

Błyskotliwa książka (...) która skłania do weryfikacji wielu poglądów  
i ponownego przemyślenia najważniejszych decyzji.

**Daniel Kahneman**

laureat Nagrody Nobla, autor bestsellera *Pułapki myślenia*

Adam Grant

# Leniwy umysł

Dlaczego warto ciągle  
**weryfikować**  
swoje poglądy i decyzje



Adam Grant

# Leniwy umysł

**Dlaczego warto ciągle  
weryfikować  
swoje poglądy i decyzje**

Przekład: Magda Witkowska

# Spis treści

PROLOG | 11

## Część I. WERYFIKACJA POGLĄDÓW NA POZIOMIE INDYWIDUALNYM Aktualizacja własnych założeń

**Rozdział 1. Kaznodzieja, prokurator, polityk i naukowiec  
– uczestnicy boju o kontrolę nad naszym umysłem** | 29

**Rozdział 2. Rozgrywający z fotela i oszust**  
*Optimum pewności siebie* | 53

**Rozdział 3. Radość błędzenia**  
*Dreszczyk emocji towarzyszący powątpiewaniu  
we własne przekonania* | 83

**Rozdział 4. Klub walki w słusznej sprawie**  
*Psychologia konstruktywnego konfliktu* | 111

## Część II. WERYFIKACJA POGLĄDÓW NA POZIOMIE INTERPERSONALNYM Zachęcanie innych do otwartości intelektualnej

**Rozdział 5. Taniec z wrogiem**  
*Jak wygrać debaty i oddziaływać na ludzi* | 137

**Rozdział 6. Zła krew na diamentach**  
*Przełamywanie uprzedzeń poprzez przełamywanie stereotypów* | 167

**Rozdział 7. Zaklinacz szczepień i uprzejmy śledczy**  
*O tym, jak umiejętnie słuchając, można skłonić ludzi  
do zmiany zdania* | 197

### **Część III. WERYFIKACJA POGLĄDÓW NA POZIOMIE ZBIOROWYM**

**Budowanie społeczności, która się uczy przez całe życie**

**Rozdział 8. Rozmowy pod znakiem wysokiego napięcia**

*Depolaryzacja podziałów podczas dyskusji* | 223

**Rozdział 9. Pisanie podręcznika od nowa**

*Jak nauczyć uczniów kwestionować wiedzę* | 253

**Rozdział 10. Zawsze robiliśmy to inaczej**

*Budowanie kultury nauki w trakcie pracy* | 279

### **Część IV. WNIOSKI**

**Rozdział 11. Jak poszerzać horyzonty**

*Nowe spojrzenie na szczegółowo przemyślane plany  
życiowe i zawodowe* | 305

**EPILOG** | 333

**Co robić, żeby coś się zmieniło** | 343

**Podziękowania** | 351

**Źródła ilustracji** | 357

## Rozdział 3

---

# Radość błędzenia

## *Dreszczyk emocji towarzyszący powątpiewaniu we własne przekonania*

---

„Mam dyplom z Harvardu. Za każdym razem, gdy się myślę,  
świat zdaje się tracić odrobinę sensu”.

dr Frasier Crane (w tej roli Kelsey Grammer)<sup>1</sup>

Jesienią 1959 roku szanowany psycholog zaprosił nowych uczestników do udziału w wybitnie nieetycznym badaniu<sup>2</sup>. Osobiście wytypował grupę studentów drugiego roku na Harvardzie i zaangażował ich do eksperymentu, który miał trwać do końca ich studiów. Studenci zgodzili się poświęcić nauce parę godzin tygodniowo, aby poprzez swoje zaangażowanie przyczynić się do pogłębienia wiedzy na temat rozwoju osobowości i możliwości rozwiązywania problemów psychologicznych. Nie zdawali sobie sprawy, że tak naprawdę zgadzają się wystawić swoje poglądy na bezprzykładną krytykę.

Autor tego eksperymentu, Henry Murray, pierwotnie kształcił się w dziedzinie fizjologii i biochemii, a potem zasłynął jako psycholog. Ponieważ nie potrafił pojąć, dlaczego psychologia w tak wąskim zakresie zajmuje się reakcjami ludzi, którym przyszło się zmierzyć z trudną sytuacją, postanowił sztucznie wykreować takie niesprzyjające środowisko w laboratorium. Uczestnikom swojego eksperymentu

---

<sup>1</sup> *Frasier*, sezon 2, odcinek 12, *Roz in the Doghouse*, 3.01.1995, NBC.

