie uświadamiamy. Może być jeszcze inaczej — załóżmy, że jesteśmy naprawdę rozgniewani na osobę Z, ale gniew tkwi w nas dlatego, że wywołał go ktoś, kto głęboko zranił nas w przeszłości, na przykład któregoś z rodziców, a na osobę Z kierujemy go tylko z tego powodu, że nam tego kogoś przypomina.

Innymi słowy: nie mamy świadomego dostępu do źródeł naszych emocji i nastrojów, które te emocje generują. Kiedy je czujemy, możemy jedynie spróbować interpretować emocje, tłumaczyć je na zrozumiały język. Najczęściej jednak robimy to źle. Wybieramy interpretacje, które są proste i pasują do okoliczności. Albo pozostajemy w stanie konsternacji. Możemy na przykład nie wiedzieć, dlaczego czujemy przygnębienie. Ten podświadomy aspekt emocji oznacza także, że bardzo trudno jest nam się na ich podstawie uczyć, aby móc potencjalnie powstrzymać się od kompulsywnych zachowań czy im zapobiegać. Dzieci, które uważają, że zostały porzucone przez rodziców, także w dalszym życiu miewają tendencję do tworzenia wzorców porzucenia, nie zdając sobie sprawy z ich powodów (patrz: Punkty zapalne z wczesnego dzieciństwa, na stronie 40).

Komunikacyjna funkcja emocji — czynnik dla zwierząt społecznych fundamentalny — także jest dla nas nieco skomplikowana. Komunikujemy gniew, gdy faktycznie odczuwamy coś innego lub gdy nasze emocje odnoszą się do kogoś innego, ale ich adresat nie może tego zobaczyć i reaguje tak, jakby to właśnie on został zaatakowany (zgodnie ze stanem faktycznym), a to może rodzić lawinę błędnych interpretacji.

Powód ewolucji emocji jest inny niż ten, który doprowadził do rozwoju kognicji. Te dwie postacie odnoszenia się do świata nie są w naszym mózgu zespolone. W przypadku zwierząt, nieobciążonych potrzebą przekładania wrażeń fizycznych na abstrakcyjny język, emocje działają płynnie, tak jak powinny. W przypadku ludzi rozdział między emocjami a kognicją jest źródłem stałego wewnętrznego „tarcia” za sprawą istnienia wewnątrz nas Emocjonalnej Jaźni, niejako jaźni-bis, która funkcjonuje niezależnie od naszej woli. Zwierzęta odczuwają strach tylko przez krótki czas. My pławimy się w naszych obawach, które się w związku z tym nasilają i utrzymują długo po ustaniu zagrożenia, co prowadzi do tego, że zaczynamy odczuwać ciągły lęk.

Wielu z nas mogłyby kusić próby wyobrażania sobie, że w jakiś sposób poskromiliśmy tę Emocjonalną Jaźń za pomocą postępu intelektualnego i technologicznego. Ostatecznie nie sprawiamy wrażeń tak agresywnych, pełnych pasji ani przesądnych jak nasi przodkowie. To jednak złudzenie. Postęp i technologia nas nie przeprogramowały, zmieniły jedynie postacie naszych emocji i charakter irracjonalności, która się z nimi wiąże. Nowe media są na przykład nadal nośnikiem gry na naszych emocjach, którą od wieków uprawiają politycy i inni tego rodzaju ludzie, tyle że dzięki nim mogą to robić w coraz bardziej subtelny i wyrafinowany sposób. Reklamodawcy bombardują nas wysoce efektywnymi komunikatami podprogowymi. Ciągły dostęp do mediów społecznościowych powoduje, że stajemy się podatni na nowe postacie wiralnych efektów emocjonalnych. To nie są media zaprojektowane po to, aby wywoływać spokojną refleksję. Wobec ich stałej obecności dysponujemy coraz mniejszym zasobem przestrzeni mentalnej skłaniającej do zwolnienia tempa i zastanowienia. Jak Ateńczyków w zgromadzeniu przytłacza nas natłok emocji i niepotrzebnych dramatów, bo natura ludzka wcale się nie zmieniła.

Określenia „racjonalność” i „irracjonalność” mogą oczywiście bywać różnie rozumiane. Większość z nas zawsze nazywa tych, którzy się z nimi nie zgadzają, „irracjonalnymi”. Potrzebujemy prostej definicji tych pojęć, którą będziemy mogli tak precyzyjnie, jak to tylko możliwe, stosować w roli czynnika oceny w kontekście rozpiętości różnic między nimi. Naszym barometrem powinna być następująca konstatacja: emocje odczuwamy nieustannie i nieustannie infekują one nasze procesy myślowe, zmuszając nas do oddawania się rozważaniom, które nam się podobają i koją nasze ego. Nie da się sprawić, aby nasze skłonności i uczucia nie były w jakiś sposób związane ze sposobem, w jaki myślimy. Osoby racjonalne są tego świadome i dzięki introspekcji oraz pracy nad sobą są w stanie do pewnego stopnia wykluczać emocje z toku swojego myślenia i przeciwdziałać ich efektom. Osoby irracjonalne nie dysponują tego rodzaju świadomością. Gwałtownie dążą do działania, nie zwracając uwagi na to, aby wcześniej uważnie zastanowić się nad jego uwarunkowaniami i konsekwencjami.

Nietrudno dostrzec różnicę między decyzjami i działaniami podejmowanymi przez różne osoby oraz efektami, jakie te decyzje i działania przynoszą. Ci z nas, którzy są racjonalni, potrafią udowodnić, że są w stanie ukończyć projekt, zrealizować swoje cele, efektywnie pra-

cować z zespołem i stworzyć coś, co ma szansę przetrwać. Osoby irracjonalne ujawniają natomiast w swoim funkcjonowaniu negatywne wzorce — błędy, które się powtarzają, niepotrzebne konflikty, które towarzyszą im wszędzie, gdziekolwiek się udają, marzenia i projekty, które nigdy nie zostały zrealizowane, gniew i pragnienie zmian, które nigdy nie przekładają się na konkretne działania. Tacy ludzie są emocjonalni i reaktywni, nie zdając sobie z tego sprawy. Każdemu z nas zdarza się podejmować irracjonalne decyzje, z których część jest efektem okoliczności pozostających poza naszą kontrolą, a z drugiej strony nawet najbardziej emocjonalni wśród nas mogą wpadać na świetne pomysły lub odnosić chwilowe sukcesy dzięki odwadze. Istotne jest zatem, aby nauczyć się oceniać, czy dana osoba jest racjonalna, czy irracjonalna. Czy jest w stanie stale odnosić sukcesy i opracowywać dobre strategie. Czy potrafi się dostosowywać i uczyć na własnych błędach.

Różnice między osobami racjonalnymi i irracjonalnymi można także zauważyć w sytuacjach związanych z szacowaniem efektów długoterminowych i obserwowaniem, co jest tak naprawdę istotne. Oto przykład: w toku spraw rozwodowych obejmujących kwestie związane z opieką nad dzieckiem osoby racjonalne potrafią zapominać o goryczy i uprzedzeniach, koncentrując się na tym, co w długookresowej perspektywie będzie najlepsze dla dziecka. Osoby irracjonalne pochłania natomiast walka z małżonkiem o wpływy, więc ich decyzjami w ukryty sposób kierują niechęć i żądza zemsty. Prowadzi to do długotrwałych sporów i zdecydowanie negatywnie odbija się na psychice dziecka.

