

miłosz brzeziński

Zaufarium



mitosz brzeziński
Zaufarium



Wydanie pierwsze
ISBN 978-83-949857-7-6

© Copyright by
989 – Instytut Kreowania Skuteczności
Miłosz Brzeziński, 2022

Projekt, ilustracje i cała reszta
Piotr Wyskok

Korekta i redakcja
BT Diuna oraz Ewa Popielarz

Redaktor techniczny
Krzysztof Wiliński

Wydawca
989 – Instytut Kreowania Skuteczności
Warszawa, 2022

Druk i oprawa
Orthdruk sp. z o.o.
ul. Składowa 9, 15-399 Białystok



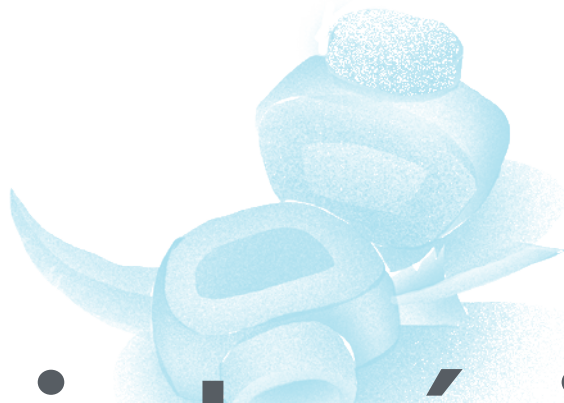
Zaufarium



» *...czyli o tworzeniu
zaufania wokół siebie.*

» *Jak być wiarygodnym
i słownym, także wobec
siebie samego.*

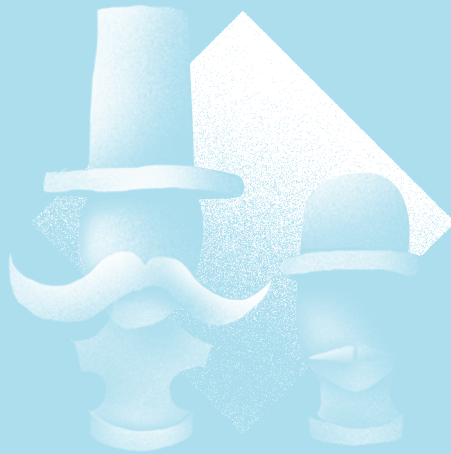
» *Jak budzić zaufanie
i nie dawać się...*



Spis treści

Wstęp	8
Humanizm praktyczny	10
Dopiero więcej niż jeden to całość	13
Człowiek nierozumny	20
Dlaczego bywamy naiwni?	34
Bo zapominamy, że jesteśmy „biomaszynami”	35
Bo oddzielono nas od siebie	41
Bo znaleźliśmy się w nieodpowiednim miejscu i w nieodpowiednim czasie	96
Most kupidyna	96
Poszły konie, idzie koniec	99
Za głosem serca	103
Ufam temu, co robię, a nie temu, co myślę	151
Robię to, czemu ufam, ale i odwrotnie	157
Nie wiem, że nic nie wiem	202
Ufam tym, z którymi jestem	217
Ufam temu, co czytam	278
My, czyli ufamy podobnym do nas	329
Ufam temu, co słyszę	334
Jak być mniej naiwnym	341
Drobiazgi wywołujące zaufanie	343
Po czym więc poznać osobę niegodną zaufania?	359
Inicjowanie zaufania	367

Anatomia budowania zaufania	389
Czyli jeszcze raz: jak nie być naiwnym?	389
Utopione koszty	391
Czym więc jest zaufanie?	403
Pierwsza waluta zaufania: spójność	403
Druga waluta zaufania: wiarygodność (słowność)	405
Trzecia waluta zaufania: granice	425
Czwarta waluta zaufania: odpowiedzialność	426
Piąta waluta zaufania: sejf	430
Szósta waluta zaufania: nieocenianie	433
Siódma waluta zaufania: wiara w dobrą intencję	434
Anatomia zaufania	440
Jak poukładać związek?	449
Byłe do ślubu	449
I nie opuszczę cię aż do śmierci...	452
Kampusowe barszkowanie	471
Jak żyć razem?	478
Jak nie dać się wpuścić w maliny?	498
Jak mógłbym? Czyli czemu uczciwi ludzie zachowują się nieuczciwie...	498
Czy biedni są uczciwsi?	558
Jestem poszkodowany!	558
Odkąd sięgam pamięcią, zawsze było coś nie tak	565
Po ludzku naiwni	589
I nie wódź nas na pokuszenie	617
Odzyskiwanie cudzego zaufania	652
Brak zaufania – i co wtedy?	664
Zakończenie	679
Pofilozofujmy	689
Ściągawka	693
Po czym poznać kogoś (bardzo) niegodnego zaufania	693
Po czym poznać kogoś godnego naszego (konkretnie) zaufania	696
Zakończenie zakończenia	698



Ojcu.

**Najbardziej honorowemu, słownemu,
godnemu zaufania i odważnemu mężczyźnie,
jakiego znam.**

Dziękuję, Tato.



Wstęp

„Najmocniej wierzymy w to,
co najłatwiej znamy”.

Montaigne

Moglibyśmy powiedzieć, że to podręcznik poświęcony, być może, najważniejszej w naszej historii umiejętności: tworzeniu czegoś większego od nas samych. Umiejętności, która w ogromnej mierze wykreowała nasz gatunek, ale nie miała szansy przygotować nas na świat, w którym dziś funkcjonujemy. Świat, w którym dyskutujemy nie o tym, jak zinterpretować fakty, ale o tym, jakie te fakty właściwie są. Świat, w którym bez trudu znajdziemy dowolną opinię na dowolny temat.

Od czasu do czasu i my jednak musimy podjąć decyzję albo zająć stanowisko w jakiejś sprawie.

Komu więc możemy zaufać, kiedy wszystko wydaje się względne?

Jak ufamy, kiedy nie jesteśmy w stanie wszystkiego sprawdzić?

Po czym poznajemy, że ktoś jest godny zaufania?

Jak sami możemy stać się kimś takim?

Jak mamy zbudować zaufanie, nawet wbrew faktom?

Jak nie uchodzić za naiwnych?

Jak zaufanie odzyskać?

Jak w ogóle... używać zaufania?

Jeszcze jedna sprawa. Brak zaufania bywa szkodliwy – nawet w niskim natężeniu. To sytuacja, kiedy *podjeżdżamy*, iż coś, czym podzieliliśmy się z drugą osobą, nie jest u niej bezpieczne. Sądzymy, iż wykorzysta to, by zbudować swoją pozycję w oczach kogoś innego, a nas wyzyskać albo zrobić nam przykrość, kiedy emocje ją poniosą. Brak zaufania w relacji jest o wiele bardziej destruktywny, niż nam się wydaje.

Relacja bez zaufania jest jak telefon bez zasięgu. A co robimy, kiedy telefon nie ma zasięgu? Gramy w gry.

Jeśli nie darzymy innych zaufaniem, zaczynamy używać strategii, które ochronią nasze prawdziwe intencje, wiemy bowiem, że szczerść, może zostać wykorzystana przeciwko nam. Zaczynamy więc mówić nieprawdę:

- Czemu nie pracujesz?
- Nie lubię szefa... Mam nadzieję, że mu nie powiesz...
- Oczywiście, że nie! Ale teraz muszę już iść, jestem umówiony z szefem na krótką rozmowę. Dobrego dnia.
- Żebyśmy się dobrze zrozumieli... Nie o tego szefa mi chodziło! Miałam na myśli innego, u którego kiedyś pracowałam.

Albo:

- Coś ostatnio źle się czuję...
- Ty się zawsze źle czujesz, jak masz dzień z rodziną spędzić!
- Żartowałam, dobrze się czuję.
- Za późno.
- Dobra, na następny raz zapamiętam.

Kiedy nie ufamy, odkopujemy skrzynkę z licznymi narzędziami komunikacyjnymi typu:

» **opór:**

- Akurat dziś muszę wrócić później.

» **opóźnianie:**

- Zróbmy to na spokojnie kiedy indziej.

» **unikanie:**

- Ale dlaczego nie Joanna? Zawsze to robiła. Wiesz, tu nie chodzi o mnie, bo mogę się tym zająć, ale jak zaczniemy tak delegować, że osoby najbardziej kompetentne nie będą robiły tego, co do nich należy, to do czego to doprowadzi?

» **kłótnie:**

- Mózg ci szczerstwiał? Przecież od razu widać, że to głupi pomysł. Tu i tu na pewno nie wypali, bo oni wszyscy będą mieli opóźnienia!

» **ignorowanie:**

- Skasowałam tego maila, bo miał więcej niż jednego odbiorcę. Zawsze tak robię. Poza tym to nie jest zakres moich obowiązków.

» **atak bezpośredni:**

- Lepiej już nie myśl, bo ewidentnie ci nie idzie! Do niczego się nie nadajesz! A już na pewno nie do wymyślenia strategii. Najpierw się ducz, potem będziemy rozmawiać. Teraz robimy po staremu.

Chcemy ukryć prawdziwą motywację przed kimś, komu nie ufamy, więc otaczamy się murem technik obronnych. One z kolei nakręcają spiralę niechęci i braku zaufania. Inni wiedzą, że kłamujemy, ale nie powiedzą tego wprost, tylko wymyślają kłamstwa w odpowiedzi na nasze kłamstwa. W efekcie nie da się zbyt wiele wspólnie zrobić, ponieważ nie ma szans dowiedzieć się, co komu zawadza i jakie kto ma potrzeby. Przez to także nie sposób sobie wzajemnie pomóc i się wesprzeć. Zapadają decyzje, na które nikt nie miał ochoty, ale i z którymi nikt specjalnie nie czuje się związany – chodziło tylko o to, by przetrwać proces decyzyjny w bezpiecznej skorupie.

Zaufanie jest o wiele ważniejsze, niż nam się wydaje. Zarówno w pracy, jak i w domu.

I jeszcze jedna sprawa: **fakt, czy jesteśmy godni zaufania, oceniają inni, a nie my sami.**

Oceny dokonują na podstawie tego, jak się zachowujemy, a nie na podstawie tego, co sami o sobie myślimy.

Nasze intencje nie zmieniają opinii o nas. Mogą natomiast zmienić to, co zrobimy i powiemy.

Zaufanie to coś, co otrzymujemy, a nie coś, co sami tworzymy.

Możemy zachowywać się jak osoby godne zaufania, wierne zasadom, demonstrować spójność i uczciwość. Ale to od innych zależy, czy zaufanie otrzymamy. Po naszej stronie pozostają próby zapracowania na zaufanie.

I tu zaczynają się schody. Wejdźmy na pierwszy stopień.

Humanizm praktyczny

W 1997 roku profesor Robin Dunbar wraz z zespołem postanowił popodsłuchiwać ludzi. Badacze kryli się w ciemnych kątach barów, rozmywali w dymie restauracji i udawali zaczytanych w pociągach. Niepostrzeżenie przysiadali się do sąsiednich stolików i strzygli uszami znad notesów, co 30 sekund notując tematy luźnych rozmów. Były o złamanych sercach, o troskach, chorobach, radościach i o życiu w ogóle. Badacze, jak to badacze, przypisali do tego wszystkiego kategorie, żeby zamknąć całą naszą komunikację w ramy.