<sup>2</sup> Henry A. Murray, *Studies of Stressful Interpersonal Disputations*, „*American Psychologist*” 1963, nr 18, s. 28–36.

dał miesiąc na zdefiniowanie własnej filozofii życiowej, z uwzględnieniem podstawowych wartości oraz zasad, którymi starają się na co dzień kierować. Kiedy oni potem zgłaszali się do niego z gotową pracą, dobierano ich w pary. Studenci dostawali dzień czy dwa na zapoznanie się z treścią wypracowania swojego partnera, a następnie mieli przedstawić swoje wnioski podczas debaty, którą badacze zamierzali nagrać na filmie. Nie spodziewali się, jak silnym przeżyciem będzie dla nich ta rozmowa.

Projektując ten eksperyment, Murray czerpał z materiałów wykorzystywanych w czasach drugiej wojny światowej w procesie oceny kondycji psychologicznej szpiegów. Murray pełnił służbę w randze podpułkownika i odpowiadał za weryfikację potencjalnych agentów Biura Służb Strategicznych, przekształconego później w CIA. Aby ocenić odporność psychiczną kandydatów na szpiegów, wysyłano ich do piwnicy, gdzie poddawani byli przesłuchaniu przy lampie świecącej im prosto w twarz. Osoba prowadząca przesłuchanie wychwytywała najdrobniejsze niespójności w relacji kandydata, a następnie wrzeszczała na niego: „Kłamca!”. Niektórzy kandydaci od razu rezygnowali, inni zalewali się łzami. Pracę proponowano tylko tym, którzy zdołali wytrzymać te wrzaski.

Teraz Murray chciał badać odporność na stres w sposób bardziej systemowy. Starannie dobierał studentów w taki sposób, aby w badanej grupie znalazły się różne typy osobowości i reprezentanci różnych profili zdrowia psychicznego. Uczestnicy eksperymentu otrzymali pseudonimy, które nawiązywały do ich cech charakterologicznych („Musztra”, „Kwarc”, „Szarańcza”, „Wahadło”, „Legalista”). Do tego ostatniego wkrótce wrócimy.

Z chwilą rozpoczęcia debaty studenci dowiadywali się, że będą jednak rozmawiać nie z wcześniej przydzielonym partnerem, tylko ze studentem prawa. Nie wiedzieli, że ów student prawa pozostaje w zмовie z badaczami, a jego zadaniem jest bezceremonialnie atakować przez 18 minut poglądy swojego rozmówcy. Murray określał to doświadczenie mianem „stresującej wymiany interpersonalnej”. Student prawa miał za zadanie rozżłościć swojego rozmówcę i wywołać

u niego lęk, wykorzystując w tym celu „tryb ataku”, a więc słowa „gwałtowne, dojmujące i obraźliwe na płaszczyźnie osobistej”. Biedni studenci pocili się i zaczęli krzyczeć, bo mieli kłopot z obroną własnych ideałów.

Na tym jednak przykre doświadczenie się nie kończyło. W kolejnych tygodniach zapraszano studentów do laboratorium na omówienie nagrania z przeprowadzonej przez nich rozmowy. Musieli patrzeć na siebie, jak się krzywią i jak z trudem klecą niespójne zdania. W sumie przyszło im jeszcze rozpamiętywać przez osiem godzin tamte 18 minut upokorzenia. Čwierć wieku później, wspominając tamten eksperyment, wielu z nich mówiło o nim jako o bardzo nieprzyjemnym doświadczeniu. „Musztra” mówił o „wściekłości nie do opanowania”. „Szarańcza” wspominał zdumienie, gniew, smutek i dyskomfort. „Zostałem oszukany. Powiedziano mi, że to będzie dyskusja, a to był atak”, napisał. „Jak mogli mi coś takiego zrobić? Co to miało na celu?”

