

---

MIŁOSZ BRZEZIŃSKI



---

CZYLI NOWE PODEJŚCIE DO PRODUKTYWNOŚCI,  
WPROWADZANIA ZMIAN W ŻYCIU  
I BUDOWANIA WŁASNEJ EFEKTYWNOŚCI

---



# WY WSZYSCY MOI JA

---

Czyli nowe podejście do produktywności,  
wprowadzania zmian w życiu  
i budowania własnej efektywności

---



Wydanie pierwsze  
ISBN 978-83-938008-4-1  
© Copyright – 989 – Instytut Kreowania Skuteczności,  
Miłosz Brzeziński, 2016  
Projekt, skład, łamanie i ilustracje – Piotr Wyskok  
Fotograf – Arkadiusz Markowicz  
Redakcja i korekta – Iwona Brzezińska  
Redaktor techniczny – Krzysztof Wiliński  
Wydawca – 989 – Instytut Kreowania Skuteczności, Warszawa, 2016  
Druk i oprawa – Orthdruk sp. z o.o., ul. Składowa 9, 15-399 Białystok

Książkę tę dedykuję mojej żonie, Agnieszce, która jest mistrzynią zmian zaczynających się od przeorganizowania otoczenia. Jej postawa, pomysłowość i wytrwałość były i są inspiracją dla mnie do refleksji nad tym, jak bardzo środowisko na nas wpływa oraz że można trochę tym postarować.  
Dziękuję, Najdroższa!

## S P I S T R E Ś C I

Wstęp, czyli narciarstwo mózgowie.....	7
<b>Część I: wszyscy moi ja.....</b>	<b>9</b>
Wywiad z rzecznikiem rządu.....	11
Poczta w głowie.....	17
Nerwowa gra.....	24
Tresura kotów.....	28
Sygnal i szum.....	32
Ogień anioła.....	34
Nawet jeśli nie ma.....	38
Wzór na bogactwo.....	41
Zasady mimo wszystko.....	46
Rozwój osobisty.....	51
Jak to robią najlepsi.....	65
Autowrozumiałość.....	71
Znowu w bunkrze.....	74
Podsumowanie.....	75
<b>Część II: nie ma silnej woli, czyli dlaczego nie dają rady.....</b>	<b>77</b>
Ładuj się, kto może.....	79
Samokontrola.....	81
Jestem tym, co jem, czyli dieta informacyjna.....	82
Mój przenośny rozkojarzacz.....	84
Sklepowe pokusy.....	87
Najpierw się zamęczę, a potem będę od siebie wymagał.....	89
Zamartwianie się.....	89
Strategia Ulissesa.....	90
Wyczerpanie decyzyjne.....	90
Jedzenie i chudnięcie.....	94
Nawyczki.....	101
Wprowadzenie się w stan do.....	106
Moc rytuału.....	107
<b>Część III: kalibratorzy.....</b>	<b>110</b>
Gdzie ja w ogóle jestem?.....	112
Jak bardzo samemu lepiej.....	114
Futbolowiec.....	118
Co to może znaczyć: być sobą?.....	122
Skąd masz swoje zdanie.....	124
Neurony lustrzane.....	126
Świat zmieniasz przykładem, a nie opinią.....	127
Znikający syn.....	128
Droga na skróty.....	131
Chcesz być lepszym człowiekiem.....	137
Robię się lepszy od patrzenia.....	139
Zakaźny dołek.....	139
Zaprzysiężnijmy się.....	141
Współzdrowie.....	142
Siła zespołów.....	149
Komunikacja to koszmar.....	150

## S P I S T R E Ś C I

Wymiana danych.....	152
Musisz pójść do dobrej szkoły.....	155
Ale, ale... Jobs.....	158
Wybitny kooperant.....	161
Nie patrz na palec, ale na kierunek, jaki wskazuje.....	165
Tradycja to demokracja zmarłych.....	169
Podsumowanie.....	173
<b>Część IV: kontroluj otoczenie albo ono skontroluje ciebie.....</b>	<b>175</b>
Starość nie radość.....	177
Trauma.....	179
Młodzi górą.....	181
W czymkolwiek umieścisz ciało, umysł za tym podąży.....	182
Chorujemy na trzy, cztery... ..	184
Znów parlament umysłu.....	185
Otoczenie, które mi służy.....	188
Porządek.....	192
Dobre pod ręką, złe pochowane.....	193
Roślinki lepsze.....	193
Kolory i światła.....	194
Przestrzeń.....	196
Studenci pracujący.....	197
A konkretnie.....	198
Ludzie wokół nas... nawet nieprawdziwi.....	199
Podsumowując.....	199
Wzorzec muzyczny.....	200
Sekret muzyki.....	201
Znów jestem nastolatkiem.....	202
Nowa muzyka.....	207
Dźwięki senne.....	208
Czas i krzywa wydajności.....	211
Godzina z pamięci.....	213
Chronotypy.....	213
Kalendarz.....	215
Środowisko wirtualne.....	220
Ja, robot.....	222
Podsumowanie, czyli miejsce, które mi służy.....	229
<b>Część V: nasz rząd nie negocjuje z terrorystami.....</b>	<b>231</b>
Ja mikroskopowy.....	234
Mikroterapeuci z jelit.....	238
Antybiotyki i reszta.....	240
Wyprawa do Lenistanu.....	242
Astma i reszta plag.....	243
Z nudów się potnę.....	244
Hipoteza higieniczna.....	245
Wirtualne pasożyty.....	250
Jednoręki milioner.....	251
Co szósty człowiek na świecie.....	253

## S P I S T R E Ś C I

Mieszanie w urnach	256
Uprawa naszego czasu	258
Midas informacji	258
Informacja jest lepsza niż brak informacji	263
Torpeda w tyłku	266
Nasi antyterrorysty	268
Pieski preriowe pod młotek	273
Jeśli sytuacja – to zachowanie	273
Oszczędzanie	276
Czego oko nie widzi, tego pokusa nie chce	277
<b>Część VI: nie ma mnie dla nikogo</b>	<b>278</b>
Samoregulacja, czyli myślę, że to mi pomaga	279
Placebo, czyli niech ktoś się mną zajmie	280
Mój przyjaciel stres	281
Sposób pierwszy (na kontakt ze sobą): sen, czyli porządki, zbrojenia i mądrość	282
Głęboki i płytki	283
Nie mogę spać	285
Sen chemiczny	286
Gdzie ja się podziewam?	289
Powrót z chemii	291
Mądrość wyspana	292
Ile spać?	294
Senne dylematy	295
Senne dożynki	297
Ja tyle nie muszę	299
Setka przed snem	299
Nie śpię, więc mi lżej	300
Śpioch kujon	301
Pobudkowa kreatywność	303
Zapomniana medytacja	305
Rozbuchana uważność	307
Terapia poznawcza	309
Filozofia nie dla każdego	311
Sposób drugi (na kontakt ze sobą): kreatywność, ośnienie i „co ja robię tu?”	312
Kreatywizjonizm	315
Jak to obejść?	318
Prosty szlak	327
Przedwnioski	328
Nie ma mnie dla nikogo (i niczego)	330
<b>Zakończenie</b>	<b>331</b>
Zasady na koniec	332
Moje różne uprawy	333
Dekalog	334
Uprawa motywacji	335
Zwykle im dłużej czekasz na przyszłość, tym mniej jej zostaje	335
<b>Podziękowania</b>	<b>336</b>



# Wstęp:

## CZYLI NARCIARSTWO MÓZGOWE

Zanim zaczniesz czytać tę książkę, proponuję Ci, Szanowny Czytelniku, wziąć do ręki karteczkę do zaznaczania, ołówek lub zakreślacz. Zrób to, póki nie jest za późno. W ten sposób będzie to także Twoja książka. Taka poprawiona pod Ciebie. Gotowe?

Dobrze. Zatem pozwolę sobie na krótki wstęp.

Czy łatwo wprowadzać zmiany w życiu? Zapewne, Szanowny Czytelniku, sądzisz, że nie. I tu niespodzianka. Z jednej bowiem strony - mózg jest plastyczny, mówimy o nim „neuroplastyczny”. Wiemy jednak, że nie oznacza to, iż łatwo go zmieniać. Doktor Norman Doidge, kanadyjski psychiatra, terapeuta i autor książki „The brain that changes itself” („Mózg, który zmienia siebie”) twierdzi, że nabywanie nowych umiejętności jest jak zjeżdżanie z górki na nartach po świeżym śniegu.

- Najpierw jest trudno, szukamy drogi i uklepujemy śnieg - mówi Doidge. - Ale od czasu, kiedy zjedziemy raz, uda się i było fajnie, mamy tendencję do trzymania się poprzedniej trasy - bo dojechaliśmy, nie było najgorzej i z każdym kolejnym zjazdem jest szybciej, bo koleiny robią się bardziej ubite. W końcu to czysta frajda - jeździmy w eleganckim uklepanym korytku, które znamy na pamięć, więc śmigamy jak błyskawice.

Jest jednak druga strona medalu: teraz pojechanie inną trasą robi się relatywnie coraz trudniejsze. Jest możliwe, by wyorać się z głębokich kolein i poszukać innej trasy. Ale jest to też bardzo trudne i nierzadko zadajemy sobie pytanie, po co się właściwie męczyć od początku, skoro tu wygodnie i znamy. Dlatego też nie traktujemy zdolności (w tym inteligencji) tak jak wzrostu ciała - że są stałe i nie się z nimi nie da zrobić. Da się, ale z czasem, kiedy już się do jakichś nawyków przyzwyczaimy, staje się to coraz trudniejsze.

Efektom tego są dwa ważne dla nas zjawiska.