W przypadku zatrudniania asystenta lub partnera osoby racjonalne w roli barometru wykorzystują kompetencje — „Czy dana osoba będzie w stanie wykonać określone zadanie?”. Osoby irracjonalne łatwo ulegają urokowi czarujących oszustów, ludzi, którzy wiedzą, jak wykorzystywać ich poczucie zagubienia, albo po prostu takich, którzy nie stanowią dla nich szczególnego wyzwania lub zagrożenia, i zatrudniają ich, nie zdając sobie sprawy z przyczyn swoich decyzji. Prowadzi to do błędów i braku efektywności, za które osoby irracjonalne winią innych. W kwestii decyzji dotyczących kariery zawodowej osoby racjonalne poszukują stanowisk odpowiadających ich długoterminowym celom, a irracjonalne decydują na podstawie tego, ile pieniędzy uda im się szybko zarobić, na co we własnym mniemaniu zasługują w życiu (a oczekiwania te bywają czasami zaskakująco skromne), na ile będą mogły się nie przepracowywać lub ile uwagi są w stanie zyskać na określonym stanowisku. Często prowadzi to do błędnych decyzji w sferze zawodowej.

Najistotniejsze znaczenie ma zawsze poziom świadomości. Osoby racjonalne łatwo przyznają się do irracjonalnych tendencji we własnym zachowaniu i do tego, że należy być czujnym, natomiast irracjonalne w obliczu wyzwań związanych z emocjonalnymi korzeniami własnych decyzji reagują zazwyczaj bardzo emocjonalnie. Takie osoby nie są zdolne do introspekcji i nie uczą się na błędach. Kolejne pomyłki wyłącznie pogłębiają ich defensywność.

Istotne jest zrozumienie faktu, że racjonalność nie jest sposobem na wykraczanie poza emocje. Nawet Perykles ceniał śmiałość i pełne polotu działania. Kochał ducha Ateny i inspiracje, których był on źródłem. Zależało mu na tym, by Ateńczycy odczuwali miłość do swojego miasta i empatię dla współobywateli. Wyobrażał sobie stan równowagi — w którym rozumiemy, dlaczego czujemy się w określony sposób, i jesteśmy świadomi docierających do nas

impulsów, a zatem możemy myśleć niekępowani przez utajone emocje. Perykles chciał, aby energia pochodząca z tych impulsów i emocji służyła naszej świadomej jaźni. Taka była jego wizja racjonalności, ideał, do którego powinniśmy dążyć także my.

Osiągnięcie stanu racjonalności nie jest na szczęście skomplikowane. Wymaga po prostu znajomości i przeprowadzenia pewnego trój etapowego procesu.

Po pierwsze, musimy zdać sobie sprawę z istnienia czegoś, co będziemy nazywać irracjonalnością niskiego szczebla. To funkcja nastrojów i uczuć, których stale podświadomie doświadczamy w życiu. Kiedy coś planujemy lub podejmujemy decyzje, nie jesteśmy świadomi, jak znacząco takie nastroje i uczucia wpływają na tok naszego myślenia. Tworzą one w naszych myślach ewidentne uprzedzenia, które są w nas tak głęboko i od tak dawna zakorzenione, że dowody na ich istnienie dostrzegamy we wszystkich kulturach i wszystkich okresach historii. Te uprzedzenia składają się na tendencyjność, która zniekształca rzeczywistość i w konsekwencji prowadzi do błędów oraz nieefektywnych decyzji utrudniających nam życie. Mając świadomość jej istnienia, możemy zacząć przeciwdziałać skutkom, jakie wywołuje.

Po drugie, musimy zrozumieć charakter zjawiska, które będziemy nazywać *irracjonalnością wysokiego szczebla*. Mamy z nim do czynienia, gdy nasze emocje gwałtownie rosną, na ogół za sprawą określonych nacisków. Kiedy myślimy o gniewie, ekscytacji, urazie lub podejrzeniach, popadamy w stan reaktywny — wszystko, co widzimy lub słyszymy, interpretujemy przez pryzmat danej emocji. Stajemy się bardziej wrażliwi i bardziej podatni na inne reakcje emocjonalne. Niecierpliwość i uraza mogą znajdować ujście w gniewie i absolutnym braku zaufania. Takie reaktywne stany mogą prowadzić do przemocy, obsesji, niekontrolowanej chciwości lub pragnienia uzależniania od siebie innych osób. Ta postać irracjonalności jest także źródłem bardziej dotkliwych problemów — kryzysów, konfliktów i katastrofalnych decyzji. Zrozumienie, w jaki sposób funkcjonuje ten rodzaj irracjonalności, może ułatwić nam rozpoznawanie stanu reaktywnego w momencie jego wystąpienia i podejmowanie decyzji o wycofaniu się, zanim zrobimy coś, czego potem moglibyśmy żałować.

Po trzecie, musimy zastosować pewne strategie i ćwiczenia, które wzmocnią nasz umysł i zapewnią mu większą moc w odwiecznej walce z emocjami.

Trzy etapy przedstawione poniżej pomogą Ci rozpocząć podróż ścieżką racjonalności. Rozsądną decyzją byłoby włączenie ich wszystkich do studiów i praktyk nad ludzką naturą.

## **ETAP PIERWSZY: ROZPOZNAWANIE TENDENCYJNOŚCI**

Emocje nieustannie wpływają na nasze procesy myślowe i decyzje, działając pod poziomem świadomości, a najbardziej powszechne z nich wszystkich jest pragnienie przyjemności i dążenie do unikania cierpienia. Nasze myśli obracają się wokół tego pragnienia w niemal nieunikniony sposób — po prostu odrzucamy rozważania nad koncepcjami, które są dla nas nieprzyjemne lub bolesne. Wyobrażamy sobie, że poszukujemy prawdy i jesteśmy realistami,

ale tak naprawdę zależy nam wyłącznie na ideach, które likwidują napięcie i koją nasze ego oraz sprawiają, że czujemy się lepsi. Ta *zasada przyjemności w myśleniu* jest źródłem wielu rodzajów mentalnej tendencyjności. Jeśli uważamy, że jesteśmy w jakiś sposób odporni na którekolwiek z efektów opisanych poniżej, to mamy właśnie do czynienia z działaniem zasady przyjemności. Zamiast się jej poddawać, warto wniknąć w siebie i zobaczyć, w jaki sposób te zjawiska nieustannie zachodzą w nas samych, a także nauczyć się rozpoznawać irracjonalność u innych.

## **Efekt potwierdzenia**

*Przyglądam się dowodom i podejmuję decyzje za sprawą procesów mniej lub bardziej racjonalnych.*

Aby uzasadnić prawidłowość określonej koncepcji i przekonać samych siebie, że wytworzyliśmy ją racjonalnie, poszukujemy dowodów potwierdzających naszą tezę. Czy cokolwiek mogłoby być bardziej obiektywne lub naukowe? Z powodu istnienia zasady przyjemności i jej nieświadomego wpływu na nasze procesy myślowe znajdujemy jednak dowody potwierdzające to, w co *chcemy* wierzyć. To zjawisko znane jest jako **efekt potwierdzenia**.

Jego funkcjonowanie widać w obszarach planowania określonych działań, zwłaszcza tam, gdzie mamy do czynienia z wysokimi stawkami. Plan ma na celu doprowadzenie do osiągnięcia pozytywnego, pożądanego celu. Gdybyśmy w jednakowy sposób rozważali zarówno konsekwencje potencjalnie negatywne, jak i potencjalnie pozytywne, moglibyśmy mieć problem z podejmowaniem jakichkolwiek działań. W nieunikniony sposób, nie zdając sobie z tego sprawy, skłaniamy się zatem ku informacjom, które potwierdzają pożądaną przez nas pozytywny wynik, różowy scenariusz. Widoczne bywa to także wtedy, gdy ktoś rzekomo prosi o radę. To zhora większości konsultantów. W ostatecznym rozrachunku najczęściej chodzi o to, aby usłyszeć, że opinia eksperta potwierdza nasze własne idee i preferencje. Interpretujemy to, co mówią inni, w świetle tego, co chcemy usłyszeć, a jeśli porada jest sprzeczna z naszymi pragnieniami, znajdujemy sposób, aby tę tak zwaną ekspertyzę odrzucić. Zwykle uzależnienie od tej postaci efektu potwierdzenia bywa tym większe, im więcej określona osoba ma władzy.