Inni jednak reagowali zupełnie inaczej, ponieważ eksperyment niejako zmusił ich do weryfikacji własnych przekonań. „Dla niektórych mogło to być odrobinę nieprzyjemne, bo ich ukochane (choć w moim przypadku dziecinne) przekonania zostały w agresywny sposób poddane krytyce”, wspominał jeden z uczestników. „Na pewno nie było to jednak coś, co by mogło powalić człowieka choćby na tydzień, a już na pewno nie na całe życie”<sup>3</sup>. Jeden z uczestników ocenił tamte wydarzenia jako „wysoce pozytywne”<sup>4</sup>. Jedna trzecia pytaných do tej pory uznała je natomiast za „zabawne”.

Odkąd po raz pierwszy dowiedziałem się, że komuś mogło się to podobać, cały czas się zastanawiam, dlaczego. Jak to możliwe, że ktoś tak pozytywnie wypowiada się o rozmowie, podczas której jego poglądy zostały odsądzone od czci i wiary? Zastanawiam się też, jak my wszyscy moglibyśmy nauczyć się reagować podobnie w takich sytuacjach.

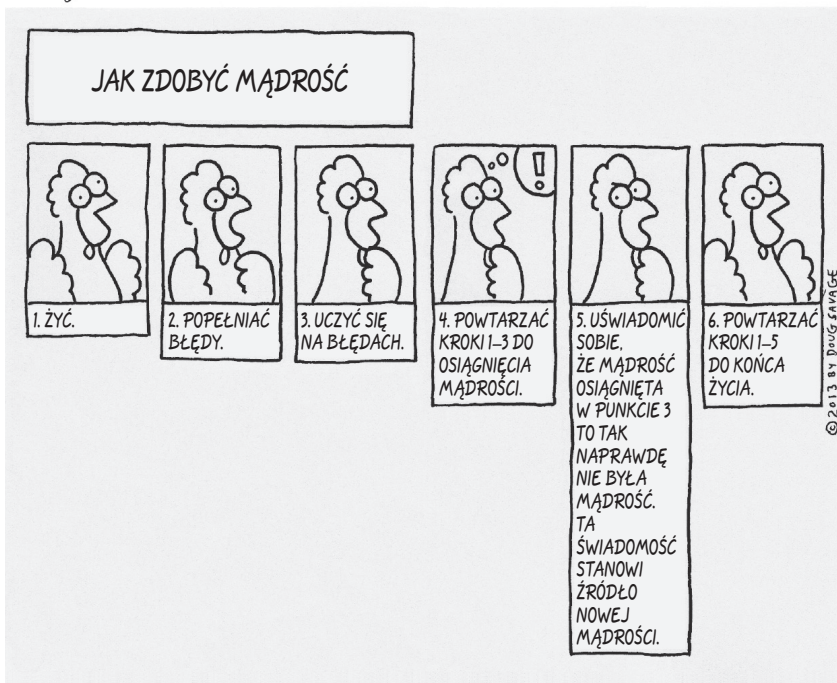
---

<sup>3</sup> Richard G. Adams, *Unabomber*, „The Atlantic”, wrzesień 2000, *Letters*, [www.theatlantic.com/magazine/archive/2000/09/letters/378379](http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2000/09/letters/378379) [dostęp: 24.08.2021].

<sup>4</sup> Alston Chase, *A Mind for Murder: The Education of the Unabomber and the Origins of Modern Terrorism*, W.W. Norton, Nowy Jork 2004.

Dokumentacja eksperymentu ciągle jest jeszcze objęta klauzulą poufności, a większość jego uczestników nie zdecydowała się ujawnić swojej tożsamości, postanowiłem więc zastosować inne rozwiązanie, a mianowicie poszukać ludzi do nich podobnych. W ten sposób trafiłem na laureata Nagrody Nobla w dziedzinie nauk ścisłych oraz dwóch renomowanych politologów zajmujących się przewidywaniem wyników wyborów. To ludzie, którym nie tylko nie przeszkadza, że się mylą, ale którzy wręcz się z tego cieszą. Moim zdaniem możemy nauczyć się od nich, jak zachować twarz i ze spokojem przyjmować do wiadomości fakt, że nasze przekonania nie pokrywają się z rzeczywistością. Bynajmniej nie chodzi o to, aby częściej się mylić. Chodzi o to, aby zdawać sobie sprawę, że mylimy się częściej, niż nam się wydaje, a im częściej się tego wypieramy, tym bardziej sami się pogrążamy.