1. Jak już się czegoś nauczymy, trudno potem to zmienić, bo wolimy „ciasne, ale własne”. Klasycznym przykładem tego jest według doktora Doidge'a, akcent językowy. Stare przysłowie mówi nawet, że odczytać się trudniej, niż nauczyć.
2. Nasza umiejętność adaptowania się do zmiany łączy blaskiem kryształu wtedy, kiedy jesteśmy zmuszeni, nie zaś wtedy, kiedy „można by coś zmienić, ale właściwie nie ma takiej konieczności, bo da się jeszcze wytrzymać”. Innymi słowy: zwykle pojedziemy inaczej dlatego, że górka się zmieniła i nie da się pojechać po starym, a nie dlatego, że po prostu chcemy sprawdzić, co jest gdziekolwiek indziej.

**Oto idea tej książki. Jej celem jest poszukać takich metod, które bardziej ingerują w śnieg i górkę, niż w narciarski wysiłek. Udowodnimy, że zamiast męczyć się ze sobą, można próbować zmienić coś w otoczeniu, a wtedy „inaczej się pojedzie”.** W tym celu należy poszukać sił, które nami w życiu kierują, a nie zdajemy sobie z tego sprawy. Poznawszy te siły, możemy zaprząć je, by nam pomogły, wyręczając przymuszanie się i dyscyplinę. Brzmi ciekawie, prawda?

Pierwszą część poświęcimy nieco danym teoretycznym, ale gdzie tylko można postaram się uwzględnić ich praktyczne zastosowanie. To ważne, ponieważ wszystkie późniejsze przykłady muszą mieć jakieś zaczepienie w rzetelnej wiedzy. Jeśli ktoś nie lubi ciekawostek teoretycznych, może od razu zacząć czytać od części II. Ze wszystkimi innymi Czytelnikami zaczniemy zaś od rozmontowania własnych przekonań na temat umysłu, powiemy o rozmytych granicach własnego ja oraz o wąskich granicach kontroli zachowania.



# Część I:

## WSZYSCY MOI JA

Na przekór podręcznikom rozwoju osobistego znacznie lepiej radzą sobie w życiu osoby, które działają tak, jak by silnej woli nie było.



Bo co to w ogóle ta silna wola jest? I jak ona pokrętnie działa?

- Wiesz, że nie wolno ci jeść tyle słodczy.
- Wiem.
- Pamiętasz, co mówił lekarz?
- Pamiętam.
- I co robisz?
- Jem słodczy. Odczep się ode mnie! Wszyscy jesteście tacy mądrzy.

Albo:

- Miałaś już do niego nie wracać. Mówiłaś, że to był ostatni raz, że masz już dość i nie dasz sobą pomiatać. A tu co? Nie minęły dwa dni i znowu do niego dzwonicz?

Albo:

- Pamiętasz, jak obiecałaś, że już nigdy więcej nie będziesz palił. I co? Jak zwykle, twoje słowa warte tyle co kupa siana.

Albo:

- Wiesz, usiadłem do komputera i miałem pracować. A nagle widzę swoją rękę, która wpisuje kolejne literki f a c e b o o k... Myślę do tej ręki: „Stop, ręko! Co robisz?!”, a jednocześnie sam to wpisuję i myślę: „No, dobra, nie zaszkodzi, jak przez sekundę poczytam”.

Albo:

- Miałam nic nie kupować i weszłam z twardym postanowieniem do galerii handlowej. Tak tylko, się rozejrzeć. I co? Oczywiście wyszłam z bluzką!
- Z bluzką?
- Dobra. Z dwiema bluzkami.

Albo:

- Hmm... On je ciastko. Takie pyszne. A ja nie mogę. Nie zjem. Ale czemu właściwie? No raz nawet, żeby nie zjeść? Może dobre akurat. I mam ochotę. Żadnych przyjemności już w życiu nie mieć? No. Potem pójdę na siłownię. A nawet, jak nie pójdę, to o rany...

Albo:

- I jak wyniki twoich badań lekarskich?
- Nie poszłam.
- Nie jesteś ciekawa?
- Jestem, ale chyba bardziej się boję.
- Myślisz, że póki nie odbierzesz diagnozy, to nie jesteś chora?
- Za głupią mnie masz?
- To jednocześnie chcesz i nie chcesz?
- Co w tym dziwnego?

Albo...

Dobrze, już wystarczy. Co to za dziwne sytuacje w ogóle? Bo gdyby się nad tym zastanowić, to czy możliwe jest, że umysł jednocześnie coś rozumie, a jednak nie rozumie? Że jednocześnie coś wie, a jednak w tej samej chwili nie wie? Zgadza się na coś, a jednak, tak naprawdę, w głębi siebie się nie zgadza? Chce, ale i nie chce? Mówi się, że z kobietami jest trudno, bo nie wiedzą, czego chcą. A jeśli mężczyźni też nie wiedzą, czego chcą? Freud się w grobie przewraca... Na zewnątrz najczęściej udajemy, że jesteśmy spójni. Ale w środku ta walka wciąż w nas trwa.

Opiekuj się mną! *versus* Jestem samodzielny/samodzielna!

Bądź miły! *versus* Bądź szczerzy!

Niech wygra najlepszy! *versus* Ale najlepiej, żeby ja wygrał!

Chcę spłacać swoje długi. *versus* Nie chcę spłacać swoich długów...

Ach, miłość od pierwszego wejrzenia! *versus* Czekaj, sprawdzę na portalach społecznościowych, kim jesteś... Bo wiesz, byłam już w związku i bardzo mnie skrzywdzono...

Chcę być z kimś, kto kocha mnie bardziej niż ja jego. *versus* Dlaczego nie możemy być w związku równi?

Potrzebuję bezpiecznej pracy... *versus* Taka się tu czuję uwięziona...

Jesteśmy zespołem! *versus* Dostyc tego! Po mojemu albo wcale!

Inni ludzie są tak ograniczeni! *versus* To idiotyczny pomysł! Nawet mi nie tłumacz, bo nie chcę tego słuchać.

I tak dalej...

## Wywiad z rzecznikiem rządu

**Z**alóżmy, Drodzy Państwo, że świadomość jest specyficznym rzecznikiem rządu. Kontaktuje się ze światem zewnętrznym. Dostaje też informacje o tym, co zostało postanowione i co zostało zrobione, ale nie ma wglądu, jak to się stało. Nie wie też, na jakiej podstawie podjęto tę decyzję.

- Dlaczego akurat ta bluzka?

- Nie wiem. Wszłam do sklepu i ona po prostu do mnie mówiła...

Albo:

- Co cię w nim tak zachwyciło?

- Wiesz... Nie wiem. To miłość od pierwszego wejrzenia.

Albo:

- „Jak powstają twoje teksty? – gdy mnie ktoś tak spyta

Zakurwię z laczka i poprawię z kopyta” – przestrzega poeta Kazik Staszewski.

Świadomość, jako rzecznik rządu, nie jest informowana o tym, skąd się biorą decyzje rządu (myślenia nieświadomego) o tym, co zrobić z ciałem.

Oczywiście w codziennym funkcjonowaniu nie czujemy tej całej pracy, którą nieświadomość wkłada w nasze bezpieczeństwo. Podejmując decyzje o zakupach, nie odczuwamy impulsów elektrycznych, zmian średnicy naczyń. Analogicznie w tej chwili Twój mózg cały czas podejmuje decyzję, czy czytać dalej, czy przerwać lekturę i na przykład zrobić sobie herbatę. Bez względu jednak na to, jaką decyzję podejmiesz, i tak czujesz, że to Twoja decyzja, a nie jakaś seria impulsów, na które nie masz wpływu. Jednocześnie jednak w codziennym życiu mamy skłonność uważać, że „ja” to jest to coś, co jest w nas świadome. A jeśli coś nie jest świadome? Otóż wtedy najczęściej powiemy, że pochodzi spoza nas.

Na przykład doświadczający natchnienia artyści relacjonują, że „muza do nich mówi”. Muza, czyli coś z zewnątrz. Tymczasem zebrano dowody (o tym dalej w książce), że iluminacje artystyczne są to procesy nieświadome (przez to właśnie artysta tak naprawdę do końca nie wie, „jak powstają jego teksty”, ani jak powstają obrazy, ani czym się realnie inspirował). Inny przykład:

- Szukałam tego i szukałam, aż w końcu mignęła mi myśl... ale nie wiem, skąd: zajrzyj za szafkę w łazience. Taki impuls, wiesz! I nie zgadniesz! To było tam! Założę się, że to babcia z za grobu ciągle mi pomaga.

Albo:

- Szedłem i nagle coś mnie tknęło...

- Co to było, jak myślisz?

– Nie wiem. Anioł stróż?

Wiara w aniołów stróżów czy talizmany – owszem, ma plusy w postaci dobrego samopoczucia, ale trzeba być świadomym jej wad. Spodziewalibyśmy się na przykład, że skoro wierzymy, że ktoś nadludzki nas chroni, to pewnie stajemy się od tego bardziej dziarscy. Niestety, nie. Na to też mamy badania.

„Spodziewaliśmy się, że wiara w aniołów stróżów będzie powiązana z postrzeganiem ryzyka jako mniejszego zagrożenia – mówi profesor David Etkin z York University w Kanadzie, który przeprowadził badania w tym zakresie. – Jest wręcz odwrotnie. Ludzie wierzący w anielską opiekę wcale nie są bardziej skłonni do ryzyka. Właściwie, to są mniej skłonni do podejmowania działań ryzykownych. Kiedyś uważaliśmy, że anioł stróż miał chronić ryzykantów, dziś raczej uważamy, że jego wyraźny obraz w głowie to raczej próba stworzenia mechanizmu do radzenia sobie z lękiem i wyolbrzymianiem ryzyka w codzienności”.