Weźmy na przykład kategorię „rozmowy techniczne/instruktażowe”:

– Wiesz, że smak waniliowy mamy tak silnie zespolony ze słodyczami, że czasem wystarczy dodać wanilii, żeby nasz mózg odebrał potrawę jako słodsza? A także „zawodowo-szkolne”:

– Tyle tych spotkań zarządzili, że nie ma kiedy pracować!... Zarazili się spotkaniem!

Czy też „sportowo-wypoczynkowe”:

– No, widziałem mecz. Już chyba lepiej by było, jakby się na tym boisku położyli. To by drugiej drużynie bardziej przeszkadzało.

Następnie badacze opracowali zebrane materiały i okazało się, że bez względu na to, kto rozmawia, gdzie rozmawia i o czym, blisko 65% jej czasu zajmują tematy „o innych ludziach”. O tym, jak się zachowali i jak to o nich świadczy. Przy okazji zaś o tym, jak my byśmy się zachowali i jakimi wobec tego jesteśmy osobami. Praca, szkoła, sport, kultura, muzyka i cała reszta to zaledwie trzecia część naszych rozmów. Chyba że akurat należymy do plemienia Zinacantán z Meksyku. Wtedy okaże się, że nawet 78% czasu z 2 tysięcy przeanalizowanych rozmów zajmuje nam mówienie „o innych ludziach”.

Po co tyle zachodu?

Badania ekonomisty Roberta Axelroda wykazały, że najskuteczniejszą strategią w grach ekonomicznych promujących współpracę jest „wet za wet”, czyli zagrywanie tak, jak przeciwnik w poprzedniej turze. Najlepiej przy tym zacząć od kooperacyjnego gestu, pokazując odważnie, że przychodzimy z otwartymi ramionami. Jeśli współgracz odpowie kooperacyjnie, mamy szansę zacząć sporo zarabiać od samego początku. W przeciwnym razie czeka nas cierpliwe wypracowywanie reputacji. Tura za turą.

A gdybyśmy tak mogli zaryzykować odważną kooperacyjną strategię już na początku gry? Można by wiele zyskać, prawda? Skąd mamy wiedzieć, że to dobry moment? Najprościej poprzez poznanie czyjejś reputacji, jeszcze zanim zaczniemy się z nim organizować. Tam, gdzie gracze dopiero się poznają, trzeba budować reputację. Tam, gdzie „wie się o innych” zawczasu, mamy szansę zyskać od pierwszej tury. Z drugiej strony możemy też uniknąć pułapek i na przykład nie stracić przy kimś kilku lat, zanim się zorientujemy, że to bigamista. Jednym zdaniem: **jeśli chcemy w grupie zwiększać szansę zyskiwania na znajomościach, anonimowość nie może być normą**. Dlatego tak wiele rozmawiamy o innych.

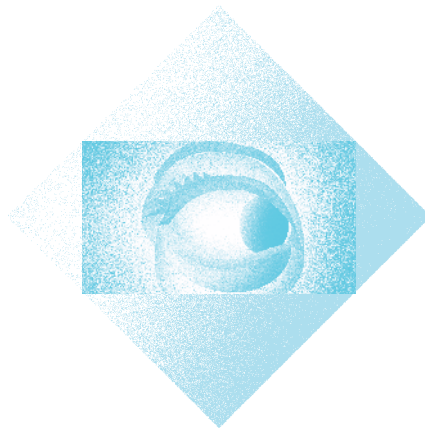
Podobno nikt o nas nie powie tak dobrze, jak my sami. Dlatego rozmawiamy o sobie i robimy wszystko, by wypaść dobrze, kiedy inni oceniają nas albo nasze zdjęcia w internecie. Nasza chęć posiadania dobrej reputacji stwarza z kolei okazję drobnym szalbierzom. Mobilni sprzedawcy kwiatów, proponujący randkownicom „różę dla pięknej”, wiedzą o tym doskonale. Podobnie jak żebracy podchodzący do zakochanych par („Przepraszam, zgubiłem portfel i nie mam na bilet...”). Kto z nas na pierwszej randce chce wypaść na skąpego? Jest za to szansa na zbudowanie zupełnie przeciwnego pierwszego wrażenia. Reputacja jest także powodem, dla którego wielu oszustów nigdy nie zostało postawionych w stan oskarżenia: oszukani nie chcą wyjść na naiwnych. Bycie naiwnym także przecież szkodzi reputacji. Wszystko to jest bardzo ze sobą powiązane.

Wielcy wyzyskiwacze także nie pozostają w systemie reputacji bezczynni. Chcąc zbudować dobrą opinię o sobie, garniemy się do nagród, względów, tytułów i prac po godzinach, za które nikt nam nie zapłaci, ale za to powie, poklepując nas po plecach: „Bądź pewien, że zostanie to w firmie zauważone”. Musimy tworzyć i wytwarzać, by o nas nie zapomniano. Wydawać albumy, kolejne tomy, być kreatywni

w pracy i wciąż zaskakiwać nowymi ciekawymi postami w mediach społecznościowych, by reputację przeliczyć na uznanie obserwatorów.

I w pewnym sensie o tym właśnie jest ta lektura. **Nie jest to książka do przeczytania, ale raczej wolumin do czytania i rozglądania się.** Tak jak podróż nie jest do odbycia, ale do odbywania i rozglądania się. Nasza podróż prowadzi przez podziemia wiedzy o innych ludziach i o nas samych. O tym, co robią inni i jak to o nich świadczy, ale także o tym, jacy sami jesteśmy – a to może być smutna prawda. Powiemy sobie, kiedy możemy zrobić w tym względzie cokolwiek od ręki, a kiedy wymaga to nakładu pracy, który także może zostać przez innych doceniony.

Bycie spolegliwym, czyli godnym zaufania, to przecież efekt ciężkiej pracy nad sobą i swoimi słabościami. Odkąd zaś jesteśmy spolegliwi, można nam powierzać sekrety, można nam przekazać coś cennego, żebyśmy podzielili się tym sprawiedliwie, można wierzyć w nasze dobre intencje, nawet jeśli nam coś nie wyjdzie. Ta cecha pozwala tworzyć rodziny, zespoły i społeczności. Albo inaczej: rodziny, zespoły i społeczności składające się z osób godnych zaufania mają przewagę nad tymi o sporym odsetku szachrajów.



Dopiero więcej niż jeden to całość

- To jest idealna osoba! Moja druga połówka!
- Skąd wiesz?
- Nie wiem. Czuję to. Jak w piosence: „Bardziej to czuję, niż wiem”... Ma to coś!
- Nie uważasz, że to trochę naiwne?
- Na rozum wszystko chcesz brać? Nie po to do ciebie przyszedłam!
- A po co? Żebym potwierdzała każdy twój zwariowany pomysł?
- Zazdrościsz mi, bo sama nikogo nie masz!
- Naprawdę tak myślisz? Niektórzy są szczęśliwi, jak są sami. Może tobie też by się przydało spróbować, bo widzę, że łapiesz już każde mięso, które rzucą na ladę.
- Przecież mówię ci, że się zakochałam na zabój! Czego nie rozumiesz?!

- W sumie racja. Nie powinnam stawać przed walcem romantycznej miłości.
- Ech... Nie da się z tobą rozmawiać.
- Znasz go? Wiesz coś o nim? Macie jakichś wspólnych znajomych? Co ci naopowiadał o sobie?
- Naopowiadał? No wiesz co? Zresztą nieważne co, ale jak! Mogłabym go słuchać godzinami!
- A wiesz, że facet po dwóch latach przestaje się odzywać?...
- To cała mądrość, na jaką cię stać? Ochłoń, zawistna kłepo.
- Znają Państwo takie rozmowy? Wyklócone, wydyskutowane, naobrażane... Tylko po to, by za jakiś czas usłyszeć:
- Jak mogłam być tak naiwna? Jak mogłam tego nie zauważyć?!
- ...
- No powiedz coś! Widzę, że się gryziesz w język. Ale spróbuj tylko powiedzieć „a nie mówiłam”! Przysięgam, że wstanę i kogoś zabiję! O, tyle mi brakuje!

Ta książka traktuje o naszym zaufaniu i naiwności. Skąd się wzięły, co z nimi robić i jak nie wpaść w najczęstsze pułapki. Po czym poznać, że zbliża się niebezpieczeństwo i jak wybaczyć sobie własną naiwność. Bo – jak się okazuje – czasem to właśnie „kochliwa koleżanka” może mieć przed sobą lepszą, szczęśliwszą przyszłość. Znamy bowiem takie dziedziny życia, w których naiwność bardzo popłaca.

Wyruszymy w podróż pomiędzy polami pojedynczych neuronów, by stopniowo zgłębić także tematy rodzin, związków, sytuacji firmowych i społecznych. Istnieje metoda psychologii, która próbuje ogarnąć zarówno kwestie obserwowane lornetkami, jak i te mikroskopowe – i znajduje dla wszystkich wspólny mianownik. Skupiając się bowiem jedynie na małych częściach, nie dowiemy się wszystkiego.

Pomyślmy o własnych brzuchach. W naszym układzie trawiennym wiele się dzieje. Nie ma tam jednej masy, substancje dzielą się i tworzą. Nie da się wythumaczyć procesów zachodzących w brzuchach za pomocą jedynie fizyki kwantowej. Inny przykład: samochody także zrobione są przecież z atomów. Jak brzuchy. Ale znów, by pokazać, jak działa samochód, musimy się odwołać do pojęć hamulców, gazu, skrzyni biegów, silnika, a nie protonów czy kwarków. Matematyka jest być może królową nauk, ale matematycy i fizycy nie zastąpią nigdy mechaników. Ostatni przykład, by zbliżyć się do psychologii: więcej dowiemy się o pracy komputera, studiując oprogramowanie niż materiały, z jakich ów komputer wykonano. Stąd tak wiele poziomów w *Zaufarium* – tych mikro, ale i tych makro. Nie ma to być po prostu książka o ciekawostkach. Celem jest pokazanie, jak wszystko się ze sobą wiąże, w jakim pozostaje kontekście i jak ten kontekst bezustannie nas zmienia – bo to chyba najciekawsze. Nie tylko całość bierze swoje właściwości z części, które się na nią składają, ale i części zmieniają się pod wpływem całości.

Być może tęsknimy za tym szerszym kontekstem w dzisiejszym świecie, cierpiącym na tak zwany literalizm. Dla lepszego rozumienia literalizmu wydaje się przydatne zacytowanie przemowy Olgi Tokarczuk z pogrzebu profesor Marii Janion:



„Zostawiła [prof. Maria Janion – przyp. M.B.] mi przekonanie, że najlepszym sposobem zrozumienia i poznania świata jest jego nieustanne interpretowanie, zagłębienie w głąb i czytanie na wielu poziomach. Że w całej jego złożoności jesteśmy w stanie go ogarnąć, tylko poszukując różnych punktów widzenia.