*Savage Chickens* by Doug Savage





## DYKTATURA MYŚLI

Nasz pięcioletni wówczas syn bardzo się ucieszył na wieść, że jego wujek i ciocia spodziewają się dziecka. Oboje z żoną przewidywaliśmy, że urodzi się chłopiec. Nasz syn podzielał nasze przypuszczenia. Kilka tygodni później dowiedzieliśmy się, że na świat przyjdzie dziewczynka. Nasz syn się rozplakał, gdy się o tym dowiedział. „Dlaczego płaczesz?”, zapytałem. „Czy to dlatego, że chciałeś mieć kuzyna?”

„Nie!”, krzyknął i zaczął walić pięściami w podłogę. „Dlatego, że nie mieliśmy racji”.

Wyjaśniłem mu, że czasem to nie szkodzi, że się nie ma racji. To niekiedy okazja, żeby dowiedzieć się czegoś nowego i przekonać się, że fajnie jest odkrywać nowe rzeczy.

Mnie wcale nie tak łatwo było to sobie uświadomić. Jako dziecko bardzo chciałem zawsze mieć rację. W drugiej klasie poprawiłem nauczyciela, który zamiast *lightning* napisał *lightening*. Gdy wymieniałem się kartami baseballowymi, wymachiwałem kolegom przed nosem statystykami z ostatnich meczów, chcąc w ten sposób dowieść, że cennik niepoprawnie wyznacza wartość poszczególnych zawodników. Irytowałem moich kolegów do tego stopnia, że zaczęli mnie przezywać Pan Faktyczny. W pewnym momencie doszło do tego, że mój najlepszy przyjaciel postanowił nie odzywać się do mnie do czasu, aż się przyznam do błędu. To był początek mojej drogi do akceptacji własnej omyłności.

W klasycznym już opracowaniu socjolog Murray Davis postawił tezę, że idee trwają nie dlatego, że są prawdziwe, lecz dlatego, że są interesujące. Interesujące zaś są te idee, które podważają nasze słabo zakorzenione opinie<sup>5</sup>. Czy wiedziałeś, że Księżyc mógł powstać z deszczu magmy we wnętrzu Ziemi, gdy ta znajdowała się jeszcze w stanie

---

<sup>5</sup> Murray S. Davis, *That's Interesting!: Toward a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology*, „Philosophy of Social Science” 1971, nr 1, s. 309–344.

gazowym?<sup>6</sup> A czy wiesz, że róg narwala to ząb?<sup>7</sup> Gdy jakaś kwestia bądź założenie nie mają dla nas większego znaczenia, negujemy je często wręcz z przyjemnością. Naturalny ciąg zdarzeń przedstawia się mniej więcej tak, że zaskoczenie („Serio?”) ustępuje miejsca zaciekawieniu („A wiesz coś więcej?”), które potem przechodzi w radosne zdumienie („Wow!”). Parafrazując słowa przypisywane Isaacowi Asimowowi, wielkie odkrycia rozpoczynają się często nie od „Eureka!”, lecz od „A to zabawne...”.

Kiedy jednak chodzi o przekonania o zasadniczym znaczeniu, zamiast się otwierać na nowe fakty, raczej się zamykamy. Zachowujemy się tak, jakby w naszej głowie żył miniaturowy dyktator, który kontroluje przepływ faktów przez nasz umysł tak samo skutecznie, jak Kim Dzong Un kontroluje prasę w Korei Północnej<sup>8</sup>. Totalitarnie usposobione ego wciela się w rolę bodyguarda umysłu i chroni nasze wyobrażenie o sobie, podrzucając nam wygodne kłamstewka. *Zazdroścą ci i tyle! Ty naprawdę świetnie wyglądasz! Jesteś dosłownie o krok od stworzenia nowego Pet Rocka!* Fizyk Richard Feynman zażartował kiedyś: „Nie oszukuj sam siebie, mimo że siebie samego najłatwiej jest oszukać”<sup>9</sup>.