Podczas badania efektu potwierdzenia w warunkach rzeczywistych warto zwracać uwagę na teorie, które wydają się nieco zbyt piękne, aby mogły być prawdziwe. Mogą je nawet potwierdzać statystyki i badania, nietrudno takowe znaleźć, gdy jesteśmy przekonani o słuszności swojej argumentacji. W internecie nie brakuje wyników badań, które mogą potwierdzać przeciwstawne skądinąd poglądy. Ogólnie rzecz biorąc, nigdy nie powinniśmy przyjmować koncepcji innych ludzi za prawdziwe, bo przedstawiają oni jakieś „dowody”. Zamiast tego warto badać dowody samemu, w jasnym świetle dnia, z maksymalną dozą sceptycyzmu, na jaką nas stać. Pierwszym impulsem powinno być zawsze znajdowanie dowodów, które zaprzeczają najbardziej hołubionym zarówno przez nas samych, jak i przez inne osoby przekonaniom. Oto prawdziwa nauka.

## **Efekt przeświadczenia**

*Bardzo mocno wierzę w tę koncepcję. Musi być prawdziwa.*

Trzymamy się koncepcji, które nam odpowiadają, ale w głębi duszy miewamy wątpliwości co do ich prawdziwości, więc dokładamy wszelkich starań, aby samych siebie przekonywać — aby wierzyć w nie niezwykle żarliwie i głośno sprzeciwiać się każdemu, kto chciałby im zaprzeczyć. Utwierdzamy się w przekonaniu, że nasza idea musi być prawdziwa, skoro tak energicznie jej bronimy. Ten efekt jeszcze wyraźniej ujawnia się w naszych związkach z przywódcami — skoro wyrażają oni swoje opinie za pomocą euforycznych słów, gwałtownych gestów, barwnych metafor i zabawnych anegdot oraz są o ich prawdziwości głęboko przekonani, to na pewno dokładnie przeanalizowali idee, o których mówią, bo inaczej nie wypowiedaliby się z taką absolutną pewnością. Natomiast tacy ludzie, którzy poświęcają uwagę niuansom i wypowiadają się w tonie, w którym słychać niepewność, wyrażają słabość i zwątpienie. Prawdopodobnie kłamią, a przynajmniej tak nam się wydaje. Efekt przeświadczenia sprawia, że jesteśmy podatni na sztuczki sprzedawców i demagogów, którzy okazują pewność, aby nas przekonać i oszukać. Wiedzą, że inni pragną rozrywki, więc ukrywają swoje półprawdy za dramatycznymi efektami.

## **Efekt powierzchowności/pozorów**

*Rozumiem ludzi, z którymi miewam do czynienia. Widzę ich takimi, jakimi są.*

Widzimy ludzi nie takimi, jacy są, ale takimi, jacy się nam wydają. A pozory zazwyczaj mylą. Po pierwsze, inni wykazują tendencję do tego, aby uczyć się przybierania w sytuacjach społecznych takich póz, za sprawą których odpowiednio się prezentują i są pozytywnie oceniani. Wydają się prezentować niezwykle szlachetne postawy, nieodmiennie przedstawiając się jako osoby pracowite i sumienne. A my takie maski bierzemy za rzeczywistość. Po drugie, jesteśmy podatni na *efekt aureoli* — gdy dostrzegamy w określonej osobie pewne negatywne lub pozytywne cechy (na przykład nieprzystosowanie społeczne czy inteligencję), to zakładamy istnienie także innych pozytywnych lub negatywnych cech, które do nich pasują. Ludzie, którzy dobrze się prezentują, zwykle wydają się bardziej godni zaufania od innych (dotyczy to zwłaszcza polityków). Jeśli dana osoba odnosi sukcesy, wyobrażamy sobie, że prawdopodobnie postępuje także etycznie, jest sumienna i zasługuje na dobry los. Zaciemnia to jednak fakt, że wiele osób, które w jakiś sposób się wybijają, osiąga to poprzez działania z moralnego punktu widzenia niekoniecznie chwalebne, które sprytnie ukrywają przed wzrokiem innych.

## **Syndrom grupy**

*Moje idee są moje. Nie słucham grupy. Nie jestem konformistą.*

Jesteśmy z natury istotami społecznymi. Poczucie izolacji, braku przynależności do grupy jest dla nas przynębiające i przerażające. Doświadczamy niezwykłej ulgi, gdy dowiadujemy się, że inni myślą tak samo jak my. W zasadzie jesteśmy wręcz motywowani do tworzenia określonych koncepcji i opinii, *ponieważ* wiemy, że inni im przyklasną. Nie jesteśmy tego świadomi, więc wyobrażamy sobie, że pewne idee kreujemy zupełnie samodzielnie. Weźmy



na przykład ludzi, którzy popierają określoną ideologię, są zwolennikami takiej czy innej partii — ich przekonania na temat prawidłowości tego czy tamtego są jednoznaczne i nikt nie musi wywierać na nich jakiegokolwiek nacisku. Gdy ludzie popierają prawicę lub lewicę, to wiele kwestii w niemal magiczny sposób oceniają przez pryzmat swoich poglądów, a jednocześnie niewielu byłoby gotowych przyznać, że wywierają one jakikolwiek wpływ na ich schematy myślowe.

## **Efekt obwiniania**

*Uczę się na swoich doświadczeniach i błędach.*

Błędy i niepowodzenia wywołują potrzebę wyjaśnień. Zależy nam na tym, aby się uczyć i nie powtarzać określonych doświadczeń. Tak naprawdę nie lubimy się zbyt dokładnie przyglądać temu, co zrobiliśmy; zakres naszej introspekcji jest ograniczony. Naszą naturalną reakcją jest obwinianie innych ludzi, okoliczności lub chwilowo błędnego osądu. Powodem tego efektu jest fakt, że przyglądanie się własnym błędom często bywa zbyt bolesne, bo podaje w wątpliwość nasze poczucie wyższości. A to negatywnie wpływa na nasze ego. Zachowujemy pozory, udając, że poświęcamy uwagę na refleksję nad tym, co zrobiliśmy. Z upływem czasu kontrolę nad nami przejmuje jednak w coraz większym stopniu zasada przyjemności i zapominamy o tym, że początkowo jakąś tam niewielką część odpowiedzialności za błąd przypisywaliśmy sobie. Raz po raz zaślepiają nas pragnienia i emocje, więc powtarzamy te same błędy i przechodzimy te same procesy łagodnych samooskarżeń i zapominania, aż do śmierci. Gdybyśmy naprawdę uczyli się z własnego doświadczenia, znajdowałibyśmy w świecie coraz mniej błędów, a ścieżki naszych karier piłyby się w górę bez żadnych przeszkód.