Największą chorobą naszych czasów stał się literalizm – tendencja do ograniczającej myślenie dosłowności. Pierwszym jej objawem jest brak zdolności do rozumienia metafory, potem pauperyzacja poczucia humoru. Towarzyszy jej skłonność do wydawania ostrych, pochopnych sądów, nie toleruje niejednoznaczności, nie rozumie ironii i – w końcu – powoduje powrót dogmatyzmu i fundamentalizmu.

Literalizm nie rozumie ani literatury, ani sztuki i jest gotowy ciągle pozywać twórców do sądu za obrazę uczuć. Literalista bowiem w swoim upośledzeniu popada w zamęt emocjonalny, nie potrafiąc umieścić tego, czego doświadcza, w jakimś szerszym, głębszym kontekście.

Literalizm kompromituje religię, ponieważ jednowymiarowo traktuje prawdy objawione, nie zdając sobie sprawy z ich kontekstowości. Literalizm niszczy zmysł piękna i sensu, przez co nie pozwala tworzyć uważnej i pogłębionej wizji świata. Jego największym grzechem jest nietolerancja i traktowanie wszystkiego, co odstępuje od przyjętej gdzieś-kiedyś-przez kogoś normy, jako moralnie złego, grzesznego, zasługującego na potępienie, a nawet karę. Literalizm zamyka więc horyzonty. Zamyka ludzkie umysły.

Człowiek cierpiący na literalizm widzi wszystko wyosobnione, bez kontekstów oraz relacji i na nieszczęście swoje, i innych, traci zmysł syntezy niezbędny do przeżywania świata w pełni i wielowymiarowo. Myślę, że w świecie znaków, sensów i fantazmatów rzadko mamy do czynienia z albo-albo. Tego nauczyłam się od Marii Janion”.

Dodajmy, że zdaniem psychologów cierpią na tym głównie dzieci, które czytają w internecie o pojedynczych faktach, a potem przybiegają do dorosłych z zasłyszonymi w mediach społecznościowych wysłanymi z palca sensacjami. Ostatnią deską ratunku – to jest tłumaczami szerszego kontekstu tych faktów (kto to powiedział, kiedy, dlaczego może tak uważać, czy to jedyny pogląd) – są zatem rodzice.

Skoro książka została już wytłumaczona ze swojej objętości, zacznijmy wyprawę od spojrzenia na nasz gatunek z lotu ptaka, by pośród hałd śmieci i gruzu dostrzec pewną jego unikalną właściwość.

Ufnoludki

– Już nigdy nikomu nie zaufam!

Zapewne nie ma osoby na świecie, która przynajmniej raz w życiu nie miała

styczności z tym sformułowaniem oraz jemu pochodnymi w stylu: „Znowu to samo! Tyle razy sobie powtarzałam, a wciąż jestem taka naiwna!”. Cóż – być może warto zacząć z innego miejsca, a mianowicie od pytania, czy my w ogóle jesteśmy gatunkiem raczej nieufnym, czy też mamy w swoją biologię wbudowaną wyjątkową naiwność?

Do dziś w Australii żyją plemiona Aborygenów, które są przekonane, że nie jesteśmy prawdziwi. Zostaliśmy wyśnieni przez wielkie, potężne istoty i próbujemy sobie radzić w ich snach. Już za chwilę książka ta postara się przekonać wielu Szanownych Czytelników, że Aborygeni wcale nie są w tym daleko od prawdy. Dajmy sobie na to kilka minut.

Jeszcze kilkaset tysięcy lat temu nasi przodkowie nie reprezentowali sobą niczego nadzwyczajnego. Buszowali sobie po sawannach, szukając bulw i rozgrzebując nory przerażonym królikom. Nie zapowiadało się, że już wkrótce (w rozumieniu geologicznym) ich prapra(pra)...wnuki będą jedynym gatunkiem w historii, który tak zmieni środowisko, że będzie to widać z kosmosu. Gatunek ów nawet sam proponuje, by nazwać obecną epokę geologiczną na swoją cześć – antropocenem, głównie dlatego, że ktokolwiek się do naszych czasów w przyszłości dokopie znajdzie nie warstwę szkieletów, ale plastikowych butelek i siateczek.

Czemu ową spektakularność zawdzięczamy? Otóż nasz gatunek ma pewną wyjątkową właściwość, o której opowiada nieco książka *Wy wszyscy moi ja*: „Wykonajmy myślowy eksperyment. Stwórzmy w wyobraźni dwie bezludne wyspy. Na jednej umieścimy szympansa, na drugiej przeciętnego człowieka. Kto z Państwa postawi oszczędności na to, że człowiek przeżyje dłużej? A teraz wyobraźmy sobie, że jest 20 osób i 20 szympansov. Co teraz? A 200 osób i 200 szympansov? A 2000? Nie wiem, czy u Szanownego Czytelnika dzieje się to samo, co w innych głowach, ale większość z nas myśli, że im więcej jest osób w okolicy, tym większa szansa, że jakoś sobie poradzimy”. Przekonanie jakoby człowiek najlepiej sobie radził sam, nie znajduje potwierdzenia także w empirii. Frank Farrelly, uważany za jednego ze współczesnych geniuszy psychoterapii, twórca terapii prowokatywnej, będący wielkim zwolennikiem konsultowania życia (plotkowania, przekomarzania się, dyskutowania) ze znajomymi, terapeutami i w ogóle z innymi ludźmi, powiedział w jednym z wywiadów: „Czasem przychodzi do mnie klient i mówi butnie: «Mam 37 lat i nikt mi nie będzie mówił, jak żyć». Dobra – odpowiadam mu. – Zobaczymy, jak daleko z tym zajdziesz”.

Jeśli więc szukać dla nas metafory, najtrafniej będzie stwierdzić, że **jesteśmy jak rafa koralowa. Każdy polip z osobna nie może zbyt wiele, ale wszystkie razem przez wieki budują coś monumentalnego**. Pytanie, które zadajemy sobie w tej książce, brzmi: czy da się tę naszą cudowną właściwość jakoś rozebrać i zaprząć do pracy? No i – rzecz jasna – spowodować, żeby działało to jak najszybciej, bo tempo pracy polipów może być niewystarczające dla podtrzymania rodziny, zespołu czy zatrudnienia. Niemniej każdy z nas ma zapewne przed oczami wyobraźni osoby, które i z polipami przegrałyby w wyścigu efektywności.



Znamy wiele gatunków zwierząt, które robią monumentalne rzeczy. Pszczoły, mrówki, termyty – nie można im odmówić spektakularności. Żaden jednak gatunek poza ludźmi nie ma swoich rakiet kosmicznych czy tak jak nasza złożonych kultur. Wszystkim brak także naszej elastyczności. Jeśli przez polanę z mrowiskiem przejdzie pożar, mrówkom nie pozostaje nic innego, jak wejść pod ziemię i czekać (o ile zdążą). Hołubiona przez nas pracowitość mrówek także jest nieco przesadzona – 40% z nich nie robi kompletnie niczego. Z kolei większość pozostałych pracuje, ponieważ nie ma wyboru. Dla przykładu: żołądek mrówki w dużej mierze znajduje się w mrowisku. Mrówki dzielnie transportują znalezione zdobycze do domu nie dlatego, że „od ust sobie odejmują”, ale ponieważ nie trawią większości pokarmów. Dopiero w mrowisku pożywienie może zostać przetworzone i podane w formie zjadliwej papki. Mrowisko jest żywym organizmem w tym znaczeniu, że żołądek większości mrówek nie znajduje się w ich ciele, ale w podziemnych tunelach, do których owady muszą od czasu do czasu wrócić. Młode robotnice zresztą rzadko opuszczają mrowisko w poszukiwaniu jedzenia. Jeśli więc spotyka Szanowny Czytelnik na chodniku mrówkę, najpewniej jest to babcia, którą mrowisko wypuściło na roboty, żeby przed śmiercią (o którą na zewnątrz łatwo) podgrzała chitynę na słońcu. Wystarczy jednak podsunąć mrówkom wodę z cukrem, którą z kolei trawią bez problemu, by zobaczyć, jak są one „zaangażowane” w socjalistyczną ideę mrowiska. Krótko mówiąc: mrówki to coś zupełnie innego niż ludzie (ale odkrycie!), choć trzeba powiedzieć, że w ich przypadku, podobnie jak w naszym, dopiero więcej niż jeden osobnik to całość.

Znamy jednak przykłady gatunków zwierząt bardziej świadomych i elastycznych wobec zmian otoczenia: delfiny, żyrafy, zebry, a nawet szympany. Niestety, żadne z nich, choć wszystkie są na Ziemi dłużej niż my, nie piszą książek, nie budują firm ani wielkich skupisk. Pomimo szczerzej (animistycznej) potrzeby człowieczego serca, by umieszczać w ciałach zwierząt „wielką mądrość” przyrody biologicznie tylko nam udało nam się wyrosnąć na gatunek, który zdaje sobie sprawę z tego, że wisi w kosmosie. Patrzymy w gwiazdy zafascynowani i czekamy na kontakt z obcą cywilizacją, głównie po to, by się ucieszyć, że żyła ona wystarczająco długo, aby nie zapaść się pod rozwojem technologicznym. Co da i nam jakąś nadzieję. Potem sprawdzimy, jak dawno ów kosmiczny ślad archeologiczny został wysłany, a następnie czy nasza biologia ma to samo źródło. Bo jeśli kosmici będą do nas zbyt podobni... To sytuacja znów się skomplikuje. Bo po pierwsze: kto się od kogo wziął? A po drugie:...

Jesteśmy gatunkiem, który ma wyraźny preferowany sposób „radzenia sobie” z podobnymi gatunkami w okolicy. Widać to przede wszystkim, gdy spojrzymy na podobne do naszego gatunki, których... nie ma. Świnie, konie, psowate, kotowate – wszystkie mają wielu reprezentantów na całym świecie. Dzikie, guźce, świnie domowe, świnie rzeczne... Konie, zebry, osły... Psy dingo, kojoty, lisy, hieny... Lwy, tygrysy, lamparty, gepardy, rysie, żbiki... A *Homo sapiens*? Nasz gatunek zabił (i w dużej mierze zjadł) całą swoją bezpośrednią konkurencję (z neandertalczykami na cze-

le), a jeszcze 400 tysięcy lat temu gatunków podobnych do naszego było na Ziemi przynajmniej kilkanaście. To być może ważny sygnał, że tolerancja nie należy do cnót naszego gatunku. Antropolodzy do dziś zadają sobie pytanie, jak by to było, gdyby tamte wszystkie gatunki przetrwały. Czy Adam i Ewa pochodziliby od neandertalczyków? Czy Jezus umarłby za ich grzechy? Czy Karol Marks zachęcałby do łączenia się proletariuszy wszystkich gatunków? Na przestrzeni ostatnich 30 tysięcy lat tak przywykliśmy do bycia jedynymi w swoim rodzaju, że trudno nam wyobrazić sobie inną możliwość. Łatwo popaść w dumę i oceniać się jako zwieńczenie stworzenia, podczas gdy reszta królestwa zwierząt pozostaje daleko pod nami. Czy gdyby neandertalczyki przetrwali, bylibyśmy mniej zadufani i bardziej czulibyśmy się częścią wspólnoty istot żywych planety, na której żyjemy?