Nasz wewnętrzny dyktator rzuca się do akcji zawsze wtedy, gdy na szali kładziemy mocno zakorzenione przekonania. W eksperymencie harwardzkim najsilniej na próbę podważenia jego światopoglądu zareagował student o pseudonimie „Legalista”. Pochodził z rodziny robotniczej i pod względem tempa rozwoju intelektualnego istotnie wyprzedzał swoich rówieśników (studia rozpoczął jako 16-la-

---

<sup>6</sup> Sarah T. Stewart, *Where Did the Moon Come From? A New Theory*, TED Talks, luty 2019, [www.ted.com/talks/sarah\\_t\\_stewart\\_where\\_did\\_the\\_moon\\_come\\_from\\_a\\_new\\_theory](http://www.ted.com/talks/sarah_t_stewart_where_did_the_moon_come_from_a_new_theory) [dostęp: 24.08.2021].

<sup>7</sup> Lesley Evans Ogden, *The Tusks of Narwhals Are Actually Teeth That Are Inside – Out*, BBC, 26.10.2015.

<sup>8</sup> Anthony G. Greenwald, *The Totalitarian Ego: Fabrication and Revision of Personal History*, „American Psychologist” 1980, nr 35, s. 603–618.

<sup>9</sup> Richard P. Feynman, *Surely You’re Joking, Mr. Feynman!, Adventures of a Curious Character*, W.W. Norton, Nowy Jork 1985; *Cargo Cult Science*, Caltech Commencement 1974, [calteches.library.caltech.edu/51/2/CargoCult.htm](http://calteches.library.caltech.edu/51/2/CargoCult.htm) [dostęp: 24.08.2021].

tek i miał 17 lat, gdy zgłosił się do udziału w eksperymencie). Uważał między innymi, że technologia ma szkodliwy wpływ na cywilizację, a gdy jego poglądy zostały poddane krytyce, zareagował wrogością. „Legalista” został po studiach na uczelni, a gdy się czyta jego *opus magnum*, od razu staje się jasne, że światopoglądu nie zmienił. Jego obawy związane z rozwojem technologii z czasem tylko się nasiliły.

Rewolucja przemysłowa wywołała katastrofalne konsekwencje dla ludzkości. Istotnie wydłużyła życie mieszkańcom krajów „postępowych”, ale zdestabilizowała struktury społeczne, odebrała ludziom satysfakcję z życia i naraziła ich na różnego rodzaju niegodziwości (...), a także cierpienie fizyczne (...) i wywołała poważne szkody w środowisku przyrodniczym<sup>10</sup>.

Poczucie zagrożenia często skutkuje umocnieniem się poglądów. Neurobiolodzy potwierdzają, że próba podważenia najbardziej podstawowych przekonań<sup>11</sup> może wywołać reakcję ciała migdałowatego, czyli prymitywnego „gadziego mózgu”<sup>12</sup>, który potrafi zepchnąć na drugi plan zdrowy rozsądek i uruchomić w organizmie intensywną reakcję typu „walcz lub uciekaj”. Gniew i strach mają w tym wypadku absolutnie pierwotny charakter. Człowiek czuje się tak, jakby ktoś właśnie wymierzył mu cios między oczy. Totalitarne ego spieszy więc na ratunek, otulając umysł intelektualnym pancerzem. Każe nam wcielić się w rolę kaznodziejów lub prokuratorów i próbować nawrócić bądź potępić w czambuł nieoświeconego. „Wsluchując się w cudze argumenty, potrafimy całkiem sprawnie wskazać ich słabe punkty”,

---

<sup>10</sup> *Text of Unabomber Manifesto*, „New York Times”, 26.05.1996.

<sup>11</sup> Jonas T. Kaplan, Sarah I. Gimbel, Sam Harris, *Neural Correlates of Maintaining One's Political Beliefs in the Face of Counterevidence*, „Scientific Reports” 2016, nr 6, s. 39589.

<sup>12</sup> Joseph LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, Simon & Schuster, Nowy Jork 1998); Joseph Cesario, David J. Johnson, Heather L. Eisthen, *Your Brain Is Not an Onion with a Tiny Reptile Inside*, „Current Directions in Psychological Science” 2020, nr 29, s. 255–260.

pisze dziennikarka Elizabeth Kolbert. „Na własne słabe punkty jesteście jednak ślepi”<sup>13</sup>.