No, dobrze. Jak to możliwe, że nie do wszystkiego mamy dostęp? I do czego mogłoby to być przydatne? D. Wegner w eseju „The Illusion of Conscious Will” (The MIT Press, 2002) tłumaczy to bardzo elegancko, zauważając, że nieświadomy mózg podejmuje każdą decyzję w życiu, ale mamy poczucie, że mieliśmy na to jakiś wpływ, ponieważ czujemy chęć, zanim wolę wypowiemy albo uruchomimy zachowanie. Niestety – łatwo ten efekt wywołać sztucznie. Na przykład jeśli zapada decyzja, że „wstajemy”, wystarczy wysłać dwa sygnały. Jeden do świadomości w mózgu, drugi zaś opóźniony do nóg. W ten sposób świadomość „wie” szybciej niż nogi. Powstaje złudzenie, że świadome uczucie pojawiło się przed działaniem, a my jesteśmy przekonani, że „właśnie podjęliśmy decyzję, by się podnieść”, czyli jednak kierujemy tym wszystkim. Liczne badania tę tezę potwierdzają. Już w latach sześćdziesiątych neurobiolog i robotyk William Grey Walter ukradkiem podpiął elektrody pod część mózgu zarządzającą ruchem palców, a następnie kazał badanym oglądać i zmieniać slajdy. Badani nie wiedzieli, że slajdy nie zmieniają się pod wpływem naciskania na przycisk, ale wcześniejszego sygnału z elektrod. Raportowali więc, że piekielna machina przewiduje ich decyzje!

## WIEM, CO MÓWIĘ!

W lipcu 2015 roku, w magazynie „Behavioral and Brain Sciences”, profesor psychologii na San Francisco State University, Ezequiel Morsella opublikował tekst, który sugeruje, że świadomy umysł wykonuje jakąś pracę, ale nie jest ona nawet w przybliżeniu tak wielka, jak sądzimy. Prawdopodobnie jest wręcz dość niewielka. Sugeruje na przykład, by zwrócić uwagę na wypowiedzane zdania. Tylko niektóre słowa wypowiadamy świadomie, a większość po prostu „wypada nam z ust”.

W 2015 roku w Lund University w Szwecji przeprowadzono badanie z udziałem kilkudziesięciu ochotników. Andreas Lind kazał ludziom na głos rozpoznawać kolory pokazywanych przedmiotów, ale komputerowo błyskawicznie zamieniał im w słuchawkach wypowiedzane słowa. Zamieniał na takie, które brzmiały podobnie, ale znaczyły co innego, na przykład: green (zielony) na grey (szary). Okazało się, że w 78% przypadków ludzie nie zauważali podmiiany (zajmowała ona od 5 do 20 milisekund). Spośród badanych, którzy podmiiany nie zauważyli, 85% przyjęło, że się po prostu pomyliło, a 15% w ogóle nie zauważyło, że wypowiedziany kolor nie odpowiada rzeczywistości.

– Nasze badania wykazały, że istotnie słuchamy tego, co mówimy, żeby doprecyzować rozumienie tego, co chcieliśmy powiedzieć – mówi Lind. – Znaczenie

wypowiedzi nie jest determinowane w środku, ale także doszlifowywane na podstawie tego, co powiemy, i z szerszego kontekstu rozmowy.

– Skąd mam wiedzieć, co myślę, zanim nie usłyszę, co powiem? – Zauważył kiedyś bardzo trafnie eseista Edward Morgan Forster.

Badanie to ewidentnie dowodziłoby faktu istnienia świadomości jako swego rodzaju rzecznika rządu, który dosłownie słucha tego, co plotą ministrowie, żeby, dopiero jak usłyszy, dowiedzieć się, o co im tam w środku chodziło, i próbować nadać temu wszystkiemu spójność. Osoby szerzej zainteresowane sprawą mogą wyszukać to badanie pod tytułem: „Speakers’ Acceptance of Real-Time Speech Exchange Indicates That We Use Auditory Feedback to Specify the Meaning of What We Say”. Mechanizm ten może tłumaczyć dużą liczbę kłamstw, którą podobno, według badaczy, wypowiadamy w ciągu dnia. Nierzadko ludzie twierdzą bowiem, że chcą powiedzieć coś innego, aż tu nagle słyszą, jak samo im się w ustach przekręca. Wszyscy to znamy. Wtedy, choć zdajemy sobie sprawę, że odbiega to nieco od prawdy, lepiej już, nie robiąc nikomu krzywdy/nie tracąc płynności wypowiedzi i emocji, kontynuować zdanie, niż się cofać i poprawiać, wystawiając swoje zdrowie psychiczne oraz umiejętność skupienia na tym, co mówimy, na ocenę.

– Szczupak wielki był. Mówię ci! Kilo osiemdziesiąt... eee... noo... i walczył jak lew!

– Wczoraj czekałam! Godzinę... hmm... no i cały czas nie odbierałeś telefonu!

– Wiesz, ile zapłaciłam za tego twojego focha? Trzysta pięćdziesiąt!... Prawie... Nie mamy tyle pieniędzy na twoje zabawki!



## AUTOR WIDMO

To wszystko ma miejsce, kiedy język jest już nawykiem. Co innego jednak, kiedy uczymy się języka – wtedy oczywiście zastanawiamy się nad każdym słowem. Wyuczony nawyki nieświadome działają jednak szybko. O wiele szybciej niż świadomość dałaby radę. Każdy odruch, jak cofanie ręki przed niebezpieczeństwem, zatrzymywanie się przed jezdnią, kiedy kątem oka widzimy nadjeżdżający samochód albo słyszymy jego silnik za sobą, choć rozmawiamy z kolegą – to robota wciąż czujnego umysłu nieświadomego, który działa po prostu szybciej. Bez problemu daje on radę w krótkim czasie podjąć nawet bardzo złożone decyzje: chwytając gorącą patelnię, mamy odruch, żeby ją puścić, ale wtedy odzywa się inny „agent” w głowie, że szkoda pamiętkowej patelni po babci i może wytrzymamy na tyle, by spokojnie odstawić patelnię na najbliższą stabilną powierzchnię, która nie ucierpi od gorąca. Umysł nieświadomy robi większość pracy i nie mamy w to żadnego wglądu. Morsella uważa, że **umysł nieświadomy jest jak ghostwriter dla celebryty, którym jest umysł świadomy zgarniający potem cały splendor**. Co innego jednak praca wykonana, a co innego jakoś podejmowanych decyzji! Koncept „pamiętkowej patelni po babci” zawiera w sobie przecież wiele znaczeń, które muszą być najpierw przekazane także świadomie, w rozmowie z mamą czy tatą.



## BAJKI ROBOTÓW

System działania poza świadomością ma jednak wady. Często bowiem musi się ona tłumaczyć z tego, co zarządzono poza jej „wiedzą”:

– Wiem, że nie powinnam była, ale po prostu nie mogłam się oprzeć.

Albo:

– Nie wiem, co się ze mną stało, po prostu uległem chwili.

Albo:

– Tak, wiem, że to kradzież. Nie wiem, co sobie wtedy myślałam.

Oto sytuacje, według Wagnera, w których iluzja opada, a my okazujemy się robotami, którymi, jego zdaniem, jesteśmy. Mahzarin Banaji, współautorka książki „Blindspot: Hidden Biases of good people”, mówi:

– Gdyby ktoś zapytał mnie, co teraz robią moje nerki – nie miałabym pojęcia. Ale z drugiej strony, z jakiegoś powodu wierzymy, że wiemy, co się dzieje w naszych głowach. Pewnie to dlatego, że mając dostęp tylko do małej części naszej głowy, zwanej „świadomym umysłem”, uważamy, iż nic więcej tam nie ma.

Proszę zwrócić uwagę na jeszcze jeden wniosek: **powyższe przykłady nie przedstawiają świadomości jako czegoś, co specjalnie może rozkazywać całemu mózgowi. Raczej jako coś, co jest oszukiwane, że może. Jakże często stawia nas to w trudnej sytuacji tłumaczenia dziwnego działania.** W jakim świetle stawia to popularne stwierdzenia o tym, by coś sobie świadomie postanowić, a potem będzie z górki? To jednak jeszcze nic.

Najzabawniejsze, że we wszystkim, co tu opisaliśmy, nie ma ani magii, ani potrzeby wiary w istoty nadprzyrodzone. Raczej wygląda na to, że **ewolucja po prostu nie ma żadnego interesu w tym, żeby świadomość miała wgląd we wszystko.** Może wtedy myślenie za długo by trwało? Może po prostu się nie da? A może system funkcjonuje efektywniej, kiedy część „ministrów” po prostu nie wie, co się dzieje, a inni ukradkiem na chwilę przejmują władzę?

Ciekawe, nieprawdaż? My tymczasem odkrywamy karty.

Nie wygląda na to, żeby umysł był jakąś jedną całością. Nie wygląda na to, także, by mieścił się w jednym ciele (nie, to nie spirytyzm!). I nie wygląda na to, żeby w jednym ciele mieściła się tylko jedna osoba (i to też nie przypadek psychiatryczny). Jesteśmy bliżej innej tezy...

## GŁUPIA ŚWIADOMOŚĆ

Zróbmy na chwilę pauzę, by podkreślić, iż nie jest tak, że świadomość jest jakaś tępa, a nieświadomość to nie wiadomo co. Jedno i drugie ma w życiu miejsce, którego nie należy bagatelizować. Moglibyśmy jednak mieć ciagoty, żeby tak myśleć, gdyż coraz częściej pojawiają się publikacje o tym, by ufać podświadomości (nie tylko postfreudowskie, ale i współczesne, jak np. „Błysk” Malcolma Gladwella), że ona lepiej wie, że czuje, że intuicja, że „Czucie i wiara więcej mówi do mnie, niż mędrca szkiełko i oko”...