Homo soloensis zostali wybici 50 tysięcy lat temu. *Homo denisova* 10 tysięcy lat po nich. Karłowatych ludzi z wyspy Flores wymordowano 12 tysięcy lat temu. **Wszyscy oni byli prawdopodobnie zbyt do nas podobni, by można ich było ignorować, a jednocześnie zbyt odmienni, by dało się ich tolerować.** Tą samą filozofią kieruje się zresztą nasza agresja po dziś dzień. Bez względu więc na to, czy naszemu gatunkowi dokleimy aureolę, czy rogi, nasza wyjątkowość będzie trudna do podważenia. Jak to jednak możliwe, że pomimo wielu prób nie pozabijaliśmy się nawzajem do końca?

Homo... jaki?

Wygląda na to, że podstawową różnicą, której szukamy, jest umiejętność kooperowania na stałe z osobnikami, z którymi nie pozostajemy w relacjach intymnych. Krótko mówiąc – umiejętność kooperowania z obcymi. W przypadku każdej innej istoty zamieszkującej Ziemię do kooperacji potrzebne jest stado składające się z rodziny i bliskich znajomych. Oczywiście ptaki wędrowne czy antylopy nie muszą się wszystkie znać, ale też i nie budują wspólnie niczego. Po prostu przebywają obok siebie, żeby, między innymi, utrudnić życie drapieżnikom. Żaden jednak szympanś, nawet z najlepszym CV, nie będzie w stanie bezproblemowo wkupić się w łaski innego stada szympanśów i uzyskać od nich mandatu zaufania po jednej krótkiej rozmowie rekrutacyjnej.

– Gdzie pan się widzi za pięć lat?

– Oczywiście nie chciałbym zagrazać samcowi alfa, ale widzę się w dziale wypatrującym dużych mrowisk.

(Tak zupełnie z boku – najgorsza, choć na miejscu, odpowiedź na pytanie rekrutera: „Gdzie się pani widzi za pięć lat” brzmi oczywiście: „Na pana miejscu. Jako zadający lepsze pytania”).

Żaden inny gatunek, którego osobniki zamkniemy w sali wykładowej, nie wytrzyma długo bez gryzienia się i kopania w celu ustalenia hierarchii. Ta umiejętność zdyscyplinowania się i kooperacji z obcymi dała *Homo sapiens* szansę na zbudowa-



nie wielkich kooperujących stad, osad, miast, szkół, uczelni, a wreszcie umożliwiła lot na Księżyc i rozszczepienie atomu. Oczywiście gułagi, obozy koncentracyjne, inwazje – wszystko to także pokłosie naszej wyjątkowej umiejętności kooperacji z obcymi. Nie możemy o tym zapominać.

Funkcjonowanie w dużych grupach wymusiło na naszym gatunku jeszcze jedną zmianę, dla naszej książki fundamentalną. Zwierzęta, o ile się porozumiewają, zwykle „rozmawiają” o zjawiskach fizycznych i łatwo weryfikowalnych.

- Kamień!
- Tygrys!
- Woda!
- Banan!

Prawie wszystko to można sprawdzić. Jest namacalne. Nie ma nawet o czym dyskutować.

- Tygrys, synu! Uciekajmy!
- Jaki tygrys, tato? Sprawdź. Nie będzie mi ojciec całe życie mówił, co mam robić. Czas iść z duchem czasu! Nie możemy ciągle uciekać jak...

Chrup! Mlask!

- Aha. Kochanie? Chyba będziemy musieli się postarać o nowego syna.

Nasi przodkowie jednak, odkąd stada, w których zaczęli funkcjonować, bardzo się rozrosły, musieli zacząć opowiadać sobie ku przestrodze nie tylko o tym, co zjedli i co im zaszkodziło, ale przede wszystkim o innych członkach coraz większych stad, czyli o otaczających ich ludziach. A w końcu także o ludziach, których nigdy nie spotkali. Doszło oto do spektakularnego zjawiska w znanym nam kosmosie! Po raz pierwszy w historii pojawiła się potrzeba opowiadania historii, których nie da się sprawdzić ani nawet często zobaczyć! Wszyscy wierzymy w jakieś tego typu historie. Dobrym przykładem jest religia. Pomijając zasadność wiary (nie o tym jest ta książka), co by się stało, gdybyśmy podeszli do szympansa i powiedzieli:

- Daj mi banana. Jeśli się podzielisz, po śmierci trafisz w miejsce, gdzie przez wieczność będziesz miał tyle bananów, ile chcesz.

Wiadomo – nie tylko banana byśmy nie zdobyli, ale pewnie dostalibyśmy w dziaśło. Inna sprawa, że ciężko rozmawiać o wieczności z małpami człekokształtnymi, ponieważ nigdy nie potrzebowały one takich konstruktów myślowych. Szympanasy najczęściej żyją w małych grupach, gdzie znajdują się wszyscy, tu i teraz. Co zaś z ludźmi? Większość z nas oddałaby banana. A przynajmniej jego część.

Innymi przykładami podobnych konstruktów, które bierzemy na wiarę, są: prawa człowieka, prawo w ogóle, zasadność istnienia państw, ustroje społeczne, a nawet idea pieniądza, amerykańskiego snu czy marki – jak w przypadku firmy Apple. W czasach swojej dominacji produkty Apple były tak silnie identyfikowane z kreatywnością, że ludzie, którzy pracowali na komputerach Mac, osiągnęli wyższe wyniki w testach twórczego myślenia! Jesteśmy jedynym gatunkiem na świecie, który wierzy w niewidzialne konstrukty tak silnie, że znajdują one swoje odzwier-

ciędlenie w rzeczywistości. Granice państw (czasem imponujące, jak Wielki Mur Chiński) i świątynie są tego najlepszymi przykładami. Gotowość naszego gatunku do poświęceń mających na celu urzeczywistnianie tego, co sobie wyobrażamy, jest nieokiełznana.

Oto wracamy do Aborygenów i ich mitu o śniących istotach. Żyjemy w świecie tradycji i zwyczajów stworzonym przez naszych przodków, których życie bardziej sobie wyobrażamy, niż możemy go doświadczyć. Żyjemy w świecie wyśnionym przez prawników, ekologów, przywódców religijnych, filozofów, w którym marki komercyjne sugerują nam, że pewien rodzaj (droższych) papierosów robi z nas kowboja, pewna (droższa) marka komputera – artystę, pewien (droższy) rodzaj słuchawek – prawdziwego fana muzyki, pewien (droższy) rodzaj butów do biegania i diety – niezależną kobietę, a (droższa) marka samochodu uczyni z nas ojca, który dba o dobro rodziny. Kupujemy, a nierzadko i dopłacamy tylko dlatego, że zaufaliśmy, iż dzięki pewnym konkretnym przedmiotom teleportujemy się do nieco innego świata i będziemy nieco kimś nieco innym. Przekonały nas do tego. A właściwie – pozwoliliśmy się przekonać, bo chcemy żyć w tym śnie. Oto więc nie mylą się Aborygeni. Nie żyjemy w świecie rzeczywistym, w którym telefon służy do dzwonienia, a buty po prostu do biegania. Żyjemy w snach potężnych istot, które nadały wszystkiemu drugie, mistyczne dno i próbujemy jakoś sobie w tych snach poradzić.

Wszystko to zbudowane jest na wierze.

A wiara bierze się z zaufania.

Zaufanie zaś to przejaw zdolności, która dosłownie stworzyła nasz gatunek.

Każdy z nas i każdy, z kim rozmawiamy komuś wierzy. Pytanie: komu?

I dlaczego akurat jemu?

Człowiek nierozumny

Po co nam w ogóle rozum? Bo przecież *Homo sapiens* to człowiek rozumny. Co do tego, że większość z nas ma rozum, trudno się nie zgodzić. Czasem jednak wystarczy na chwilę włączyć telewizor, by nabrać wątpliwości. Skąd ten wniosek? Otóż od niepamiętnych czasów badacze byli przekonani, że rozum ma służyć wyciąganiu racjonalnych wniosków. Raz szybko i intuicyjnie, a innym razem – powoli, refleksyjnie. Wszystko, co robimy, miało być wynikiem jakiegoś wnioskowania. Profesor Dan Sperber, filozof i socjolog z Central European University w Budapeszcie, współautor książki *Enigma of reason. A new theory of human understanding*, ma na ten temat inną teorię. Jego zdaniem **rozum w ogóle nie służy temu, by patrzeć na świat obiektywnie**.

Zdaniem profesora już na pierwszy rzut oka widać, że rozum jest przez nas ubóstwiany bardzo na wyrost. Może i mamy więcej klepek w głowie niż głąz narzutowy czy przeciętna (podkreślmy!) kura, ale z drugiej strony, jeśli spojrzymy na „racjonalność” naszego myślenia, zwykle natrafiamy na karykaturę „mądrości”.



Wiemy, że niezdrowe, ale jemy.

Wiemy, żeby się nie zadawać, ale się zadajemy.

Wiemy, że niebezpieczne, ale nam na pewno nic się nie stanie.

Wiemy, że się nie da, ale wierzymy, że akurat nam się uda.

Wiemy, że trzeba się wyspać, ale sezon serialu oglądamy do końca.

Wiemy, że nie można, ale tłumaczymy sobie, że jak ktoś bardzo chce, to mu wolno.

Wiemy, że portale plotkarskie kłamią, ale te kłamstwa powtarzamy znajomym.

Wiemy, że oceny szkolne licho przewidują przyszłość dziecka, ale ani nie chcemy, by miało złe oceny, ani nie zmieniamy systemu edukacji.

Wiemy, że prędzej zabijemy się w samochodzie niż w samolocie, ale przed lotem odczuwamy zwykle większy lęk niż przed jazdą.

Wiemy, że koleżanka ma opinię podrywaczki i sercołamaczki, ale wierzymy, że uda nam się ją zmienić i obudzić romantyczne nuty w jej sercu.

– Kupujesz bilet w totka? A wiesz, jakie jest prawdopodobieństwo wygranej?

– Daj spokój. Nie wygrywa tylko ten, kto nie gra!

– Ale zdajesz sobie sprawę z tego, że prawie wszyscy zwycięzcy w totka wracają do poprzedniego poziomu szczęścia już w rok po wygranej?

– Pieniądze szczęścia nie dają, ale życie ułatwiają.