Wydaje mi się to o tyle dziwne, że przecież nie rodzimy się z żadnymi konkretnymi opiniami. Inaczej niż w wypadku wzrostu czy samego potencjału intelektualnego mamy absolutną kontrolę nad własną oceną prawdziwości różnych poglądów. Sami decydujemy, w co wierzymy, możemy też w dowolnym momencie podjąć świadomą decyzję o zmianie stanowiska. Powinno nam to zresztą przychodzić bez trudu, bo przecież przez całe życie raz po raz się mylimy. *Byłem przekonany, że do piątku skończę wstępną wersję tego rozdziału. Byłem pewny, że te płatki z tukanem na opakowaniu to Fruit Loops – dopiero teraz zauważyłem, że jest na nich napisane Froot Loops. Byłem pewny, że odstawiłem wczoraj wieczorem mleko do lodówki, ale z jakiegoś powodu dziś rano znalazłem je na kuchennym blacie.*

Wewnętrzny dyktator potrafi zapanować nad naszą rzeczywistością, rozkręcając cykl utwierdzania się w przekonaniach. Najpierw osłania błędne opinie, otaczając je bańką filtrów, za sprawą których dostrzegamy – z dumą – tylko te informacje, które potwierdzają słuszność naszych przekonań, a potem w ogóle przestaje dopuszczać do nas jakiegokolwiek opinie poza tymi, które utwierdzają nas w dotychczasowych przekonaniach i wzmacniają w nas przeświadczenie, że mamy rację<sup>14</sup>. Mogłoby się wydawać, że w takiej fortecy nasze zdanie jest naprawdę dobrze chronione, rośnie jednak grono ekspertów, którzy pragną za wszelką cenę obalić jej mury.

## **PROBLEMY Z PRZYWIĄZANIEM**

Nie tak dawno opowiadałem podczas pewnej konferencji o ludziach, którzy częściej dają, niż biorą; tych, którzy częściej biorą, niż dają; oraz

---

<sup>13</sup> Elizabeth Kolbert, *Why Facts Don't Change Our Minds*, „New Yorker”, 27.02.2017.

<sup>14</sup> Eli Pariser, *The Filter Bubble: How the New Personalized Web Is Changing What We Read and How We Think*, Penguin, Nowy Jork 2011.

tych, którym udaje się utrzymać w tym zakresie równowagę<sup>15</sup>. W swoich badaniach skupiałem się na tym, czy największą produktywnością w zawodach związanych ze sprzedażą i inżynierią wykazują się ludzie szczodrzy, samolubni czy sprawiedliwi. Mojego wystąpienia wysłuchał między innymi psycholog i noblista Daniel Kahneman, który większość życia zawodowego poświęcił na dowodzenie omyślności ludzkiej intuicji. Powiedział mi później, że moje wnioski go zaskoczyły<sup>16</sup>. Nie spodziewał się, że ludzie, którzy głównie dają, częściej ponoszą porażki niż ci, którzy głównie biorą, a także ci, którym udaje się utrzymać równowagę, ale że jednocześnie to również oni odnotowują wyższy wskaźnik sukcesów.

Jak ludzie zwykle reagują na wyniki badań, które są dla nich zaskoczeniem? W większości defensywnie – zaczynają podważać trafność założeń eksperymentu albo przebieg analizy statystycznej. Danny zareagował zupełnie inaczej. Oczy mu się zaświeciły, a na jego twarzy pojawił się szeroki uśmiech. „To było cudowne”, powiedział. „Mylłem się”.

Później jedliśmy razem lunch, a ja miałem okazję zapytać go o tę reakcję. Trudno mi było oprzeć się wrażeniu, że on się cieszy z własnego błędu. Oczy mu błyszcząły, jakby się świetnie bawił. Powiedział, że jak żyje 85 lat, jeszcze nigdy z czymś takim się nie zetknął, i że owszem, naprawdę cieszy go myśl, że nie miał racji, ponieważ to oznacza, że teraz błądzi mniej niż dotychczas.

Znam to uczucie. Na studiach zainteresowałem się naukami społecznymi między innymi dlatego, że w opracowaniach poruszających tę tematykę często znajdowałem tezy sprzeczne z moimi przekonaniami. Nie mogłem się doczekać, kiedy opowiem współflokatorom o tym wszystkim, co chciałem na nowo przemyśleć. W ramach mojego pierwszego niezależnego projektu weryfikowałem pewne własne przekonania i w kilkunastu przypadkach obaliłem pierwotnie postawione

---

<sup>15</sup> ideas42 Behavioral Summit, Nowy Jork, 13.10.2016.