Profesor Michael Griaizano, który bada świadomość i procesy uwagi w Princeton, twierdzi, że potrzebujemy sporej zmiany w myśleniu o świadomości i intuicji. Zwłaszcza musimy – jego zdaniem – przestać myśleć o tym intuicyjnie, bo intuicja jest bardzo zawodna.

– Wyobraźmy sobie – mówi Griaizano – grupę naukowców z XVII wieku, którzy badają światło i debatują, jak oczyścić białe światło z innych długości

fal, żeby stało się tak czyste, jak to możliwe. Superbiałe. Oni nigdy nie dotrą do naukowej odpowiedzi. Dlaczego? Dlatego, że, pomimo wyglądu, białe światło nie jest czyste. Jak odkrył później Newton, jest właśnie mieszanką barw spektrum widzialnego. Badacze zaś debatują nad tym, co sugeruje im optyczny układ w mózgu. Prawda fizyczna jest wręcz przeciwna temu, co sugeruje intuicja.

Filozof Patricia Churchland dokłada trzy grosze z bolesną dosadnością.

– **Jak umysł to robi, że wychodzi poza swoje ograniczenia i przygląda się własnym ograniczeniom w przetwarzaniu informacji? Odpowiedź brzmi: nijak!** Kiedy poddajemy się introspekcji i natrafiamy tam na owe rozmyte konstrukty: tożsamość, świadomość, uwaga... korzystamy z informacji, które dostarcza „pomysł na to, jak to może działać”, ale ten pomysł z gruntu już jest zły, ponieważ bazuje na historii budowanej z fałszywych cegiełek. I żadna introspekcja nie „przejrzy” przez ten proces, ponieważ **bez względu na to, ile razy i jak głęboko będzie próbowała kopać, to zawsze natknie się na te same fałszywe informacje. Tam nic więcej nie ma: tylko błędna informacja, karykatura rzeczywistości i ograniczone urządzenie do jej przetwarzania.** Z tej też przyczyny posiłkując się „intuicją”, tak jak w przypadku kolorów – lepiej być dość sceptycznym. Podobnie rzecz ma się z poczuciem, iż świadomość jest jakimś megaogarniaczem.

W 2015 roku w magazynie „Judgement and Decision Making” grupa holenderskich naukowców opublikowała wyniki najbardziej skrupulatnych badań poświęconych efektowi UTA (unconscious thought advantage) – czyli Przewadze Myśli Nieświadomej, potocznemu sądowi, że „nieświadome/intuicyjne = mądrzejsze”. Badania nad UTA wyglądają zwykle tak, że prosi się osoby poddawane różnym testom o podejmowanie decyzji wielowymiarowych, dotyczących inwestycji, zakupu samochodu czy wyboru mieszkania w sposób intuicyjny (tu między prezentacją problemu a odpowiedzią przeszkadza się badanym myśleć za pomocą jakichkolwiek innych trudnych zadań) albo analityczny (czyli zgodny z jakimś pisemnym modelem podejmowania decyzji). Najpierw przebadano 399 ochotników. To średnio 10 razy więcej niż liczą tego typu badania, więc gratulacje za wytrwałość. Badani mieli wybrać spośród czterech samochodów i czterech mieszkań. Przeanalizowano następnie 60 z 81 najczęściej cytowanych badań nad UTA, opublikowanych do kwietnia 2014 roku, wykluczając te, w których analitycy mieli za mało danych albo badacze sami w nich napisali, że chyba coś wpłynęło na decyzję uczestników. Swoją drogą, tylko jedno z wykluczonych badań wskazywało istnienie UTA, więc trudno posądzać badaczy o tendencyjność. Co się okazało?

Połowa eksperymentów wskazuje na istnienie przewagi myślenia nieświadomego, a połowa, że taka przewaga nie istnieje. Wychodzi zatem, że efektu nie ma (albo, jeśli jakiś jest, to wciąż go nie potrafimy namierzyć), bo wynik jest jak przy rzucie monetą. Bez wątplenia badacze teorii podejmowania decyzji nie powiedzieli jeszcze ostatniego słowa, ponieważ zapewne umysły świadome, jak i nieświadome, pełnią jakąś rolę w podejmowaniu decyzji. Nie potrafimy jednak jeszcze dokładnie tego określić. Nie jest natomiast zapewne tak, że mamy jakiegokolwiek prawo dyskryminować jeden względem drugiego. Celem pogłębienia naukowej wiedzy na ten temat polecam cegłę autorstwa Daniela Kahnemana „Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym”. \*

## SMARTFON W GŁOWIE

Jeśli założymy, że umysł nie jest monolitem, powoli stanie się jasne, dlaczego tak często zmieniamy zdanie. Chcemy coś zrobić, a jednocześnie w tej samej chwili nie możemy się przymusić. Robert Kurzban z University of Pennsylvania, jeden z najwybitniejszych współczesnych psychologów ewolucyjnych, ma na ten temat intrygującą teorię. Twierdzi, że nie ma jakiegoś pojedynczego „ja”, które kontroluje ciało. Według Kurzbanda poczucie jednego „ja” jest tylko iluzją. **Nie powinniśmy uważać mózgu za komputer, a raczej za... smartfon.** Smartfon, w którym w tym samym momencie uruchomiono wiele aplikacji, zajmujących się czym innym i za co innego odpowiadających. Aplikacji, dla których z osobna ważne jest zupełnie co innego. Na tej zasadzie umysł staje się sprytny tak samo jak sprytnofon (ang. smartfon) – w zależności od potrzeby różne systemy się aktywują albo deaktywują, ale wpływ na to jest dość ograniczony.

– Wygląda na to, że wytłumaczeniem może być fakt, że mózg składa się z wielu elementów i to właśnie tłumaczy jego niespójność. Jeśli bowiem działa w głowie wiele aplikacji do analizy rzeczywistości, zajmują się one wieloma zadaniami w tym samym czasie. Co ciekawe – wiele z tych aplikacji ma zapewne różne, a nawet sprzeczne priorytety! Jeśli więc zachowanie zależy od tego, które aplikacje są w danej chwili aktywne, może to prowadzić do zjawiska, że ci sami ludzie w różnych sytuacjach zachowują się bardzo różnie.

## OPRÓCZ BŁĘKITNEGO NIEBA

Jednym z dowodów, być może wykraczających poza sferę psychologii akademickiej, ale znanych w systemach filozoficznych Wschodu, jest tak zwane zjawisko „błękitnego nieba” umysłu. Jest to rodzaj ćwiczenia (medytacji), które pozwala wyjść poza myślenie, że emocje opanowują całego człowieka.

Potocznie mówimy wszak:

Jestem smutny.

Jestem stęskniony.

Jestem w depresji.

Jestem... jakiś. Cały taki jestem.

Tymczasem – jak uważają adepci medytacji – sformułowanie to jest nie tylko niefortunne (gdyż prowadzi do niemożności poradzenia sobie z czymś, co staje się nami), ale też nieprawdziwe. Ich zdaniem, fakt, że emocjom udaje się wyjść na pierwszy plan, jest tylko sygnałem, że coś jest ważne, ale nie niesie to ze sobą rozwiązania. Gniew jest ważny, ale sugeruje słabe rozwiązanie. Smutek także jest ważny, ale warto się zastanowić, czemu jest się smutnym, ale samo smucenie się rozwiązania nie przynosi. Nie ma co więc dawać się ponosić.

Po wtóre znawcy „błękitnego nieba” proponują raczej nawyk myślenia, który pozwala dostrzec emocje, ale nie obarczać ich odpowiedzialnością za rozwiązanie problemu:

– Odczuwam smutek.

Albo wręcz:

– Moje ciało odczuwa smutek.

Tego typu praktyka zwraca uwagę na fakt, że emocja nie jest nami, a jest jedynie wytworem części umysłu (i ciała). Daje to przestrzeń między bodźcem a reakcją, dzięki której to przestrzeni – jak mówią adepci medytacji

– zyskujemy wybór działania. Określenie „błękitnego nieba” umysłu wzięto się właśnie stąd, że przestajemy postrzegać emocje jako przenikającą wszystko jedność, a zaczynamy je widzieć raczej jako chmury na niebie umysłu. Dzięki temu mamy szansę im się przyjrzeć oraz lepiej zrozumieć.

Co ciekawe: podobnie z pokusami! Jeden ze sposobów na radzenie sobie z pokusami jest dość prosty. Otóż przez fakt, że umysłowe „aplikacje” ciągle szukają sobie zajęcia i zmieniają obiekt zainteresowania, przeciętna pokusa nie trwa dłużej niż 15 minut, a potem się rozmywa pod naporem kolejnych pomysłów na życie. Profesor Alan Malatt z University of Washington opisuje pokusy jako fale: przychodzą, mają swój szczyt i powoli opadają. Można dawać im odpór albo – dochodząc do wprawy – surfować na nich, czekając dosłownie kwadrans.

Sposób praktyczny:

– Zjadłbym pączka – myślę sobie. – Dobrze, za piętnaście minut – dopowiadam.

Bardzo często po piętnastu minutach nieokiełznana jeszcze niedawno ochota gdzieś się rozmywa. \*

## POCZTA W GŁOWIE

**M**ożna sobie wyobrazić, że ma to nieco wspólnego z sortownią pocztową. Do mózgu dociera szereg sygnałów, niczym listów, paczek i telegramów. Tu już, na miejscu nadawane jest im znaczenie i przydziela się odpowiedni moduł, który ma się sprawą zająć. **Nasza decyzja i działanie zależy więc od tego, który układ modułów w danym momencie uzna, że sytuacja jest pod jego jurysdykcją i spróbuje przejąć kontrolę.** Czasem po „odbiór sygnału” zgłaszają się zupełnie dziwni agenci.