I kto ma rację? Być może ani jeden, ani drugi. Albo... obaj? Przecież chcemy myśleć logicznie, ale chcemy się też momentami pobawić, powyglądzać, dodać sobie w życiu emocji. Na cokolwiek spojrzymy: efekt długoterminowy, krótkoterminowy, praca, związki, pieniądze, emocje, jedzenie – nasz „rozum” wszędzie potyka się o dziury rozumowania, niczym mysz na dojrzałym serze. Podobnie jak my, mysz potyka się pewnie nie bez radości. Jednak aż dziw, że ktoś w ogóle nazwał to rozumem, a nas rozumnymi istotami! Nasze życie pełne jest głupich wyborów, naiwności, wpadek i niebrania pod uwagę ryzyka, choć usilnie próbujemy (czasem nawet bardzo usilnie) wszystko przewidzieć, ogarnąć, rozkminić, obczaić, przegadać, przepić, przespać się z problemem, przełożyć na modele decyzyjne oraz arkusze kalkulacyjne, a przynajmniej kontrolować w trakcie. I co z tego? Pytanie jest retoryczne.

Wszyscy jesteście pliszkami

Tymczasem rozum być może w ogóle nie służy do „rozumowania”!

Wspomniany profesor Sperber przypomina, że już od czasów Arystotelesa uważaliśmy człowieka za „istotę rozumną”, czyli posiadacza pewnej specjalnej supermocy, do której inne istoty na Ziemi nie mają dostępu, pozwalającej lepiej rozumieć rzeczywistość i tworzyć przekonania oparte na faktach. W kontraście do instynktownego zachowania zwierząt człowiek miał zachowywać się w sposób „lepszy”, ponieważ jego wybory stanowiły wynik złożonego wnioskowania. Profesor Sperber twierdzi, że podejście to znacznie nas przecenia. Szanowny Czytelniku, znając siebie, także zapewne dostrzeże w owym podejściu pewną dozę optymizmu.

Niektórzy – jak profesor Daniel Kahneman, laureat Nagrody Nobla za zwrócenie uwagi na fakt, że ludzie nie są „racjonalnymi myślicielami” – od początku podkreślali, że rozum nie sprawdza się zbyt dobrze w ramach przypisywanej mu funkcji. Z jednej bowiem strony ma zdobywać wiedzę i na jej podstawie wyciągać wnioski, a z drugiej podczas eksperymentów okazuje się, że popełniamy masę błędów rozumowania, ulegamy złudzeniom, uprzedzeniom i przesądom, leniwie podchodzimy do zbierania informacji i wyciągamy wnioski tam, gdzie to jest bezzasadne. Krótko mówiąc – rozum jest zaskakująco tępy na dosłownie każdym poziomie „rozumowania”, który poddajemy testom. Robi się więc z tego bardzo tajemnicza sprawa. Supermoc, która wcale nie działa najlepiej. Zupełnie tak, jakby natura stworzyła zwierzęta na kółkach, a kółka te byłyby kompletnie нефunkcjonalne – jedno większe od drugiego i zacinające się w losowych momentach. Komu by to było potrzebne? Albo więc coś poszło nie tak, albo – jak twierdzi profesor Sperber – rozum służy nam po prostu do czego innego!

(Niez)rozum

Kahneman i Tversky próbowali swego czasu zwrócić uwagę na to, że mamy dwa systemy myślenia: szybki i wolny. Jeden do instynktownego (taniego i obciążonego problemami, ale szparkiego) podejmowania decyzji, drugi – rozważny, analizujący i sprawdzający. Niestety sprawnie nie działa żaden z nich. Jeśli jednak już wybierać, co ciekawe, lepszy jest pierwszy. Bo jest szybki i owocny. Nie zbiera zbyt wielu danych, a dzięki temu jest niezmiernie tani w użytkowaniu. Jak mówi powiedzenie: źle podjętą decyzję zawsze można poprawić, a czas zmarnowany na jej podejmowanie jest nie do nadrobienia. Działając szybko, od razu dostajemy wyraźną odpowiedź, która wyniknęła z naszych założeń, i możemy ewentualnie skalibrować kolejny krok.

Z drugiej strony „rozumowanie”, czyli system działający powoli, często sam jest źródłem nowych błędów. Mamy w życiu wiele przykładów to potwierdzających – nieraz stwierdzamy z przerażeniem, że intuicja dobrze nam podpowiadała, a potem się zastanowiliśmy i wybraliśmy inaczej, a przez to gorzej. Nie chodzi tu rzecz jasna o to, że jak się człowiek mniej zastanawia, to jest mądrzejszy. Bo nie zawsze tak będzie. Ale raczej o to, by pogodzić się z faktem, że nasze rozumowanie jest tak prymitywne, że zbieranie danych przez długi czas jest w stanie znacząco wpłynąć na efekt. Nie ma więc jasnego rozróżnienia na:

- a) intuicję, dającą tanie, często złe rozwiązania, ale za to szybkie, które można poprawić;
- b) Rozum (wielka litera celowa), który przysiądzie fałdów i w razie czego wyratuje nas z naiwności.

Oba systemy są na swój sposób naiwne. **Lepsi jednak jesteśmy w poprawianiu konkretów tu i teraz niż w planowaniu dalekiej, teoretycznej przyszłości.**



Podobnie z wnioskami. Rzadko kiedy dochodzimy do jakiegoś wniosku, rozpisując modele decyzyjne, tabele z argumentami czy snując rozważania filozoficznie. Najczęściej wnioski pojawiają się u nas przez olśnienie i to – zwróćmy uwagę – jeszcze przed argumentami! Jakby znikąd. Powiada się, że najlepszymi źródłami olśnień są 3P: poduszka, pociąg i prysznic. Walter Lippman skwitował to zgrabnie: „Fakty, które bierzemy pod uwagę, zależą od tego, gdzie jesteśmy i na co tę uwagę kierujemy. Nie zwykliśmy raczej najpierw widzieć, a potem definiować. Uprzednio jak najszybciej definiujemy, a potem dopiero się przyglądamy”. Opinie są więc raczej owocem procesu przetwarzania bez naszego świadomego udziału. Świadomy rozum (wnioskowanie) najczęściej włącza się już po wysnuciu wniosku, żeby uzasadnić to, co nas właśnie olśniło!

- Teraz mnie olśniło! Ona po prostu próbuje zwrócić na siebie uwagę. Pamiętam, jak w zeszłym roku cały czas lajkowała moje wpisy! A potem sama robiła podobne do moich. A potem zagadywała do mojego byłego. Teraz wszystko składa się w całość! Jak o tym myślę, to coraz więcej kropek łączy mi się w głowie! Albo w koszarnej wersji, którą opowiada się potem w sądach:
- Wiem, co mną kierowało! Strach!
- Co ty gadasz?!
- Tak! Teraz to zrozumiałem! Biłem cię, bo bałem się, że cię stracę. Moja matka zawsze na mnie krzyczała, jak się o mnie bała. Wyniosłem to z domu. Ten strach mnie przepelnia i to on mnie tak prowadzi. Teraz to zrozumiałem. To ty mi musisz współczuć, a nie ja tobie!

„Kto?” ważniejsze niż „co?”

Rzecz w tym, że najczęściej nie wiemy, skąd się wzięły nasze poglądy. Zakładamy, że wynikają one z argumentów i przygotowania merytorycznego. Że gdzieś w naszej głowie jest tabela, w której mamy wszystko rozpisane, a nasz rozum wysnuwa konkluzję.

Praktyka pokazuje, że nasze poglądy wynikają z naiwnej analizy autobiografii, drobnych faktów, życiowych przygód, preferencji ludzi wokół, zasłyszanych historyjek, obejrzanych filmów, plotek, pogłosek i półsłówek, stanu nasycenia żołądka, a wreszcie tego, co nam się w tej chwili opłaca. Kiedy ktoś pyta nas o zdanie, w naszych umysłach nie zbiera się żadne konsylium, by obiektywnie wpisać dane do jakiejś tabelki i dopiero wtedy wysnuć opinię. Jest wręcz odwrotnie. Najpierw w głowie pojawia się opinia. Dopiero potem szukamy argumentów na to, skąd niby mogła się pojawić. Zwłaszcza kiedy ktoś nas o te argumenty dopytuje, bo jeśli tak nie jest, to nawet specjalnie się nad nimi nie zastanawiamy.

- Fajna ta sukienka.
- Chyba wolę do Chorwacji.
- Nie wiem. Kocham go i tyle.

Niestety, nawet jeśli wyprodukujemy argumenty, w przeważającej liczbie przypadków okaże się, że choć dobrze brzmią, to nie są prawdziwe. Skąd to wiadomo? Bo najczęściej, kiedy z kimś dyskutujemy i nawet obalimy jego argumenty, to wcale nie zmienia jego poglądów. Mówi on: „No tak, no tak...” i oddala się na jakiś czas. A potem wraca z nowymi argumentami popierającymi jego starą tezę. I tak bez końca. Dlaczego? Bo nasze przekonania nie wynikają z tych argumentów, które serwujemy światu, ale z czegoś o wiele głębszego. W związku z tym obalanie wtórnych argumentów niewiele naszym głębokim przekonaniom szkodzi.

Mówiąc krótko, to tylko tak wygląda, że rozum wszystko rozważa w sposób logiczny. Tymczasem rozum nie ma dostępu sam do siebie. Naukowcy i badacze najczęściej trzymają się faktów. Bo wierzą w fakty. A przynajmniej powinno tak być. Ale to wyjątkowa religia, jedna z wielu, za jakimi może się opowiedzieć umysł człowieka. Równie dobrze, co udowodnimy w tej książce, można wierzyć na przykład w los:

- Los tak chciał. Jest źle i nic nie wskazuje na poprawę, ale zobaczysz: wszystko dobrze się ułoży, bo fortuna kołem się toczy.

Można też wierzyć w wolny rynek:

- Rozumiem te twoje analizy, ale zobacz, jak wielką klęską wszystkich ekonomistów był kryzys z dwa tysiące ósmego roku. Nikt go nie przewidział. Możecie sobie tę ekonomię i jej kolorowe wykresy wsadzić. Wciąż mylicie w ekonomii szczęście z kompetencjami. Rynek swoje doreguluje. Poczekaj tylko trochę.

Można uważać, że wartości same o siebie zawalczą:

- Prawda biega w maratonach. Wiem, że ledwo przedziemy, rozumiem, co chcesz mi wytłumaczyć, ale przekonasz się, że bycie porządnym człowiekiem jest najważniejsze. A jedynym sukcesem, nad którym warto pracować, jest wysiłek pracy nad własnym charakterem.

Można wierzyć wreszcie w bóstwo albo w jakąś osobę. I żadne argumenty ani przykłady, nawet czarno na białym pokazujące, że człowiek ów łże, nie zmienia naszej opinii na jego temat. Znane są przypadki, kiedy pokazano członkom sekty dowody (łącznie z nagraniem i rachunkami) na to, że ich ubóstwiany guru większość dobroczynnych datków przehuła w ekskluzywnych egzotycznych kurortach. Nie zmieniło to jednak panującej opinii na temat jego skromności, ascezy i uduchowienia. Bo wierzymy w osobę, a nie w fakty. I potrafimy sobie wytłumaczyć, że osoba ta zapewne pojechała na ekskluzywne wakacje, by sprawdzić, jak bardzo są one godne pogardy, a wróciła zniesmaczona. Nawet islamscy terroryści, którzy gardzą wszystkim, co amerykańskie, mogą bezstratnie dla swej idei nie gardzić między innymi: amerykańskim kinem, gwiazdami tego kina i amerykańskimi dołarami.