## **Efekt wyższości**

*Różnię się od innych ludzi. Jestem bardziej racjonalny i etyczny niż oni.*

Niewielu z nas wygłosiłoby takie słowa podczas rozmowy. Brzmią arogancko. W wielu sondażach i badaniach, w których żąda się od nas, abyśmy porównywali się z innymi, zasadniczo wyrażamy jednak właśnie tego rodzaju opinie. To odpowiednik złudzenia optycznego — nie dostrzegamy własnych błędów i irracjonalności, tylko błędy i irracjonalność innych. Tak więc na przykład bez problemu uznajemy, że zwolennicy innej partii politycznej nie formułują swoich opinii na racjonalnych przesłankach, ale ci, którzy są po naszej stronie, robią to prawidłowo. A biorąc pod uwagę kwestie etyczne, niewielu z nas skłonnych jest przyznawać, że w pracy kiedykolwiek posłużyliśmy się oszustwem lub manipulacją lub że sprytnie i w strategiczny sposób zaplanowaliśmy ścieżkę własnej kariery. Wszystko, co mamy, zawdzięczamy naturalnemu talentowi i ciężkiej pracy — a przynajmniej tak nam się wydaje. Innym ludziom jesteśmy jednak gotowi błyskawicznie przypisywać wszelkiego rodzaju makiaweliczne praktyki. Pozwala nam to usprawiedliwiać wszystko, co robimy, bez względu na efekty.

Czujemy niebywałą pociąg do wyobrażania sobie siebie jako jednostek racjonalnych, porządných i etycznych. To cechy wysoko cenione przez społeczeństwo. Wysyłając sygnały, że jest inaczej, ryzykujemy spotkanie się ze zjadliwą dezaprobatą. Gdyby wszystko to było prawdą — gdyby ludzie faktycznie byli racjonalni i mieli wysokie standardy moralne — świat

byłby miejscem, w którym panują wyłącznie dobroć i pokój. Wiemy jednak, jaka jest rzeczywistość, a zatem szereg ludzi, a właściwie zapewne wszyscy, wyłącznie oszukują samych siebie. Racjonalność i wartości etyczne nie są czymś naturalnym. Osiągamy je za sprawą świadomych starań — to przymioty, które przechodzą proces dojrzewania.

## **ETAP DRUGI: STRZEŻ SIĘ CZYNNIKÓW ZAOGNIAJĄCYCH**

Emocje niskiego szczebla nieustannie wpływają na tok naszego myślenia i wywodzą się z naszych własnych impulsów — na przykład z pragnienia doświadczania przyjemnych i kojących myśli. Emocje wysokiego szczebla pojawiają się natomiast w konkretnych momentach, osiągają masę krytyczną i są zwykle generowane przez czynniki zewnętrzne — osoby, które zachodzą nam za skórę lub szczególnie okoliczności. Poziom ekscytacji jest w tym przypadku wyższy i całkowicie pochłania ona naszą uwagę. Im intensywniej myślimy o emocjach, tym stają się one silniejsze, co sprawia, że koncentrujemy się na nich jeszcze bardziej, i wpadamy w błędne koło. Nasz umysł pogrąża się w emocjach i wszystko zaczyna nam przypominać o przeżywanym właśnie gniewie lub ekscytacji. Stajemy się reaktywni. A ponieważ nie jesteśmy w stanie znieść powodowanego przez ten stan napięcia, emocje wysokiego szczebla zwykle znajdują kulminację w podejmowanych przez nas nierozważnych działaniach o katastrofalnych konsekwencjach. W czasie takich ataków czujemy się tak, jakbyśmy byli opętani, jakby kontrolę nad naszym zachowaniem przejęła inna, limbiczna jaźń.

Dobrze jest być świadomym istnienia tych czynników, aby móc powstrzymać umysł przed tak zwanym tunelowaniem i zapobiegać działaniom, w których uwalniają się nasze emocje i których potem zawsze żałujemy. Powinniśmy też być świadomi istnienia irracjonalności wysokiego szczebla u innych, aby wiedzieć, kiedy należy schodzić im z drogi lub pomagać w powrocie do rzeczywistości.

## **Punkty zapalne z wczesnego dzieciństwa**

We wczesnym dzieciństwie jesteśmy najbardziej wrażliwi i bezbronni. Im bardziej cofamy się w czasie, tym silniejszy obserwujemy wpływ, jaki wywierały na nas relacje z rodzicami. To samo można powiedzieć o wszelkich bardzo istotnych doświadczeniach z tego okresu. Tego rodzaju skazy pozostają głęboko w naszych umysłach. Czasami, jeśli doświadczaliśmy wyjątkowo negatywnych emocji — głębokiego lęku lub upokorzenia — staramy się o nich nie pamiętać. Zdarza się jednak i tak, że określone zdarzenia kojarzą się nam z emocjami pozytywnymi, z doświadczaniem miłości i uwagi, a te chcemy odtwarzać nieustannie. Na dalszych etapach życia bywa tak, że jakaś osoba lub wydarzenie wyzwała w nas wspomnienia o takim pozytywnym lub negatywnym doświadczeniu, a wraz z nimi uwalnia silne substancje chemiczne, czyli hormony.

Zastanówmy się na przykład nad przypadkiem młodego mężczyzny, który miał zdystansowaną, narcystyczną matkę. Jako niemowlę i dziecko odczuwał jej oziębłość jako odrzucenie, a skoro go odrzucała, musiał być zapewne w jakiś sposób niegodny jej miłości. Inna zbliżona sytuacja to przypadek nowego dziecka w rodzinie, którego pojawienie się powoduje, że matka

zaczyna poświęcać naszemu młodzieńcowi mniej uwagi, co także może on uznawać za odrzucenie. W jego dalszym życiu może się zdarzyć tak, że pewnego razu jego partnerka w związku wyrazi dezaprobatę wobec jakiejś jego cechy lub działania, co zasadniczo stanowi element zdrowego pożycia. Tutaj jednak dojdzie do uruchomienia zapalnika — ona dostrzeże jego wady, a zatem według naszego obiektu doświadczalnego ma zamiar go porzucić. Mężczyzna czuje w związku z tym przyływ silnych emocji, przeczuwa nieuchronną zdradę. Nie może dotrzeć do źródła tego stanu, bo nie jest w stanie kontrolować sytuacji, więc reaguje przesadnie: rzuca oskarżenia, wycofuje się, a wszystkie te działania prowadzą właśnie do tego, czego najbardziej się obawia — do porzucenia. Jego reakcje odnoszą się wobec tego do pewnej refleksji, którą ma zapisaną w umyśle, a nie do rzeczywistości. To szczyt irracjonalności.

Sposobem na to, aby uczyć się rozpoznawać tego rodzaju stany u siebie i innych, jest obserwacja zachowań, które nagle stają się dziecinne pod względem intensywności i pozornie nietypowe. Mogą się one koncentrować na każdej z kluczowych emocji, na przykład na lęku — przed utratą kontroli i porażką. W takim przypadku reagujemy wycofaniem się, uciekamy przed obecnością innych jak dziecko, które zwija się w kłębek. Nagła zapaść wywołana przez intensywny lęk sprawia, że przeprowadzamy odwrót. Emocją, o której mówimy, może być także miłość — rozpaczliwe dążenie do odtworzenia w teraźniejszości bliskiej relacji z rodzicami lub rodzeństwem wywołane przez kogoś, kto niejasno przypomina nam o utraconym dzieciństwie. Może być to również skrajny brak zaufania związany z jakąś mającą nad nami władzę we wczesnym dzieciństwie osobą, która nas rozczarowała lub zdradziła, na ogół z ojcem. Coś takiego często wywołuje postawy niezgody i buntu.

Wielkie niebezpieczeństwo polega tutaj na tym, że błędnie odczytujemy teraźniejszość i reagujemy na coś z przeszłości, a tym samym tworzymy zarzewia konfliktów oraz dajemy upust własnemu rozczarowaniu i nieufności, co tylko pogłębia nasze cierpienie. Jesteśmy w pewien sposób zaprogramowani, aby powtarzać doświadczenia z odległej przeszłości w teraźniejszości. Naszą jedyną obroną może być w takich sytuacjach wyłącznie świadomość, że to się dzieje. Istnienie punktu zapalnego możemy rozpoznawać poprzez doświadczanie emocji, które są niezwykle pierwotne, raczej niekontrolowane niż normalne. Wywołują łzy, głębokie przygnębienie albo nieuzasadnioną nadzieję. Pod wpływem takich emocji często zmienia się ton głosu i język ciała doświadczających ich ludzi, tak jakby fizycznie przeżywali oni na nowo jakieś chwile z kogoś z wczesnych etapów życia.