– Nie ma obiadu?

– Czy to dla ciebie jedyny dowód miłości?! Gotowanie obiadu?

– Co?! Co ty wygadujesz? W ogóle nie miałem tego na myśli!

Albo:

– Wiesz, że Marian maluje mieszkanie?

– Przestań się mnie czepiać! Widzisz, że mam ciężki okres...

– Ale ja nie o tobie! Myślisz, że wszystko ciągle się wokół ciebie kręci?

– No to po co mi mówisz? Ostatnio wyczytałem, że remont domu jest najsilniej statystycznie połączony z tym, że znajomi też robią remont. To idzie takimi falami po znajomych. To była twoja gazeta, więc też to czytałaś i zawsze znajdziesz pretekst, żeby mi wsadzić szpile! Zawsze, żebym był nie taki, jak byś chciała! Nie mógł spełnić twoich oczekiwań! Bo wiesz, że teraz akurat nie mogę malować!

– Co ty gadasz?! Chciałam pogadać z tobą o czymś i to mi akurat przyszło do głowy, bo oboje znamy Mariana...

Wszyscy znamy masę konfliktów i śmiesznych sytuacji, które zaczynają się od tego, że wysyłamy sygnał do jednego adresata w czyimś mózgu (np. poplotkujemy o sąsiadach), a odbierany jest on tam przez kogoś innego (znowu jesteś nie taki jak trzeba) – i bardzo nas to zaskakuje.

## TAJNOS AGENTOS

Ciekawa teoria z tymi adresatami w głowie, prawda? Zaraz zrobimy z niej użytek, ale pobawmy się jeszcze trochę. Gdyby tak rzeczywiście było, obserwowalibyśmy też inne zjawisko: jeśli podamy problem w sposób A i wobec tego zajmie się jego rozwiązaniem agent A – nie znajdziemy poprawnego rozwiązania. Ale jeśli poda się nam ten sam problem w sposób B i inny moduł umysłu uzna, że to sprawa dla niego, a zatem zajmie się poszukiwaniem odpowiedzi – rozwiązanie się znajdzie.

Czy tak jest? Sprawdźmy.

Weźmy następujące zadanie. Oto mamy przed sobą cztery kartki. Na każdej widzimy jeden ze znaków:

### A B 6 9

Reguła miała być następująca: „Jeśli po jednej stronie jest samogłoska, to po drugiej kartka musi mieć liczbę parzystą”.

Pytanie: Jaką minimalną liczbę kart trzeba odwrócić, żeby sprawdzić, czy na przedstawionych kartkach reguła została podtrzymana?

Nie wiem, jaką decyzję podjąłeś, Szanowny Czytelniku, ale jeśli nie znasz tego zadania, zapewne czujesz w głowie pustkę i masz poczucie, że trochę losujesz. Cóż, badacze, zajmujący się logiką, mieli niezły ubaw, odkrywając bezbronność umysłu w sytuacjach zadań abstrakcyjnych. I to prawda. Umysł ma zasadniczy kłopot w rozwiązywaniu zadań, których nie może do niczego odnieść. Powieździelibyśmy: umysł ma kłopot z zadaniami, po które nie zgłasza się żaden agent w głowie. Nikt ich tam w środku nie rozumie.

Ale podajmy to zagadnienie nieco inaczej. Nie róbmy z niego zadania logicznego, ale społeczne. Małżeństwo Leda Cosmides i John Tooby, psychologowie ewolucyjni, wpadli na pomysł następującego eksperymentu:

„Jesteś policjantem w restauracji. Zasada jest taka, że osoby kupujące alkohol muszą mieć co najmniej 18 lat. Jak to zwykle bywa. Na sali siedzą cztery osoby.

Wiesz o nich jedynie, że:

Osoba pierwsza: pije piwo.

Osoba druga: pije oranżadę

Osoba trzecia: ma 30 lat.

Osoba czwarta: ma 13 lat.

Pytanie brzmi: kogo sprawdzisz?

Czy trzeba sprawdzić, ile ma lat ten, kto pije piwo? Pewnie tak. Bo może mieć mniej niż 18 lat.

Czy trzeba sprawdzić, ile ma lat ten, kto pije oranżadę? Nie, wszystko jedno, ile ma się lat, kiedy się pije oranżadę. Nie trzeba.

Czy sprawdzimy trzydziestolatka? Nie. Może pić, co chce.

A trzynastolatek? Powinniśmy sprawdzić.

Jeśli zatem uznałeś, Szanowny Czytelniku, że powinniśmy sprawdzić dwóch gości: tego, który pije piwo, i tego, który ma 13 lat – Twoja odpowiedź jest trafna. Trik polega na tym, że jest to zadanie, takie samo jak z karteczkami, ale nagle jakby wszystko stawało się prostsze. Jakim cudem?

Wygląda na to, że ewolucja nie miała żadnego interesu (albo czasu) wytworzyć skutecznego modułu do rozwiązywania zadań abstrakcyjnych. Miała za to potrzebę wytworzyć złożony moduł do analizy sytuacji społecznych, a tu zwłaszcza

wykrywania oszustów. Podanie tego samego sygnału, ale w innym opakowaniu, trafia w umyśle do innego modułu, który świetnie sobie z nim radzi.

Wykonajmy jeszcze jeden prosty eksperyment. Pytanie brzmi: co to za znaczek?



Jest parę możliwości odpowiedzi. Ale spójrzmy teraz:



Zapewne w Twoim umyśle, Szanowny Czytelniku, po odbiór bodźca zgłosił się „dział literacki” i stwierdził, że to pewnie literka B!

A zobaczmy teraz



Jak to wygląda? Tym razem zgłosił się „dział matematyczny”, który ocenił, że to trzynastka! Spowodujemy u nich konflikt.



Teraz nie da się ukryć, że sprawa zrobiła się skomplikowana. Widzimy albo B, albo 13, znaczenia mogą nawet całkiem szybko przeskakiwać. Podobnie jak w takiej sytuacji zamącenia na rozdzielni wewnątrz głowy:

**BIAŁY**

**CZARNY**

Czujesz, Szanowny Czytelniku, co się dzieje u Ciebie w głowie?

Tak oto umysł debatuje sam z sobą wewnątrz, który element obrazka jest naj-

ważniejszy, który agent ma się nim zająć i który zapoczątkuje całe myślenie o tym, czego jesteśmy świadkami.

## TEST NA AGENTA

Powyższy test wykorzystywany był podczas zimnej wojny do wykrywania sowieckich agentów. W jaki sposób? Załóżmy, iż podejrzewaliśmy, że ktoś mówił po rosyjsku, ale się nie przyznawał. Podejrzany pokazywano napisy jak te powyżej – z kolorami (czerwony, zielony i tak dalej), ale zapisane cyrylicą. I oczywiście dla zmyłki napis był zawsze innej barwy niż ta, o której informował. Po co tak? A to dlatego, że jeśli ktoś znał rosyjski, to na pytanie: „Jaki to kolor?” odpowiadał po dłuższym zastanowieniu, niż osoba, której naprawdę cyrylicą nic nie mówiła. Ciekawe, prawda? \*

Trening, dyskusowanie różnych sytuacji życiowych czy problemów może mieć na celu znalezienie takiego sposobu myślenia o zagadnieniu, żeby porozwagał to nieco inny agent niż dotychczas. Do tego czasem służą metafory, przyjaciele czy eksperci, którzy rzucają na nasze życie inne światło.

– Wiesz, pomyślałam, że małżeństwo to taka droga. Każdy coś wnosi na starcie i coś potem dokupuje w trasie. Jeśli on się zachowuje tak od początku, to znaczy, że przyniósł to ze sobą. Miał to już wcześniej. A nie jest to moja wina, jak próbuje mi wmówić. On zdradzał mnie od początku związku, czyli był już taki przedtem. To nie przeze mnie.

Albo:

– Ale wtedy wiesz co, pomyślałem? Chcę, żeby to było po mojemu, czy chcę się komuś przypodobać? I jeśli ma być po mojemu, to wybór wydaje się oczywisty. Robimy wszystko na żółto.

Albo:

– Uznałem, że muszę do tego podejść inaczej. Doszedłem do wniosku, że miłość to nie uczucie, ale bardziej działanie. I zadałem sobie pytanie: kocham, co więc robię?

Albo:

– Skoro pytasz mnie o zdanie, to powiem ci, że z mojego doświadczenia wynika, iż czas! Czas jest tu kluczowy. Jeśli będziesz go wyręczał dziś, to do czego to doprowadzi? Popatrz na to z dystansu. Ale musisz się uspokoić i wziąć to na rozum. Nie na emocje. Emocje nie widzą dystansu. Emocje chcą mieć załatwione tu i teraz, jakkolwiek, byle jak najszybciej mieć spokój.

Nawiasem mówiąc, właśnie dlatego **niektórzy modlą się nie o to, by Bóg zmienił ich doświadczenia, ale by dał im siłę, żeby dostrzegać doświadczenia w innym świetle.**

## NATURALNY JĘZYK MÓZGU

Badacze Brendan Nyhan z Dartmouth University i Jason Reifler z Georgia State sprawdzili, czy możliwe jest wyodrębnienie najbardziej efektywnej ścieżki dostępu, by przekonać kogoś do zmiany politycznych poglądów (chodziło o interwencję USA w Iraku). Proponowali trzy opcje.