Jest to dla nas niezmiernie ważna informacja, ponieważ możemy się namęczyć z przekonywaniem kogoś, że się myli (albo odwrotnie – ktoś może się napracować, przekonując nas), a i tak żadne fakty nie zmienią jego zdania. Bo jako ludzie nie musimy koniecznie wierzyć faktom. Wierzymy na przykład osobie. I jeśli próbując



przekonywać, nie zapracowaliśmy sobie na czyjeś zaufanie albo nie jesteśmy członkami grupy obejmującej czyjeś „my”, to możemy sobie nasze fakty, badania, analizy i ryzyko papieru wypełnione tabelami schować aż za zakrętem. Jeśli nie jesteśmy „osobą, której się ufa”, wszystkie dokumenty, których dotkniemy palcem, a także słowa, których dotkniemy językiem, skażone będą jadem naszej „podejrzanej intencji” i zostaną od razu ocenione jako niewarte dwóch kalorii refleksji. Jak powiedział prezydent Donald Trump: „Są fakty i fakty”. **Jeśli ktoś, komu nie ufamy, mówi coś, co nam nie pasuje, to nie trzeba tego brać pod uwagę.** I odwrotnie. Jak mawiają specjaliści od internetowych memów: mem, który potwierdza moją opinię, automatycznie uznaję za prawdziwy.

Najgorzej więc, jeśli to my jesteśmy osobą, której się nie ufa. Namęczymy się, rozrysujemy kredą na chodniku, przygotujemy tabele oraz badania i... co z tego? Nie przebijemy się, bo to samo musiałby powiedzieć ktoś inny. Stąd to słynne rodzinne:

– Weź, ty jej powiedz, bo jak ty jej powiesz, to uwierzy.

Znamy to, prawda? Mówiąc krótko, jeśli ktoś nam nie ufa, prościej będzie dotrzeć do niego przez zaufanych, niż samemu się męczyć. Jednocześnie nie zarzucajmy jednak pracy nad tym, jak widzą nas inni, bo im więcej osób nam ufa, tym szybciej buduje się wiara w te dowody, które pokazujemy.

Na koniec wspomnijmy, że nawet jeśli jesteśmy zupełnie nieorientowani, nie musi to doprowadzić nas do ślepej wiary w dane, które ktoś nam zaprezentuje. Dane dotyczące szczepionek mogą być jednoznaczne (pewne albo niepewne), a my i tak stwierdzimy, że podejmiemy własną decyzję. Opinie są jak dzieci: każdy woli swoje. Przy czym najczęściej jest to po prostu decyzja ludzi, których mamy wokół i których najczęściej słyszymy. Zatem decyzja o tym, czy się zaszczepimy, czy nie, nie będzie miała związku z danymi badawczymi, ale raczej z postawą...

...lokalnego „kapłana”...

– Szczepionki robione są z płodów.

...sąsiadów, których pytamy o zdanie...

– Ja tam nie wiem, ale my się wszyscy zaszczepiliśmy. Tylko ty się nie zaszczepiłeś, tak?

...ogólnych poglądów w rodzinie...

– Wiem, że to trucizna, ale zaszczepię się dla babci.

...albo normy grupowej, nawet takiej, której się sprzeciwiamy...

– Jestem przeciwnikiem szczepienia, ale pod naciskiem społecznym niechętnie się szczepię. Podkreślam, że się zgadzam, ale jednocześnie protestuję!

Nasza wstępna zgoda na szczepienie (albo niezgoda) zmieciona zostanie przez presję wynikającą z tego, że już „wszyscy mądrzy w naszej okolicy się zadeklarowali”, a nam bardziej opłaca się do nich dostosować. Pójdźmy zatem tropem pytania: po co mógłby być rozum? Bo widać już, że nie do tego, żebyśmy byli dzięki niemu racjonalniejsi.

Rozum ma cel społeczny, a nie logiczny

Otóż profesor Sperber twierdzi, że najważniejszą cechą naszego gatunku nie jest dochodzenie do wniosków, ale „uspołecznienie” i masowa komunikacja. W czasach, kiedy nauka nie istniała, naturze było o wiele łatwiej stworzyć narzędzie do „przekonywania innych do niepozostawania samemu” niż narzędzie do przewidywania przyszłości. Żaden inny gatunek nie kooperuje z przedstawicielami swojego gatunku tak intensywnie i tak kreatywnie. Bez względu na to, do jakiego więc dojdziemy wniosku, najlepiej na tym wyjdziemy, jeśli uda nam się kogoś do naszego pomysłu przekonać. **Dzięki rozumowi jesteśmy więc o wiele lepsi w produkowaniu argumentów dobrze brzmiących i tłumaczących przeszłość niż w tworzeniu wniosków logicznych i dobrze przewidujących przyszłość.**

Kooperujemy z obcymi, a to z kolei naraża nas na niebezpieczeństwo bycia wykorzystanymi. By lepiej kooperować i nie dać się wpuścić w maliny, stworzyliśmy więc bardzo złożony system wymiany danych. **Nie możemy zostać skutecznym dorosłym naszego gatunku bez komunikowania się z innymi i nabywania potrzebnych umiejętności od innych,** na czele z językiem, który znów wspomaga komunikację. Potrzebujemy przychylności obcych. Kiedy szympansy rozbijają kamieniem orzechy, muszą dojść do wszystkiego same. Jaki kamień? Jak wysoko go podnieść? Jak walnąć, żeby nie stłuc sobie palca? Stary osobnik nie podejdzie do młodego szympansa ze słowami:

– Nie, to nie tak. Musisz tłuc pod kątem. Zobacz, wujek ci pokaże.

A potem nie wyjmie mu z dłoni kamienia i nie naprowadzi dłoni podrostka, gdy w tle będzie grała romantyczna muzyka, zaś kamera odjedzie, ukazując harmonijną dżunglę. Zwierzęta nie uczą się w ten sposób. Całe stado patrzy, jak tuman wali sobie po palcach. Aż się nauczy. Zwierzęta uczą się dłużej. My wymagamy od siebie nawzajem nauki szybkiej. A najszybciej uczymy się od kogoś doświadczonego, kto chce podzielić się wiedzą. Bezpośrednio albo w najgorszym razie przez książkę. Nasza gatunkowa potęga bierze się głównie ze stawania na ramionach gigantów. Tych żyjących i tych zmarłych.

Bardzo się przydaje poznanie jak najszerszego kontekstu sytuacji, w której jesteśmy. Potrzebujemy wiedzieć, na czym zależy ludziom wokół nas, jakie są ich cele. Warto wiedzieć, dokąd żona woli jechać na wakacje, i warto wiedzieć, jakie są kluczowe elementy strategii firmy, w której pracujemy, żeby dobrze się w nie wpisać swoimi działaniami (albo przynajmniej wyglądać na takiego, który się dobrze wpisuje) i dzięki temu móc liczyć na dotacje dla własnych projektów. Grupa prędzej sfinansuje nasz projekt, jeśli uwierzy, że współgra on z jej strategią.

Żaden inny gatunek nie czerpie tak wielu korzyści z komunikacji. **Tak jak mrówki, o których pisaliśmy, mają swój żołądek w mrowisku, tak my, ludzie, mamy rozum rozproszony po ludziach wokół.** Jako rodzice możemy się wciąż zastanawiać, co przytrafiło się naszemu dziecku, albo popytać ekspertów.



Jako przedsiębiorcy możemy szukać nowych pomysłów na strategię promocji produktu, ale ile ich w tygodniu wymyślimy? Szukanie niezliczonej liczby rozwiązań wewnątrz siebie jest przereklamowane. Efektywniej jest pytać, rozmawiać i szukać odpowiedzi z innymi, którzy już nasze dylematy przerobili i mają jakieś doświadczenia. Jest wiele pytań, na które możemy odpowiedzieć sobie sami, ale do uzyskania większości odpowiedzi potrzebujemy innych. Możemy sami się nagimnastykować, żeby sprawdzić, jak wygląda nasza fryzura z tyłu, ale o wiele łatwiej jest zapytać kogoś zaufanego, eksperta, kogoś, kto zna nasze preferencje, i poprosić o ewentualne poprawienie włosów. Chociaż, bez dwóch zdań, ludzie są źródłem naszego cierpienia i trudności, są także głównym źródłem naszego szczęścia i powodzenia. Możemy uważać, że wiemy, co dla nas najlepsze, ale czasem przyjdzie nam na myśl, że „najlepsze, co musimy w życiu mieć, to plakat rockowy z lat 60., dostępny tylko na aukcji za 1500 złotych, bo oryginalny, ale przecież stary, więc to inwestycja i tylko zyska na wartości”... Cóż – z daleka widać, że sami sobie tego genialnego zakupu nie wyperśwadujemy. Ale wystarczy opowiedzieć o tym ludziom wokół, przyjaciołom, żonie, mentorowi, komuś, kogo zdanie szanujemy. Badania pokazują, że w małżeństwach, w których finanse są wspólne, mniej jest nieracjonalnych zakupów pod wpływem impulsu.

Czasem wręcz wystarczy myśl o tym, na kogo będziemy wyglądali po zakupie. To właśnie przyglądanie się naszym decyzjom na tle ludzi wokół, a nie tajenie ich w sobie – „bo i tak nikt mnie nie zrozumie, sam wiem, co dla mnie dobre” – pomaga żyć lepiej. Uczenie się tylko na własnych błędach to uczenie się zbyt wolne, żeby zdążyć nacieszyć się kompetencjami.

Owszem, ciągle dyskutowanie nad tym, co mamy robić, jest męczące, ale warto się w tym kierunku nadwierać, kiedy tylko mamy siłę, a przyjaciele mają czas pogadać. Rzecz w tym, by wiedzieć, kogo pytać. Mieć arsenał „ekspertów”. I to nie tylko zgodnych. Nie trzeba brać pod uwagę opinii tych, którzy poradzą nam, myśląc tylko o sobie:

– Nie, nie kupuj tego samochodu, bo będziesz miał dwa tak jak ja, a ja tego nie zniosę i będę musiał kupić trzeci.

Badania pokazują, że to właśnie pytający innych o zdanie deklarują wyższy poziom poczucia kontroli. Może więc jest to umiejętność do wyćwiczenia? Kogo, jak i kiedy pytać, zamiast odwracać się plecami?