W trakcie takiego ataku musimy podjąć wysiłek, aby oddzielić się od emocji, jakich doświadczamy, i zastanowić się nad tym, jakie może być ich źródło — skaza z wczesnego dzieciństwa — oraz wzorce, w jakich nas one zamknęły. To głębokie zrozumienie nas samych i naszych słabych punktów jest kluczowym etapem na drodze do stania się racjonalnymi.

## **Nagłe sukcesy lub porażki**

Nagły sukces lub nieoczekiwana wygrana mogą być bardzo niebezpieczne. Gdy spoglądamy na nie z neurologicznego punktu widzenia, w naszym mózgu dochodzi do uwalniania się pewnych substancji chemicznych, za sprawą których doznajemy potężnego wstrząsu z podniecenia i otrzymujemy zastrzyk energii, co prowadzi do chęci powtarzania takich doświadczeń.

Może to być początek wszelkiego rodzaju uzależnień i zachowań o charakterze maniakalnym. Co więcej, gdy wygrane pojawiają się szybko, zwykle tracimy z oczu podstawową prawdę, zgodnie z którą prawdziwy sukces, aby przetrwać, musi wynikać z ciężkiej pracy. Nie bierzemy pod uwagę roli, jaką w przypadku pojawiania się takich nagłych wygranych odgrywa szczęście. Raz po raz próbujemy zapewniać sobie poczucie euforii, które odczuliśmy po wygraniu dużej sumy pieniędzy lub dzięki zwróceniu na siebie uwagi. Zaczynamy doświadczać uczucia megalomanii i wykazywać szczególną odporność na działania wszystkich, którzy próbują nas ostrzeżać, wmawiając sobie, że po prostu nas nie rozumieją. A ponieważ takiego stanu nie da się utrzymać, więc nieuchronnie doświadczamy upadku, który jest dla nas tym bardziej bolesny, im większe było wcześniej poczucie wszechmocy, a to prowadzi do depresyjnej części cyklu. Najbardziej podatni na tego rodzaju emocje są hazardziści, ale nie są one także obce biznesmenom w okresach baniek spekulacyjnych i osobom, które nagle stają się celebrytami.

Niespodziewane porażki lub ciągi porażek także wywołują irracjonalne reakcje. Wyobrażamy sobie, że mamy pecha i że nasze nieszczęścia będą trwały wiecznie. Stajemy się bojaźliwi i niezdeterminowani, co często prowadzi do kolejnych błędów lub porażek. W sferze sportu może to wywoływać coś, co nazywamy dławieniem emocjonalnym — wcześniejsze porażki i błędy krępują umysł i go ograniczają.

Rozwiązanie jest w tym przypadku proste: zawsze, gdy doświadczamy nagłych sukcesów lub porażek, nadchodzi czas, aby zrobić krok wstecz i zrównoważyć je odpowiednią dawką pesymizmu lub optymizmu. Należy niezwykle uważać na nagłe sukcesy i rozgłos, bo nie mają one trwałego fundamentu i charakteryzują się uzależniającym czarem. A upadek jest zawsze bolesny.

## **Rosnące ciśnienie**

Ludzie wokół nas wydają się być zasadniczo przy zdrowych zmysłach i sprawować kontrolę nad swoim życiem. Gdy jednak umieścimy kogoś z nich w stresujących okolicznościach i ciśnienie zaczyna rosnąć, stajemy się świadkami innych realiów. Maskę chłodnej samokontroli opada. Obiekty naszego eksperymentu nagle wybuchają gniewem, wpadają w objęcia paranoi, stają się nadwrażliwi i często małostkowe. Pod wpływem stresu lub jakiegokolwiek zagrożenia dochodzi do pobudzenia najbardziej prymitywnych części mózgu, które zaczynają działać, uniemożliwiając nam w zasadzie prawidłowe rozumowanie. Stres i napięcie mogą tak naprawdę ujawniać skazy, które zwykle starannie ukrywamy przed wzrokiem innych. Często warto obserwować ludzi w takich chwilach, bo można wtedy dobrze ocenić ich prawdziwy charakter.

Zauważając rosnące ciśnienie i podwyższający się poziom stresu, musisz zacząć uważnie się obserwować. Powinieneś monitorować wszelkie oznaki niezwykłej kruchości lub nadwrażliwości, nagle podejrzenia czy nieproporcjonalne do okoliczności obawy. Obserwuj te zjawiska z jak największym dystansem, znajdując czas i przestrzeń, w których będziesz mógł być sam. Niezbędna jest odpowiednia perspektywa. Nie wolno Ci wyobrażać sobie, że jesteś

kimś, kto zdoła wytrzymać rosnący stres bez strat emocjonalnych. To niemożliwe. Dzięki samoświadomości i refleksji możesz jednak uniknąć podejmowania decyzji, których będziesz żałować.

## Ludzie zapalniki

Na świecie istnieją ludzie, którzy z natury wywołują silne emocje u prawie każdego, z kim się stykają. Emocje te mogą być skrajne, od miłości po nienawiść czy od zaufania po jego całkowity brak. Przykładami takich osób z historii mogą być biblijny król Dawid, Alkibiades ze starożytnych Aten, Juliusz Cezar ze starożytnego Rzymu, Georges Danton z czasów rewolucji francuskiej i Bill Clinton. Ludzie o tego rodzaju osobowości mają pewien zasób charyzmy — zdolność elokwentnego mówienia o emocjach, które odczuwają, co nieuchronnie wzbudza podobne lub przeciwstawne emocje u innych. Niektórzy z nich mogą być jednak także nieco narcystyczni, bo ujawniając swoje wewnętrzne dramaty i problemy, wciągają innych ludzi w generowany przez siebie chaos, co prowadzi u jednych do powstawania uczucia silnego przyciągania, a u innych równie silnego odpychania.

Tego rodzaju ludzi zapalniki najlepiej rozpoznaje się poprzez wpływ, jaki wywierają na innych, a nie tylko na nas. Nikt nie jest w stanie pozostawać wobec nich obojętny. Inni nie są w ich obecności zdolni do poprawnego rozumowania i utrzymywania dystansu. Tacy ludzie sprawiają, że pod ich nieobecność nieustannie o nich myślimy, stają się źródłem obsesji i mogą doprowadzać do podejmowania przez nas ekstremalnych działań — jako ich oddanych zwolenników lub zaprzysięgłych wrogów. Na każdym z tych skrajnych punktów spektrum przyciągania i odpychania wykazujemy skłonność do irracjonalności i rozpaczliwą potrzebę dystansowania się od własnych emocji. Dobrą strategią jest próbować przejrzyć iluzję, jaką kreują, bo jest to zawsze coś bombastycznego, mitycznego i onieśmielającego, podczas gdy oni sami są tak naprawdę wręcz nazbyt ludzcy — pełni tych samych lęków i słabości, które trapią nas wszystkich. Spróbuj szukać w nich tych bardzo ludzkich cech i ich demitologizować.