<sup>16</sup> Rozmowa autora z Danielem Kahnemanem, 13.06.2019.

hipotezy<sup>17\*</sup>. To była dotkliwa lekcja intelektualnej pokory, jednak mnie to nie przybiło. Natychmiast poczułem zapał. Odkrycie, że nie miałem racji, dało mi radość – bo przyniosło mi świadomość, że czegoś się nauczyłem. Danny powiedział: „Tylko kiedy się myślę, mogę mieć pewność, że czegoś się nauczyłem”.

Danny nie ma ochoty prawić kazań, nie wciela się w rolę prokuratora i nie uprawia polityki. Jest naukowcem oddanym idei prawdy. Gdy zapytałem, jak mu się udaje cały czas w tym trybie pozostawać, odparł, że nie dopuszcza do tego, aby jakiegokolwiek przekonania stały się elementem jego tożsamości. „Zmieniam zdanie z taką prędkością, że moi współpracownicy dostają szału”, wyjaśnił. „Moje przywiązanie do pomysłów ma charakter tymczasowy. Żadną bezwarunkową miłością ich nie darzę”.

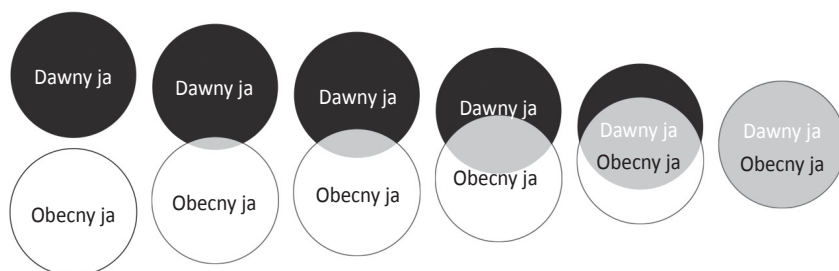
Przywiązanie. To właśnie ono powstrzymuje nas przed trafnym rozpoznawaniem i weryfikacją nieadekwatnych opinii. Aby móc odczuwać radość z własnych błędów, trzeba się wyzwolić od przywiązania. Z moich doświadczeń wynika, że wolność od przywiązania przydaje się w szczególności w dwóch obszarach, a mianowicie gdy trzeba oderwać terażniejszość od przeszłości i gdy odseparowuje się opinie od własnej tożsamości.

Zacznijmy może od rozgraniczenia terażniejszości od przeszłości. W psychologii podobieństwa między obecnym a byłym stanem oso-

---

<sup>17\*</sup> Analizowałem czynniki decydujące o tym, że niektórzy pisarze i redaktorzy radzą sobie lepiej niż inni (brałem na warsztat dane z wydawnictwa publikującego przewodniki turystyczne, w którym pracowałem). Rozpoznałem wiele czynników, które nie wpływały na ich wyniki. Były to: poczucie niezależności, kontrola nad sytuacją, pewność siebie, wyzwania, więzi, współpraca, konflikt, wsparcie, poczucie własnej wartości, stres, *feedback*, jasność definicji roli oraz radość z pracy. Najlepsze wyniki osiągalni ludzie, którzy wierzyli, że przez swoją pracę będą w stanie wywrzeć pozytywny wpływ na innych. To naprowadziło mnie na trop przekonania, że ludzie, którzy dają coś od siebie innym, odnoszą większe sukcesy niż ci, którzy głównie biorą – ponieważ czerpią siłę z faktu, że dokonują rzeczy ważnych dla innych. Testowałem dalej moją hipotezę w licznych eksperymentach, aż w końcu natknąłem się na badania, których wyniki sugerowały, że szczodrość wiąże się z niższą efektywnością pracy i szybszym wypaleniem zawodowym. Zamiast próbować podważać te wnioski, uznałem, że nie miałem racji, że nie do końca zgłębiłem zagadnienie. Postanowiłem więc przyrzeć się bliżej temu, kiedy ludzie, którzy głównie dają, odnoszą sukcesy, a kiedy ponoszą porażki. I tak powstała książka *Dawaj i bierz*.

bowości rozpoznaje się między innymi na podstawie pytania: które dwa okręgi najlepiej opisują twoje postrzeganie samego siebie?