1. Prezentacja tabeli i opisu tabeli.
2. Prezentacja wykresu.

3. Zbudowanie poczucia własnej wartości badanego i wytłumaczenie nowej opcji myślenia.

Najgorszą opcją okazało się opieranie metody na tabeli i faktach. Niewiele lepiej podziałało budowanie poczucia własnej wartości i tłumaczenie. Naturalnym językiem umysłu okazał się zgrabny, prosty wykresik zawierający korelację zamachów w Iraku przed i po tym, jak interweniowali Amerykanie. Wygląda na to, że słowa są dla umysłu czymś, z czym można polemizować, obrazki zaś uznawane są bardziej za prawdę. Agenci od kanału wizualnego pracują w głowie na preferencyjnych warunkach.

Wbrew pozorom jest to wniosek szalenie ważny dla dalszych poszukiwań (i prezentacji biznesowych). Ważny dlatego, że – mówiąc wprost – zmiany w życiu są nierzadko odrzucane przez umysł nie dlatego, że pomysł był zły, ale zły był sposób ich podania. I zamiast do preferowanego odbiorcy, trafiają w głowie do innego.

– Musisz mniej palić [komunikat od modułu „Zależy mi na tobie”].

– Wszyscy mi mówią ciągle, co mam robić! [...trafił jednak do modułu „Nie daj się! Rządź swoim życiem chociaż trochę”].

– Nie o to chodzi. Chociaż o dziecku pomyśl [zmiana przekazu do modułu „Dbam o dziecko”].

– Dziecko?! Mnie traktujesz jak dziecko [„Rządź swoim życiem”], a po drugie dziecko lepiej się czuje, jak matka jest spokojna. A to mnie uspokaja. Rzuć, jak dorośnie! [„Dbam o dziecko”, „Rządź życiem” i tak dalej].

Albo inny przykład:

– Kochanie, ładnie wyglądam w tej sukience? – Znamy ten rodzaj pytania.

Co jest tu ważniejsze? Profesor Dan Ariely, który zajmuje się analizą ludzkiej nieracjonalności, przebadał te sytuacje. Okazuje się, że jeśli ukochana wygląda ładnie lub średnio, „kochanie” odpowie: „Pięknie”. Ale co, jeśli wybranka serca w nowej kreacji koszmarnie odstaje od gustu partnera? Wtedy jego aplikacje wybiorą (strategicznie) co innego niż szczerość, najważniejszą w tej sytuacji, i odpowiedzą: „Ładnie, ale może coś jeszcze przymierz dla porównania?”. Swoją drogą, nie dałoby się wytrzymać z kimś, kto cały czas ponad wszystko przedkłada szczerość.

Ponieważ co innego trafia do różnych ludzi, mnożą się coraz to nowe poradniki motywacyjne czy porady, które poruszają tematy podobne, ale nieco inaczej. I ma to sens. Dlatego, że dla jednych osób lepszym jest sformułowanie: „Podążaj za marzeniami!”, a dla innych być może: „Zbuduj swoją legendę!”, które to sformułowanie bardziej przekonuje pewnie fanów Paolo Coelho. Oba znaczą mniej więcej to samo, ale oba zaczynają podróż w umyśle od innej bramy – jedni mają słabość do magicznych marzeń, inni do tęsknoty za potęgą wiekopomnej legendy. Ten sam komunikat – inni agenci, którzy zgłoszą się po to w głowie.

## MEKSYK, PANIE

Władze Meksyku słyną już niejako w światku psychologicznym z eksperymentów z udziałem obywateli. Szuka się tam komunikatów społecznych, żeby ludzie jedli zdrowiej, rzucili palenie i tak dalej. Meksyk jest jednym z kilku krajów na świecie, gdzie, oprócz wiedzy ekonomicznej, prawnej czy politycznej do budowania modeli funkcjonowania państwa, korzysta się z wiedzy społecznej o tym, jak te modele wdrażać, żeby naród od razu ich nie odrzucił. Tego rodzaju akcje marketingowe są klasycznymi poszukiwaniami efektywnego adresata. Na przy-



kład: zachęcano młodych Meksykanów do czytania. Cóż, akcje: „czytaj więcej”, „czytanie jest fajne” nie okazały się skuteczne. Głównie dlatego, że nie wiadomo, po co to robić. Wyszukano też idoli młodzieży, którzy mieli promować czytelnictwo. Niestety. Billboardy z czytającymi piłkarzami nie przemówiły młodzieży do rozsądku, ponieważ nikt nie uwierzył, że piłkarze czytają. Meksykanie zwęszyli podstęp, utwierdzając się w tym podejrzeniu za każdym razem, kiedy oglądali w telewizji wywiady ze swoimi sportowcami. Tam zaś zakres słownictwa sugerował, iż resztek wolnego czasu po treningach bohaterowie kampanii czytelniczey nie spędzają zapewne zasępieni nad prozą Tomasza Manna. Na podniesienie poziomu czytelnictwa pomógł dopiero... zakaz czytania w niektórych miejscach publicznych. Adresat: „Rządź swoim życiem!” okazał się być skuteczniejszy od niechęci do czytania. Oczywiście nie dotarło to do wszystkich, ale czytelnictwo wzrosło.

Podobnie z paleniem papierosów. Ani groźba raka (nie mamy w głowie systemów do długoterminowych ocen – będzie jeszcze o tym w książce), ani że „większość młodych ludzi nie pali” – nie pomogło. Zwykle jeśli ktoś pali, to wiele osób w jego otoczeniu także i co tu mu będą opowiadać. Pomogło zaś: „im więcej palisz, tym gorzej z potencją” oraz „śmierdzi z płuc, kiedy jesteś blisko, nawet jak przed całowaniem umyjesz zęby”. O! Potencja! O, sex! To rozumiemy! To są bardzo silni agenci-adresaci dla komunikatów. Swoją drogą, ciekawe są pomiary u nas, ponieważ w Polsce zmiksowano dwie idee z Meksyku. Mariaż seksu i czytelnictwa przyniósł kampanię „Nie czytasz? Nie idę z tobą do łóżka!”. Kampania ta zdobyła pierwszą nagrodę dla najlepszej kampanii społecznej 2011 roku. Zważywszy na poziom czytelnictwa w Polsce, ciekawe, czy jej twórcy czują się teraz współwinni ujemnemu przyrostowi naturalnemu Polaków.

Obserwowanie ludzi jest zajęciem fascynującym. Ale jedną z najbardziej pasjonujących obserwacji, jakie można poczynić, jest odkrywanie, do jak zaskakujących „adresatów” trafiają komunikaty (czyli pod jak dziwnych agentów ludzie mają różne tematy życiowe „podpięte”). **Nie możemy przejąć kontroli nad tym, jaki adresat w czymś umyśle zgłosi się po odbiór komunikatu.**

– Ładnie wyglądasz! (adresat: „kapitalizacja związku”)

– O, Boże! Zdradasz mnie... Czytałam, że mężczyźni, jak się przymilają, to dlatego, że mają wyrzuty sumienia. Powiedz, kto to? Znam ją? (po odbiór zgłosił się: „uważaj na oszustów”)

## MINIONKI

Kris Hammond, zajmujący się rozkładaniem inteligencji, kreatywności, a nawet ironii na części pierwsze, żeby uczyć tego komputery, mówi:

– Inteligencja składa się z maleńkich, głupich elementów, które współpracując razem, dają dopiero inteligencję.

**Pomimo ich ciężkiej pracy, przez niemożność sprawdzenia wszystkiego oraz „klótnie agentów” i tak nie mamy dostępu do świata takiego, jakim jest. Mamy jedynie dostęp do świata, jaki wydaje nam się, że jest: najczęściej, jaki mamy nadzieję, że jest, albo jaki obawiamy się, że jest.**

## KLOPS DECYZYJNY

Tu zaś pojawia się klops. Z jednej strony współpraca wszystkich „aplikacji” odpowiada za ogólne bezpieczeństwo i przetrwanie całego ciała. Z drugiej jednak

każda próbuje spełniać ten warunek nieco inaczej, jednocześnie wciąż poszukując konsensusu z resztą.

Spojrzenie na umysł jako na „konsensus aplikacji” umożliwia wytłumaczenie wielu zachowań pozornie czasem nielogicznych.

**1.** Niespójne sądy. Ludzie mają często niespójne przekonania: uważają kradzież za złą, a jednocześnie potrafią wytłumaczyć posiadanie nielegalnych plików muzycznych czy wynoszenie z pracy „zestawów biurowych”.

**2.** Samokontrola. Z jednej strony rozumiemy, że samokontrola bardzo pomaga w życiu, a z drugiej jest potwornie trudna – to ciągle odpięcie ataków chęci na słodczyce, spanie, robienie po lebkach, niekorzystanie z nieuczciwej okazji...

**3.** Motywacja i decyzja. Czujemy i rozumiemy, że warto coś zrobić, ale jednocześnie nie możemy się zabrać.

• Hipokryzja. Ludzie uważają, że palenie jest niezdrowe, a jednocześnie palą.

• Niespójność osobowości. Ktoś może być radosnym komikiem estradowym, a prywatnie gburą nie lubiącą kontaktu z innymi, zwłaszcza z rodziną.

To wszystko daje się pojąć, jeśli uznamy, że w mózgu nie ma jednego wielkiego „generała”, który zajmuje się wszystkim. Wygląda na to, że jest raczej wielu pułkowników/ministrów o bardzo wąskich kompetencjach, którzy konfigurują dostępne sobie zasoby w zależności od sytuacji.

Jakimi zagadnieniami zarządzają owi decydenci? Jakie to „aplikacje” mamy w smartfonie? Ponieważ Robert Kurzban jest psychologiem ewolucyjnym, twierdzi, że wszystkie takie, które nie mają wartości dla przetrwania gatunku, są przez ewolucję usuwane. Na dziś mamy na przykład następujące:

• Inwestowanie i opieka nad dziećmi.