## Efekt grupy

To odmiana syndromu grupy dla emocji wyższego szczebla. Kiedy znajdujemy się w grupie o odpowiedniej liczebności, stajemy się inni. Zwróć uwagę na to, jak Ty sam i inni ludzie zachowują się na imprezie sportowej, na koncercie albo na spotkaniu o charakterze religijnym lub politycznym. Nie da się w takiej sytuacji nie poddawać zbiorowym emocjom. Serce bije szybciej. Łatwiej o łzy radości i smutku. Znajdowanie się w grupie nie stymuluje niezależności rozumowania, ale raczej intensyfikuje pragnienie przynależności. Może się to zdarzać także w środowisku pracy, szczególnie jeśli osoba na kierowniczym stanowisku gra na emocjach podwładnych, by pobudzić w nich poczucie współzawodnictwa, zwiększyć poziom ich agresji czy stworzyć dynamikę typu „my kontra oni”. Efekt grupy niekoniecznie wymaga obecności innych. Może się pojawiać w sposób wiralny, bo szereg opinii rozprzestrzenia się w mediach społecznościowych i zaraża nas pragnieniem dzielenia się z innymi własnymi poglądami — zwykle takimi o znacznej intensywności, na przykład oburzeniem.

Stymulacja grupowych emocji ma pewien emocjonująco pozytywny aspekt. Za ich sprawą potrafimy się jednoczyć, aby robić coś dla wspólnego dobra. Gdy jednak zauważamy, że mamy do czynienia z emocjami o bardziej diabolicznym charakterze, takimi jak nienawiść do innych, fanatyczny patriotyzm, agresja lub innego rodzaju skrajne poglądy, należy próbować się na nie uodparniać, zdając sobie sprawę, jaki mechanizm odpowiada za ich powstawanie. Często gdy jest to możliwe, warto unikać określonych grup, aby móc zachować niezależność sądów lub, gdy już się w takich grupach znajdujemy, utrzymywać jak największy sceptycyzm.

Bądź świadom istnienia demagogów, którzy wykorzystują efekt grupy i stymulują wybuchy irracjonalności. Tacy ludzie zawsze uciekają się do szeregu sztuczek. Zaczynają od rozgrzewania słuchaczy — mówią o ideach i wartościach wspólnych dla wszystkich, co tworzy przyjemne uczucie wzajemnego zrozumienia. Posługują się nieostrymi, ale naładowanymi emocjami słowami, takimi jak *sprawiedliwość*, *prawda* czy *patriotyzm*. Mówią o szlachetnych, jednak abstrakcyjnych celach, a nie o rozwiązywaniu konkretnych problemów za pomocą konkretnych działań.

Demagodzy obecni w sferach polityki i mediów próbują stale wywoływać wrażenie paniki, naglącej potrzeby i oburzenia. To zrozumiałe, muszą przecież utrzymywać emocje innych na wysokim poziomie. Obrona przed takimi działaniami jest prosta: pamiętaj, że dysponujesz rozumem, że możesz myśleć samodzielnie — to najcenniejsze, co masz. Nie pozwalaj, aby inni w jakikolwiek sposób ingerowali w Twoją mentalną niezależność. W obecności ludzi, którzy według Ciebie mogą być demagogami, pamiętaj, aby zachowywać maksymalną ostrożność i stale analizować sytuację.



A oto ostatnia uwaga na temat irracjonalności ludzkiej natury: nie wierz w to, że najbardziej ekstremalne postacie irracjonalności zostały w jakiś sposób przewyżczone dzięki postępowi i oświeceniu. Na przestrzeni całej historii ludzkości obserwujemy powtarzające się, narastające i opadające cykle irracjonalności. Po wspaniałym złotym wieku Peryklesa, w którym pojawili się licznie filozofowie i zaczął się rozprzestrzeniać duch nauki, nastąpił wiek przesądów, sekciarstwa i nietolerancji. To samo zjawisko powtórzyło się po okresie renesansu. Fakt, że cykl ten powraca raz za razem, jest elementem ludzkiej natury.

Irracjonalność zmienia po prostu wygląd i style działania. Może i nie ma już polowań na czarownice w dosłownym znaczeniu, ale w XX wieku, nie tak dawno temu, bywaliśmy świadkami pokazowych procesów z czasów stalinowskich, przesłuchań organizowanych przez senatora McCarthy'ego w amerykańskim senacie i masowych prześladowań podczas Chińskiej Rewolucji Kulturalnej. Nieustannie pojawiają się różnego rodzaju kultury, na przykład kult osobowości i fetyszyzowanie celebrytów. Doszło także do tego, że technologia inspiruje żarliwość religijną. Ludzie mają rozpaczliwą potrzebę, aby w coś wierzyć i odpowiednie ku temu obiekty znajdują wszędzie. Sondáže dowodzą, że coraz więcej osób wierzy w duchy i anioły — w XXI wieku!

Dopóki będą istnieli ludzie, irracjonalność znajdzie sposoby, aby się manifestować i rozprzestrzeniać. Racjonalność to coś dostępnego dla jednostek, nieosiągalnego dla masowych ruchów i nierozwijającego się za sprawą postępu technologicznego. A jednoznacznymi dowodami na to, że stale miewamy do czynienia z działaniem irracjonalności, jest charakteryzujące ogromną większość z nas poczucie wyższości i oderwania od innych.

## ETAP TRZECI: STRATEGIE ROZBUDZANIA RACJONALNEJ JAŻNI

Pomimo naszych wyraźnych tendencji do irracjonalności wszyscy powinniśmy pokładać nadzieję w dwóch czynnikach. Pierwszym z nich jest istnienie w historii i we wszystkich kulturach ludzi charakteryzujących się wysokim poziomem racjonalności — osobowości, dzięki którym ma miejsce postęp i które powinny nam służyć za wzorce do naśladowania. To między innymi takie osoby jak Perykles, Aśoka, władca starożytnych Indii, Marek Aureliusz ze starożytnego Rzymu, Marguerite de Valois ze średniowiecznej Francji, Leonardo da Vinci, Karol Darwin, Abraham Lincoln, pisarz Antoni Czechow, antropolożka Margaret Mead i biznesmen Warren Buffett. Wszystkie te osoby dysponują pewnymi charakterystycznymi cechami — realizmem w ocenie samych siebie i swoich słabości, oddaniem prawdzie i rzeczywistości, tolerancyjnym stosunkiem do innych ludzi oraz umiejętnością osiągnięcia celów, jakie sobie postawiły.

Drugi czynnik to fakt, że prawie wszyscy z nas w pewnym momencie życia doświadczają chwil wyjątkowej racjonalności. Często wiąże się to z czymś, co nazywamy *umysłem twórcy*. To rodzaj nastawienia, charakterystycznego na przykład dla sytuacji, w której zwykle w określonym terminie mamy do przygotowania jakiś projekt. Jedynymi emocjami, na jakie możemy sobie pozwolić, są ekscytacja i poczucie przyływu energii. Inne emocje po prostu uniemożliwiają koncentrację. Ponieważ musimy osiągnąć konkretne wyniki, stajemy się wyjątkowo praktyczni. Koncentrujemy się na pracy — nasz umysł jest spokojny, nie wchodzi mu w drogę ego. Gdy inni próbują nam przerywać lub przelewać na nas swoje emocje, czujemy niechęć. Te chwile — tak ulotne, bo mogą trwać zaledwie kilka tygodni, a nawet godzin — ujawniają naszą racjonalną jaźń, która dąży do tego, aby wydostać się na powierzchnię zdarzeń. Wymaga to wyłącznie pewnego poziomu świadomości i praktyki.