No i wreszcie: nasze emocje i proski (proski, czyli problemy plus troski) – w ich przypadku czeka nas ta sama konkluzja. Słynna buddyjska opowieść przytacza historię matki, która krążyła po świecie z martwym dzieckiem zawiniętym w kocyk, szukając ratunku na jego „chorobę”. Nie akceptowała odejścia swojego potomka. Ludzie w kolejnych domach patrzyli na nią z politowaniem, a widok nieżywego dziecka w zawiniątku rozdzierał serce. Trauma pomieszała jej w głowie. „Czy mają państwo jakieś lekarstwo?” – pytała. Trafiła w końcu do domu mnicha, który powiedział, że wie, jak uleczyć jej dziecko. Pomóc miała zupa z fasoli. Fasolę jednak należało uzyskać, chodząc po domach i biorąc po jednym ziarenku z każdego obejścia,

w którym nigdy nie zmarło żadne dziecko. Tu historia się kończy. Już samo dowiedzenie się, że inni mają te same problemy co my, jest uwalniające. To kolejny zysk ze świadomego bycia wśród innych.

Wie o tym każdy rodzic nastolatka, który miał możliwość pojęć z innymi rodzicami nad faktem, że „dzieci w pewnym wieku to jednak matoly”. Człowiek wraca do domu w sam środek sceny jak z japońskiego filmu katastroficznego i wie, że nie ma się co przejmować, gdyż w tym samym momencie w milionach domów na całym świecie rozgrywa się podobna scena. Rodzic stoi w stuporze, a jego latorośl wije się w płaczu i smarkach pośród ubrań wywalonych z szafy, zarzucając rodzicielom, że przelewają na nie (nieszczęsne) żółć za swoje zmarnowane lata, a ono (nieszczęsne) nie ma się nawet w co ubrać. I wszystko to tylko po to, by za chwilę wybuchnąć histerycznym śmiechem oraz miłością do całego świata, z przodkami (żyjącymi i zmarłymi) na czele. Scena, którą miliony rodziców każdego dnia próbują przeczekać we względnej równowadze psychicznej... wiedząc, że bez względu na to, jak się ów dramat skończy, jutro czeka ich kolejny odcinek serialu.

Człowiek komunikujący się

Zależymy więc od informacji uzyskanej od pobratymców. I nie ulega wątpliwości, że ci, którzy lepiej się porozumiewają, lepiej współpracują. A ci, którzy lepiej współpracują, mają większą szansę zajść dalej, dzięki czemu ułatwiają egzystencję sobie i swoim bliskim. Rzecz w tym jednak, że każdy ma swój pomysł na życie i każdy chce przepchnąć optymalną dla siebie agendę działań czy wartości. Uzależnienie od bliskości innych czyni nas więc wrażliwymi na wyzyskiwaczy, którzy będą chcieli przekonać nas do pomysłów tylko dla nich dobrych. Z drugiej strony nie można być skrajnie nieufnym, bo... przecież sprawna wymiana informacji pomaga osiągnąć życiowe sukcesy. Zatem musimy się wciąż uczyć odróżniać manipulację od dobrej rady, parę razy się po drodze myląc. Nie jest łatwo.

Bez względu więc na to, co robimy i jakie mamy pomysły na swoje życie, będziemy – prędzej czy później – musieli poszukać dla nich poklasku albo ich bronić. To dlatego, zdaniem Sperbera, argumenty pojawiają się później! **Argumenty nie mają pomagać nam docierać do naszej prawdy, bo tę już przecież mamy w postaci gotowego wniosku. My już mamy pogląd. Argumenty są więc narzędziem do przekonywania innych!**

Człowiek przekonujący

Nawet te argumenty, których szukamy, usilnie próbując być obiektywnymi, zawsze zakrzywione są przez nasze postrzeganie świata. **A nasze postrzeganie świata nie ma żadnego interesu w byciu obiektywnym. Jego zadaniem jest załatwienie nam jak najlepszego życia w danej chwili.** Nawet kiedy staramy



się myśleć racjonalnie i sumiennie, zapisujemy na kartce plusy i minusy – robimy to zwykle po to, by wyszło nam to, co od początku zakładaliśmy, że ma wyjść. Raczej by czuć się pewniej niż by zmienić decyzję. Najczęściej, kiedy odpali się już pierwsze wrażenie, nie zmieniamy zdania. Nawet jeśli przybywa danych.

W jednym z klasycznych badań pokazano psychiatrom opis przypadku pacjenta podzielony na cztery części. Czytali je po kolei. Po pierwszej części zapytano badanych o to, co sądzą o: osobowości pacjenta, jego wzorcach zachowania, zainteresowaniach i reakcjach na życiowe problemy. Kiedy arkusze oceny zostały wypełnione, przekazywano kolejną porcję danych o pacjencie. I tak jeszcze dwa razy. Z każdym kolejnym fragmentem badani lekarze uzyskiwali więcej danych. Nie zmieniało to jednak ich diagnozy. Zmieniało za to ich poczucie pewności, że od samego początku mieli rację. Ich przekonanie, że pierwsza diagnoza była trafna, z każdym przeczytanym fragmentem rosło, podczas gdy trafność oceny... nie rosła. Opis pacjenta dotyczył autentycznego przypadku, więc mieliśmy prawdziwego człowieka, którego można było przebadac, by zyskać punkt odniesienia.

Wynik badania był taki, że wszyscy oprócz dwóch klinicystów okazali się zbyt pewni siebie. Przekonanie o trafności diagnozy wzrosło z 33% do 53% po przeczytaniu ostatniego fragmentu opisu przypadku. Równolegle trafność diagnozy osobowości wyniosła 28%, przy czym szansa na to, że trafi się losowo, wynosiła w tym badaniu 20%. Tak że hmmm... brawo my.

Skąd się ten efekt bierze? Być może chodzi po prostu o intencję uwagi: kierujemy ją na potwierdzenie teorii. Weźmy taki przykład. Ktoś daje nam opis dorosłych, którzy walczą w sądzie o opiekę nad dzieckiem.

Zadanie: Kogo powinniśmy odrzucić, a komu przyznać prawo do opieki nad pociechą?

Nie znamy płci rodziców.

Wiemy, że:

Rodzin A jest: przeciętny na każdej płaszczyźnie. Przeciętne przychody, zdrowie, czas spędzany poza domem, ma dobry kontakt z dzieckiem i przeciętne życie towarzyskie.

Rodzin B jest: osobą o ponadprzeciętnych zarobkach, ma bardzo dobry kontakt z dzieckiem, wiecie ekstremalnie aktywne życie towarzyskie, wiele podróżuje w celach zawodowych i ma drobne problemy zdrowotne.

Otóż teoretycznie, na logikę biorąc, nie mamy żadnego logicznego powodu, by wybrać któregokolwiek z rodziców na podstawie tych danych. Ale to na szczęście nie jest tu ciekawostką. Ciekawostka polega na tym, że – weźmy to najpierw na logikę – jeśli jednego z rodziców wybierzemy, to drugiego powinniśmy odrzucić. Tymczasem można zadać dwa przeciwne pytania dwóm różnym grupom badanych i... badani i tak wskażą tego samego rodzica.

Jedną grupę pytamy: „Który z rodziców powinien mieć przyznaną opiekę?”, a drugą: „Któremu z rodziców powinno się odmówić opieki?”. Odpowiedź? Obie grupy wybierają zawsze rodzica B. Dlaczego? Właśnie ze względu na treść pytania

i filtrowanie wyłącznie argumentów potwierdzających własną tezę. Szukając danych, które faworyzują rodzica, więcej ich znajdziemy w opisie B (lepszy kontakt, pieniądze). Szukając danych, które dyskredytują rodzica... także więcej ich znajdziemy w opisie B (problemy zdrowotne, balowanie). Mądrość buddyjska mówi, że człowiek nie znajduje tego, co jest, ale to, czego szuka, toteż warto się zawsze zastanowić, czego się szuka, żeby się nie nastawić tylko na jeden naiwny biegun.

Jakby tego było mało, znacznie lepiej zapamiętujemy argumenty popierające nasze własne poglądy niż nawet sensowne argumenty przeciwników czy wątpliwości naszych sprzymierzeńców. A nie jest to przecież racjonalne – wątpliwości własnego obozu i sensowne argumenty przeciwników są niezrównaną bronią w budowaniu efektywności działania. To przeciwnicy pierwsi widzą słabości naszego myślenia. Wolimy je jednak przemilczeć, zapomnieć o nich albo najlepiej je zignorować. **Mówiąc dosadnie, nasz umysł w dużej mierze jest faszystą.** Zachowuje się jak prawnik przygotowujący się do obrony klienta, który mu płaci. Nie szuka obiektywnej prawdy, ale chce wygrać sprawę. Jest to totalna porażka rozumu jako maszyny dążącej w kierunku obiektywizmu, ale zwiększona szansa na sukces w życiu. Badania potwierdzają tę tezę, dodatkowo wskazując, że **lepsi jesteśmy w krytycznej analizie cudzych argumentów niż własnych, wobec których pozostajemy o wiele bardziej swobodni. O wiele łatwiej nam stać się bardziej radykalnymi w naszych dotychczasowych przekonaniach niż zrobić krok w stronę wątpliwości i przekonań rozmówcy.**

Kiedy prosi się palaczy, by wybrali do przeczytania jeden z dwóch artykułów: mówiący o szkodliwości palenia albo o tym, jak papierosy mogą pomóc – zwykle wybierają ten drugi. Jeśli daje się badanym do rozwiązania problem, a oni dochodzą do jakiegoś wniosku, potem zaś pokazuje im się dane sprzeczne z tym wnioskiem – badani nie zmieniają zdania. Po prostu wybierają argumenty wątpliwe, ale takie, które dobrze brzmią. Krótko mówiąc, nasz wewnętrzny kompas nie jest obiektywny. Nie ma żadnego interesu w obiektywizmie, a gdy wypowiadamy (lub słyszymy) zdanie: „Obiektywnie rzecz biorąc...” – możemy spokojnie od razu założyć, że jest subiektywne. Być może mamy jakieś śladowe ilości narzędzi do obiektywnego myślenia. W codziennym społecznym życiu nie są one jednak specjalnie użyteczne. Mniej ważne jest to, jaka jest prawda – istotniejsze jest to, z kim jesteśmy w światopoglądowej drużynie, ilu ta drużyna liczy członków i jak są mocni. Co z tego, że się pomyłę. Lepiej być w kłopotcie z całą drużyną niż mieć rację, ale nikogo dookoła. Inne drużyny będą nam przy najmniej zazdrościły, a sami sobie nie poradzimy. Każda pliszka swój ogonek chwali, bo najlepiej na tym wychodzi. A najsprawniejsze pliszki dodatkowo pełnią wysokie funkcje społeczne, bo do swojego ogonka przekonują innych. Jednocześnie sprawne pliszki statystycznie lepiej (bo przecież też nie zawsze) odróżniają dobre rady od nieefektywnych i nie bunkrują się wyłącznie przy swoich ogonkach. Stawiając wymowną kropkę nad „i”, dodajmy, że choć wątpliwości są siłą budowania nauki, bywają również objawem słabości w naszym marketingu politycznym.



Odkryjmy karty: *homo sapiens*, czyli kto?