• Budowanie znajomości i sprzymierzenie się.

• Teorie o tym, jak myślą inni ludzie.

• Wykrywanie oszustów.

• Wykrywanie niespójności u innych ludzi.

• Unikanie kazirodztwa.

• Odplacanie (zemsta) – wbrew pozorom, mszczącym się ludziom inni robią mniej przykrości, bo jest to dla złoźyńcy bardziej kosztowne. Jak pokazują badania, już 3-miesięczne dzieci mają moralność pt. „Dobremu pomóż, niedobremu krzywdź”.

• System oceny potencjalnego partnera seksualnego (czy byłyby „z nas” dobre dzieci).

• System wyboru jedzenia (na co mam ochotę, co lubię, po czym się dobrze czuję).

• Język i komunikacja.

• System społeczny i strategię działania ludzi w grupach (jak ja zrobię to, to co on zrobi).

• System oceny moralnej innych (uruchamia się tylko, kiedy wykryje, że ktoś coś zrobił, jego zdaniem, moralnie niepoprawnie – jak zły pastor).

• PR (własne działania reklamowe w świecie – „cześć, jestem Romek i jestem fajny”, „to był mój pomysł”, „ja ją nakłoniłem, żeby rzuciła palenie”).

Tak jak hulają w nas dwie półkule, działac mogą wszystkie naraz uruchomione aplikacje. Jedna od bycia dobrą mamą ma zupełnie inne priorytety, inna od bycia przedstawicielem firmy – jeszcze inne. Czy zatem można jednocześnie chcieć iść do chorego dziecka w przedszkolu i zostać na zebraniu w pracy? Oczywiście, wszyscy wiemy, że tak. Pytaniem jest natomiast: którą z aplikacji w głowie zmaksymalizujemy w danej chwili na pulpicie, a którą zminimalizujemy do



paska na dole ekranu. Umiejętność takiego zarządzania aplikacjami wydaje się w dzisiejszym świecie kluczowa i należy do jednej z najważniejszych umiejętności, jakie rodzice powinni przekazywać dzieciom.

Jest w tym jednak pewien „myk”, do którego wrócimy w niniejszej książce jeszcze parokrotnie: część z tych aplikacji ma wbudowany skrypt, do udawania głupszego, niż jest, ponieważ sytuacje społeczne, jako jedyne sytuacje naturalne, czasem promują głupszych... Zatrzymajmy się przy tym na chwilę.

## NERWOWA GRA

Show „Golden Balls” był jedną z wielu gier telewizyjnych, które przyciągały zarówno widzów, jak i widzów. Cały spektakl zbudowany był na zaufaniu, oszukiwaniu się co do zawartości tytułowych „Złotych Kul”, zawiązywaniu aliansów i zwalczaniu się. Najbardziej emocjonującą częścią każdego odcinka była jednak jego końcówka. Wtedy to dwójka finalistów zasiadała naprzeciwko siebie i prowadzący, James Carrot, tłumaczył zasady.

– Przed każdym z was leżą dwie złote kule. Walczyście o kwotę widoczną na ekranie. W jednej kuli widnieje napis „Podział”, w drugiej „Kradzież”. Jeśli obaj wybieriecie „Podział” – dzielimy kwotę równo między was. Jeśli jednak jeden weźmie „Podział”, a drugi „Kradzież” – ten z was, który wybrał „Kradzież”, bierze całą kwotę. Jeśli obaj weźmiecie „Kradzież” – żaden nie dostaje ani grosza. Zobaczcie teraz, która kula ma w środku który napis i macie chwilę, żeby się przekonać, co wybieriecie.

Co byś powiedział, Szanowny Czytelniku, by zmaksymalizować zysk? Że poprosisz o dowód uczciwości? Że to jedyne racjonalne rozwiązanie, jak się podzielicie? Że przysięgniesz? Co w takich sytuacjach mówić? Jak się upewnić? Zagwarantować zwycięstwo? Uczestnicy dwoili się i troili, a widownia to kochała. Sytuacje, w których obu zawodników dzieliło się po równo, wcale nie były rzadkie. Były deklaracje przyjaźni, lzy szczęścia, rodziny bratające się na ekranach. To były odcinki, w których człowiek odzyskiwał wiarę w człowieka, a szczodrość i uczciwość zwyciężała nad presją chciwości i zmęczeniem.

W Wielkiej Brytanii powstało ponad 300 odcinków tego wykańczającego emocjonalnie pojedynku, który potrafił wyciągnąć z ludzi to, co najlepsze, ale i – znacznie częściej – to, co najgorsze. Jeden z brytyjskich psychologów, Adrian Raine, niejednokrotnie krytykował show, twierdząc, że wyzwala on u ludzi chęć oszustwa, a wielu zwycięzców wychodzi ze studia z wygraną tylko dlatego, że wykazuje się cechami charakterystycznymi dla psychopatów. To niemoralne! Cóż – odpowiadali koledze Adrianowi inni psychologowie: ta gra po prostu ujawnia, kim naprawdę jesteście. Obnaża prawdziwą osobowość wilka, rozpruwając owczą skórę na oczach dwumilionowej widowni.

Raine miał niemało racji. Jak się Państwo domyślicie, mózgi finalistów pod wpływem zmęczenia dotychczasową rozgrywką i pod presją widniejącej na tablicy kwoty dosłownie tańczyły emocjonalnego czardasza.

– Potrzebuję na lekarstwa dla chorej matki – chlipała jedna z uczestniczek. – Ale podzielę się.

– Przysięgam, że wybiorę podział! Klnę się na wszystko! – ryczała w niebogłosy inna.

– Nie ma opcji, żeby... Znaczą... Każdy, kto mnie zna, wie, że zawsze dotrzymuję słowa. Tam są moi przyjaciele! Popatrz na nich!

Czy trzeba dodawać, że obie potem wybrały „Kradzież”?

– Dobrze, chcę ci wierzyć. Popatrz mi głęboko w oczy, ale tak naprawdę. I powiedz: chcę się podzielić.

– Tak, tak jest – drzał głos innego uczestnika. – Chcę się podzielić. Przysięgam... Przecież wiesz...

Wszystko tylko po to, by parę sekund później przez publiczność przebiegał dreszcz przerażenia, zażenowania i zawodu. Przysięgł i ukradł. Przeciwnik nie-rzadko, emocjonalnie zmiażdżony, dosłownie padał twarzą na blat stołu, przy którym rozgrywano finał, kryjąc twarz w dłoniach. Co z tego, że z widowni odzywały się głosy potępienia, że wygrany (finansowo przynajmniej) odwracał wzrok, dosłownie nie mogąc patrzeć na oszukanego, na prowadzącego, i chciał się najszybciej zmyć do domu z pieniędzmi?

## OCZY BAMBIEGO

Sposób „na sarnie oczy” okazał się zresztą statystycznie najskuteczniejszy. Największa liczba uczestników wygrała dlatego, że udało im się przekonać przeciwnika, że „sarny zawsze są szczerze”. Wielu zresztą mówiło potem o podszeptach diabła w ostatniej sekundzie, by wybrały „kradzież” – co w świetle tezy tej książki nie wydaje się takie dziwne. Napięcie rośnie do tego stopnia, że co innego robi się najważniejsze, a więc inny układ przejmuje kontrolę, uznając ostateczne działanie przy wyborze piłki za zadanie dla siebie. Który to układ? Trudno powiedzieć. Być może jest to podszept powiązany z wartością:

– Nie daj się oszukać, nie bądź kalafiosem, tylko nie bądź tym, który na koniec ukryje twarz w dłoniach. Tyle razy oglądałeś te finały w TV. Czego się nauczyłeś? O co chodzi w tym teleturnieju?

I to robi się ważniejsze od „dotrzymuj słowa”. Na huśtawce emocji umysł, dosłownie na sekundę przed wyciągnięciem ręki po kulę, dostaje sygnał w stylu:

– Przecież to tylko taka gra, można przysiąc, ale tu ciągle ktoś przysięga i już się wszyscy przyzwyczaili. To nie jest takie prawdziwe przysięganie.

I ta sekunda wystarcza, bo obraz i emocje przegranego są tak silne, tak wyraźne, tyle razy je widziałeś i nagle już wybrałeś. Emocje opadają w tej samej chwili. Co ja narobiłem? A kuli nie można już odłożyć.

Ale... Nie interesują nas zbyt losy poszczególnych uczestników tej zabawy do momentu, kiedy na teleturnieju pojawia się niejaki Nick.

Nick nie jest zwykłym graczem. Po pierwsze, Nick to doświadczony uczestnik teleturniejowych zmagani. Pierwszy teleturniej wygrał, mając 17 lat, i od tamtego czasu wygrał 43 teleturnieje. Wie, co się dzieje z głową, z emocjami i z innymi uczestnikami.

A po drugie, szczęśliwy traf powoduje, że kiedy akurat miał przerwę w przygotowaniach do teleturniejów i poszedł na basen, przyszła mu do głowy strategia, która... jak mu się zdawało, nie może przegrać! Jak to możliwe? Nick, tak jak my, nie chciał być naiwniakiem. I wie, że jeśli dotrze do finału, nie będzie mógł liczyć na drugą osobę. Wie też, że nie będzie mógł liczyć na siebie, dlatego wbija sobie do głowy strategię, której nigdy już potem nie da się powtórzyć, ale znacząco zmienia ona układ sił przy stole. Dla nas zaś jest wielką nauką na przyszłość.

Jaka?

Po słowach prowadzącego: „Teraz macie chwilę, żeby porozmawiać”, tym razem zamiast tradycyjnego:

- Przysięgam, że się podzielę, gdyż jestem uczciwy.
- Tak, ja też, uwierz mi, ja jestem biedny i jeszcze do tego bardzo mnie boli, ale przysięgam...