Poniższe strategie zostały stworzone, aby pomóc Ci odnaleźć w sobie wewnętrznego Peryklesa lub Atenę:

**Gruntownie poznaj sam siebie.** Emocjonalna jaźń rozkwita w obliczu ignorancji. Z chwilą, w której zaczynamy zdawać sobie sprawę z tego, w jaki sposób ta jaźń funkcjonuje i zapewnia sobie nad nami panowanie, traci ona nad nami władzę i jesteśmy w stanie spróbować ją pokroić. Pierwszy krok w kierunku racjonalności powinniśmy zatem zawsze kierować do własnego wnętrza. Zależy nam przecież na tym, aby ujawnić tę emocjonalną jaźń w akcji. W tym celu musimy ustalić, w jaki sposób działamy w stresie. Jakie nasze konkretne słabości ujawniają się w takich chwilach — pragnienie przyjemności, chęć nękania kogoś lub sprawowania nad kimś kontroli, a może głęboka nieufność? Przyjrzyj się swoim decyzjom, zwłaszcza takim, które okazały się nieefektywne — czy dostrzegasz wzorzec, fundamentalny brak poczucia

bezpieczeństwa, który je napędza? Przeanalizuj swoje mocne strony, to, co odróżnia Cię od innych ludzi. Pomoże Ci to określić cele odpowiadające Twoim długoterminowym interesom i dostosowane do Twoich umiejętności. Znając i doceniając to, co wyróżnia Cię na tle innych, będziesz w stanie oprzeć się przyciąganiu syndromu grupy i efektu grupy.

**Przeanalizuj swoje emocje, docierając do ich źródeł.** Odczuwasz gniew. Gdy to uczucie zrodzi się w Tobie, zacznij o nim świadomie myśleć. Czy ten gniew został wywołany przez coś pozornie banalnego lub mało istotnego? Jeżeli tak, jest to jednoznaczny dowód na to, że ktoś lub coś się za nim kryje. Być może jego źródłem są jakieś bardzo nieprzyjemne emocje — na przykład zazdrość lub paranoja. Musisz im spojrzeć prosto w oczy. Poszukaj głębiej jakichś punktów zapalnych, aby zobaczyć, od czego się to wszystko zaczęło. Warto się w tym celu posługiwać dziennikiem, w którym będziesz mógł rejestrować swoje samooceny z bezwzględny obiektywizmem. Największym niebezpieczeństwem jest nasze własne ego i sposób, w jaki nieświadomie pielęgnujemy złudzenia na własny temat. Mogą one być chwilowo pocieszające, ale na dłuższą metę czynią nas defensywnymi i niezdolnymi do uczenia się czy robienia postępów. Znajdź neutralną pozycję, z której będziesz mógł obserwować swoje działania z odrobiną dystansu, a nawet humoru. Wkrótce wszystko to stanie się Twoją drugą naturą i kiedy emocjonalna jaźń nagle w jakiejś sytuacji będzie dochodzić do głosu, natychmiast to zauważysz, będziesz w stanie się wycofać i wrócić do pozycji neutralnej.

**Wydłużaj czas reakcji.** Tę umiejętność nabywa się dzięki praktyce i powtarzalności. Kiedy jakieś zdarzenie lub interakcja wymaga reakcji, musisz nauczyć się zatrzymać. Może to oznaczać fizyczne oddalenie się do miejsca, w którym będziesz mógł być sam i nie odczuwać jakiegokolwiek presji związanej z koniecznością podjęcia jakiegoś działania. Albo napisanie gniewnego e-maila, ale powstrzymanie się przed jego wysłaniem. Przed podjęciem decyzji staraj się przez dzień czy dwa przespacerować z problemem. Czując nagle emocje, zwłaszcza rozgoryczenie, nie prowadź rozmów telefonicznych i nie komunikuj się z innymi. Jeśli zbyt pośpiesznie masz się zamiar zaangażować w jakąś relację, na przykład zatrudnić kogoś lub zostać zatrudnionym, wycofaj się i daj sobie jeden dzień na przemyślenie sytuacji. Ostudź emocje. Im dłużej to potrwa, tym lepiej, bo zmiana perspektywy wymaga czasu. Potraktuj to jako trening odporności — im dłużej jesteś w stanie powstrzymać się od reakcji, tym więcej przestrzeni umysłowej zapewniasz sobie na rzeczywistą refleksję i tym silniejszy staje się Twój umysł.

**Akceptuj ludzi jako fakty.** Interakcje z ludźmi są głównym źródłem zawirowań emocjonalnych, ale wcale nie musi tak być. Problem polega na tym, że nieustannie osądzamy ludzi, pragnąc, by byli kimś, kim nie są. Chcemy ich zmieniać. Chcemy, aby myśleli i działali w określony sposób, najczęściej w taki, w jaki myślimy i działamy my sami. A ponieważ nie jest to możliwe, gdyż każdy z nas jest inny, jesteśmy nieustannie sfrustrowani i podenerwowani. Zamiast tego powinniśmy postrzegać innych ludzi jako zjawiska tak neutralne jak komety lub rośliny. Oni po prostu istnieją. Są bardzo różnorodni, dzięki czemu życie staje się bogate i ciekawe. Zamiast się opierać i próbować ich zmieniać, bierz to, co Ci dają. Niech dążenie do zrozumienia ludzi stanie się dla Ciebie zabawną grą, rozwiązywaniem zagadek. Wszystko to składa się przecież na odgrywaną przez nas, ludzi, komedię. Tak, ludzie są irracjonalni, ale Ty



też. Spraw, aby Twoja akceptacja ludzkiej natury stała się jak najbardziej radykalna. Dzięki temu się uspokoisz i będziesz mógł obserwować innych bez emocji, rozumiejąc ich na wyższym poziomie. Przestaniesz przelewać na nich własne emocje. Wszystko to zapewni Ci większy zasób równowagi i spokoju, wytworzysz sobie także więcej przestrzeni do myślenia.

Oczywiście trudno jest tak postępować w kontaktach z koszmarnymi typami, których zdarza nam się spotykać na swojej drodze — z szalejącymi narcyzami, pasywnymi agresorami i innymi ludźmi zapalnikami. Takie osoby nieustannie pozostają testerami naszej racjonalności. Wzorcem postępowania z nimi mogłyby się dla nas stać działania rosyjskiego pisarza Antoniego Czechowa, jednego z najbardziej zaciekle racjonalnych ludzi w historii. Jego rodzina była duża i uboga. Ojciec alkoholik bezlitośnie bił wszystkie dzieci, w tym młodego Czechowa. Czechow został lekarzem, a pisanie traktował jako zajęcie dodatkowe. To, czego uczył się jako lekarz, odnosił do istoty ludzkiej — jego celem było zrozumienie, co czyni nas tak irracjonalnymi, tak nieszczęśliwymi i tak niebezpiecznymi. Pisząc swoje opowiadania i dramaty, odkrywał, że wchodzenie w umysły bohaterów ma niezwykle wartość terapeutyczną i pozwala zrozumieć motywacje nawet najgorszych potworów. W ten sposób mógł przebaczyć każdemu, nawet własnemu ojcu. Jego metoda pisarska polegała na wyobrażaniu sobie, że każdy człowiek, bez względu na to jak skrzywiony, ma powód, dla którego stał się takim, jaki jest, logikę, która ma dla niego sens. Nawet tacy ludzie na swój sposób dążą do spełniania się, robią to jednak irracjonalnie. Zmieniając perspektywę i wyobrażając sobie ich historię od wewnątrz, Czechow demitologizował brutalni i agresorów — nadawał im ludzki wymiar — więc przestawali wywoływać nienawiść, a zamiast tego stawali się żałośni i zaczęli wzbudzać litość. W kontaktach z ludźmi, nawet z najgorszymi, warto zatem myśleć jak pisarz.