Jesteśmy gotowi, by odpowiedzieć sobie wreszcie na pytanie, po co nam rozum, skoro nie do logicznego rozwiązywania problemów. Profesor Sperber twierdzi, że **funkcją rozumu jest... pokonywanie nieufności!**

- 1) Nasze nieświadome procesy dają wynik, któremu „z klucza” ufamy, że jest dla nas najlepszy.
- 2) Jak teraz przekonać innych, że mają nam nie przeszkadzać / pozwolić / pomóc w realizowaniu się?

Jeśli inni nie ufają czemuś, co mogłoby nam pomóc, wyszukujemy argumenty i dajemy im powody, dla których powinni zmienić swoją postawę, bo tak będzie dla nich najlepiej.

- » **Rozum nie szuka obiektywnej wizji świata, ale bez opamiętania zbiera argumenty za tym, co wcześniej „wypluwa” mu nasza nieświadomość.**
- » **Argumenty są głównie dla innych.**
- » **Rozum nie służy więc zbliżaniu człowieka do zrozumienia obiektywnej Prawdy, ale interakcjom społecznym i przekonywaniu innych do swojego subiektywnego interesu.**
- » **Jesteśmy istotami społecznymi. O wiele bardziej opłaca nam się być przekonującym dla innych niż znać jakąś tam „Prawdę o świecie”, w którą nikt by nie uwierzył.**
- » **Rozum nie powstał więc jako ogólny mechanizm wsparcia poznawczego, ale coś o wiele bardziej wyspecjalizowanego: mechanizm pokonujący ograniczenia zaufania. Gdy inni nie pozwalają nam robić tego, co chcemy – dajemy im powód, dla którego powinni nam pozwolić. I dla którego powinni nam wybaczyć, jeśli ich zdaniem coś przeskrobimy. Jeśli nie wierzą w coś, w co według nas powinni – dajemy im powody, dla których warto pójść we wskazywanym przez nas kierunku.**

Oto zdaniem profesora Dana Sperbera o wiele bardziej prawdopodobne tło ewolucyjne powstania rozumu.

Wynikają z powyższego jego dwie podstawowe funkcje:

- 1) **Uzasadnianie przed innymi tego, co się zrobiło.**
- 2) **Przekonywanie innych, by wsparli naszą wizję.**

Informacje, które zbieramy, to głównie informacje od innych i o innych. Nasze postępowanie jest wciąż przez innych oceniane, doklejana jest nam reputacja. Jeśli

więc sprawnie potrafimy to zachowanie uzasadnić – swoją zaradnością i sprytem, udowodnimy, że „zachowujemy się tak, bo się znamy”. Dzięki temu mamy szansę na o wiele łatwiejsze życie niż ktoś, kto ma kłopot ze znalezieniem argumentów tłumaczących jego działania, choćby dlatego, że nie obroni się przed sądem, kiedy wyjedzie poza barierki norm.

Uzasadnienie jest królem.

Jak w dowcipie, kiedy spotykają się dwaj kumple:

– Co tam?

– A spoko, ale mam taki problem ostatnio. Moczę się.

– Naprawdę? Znam dobrego terapeutę. Oto adres.

Kiedy kumple widzą się po jakimś czasie ponownie, wracają do tematu:

– I jak ten terapeuta?

– Super!

– Nie moczysz się!?

– Moczę. Ale teraz jestem z tego dumny.

Uzasadnienie rozwiązało problem. Weźmy inny przykład. Mniej zabawny, a pokazujący, że nie fakty rządzą, lecz ich zasugerowana interpretacja.

– Co z pana za konsultant! Płacę panu już za trzecie spotkanie, a nawet nie wiem, ku jakiemu celowi idziemy.

– Oczywiście. Rzecz jasna wszystko się takie wydaje i to dobry objaw. Przed podróżą, zanim się wybierzemy ku celowi, robi się inwentaryzację tego, co się ma. I wtedy, zobaczy pani, idzie się o wiele szybciej. Wszystko w swoim czasie.

– Aha, rozumiem, dziękuję. Teraz już wiem, za co panu płacę.

Podsumowując: umiejętne uzasadnienie własnego działania jest o wiele bardziej pomocne w życiu niż „racjonalność”.

Znów podkreślmy: bez uwzględniania dobrych rad ciężko jest przetrwać. Ale umysł człowieka zaczyna własną analizę wyboru od pytania: „Na czym najlepiej wyjdę?”. Mamy po części tego świadomość, dlatego też być może najbardziej gotowi jesteśmy wierzyć tym, którzy przekonają nas, że mamy wspólne interesy i oto zrzędzeniem losu spotkaliśmy się w tym samym miejscu. Na randce, przy stole negocjacyjnym czy w zespole. Łatwiej uwierzyć, że ktoś pomaga nam, ponieważ sam ma w tym jakiś cel. Nie wierzymy, że kogoś stać na stuprocentowy altruizm – tego akurat zresztą od lat próbują dowodzić biolodzy ewolucyjni. Dlatego na każdym szkoleniu ze sztuki perswazji uczy się, by rozmowy zaczynać od podkreślenia cech wspólnych z rozmówcą. Bo podobne osoby chcą przecież osiągnąć podobne cele.

– O, ja też mam kotka!

– O, też lubię niebieski!

– O, mam podobny zegarek!

– Też mieszkam w tym mieście.

– Tu się urodziłem. Jestem taki, jak wy.

– Mnie też ojciec bił.



- Ja też chciałbym współpracować z tą firmą...
- Wiesz, w pewnym sensie jedziemy na tym samym wózku.

Oceniając więc, czy ktoś chce nas oszukać, czy nie, próbujemy wybadać, czy jest podobny do nas oraz czy jest pewny swojej opinii. Bo jeśli jest podobny do nas, to pewnie – tak jak my – jest uczciwy. A jeśli jest pewny swojego zdania, to zakładamy, że jest kompetentny. W kolejnych rozdziałach tej książki przekonamy się między innymi, że oba te założenia są nieprawdziwe. Na czele zresztą z refleksją, że sami wcale nie jesteśmy uczciwi.

Niestety w każdej sytuacji, w której nie możemy mieć pewności, czy rozmówca jest po naszej stronie oraz czy jest kompetentny, potrzebna jest w życiu pewna doza czujności. Na kartach tej książki rozpiszemy kilka narzędzi pozwalających wypracować własne światła ostrzegawcze tam, gdzie wkracza rozum naszego rozmówcy. Jego zadanie: wyprodukować argumenty mające przekonać nasz rozum, że jeśli nasze działania się połączą (na przykład jego produkt z naszym życiem), to wszyscy na tym skorzystamy. Tu jednak wreszcie pojawia się dobra wiadomość. Zdaniem profesora Sperbera, tym razem nasz rozum jest doskonale przygotowany do analizy argumentów. Głównie dlatego, że są to argumenty dotyczące naszego życia. Jesteśmy w stanie je do czegoś odnieść i to do czegoś, co dobrze znamy. Czasem więc te argumenty nas przekonują, a czasem nie, bo będziemy mieć obawy, że są na przykład naciągane albo sama propozycja nie będzie dla nas użyteczna.

- Wiesz, fajne to wszystko i wierzę ci, ale mnie się nie przyda. Dziękuję. Dobrze. Co zatem wiemy?

Rozum być może nie służy do racjonalnego myślenia.

Hipoteza jest taka, że funkcją rozumu jest tworzenie argumentów dla poparcia naszego stanowiska, które zwykle pojawia się w głowie wcześniej i to nie wiadomo skąd.

Czyli nasz rozum nie jest dla nas.

Nasz rozum jest dla innych.

Nasz rozum ma przekonać innych do naszego zdania.

Rozum jest więc potężnym narzędziem służącym do budowania zaufania.

Albo inaczej.

Homo sapiens to człowiek rozumny. Wobec powyższego nie bylibyśmy daleko od prawdy, stwierdzając, że ***Homo sapiens, człowiek rozumny, to po prostu „człowiek budzący zaufanie”***.

Wygląda więc na to, że mamy przed sobą całkiem użyteczną książkę, nieprawdaż?



Zaufarium

to książka o mechanizmach zaufania i naiwności, więc po jej lekturze Statystyczny Czytelnik będzie częściej oszukiwał. Tacy właśnie jesteśmy, a książka ta opisuje naszą naturę.

Ale też po jej przeczytaniu Statystyczny Czytelnik podejmie więcej prób, by pozostać porządnym i rozsądnym człowiekiem. Tacy także jesteśmy.

Czy to się jakoś wyrówna? Cóż – ku zaskoczeniu badaczy, większość z nas oszukuje znacznie mniej, niż mogłaby. Budujemy w ten sposób samoocenę. A samoocena to reputacja, jaką mamy u samych siebie.

Wciąż w głębi nas znajduje się odwaga do budowania zaufania i tworzenia wartościowych relacji. Podziwiamy porządnym i odważnym ludzi, bo wiemy jak wiele samodyscypliny wymaga od nich bycie takimi.

Odpowiednio budowane zaufanie jest być może najcenniejszą walutą w relacjach osobistych i zawodowych: w zespołach, w związkach i między firmami oraz ich klientami. Chociaż budowane jest ono mozolnie, to łatwo je zburzyć.

Z drugiej strony, każdy z nas powiedział sobie przynajmniej raz: „Już nigdy nie dam się tak...”. I jak to się skończyło?

Czy da się rozpoznać oszusta?

Czy tylko ja byłem ślepy na jego kanty?

Po czym poznać, że już pora zerwać znajomość z kimś, kto kilkakrotnie nas zawiódł?

Czy to, że czuję się oszukany, zawsze oznacza, że naprawdę zostałem oszukany? Co może wpłynąć na moje poczucie krzywdy? Czy ono nie pojawia się przypadkiem o wiele częściej, kiedy... jestem głodny?

Dlaczego tak niechętnie zagadujemy do obcych, ale jeśli już zagadamy, to poprawia nam to samopoczucie?

No i wreszcie na koniec: kiedy chcemy być oszukiwani?... Bo są w naszym życiu takie chwile, kiedy wolimy być naiwni. Może ma to związek z miłością? A może chodzi o coś jeszcze innego?

Jak więc widzisz, Szanowny Czytelniku okładki, zakładając, że książkę tę przeczyta wiele osób, zupełnie nie kalkuluje się być w grupie tych, którzy jej nie czytali.

Pozostała już tylko jedna sprawa do omówienia w tym miejscu. Znajomość naiwnych złudzeń, jakim sami podlegamy, czyni z nas lepszych członków rodzin, pracowników, obywateli i partnerów. Wiemy wtedy, kiedy poszukiwanie odpowiedzi w głębi własnego rozumu to pytanie o poradę stronniczego oszusta. Pomaga już sama świadomość tego, jak łatwo fałszują się w naszej pamięci wspomnienia. Przydałoby się, by „Nauka o myśleniu” stała się regularnym przedmiotem szkolnym. Byłaby na pewno przedmiotem ciekawym do wykładania i obfitującym w zaskoczenia studentów. Póki co jednak, ratujemy się książkami. Oł, choćby jak ta. Użytecznej lektury.

MIŁOSZBRZEZINSKI.PL

CENA: 79,90
(w tym XX% VAT)

ISBN 978-83-949857-7-6



9 788394 985776