Nick wypowiada zupełnie inne zdanie, które w pierwszej chwili rozbawia widownię.

## ZŁODZIEJ

- Ibrahim, chcę, żebyś mi zaufał. Na 100% wybiorę kulę „ukradnij”. Chcę, żebyś wybrał „podziel się”, ja podzielę się z tobą po programie. Po połowie. Nie przekonasz mnie do zmiany decyzji.

Jego przeciwnik, Ibrahim, staje jak wryty.

- Co?! Ty ukradniesz? Mam ci zaufać, że ukradniesz? Ja wezmę „podziel się”? I ty się ze mną potem podzielisz?

Widownia po chwili ciszy reaguje śmiechem. Zaufać, że ukradnie? „Uwierz mi, że ukradnę”. Jak to rozumieć? Czy to można w ogóle w ramach programu zrobić? Czy to zgodne z zasadami? W studio zapanowała panika. Producenci biegali, dzwoniąc do działów prawnych i dopytując, czy to w ogóle możliwe.

- Dam ci inną opcję – próbuje walczyć Ibrahim. – Obaj wybieramy podzielić się i...
- Nie. Nie wezmę podziału – przerywa Nick. – Mówiłem już. Nie przekonasz mnie. Wezmę „kradzież”. Na 100%. Ty weź podział i podzielę się z Tobą po programie.
- Ale czemu? Weźmy w takim razie obaj „podziel się”! Przecież i tak chcesz się podzielić.
- Nie. Mówiłem. Jestem szczerzy. Wezmę „kradzież”. Na 100%. Nie przekonasz mnie.
- Obaj bierzemy „podziel się”. Ja dam ci słowo. A powiem ci, co znaczy moje słowo... Mój ojciec... mówił mi – Ibrahim nie kryje wzruszenia – że mężczyzna, który nie dotrzyma zdania, nie jest godzien być nazywany mężczyzną...

Zapada chwila ciszy.

- Ibrahim... – Nick wzdycha. – Wezmę kradzież. Na 100%, nie przekonasz mnie. W tej chwili publiczność zdaje sobie sprawę, że tak naprawdę Ibrahim nie ma żadnego wyboru. Natrafił na opór tępy, nieodporny na argumenty i bezsensowny. To nie jest żadna rozmowa, ale ultimatum. Wybór Ibrahima jest pozorny – albo wybierze kradzież i nie ma żadnej szansy na wygraną (bo obaj nic nie dostaną, więc nie będzie czym się dzielić po programie), albo wybierze tak, jak sugeruje Nick i może się zacząć modlić o sprawiedliwość.
- Skąd wzięłeś swój mózg? – pyta w końcu Ibrahim.
- Wybiorę „ukradnij”. Na 100% – Nick odpowiada jak robot.

Po 45 minutach przekonywania Ibrahim jest ledwo żywy. Publiczność odwraca się od Nicka. Nic dziwnego, to, co na początku wyglądało na strategię, jest po prostu chamstwem. Nick nawet nie rozmawia. O wartościach, o ojciech, o Bogu... Ciągle odpowiada to samo:

- Wybiorę „ukradnij”. Zaufaj mi. Na 100%. Nie przekonasz mnie.
- Jeśli ja oszukam, to wyjdiesz z niczym! I zrobię to, przysięgam, bo jesteś idiotą! Wyjdiesz bez pieniędzy, bo jesteś idiotą! – wściekał się Ibrahim, a publiczność zaczęła klaskać.

- Wybiorę ukradnij – odparł Nick, kiedy Ibrahim powtarzał wciąż:
- Jesteś idiotą! Idiotą! – A publiczność klaskała.

Zwróć uwagę, Szanowny Czytelniku – Nick męczy się znacznie mniej. Nie rozważając argumentów (a pilnuje się, żeby tak się nie stało), nie zamęcza głowy dywagacjami i może znieść znacznie więcej.

Wreszcie dokonują wyboru.

Ibrahim, jak się spodziewaliśmy, wybrał „podziel się”.

A Nick... „podziel się”. Także!

- Nigdy nie chciałem brać „podzielenia się” – mówił potem Ibrahim. – Mój ojciec też nie mówił mi nic o dotrzymywaniu słowa. Nigdy nie spotkałem ojca. Wychowywali mnie matka, brat i siostra. Od początku wiedziałem, że wolę wybrać „ukradnij” i nie mieć pieniędzy, ale nie dać się okraść. Żeby nie wiem co. To by był największy wstyd.

Nick natomiast był przygotowany na strategię walki z każdym. Nawet z osobą, która nie będzie chciała się podzielić. Można powiedzieć, że zmusił Ibrahima do zachowywania się hojnie, wbrew jego woli. Co tym zabawniejsze – Nick trudni się wygrywaniem teleturniejów, ponieważ zbiera pieniądze na fundację dziecięcą, którą prowadzi.

Ta historia, i wiele podobnych, pokazuje, że sytuacje społeczne dopuszczają celowe odejęcie się od informacji, a nawet udawanie głupszego, i przynoszą wtedy korzyści. Codzienne zastosowanie tego triku znamy wszyscy i pewnie nawet czasem się nad nim zastanawiamy.

- Może idź i z nim porozmawiaj?
- Ja? Ja nie umiem rozmawiać z ludźmi. Wiesz, jak ja rozmawiam z ludźmi... Albo:
- Będą goście, to twoi goście i ich zaprosiłeś, może mi pomożesz trochę w kuchni?
- Ja? Ja umiem wodę tylko gotować, wiesz przecież.

## GŁUPSZYM ŁATWIEJ

Stąd też pojawia się powiedzonko: „w małżeństwie wygrywa ten, kto pierwszy powie: Nie potrafię”, albo mądrość życiowa: „Uważaj, co robisz w związku przez pierwszy tydzień, bo do końca życia może to zostać twoje zajęcie”.

Aplikacje w głowie toczą permanentną grę z aplikacjami innych osób, czasem nawet udając kretyńki, byle tylko coś ugrać. Co ciekawe: w otoczeniu społecznym z aplikacjami innych ludzi da się grać w ten sposób. Z martwym środowiskiem nie.

Przykład: Jedziemy samochodem i nagle ktoś wchodzi na jezdnię. Ostentacyjnie patrzy w drugą stronę (czyli w prawo), choć pewnie wcześniej ukradkiem się upewnił, że go widzimy. Owszem, możemy go wyzwać, uznać jego bagaż genetyczny za zbędny dla procesu ewolucyjnego gatunku, ale bez względu na to, jak będziemy kreatywni – odpowiedzialność za tę sytuację została zrzucona na nas. W otoczeniu społecznym czasami oplaca się być głupszym. Co innego „martwa natura”. Jeśli stanę na drodze lawiny – fakt, czy odwrócę od niej głowę, czy nie, niewiele zmieni w mojej sytuacji. Lawina nie weźmie na siebie odpowiedzialności.

Nawiasem, my kierowcy znamy też inną zasadę związaną z patrzeniem, kiedy włączamy się do ruchu: „nawiązanie kontaktu wzrokowego z kierowcą w innym samochodzie daje ci automatycznie pierwszeństwo przejazdu”. Zawsze działa, prawda?



### Miłosz Brzeziński

– konsultant w zakresie efektywności osobistej i zjawisk psychologicznych, inspirator współpracujący z organizacjami na całym świecie. Mentor AIP Business Link, członek Rady Ekspertów ośrodka analitycznego THINKTANK, certyfikowany coach International Coaching Community, wykładowca akademicki, m.in. w programie Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Jest autorem książek dotyczących wdrażania zmian w środowisku pracy i środowisku domowym, w tym bestsellerowej **Głaskologii**.

**W**iększość z nas żyje w przekonaniu, że sami podejmujemy decyzje, działamy i myślimy niezależnie od świata wokół. Co zaś za tym idzie, możemy być, kim chcemy, możemy od siebie wymagać, ile chcemy, i za pomocą silnej woli przetranszować góry. Motywacja zaś jest czymś, co trzeba po prostu w sobie znaleźć. Książka, którą trzymasz w ręku, w przyjemny, ale konsekwentny sposób pokazuje, jak bardzo przekonania te są mylne. Jesteśmy częścią otoczenia, w którym żyjemy. Jesteśmy częścią otoczenia tak bardzo, że przez ciągle wpływanie na nas, staje się ono częścią naszej osoby.

Jak więc to wszystko uporządkować? Czy istotnie ci, którzy mają lepszych przyjaciół, są lepszymi ludźmi? Co powinniśmy mieć przed oczami, kiedy pracujemy? Co najbardziej wyczerpuje baterie silnej woli, choć myślimy, że czyni nas silniejszymi? Czy warto posyłać dzieci do najlepszych szkół oraz czy człowiek może pokonać pączka?

Oto książka o otoczeniu, które jest w pewnym sensie nami. Książka, która czerpiąc z niezliczonych przykładów badań i zaskakujących ludzkich historii, rzuca światło na tych „wszystkich moich «ja»”. Różni ją od innych pozycji tego typu fakt, że opowiada o tym, jak pomóc sobie w zmianach bez siły woli i pretensji do siebie, bo zaczynając od przebudowy otoczenia.

JEŚLI DOSTAŁEŚ TĘ KSIĄŻKĘ OD KOGOŚ W PREZENCIE  
– POMYŚL O NIM CIEPŁO, BO MOŻESZ BYĆ PEWIEN,  
ŻE TEMU KOMUŚ ZALEŻY NA TWOIM POWODZENIU W ŻYCIU.

cena: 37,50 (w tym 8% VAT)

[miloszbrzezinski.pl](http://miloszbrzezinski.pl)



ISBN 978-83-938008-4-1



9 788393 800841