**Znajdź optymalny stan równowagi myśli i emocji.** Nie da się oddzielić emocji od myślenia. Te kwestie są ze sobą nierozzerwalnie związane. Istnieje tutaj jednak czynnik dominujący, niektórymi z nas emocje kierują bardziej niż innymi. Tym, czego poszukujemy, są właściwe proporcje i równowaga, coś, co prowadzi nas do najbardziej skutecznego działania. Starożytni Grecy mieli na określenie tych dążeń pewną metaforę: jeźdźca i konia.

Koń to nasza emocjonalna natura, która nieustannie nas mobilizuje. Koń dysponuje potężną energią i siłą, ale bez jeźdźca nie da się nim sterować — jest dziki, interesują się nim drapieżniki i ciągle wpada w kłopoty. Jeździec to nasza myśląca jaźń. Dzięki treningowi i praktyce trzyma wodze i steruje koniem, przekształcając jego potężną zwierzęcą energię w coś produktywnego. Każdy z nich jest bez drugiego bezużyteczny. Bez jeźdźca nie ma mowy o ukierunkowanym ruchu ani celu. Bez konia nie ma energii i siły. W przypadku większości ludzi dominującą pozycję zajmuje koń, a jeździec jest słaby. U niektórych z nas jeździec jest jednak zbyt silny, zbyt mocno trzyma lejce i obawia się od czasu do czasu puścić zwierzę w galop. Koń i jeździec muszą współpracować. Oznacza to, że powinniśmy rozważać skutki naszych działań przed ich rozpoczynaniem, że przed podejmowaniem decyzji powinniśmy zawsze starać się wszechstronnie przemyśleć sytuację. Kiedy jednak zdecydujemy już, co mamy zrobić, należy popuścić lejce i z odwagą podjąć działanie, czując ducha przygody. Zamiast być niewolnikami energii, powinniśmy ją kanalizować. To esencja racjonalności.

Przykładem takiego idealnego połączenia w akcji jest dążenie do zachowywania doskonałej równowagi między sceptycyzmem (jeźdźcem) a ciekawością (koniem). W tym trybie jesteśmy sceptycznie nastawieni do entuzjazmu — zarówno własnego, jak i demonstrowanego przez innych. Nie przyjmujemy bez weryfikacji wyjaśnień innych i przedstawianych przez nich „dowodów”. Analizujemy wyniki ich działań, a nie to, co mówią o swoich motywacjach. Jeśli jednak posuniemy się zbyt daleko, nasz umysł zamknie się na nietypowe idee, na ekscytujące spekulacje, na ciekawość, a powinno nam zależeć na zachowaniu elastyczności ducha, którą mieliśmy jako dziecko. Wtedy interesowaliśmy się wszystkim, kierując się jednak pragmatyczną potrzebą weryfikowania i analizowania na własny użytek wszelkich idei i przekonań. Te dwie sfery mogą współistnieć. To równowaga, którą mają wszyscy geniusze.

**Kochaj racjonalność.** Istotne jest, aby nie postrzegać dążenia do racjonalności jako czegoś bolesnego i ascetycznego. Tak naprawdę dostarcza nam ona mocy, które są niezwykle satysfakcjonujące i wartościowe, o wiele bardziej niż szereg przyjemności o nieco maniakałnym charakterze, jakie zazwyczaj oferuje nam świat. Na pewno zdarzało Ci się odczuwać coś takiego, gdy bywałeś pochłonięty jakimiś projektami i doświadczałeś co jakiś czas wybuchów emocji, dokonując odkryć lub robiąc postępy w swojej pracy. Istnieją także inne przyjemności. Zdolność poskramiania emocjonalnej jaźni w ogóle prowadzi do spokoju i klarowności. W takim stanie umysłu jesteśmy mniej pochłonięci drobnymi konfliktami i nieistotnymi rozważaniami. Także nasze działania stają się skuteczniejsze, co prowadzi do mniejszych zawiroowań. Doświadczamy ogromnej satysfakcji za sprawą opanowania własnej jaźni na najgłębszym poziomie. Zyskujemy więcej przestrzeni umysłowej na kreatywność. Czujemy większą kontrolę nad własnym życiem.

Wiedząc o tym wszystkim, łatwiej Ci będzie zapewnić sobie motywację do zgłębiania tkwiących w Tobie mocy. Pod tym względem zaczniesz podążać ścieżką Peryklesa, który wyobrażał sobie, że bogini Atena ucieleśnia wszystkie praktyczne moce racjonalności. Czczył zatem i kochał tę boginię nad wszystkie inne. My nie oddajemy jej już hołdów jako bóstwu, ale powinniśmy głęboko cenić wszystkich tych, którzy promują racjonalność w naszym własnym świecie, i starać się przyswajać sobie ich siłę najlepiej, jak potrafimy.

---

„Polegaj na swem uczuciu!” — Aliści uczucia nie są niczem ostatecznym pierwotnym, za uczuciami kryją się sądy i oceny, odziedziczone w formie uczuć (sympatyj i antypatyj). Natchnienie, płynące z uczucia, jest wnukiem jakiegoś sądu — i to często fałszywego sądu! — w każdym zaś razie nie własnego! Ufać swemu uczuciu — znaczy to być posłuszniejszym swemu antenatowi i swej babce oraz ich praojcom niż bogom, którzy są w nas samych: swemu rozumowi i swemu doświadczeniu.

— FRYDERYK NIETZSCHE

---

# 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**

# NATURA CZŁOWIEKA: OTO KLUCZ W TWOICH RĘKACH!

*Greene stworzył dzieło,  
które na lata stanie się swego rodzaju  
instrukcją obsługi człowieka.  
Mądra, praktyczna i ponadczasowa książka  
— pozwala zajrzeć w głąb ludzkiej natury.  
Polecam!*

**MARCIN OSMAN**

przedsiębiorca, autor, wydawca  
*marcinosman.pl*

Ta książka jest swoistym przewodnikiem po meandrach natury człowieka. Zawiera zestaw kodów służących do rozszyfrowywania ludzkich zachowań w pełnej gamie ich odcieni — tych zwyczajnych, nietypowych, a nawet destrukcyjnych. Poszczególne rozdziały odnoszą się do konkretnych aspektów lub praw ludzkiej natury. Znalazł się tu potężny zasób wiedzy i koncepcji z różnych dziedzin: biologii, psychologii, neurologii, socjologii czy historii. Uwzględniono też dzieła filozofów, którzy przez wieki oddawali się rozważaniom na temat ludzkiej natury. Pokazano, jak oderwać się od własnych emocji, opanować siebie i świadomie się rozwijać. W konsekwencji można się nauczyć patrzeć za ludzkie maski i odważnie przeciwstawiać konformizmowi, aby rozwinąć swoje wyjątkowe poczucie celu.

## DZIĘKI TEJ KSIĄŻCE:

- stanches się spokojnym obserwatorem innych osób
- zaczniesz po mistrzowsku interpretować sygnały pochodzące od innych
- nauczysz się radzić sobie z ludźmi o toksycznych typach osobowości
- poznasz mechanizmy motywowania i wywierania wpływu na innych
- ułatwisz sobie zmianę negatywnych wzorców własnych zachowań
  - pojmisz, jak ogromny potencjał tkwi w Tobie

SUSAN ANDERSON



## ROBERT GREENE

— Amerykanin pochodzenia żydowskiego, światowy autorytet w dziedzinie strategii, władzy i manipulacji, szczególnie znany w świecie biznesu, polityki i rozrywki. Jego książki, uznawane za klasykę tematu, niejednokrotnie gościły na listach bestsellerów „New York Timesa”. Mieszka w Los Angeles.

**OSOBOWOŚĆ ODNOWA**



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**sensus**

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://sensus.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://sensus.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://sensus.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [sensus@sensus.pl](mailto:sensus@sensus.pl)  
<http://sensus.pl>

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-283-9484-1



9 788328 394841

cena 77,00 zł