W tym momencie wizja rozdzielenia „ja” z przeszłości od tego bieżącego może ci się wydawać niepokojąca. Nawet pozytywne zmiany mogą wywoływać negatywne emocje<sup>18</sup>. Ewolucja tożsamości może rodzić w nas poczucie wykołajenia i zerwania więzi<sup>19</sup>. Z czasem jednak refleksja nad własną tożsamością staje się kluczem do zdrowia psychicznego – o ile tylko jesteśmy w stanie nakreślić spójną wizję procesu przechodzenia od przeszłości do stanu obecnego<sup>20</sup>. Jedno z badań wykazało, że ludzie nieodczuwający więzi z własną tożsamością z przeszłości w kolejnych latach rzadziej zapadają na depresję<sup>21</sup>. Gdy człowiek ma poczucie, że jego życie się zmienia i że on się zmienia, łatwiej jest mu porzucić nieroztropne przekonania, niegdyś bliskiego jego sercu.

Moje dawne „ja” nazywało się Pan Faktyczny i było nadmiernie skupione na tym, żeby wszystko wiedzieć. Teraz bardziej interesuje

<sup>18</sup> Corey Lee M. Keyes, *Subjective Change and Its Consequences for Emotional Well – Being*, „Motivation and Emotion” 2000, nr 24, s. 67–84.

<sup>19</sup> Anthony L. Burrow i in., *Derailment: Conceptualization, Measurement, and Adjustment Correlates of Perceived Change in Self and Direction*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2020, nr 118, s. 584–601.

<sup>20</sup> Michael J. Chandler i in., *Personal Persistence, Identity Development, and Suicide: A Study of Native and Non – Native North American Adolescents*, „Monographs of the Society for Research in Child Development” 2003, nr 68, s. 1–138.

<sup>21</sup> Kaylin Ratner i in., *Depression and Derailment: A Cyclical Model of Mental Illness and Perceived Identity Change*, „Clinical Psychological Science” 2019, nr 7, s. 735–753.

mnie odkrywanie tego, czego nie wiem. Założyciel firmy Bridgewater, Ray Dalio, powiedział mi tak: „Jeśli nie przyglądasz się dawnemu sobie z myślą: »Rany, ależ ja byłem głupi rok temu«, to najpewniej przez ostatni rok niewiele się nauczyłeś”<sup>22</sup>.

Drugi rodzaj wolności od przywiązania to oddzielenie opinii od własnej tożsamości. Domyślam się, że nie chciałbyś korzystać z pomocy lekarza, który identyfikuje się jako Zawodowy Lobotomista, ani też powierzać dzieci opiece nauczyciela, który ma się za Wyznawcę Kar Cieleśnych. Pewnie też nie chciałbyś mieszkać w miasteczku, w którym władzę nad policją sprawuje Miłośnik Rewizji Osobistych. A przecież niegdyś wszystkie te praktyki uważano za rozsądne i skuteczne.

Większość z nas przywykła definiować się przez pryzmat własnych przekonań, koncepcji czy ideologii. Może to jednak rodzić pewne problemy wtedy, gdy w zmieniającym się świecie stale pogłębianej wiedzy zacznie nam to utrudniać weryfikację wyznawanych poglądów. Opinie mogą stać się dla nas taką świętością, że będziemy reagować wrogością na samą myśl o tym, że moglibyśmy się mylić, a nasze totalitarne ego skupiać się będzie na odtrącaniu kontrargumentów, dyskredytowaniu danych przeczących naszym poglądom i zamykaniu drzwi prowadzących do nowej wiedzy.

Tożsamość powinna być wypadkową wartości, a nie przekonań. To wartości stanowią fundament, na którym budujemy życie. Możemy czuć się przywiązani do idei doskonałości i szczodrości, wolności i sprawiedliwości albo bezpieczeństwa i prawości. Jeśli buduje się tożsamość na fundamencie tego typu zasad, można z powodzeniem zachować otwartość umysłu i szukać nowych sposobów na realizację tych koncepcji. Dla lekarza kwestią zasadniczą powinna być ochrona zdrowia, nauczyciel powinien chcieć pomagać swoim uczniom zdobywać wiedzę, a na liście wartości komendanta policji czołową pozycję powinny zająć bezpieczeństwo ludzi i dążenie do sprawiedliwości.

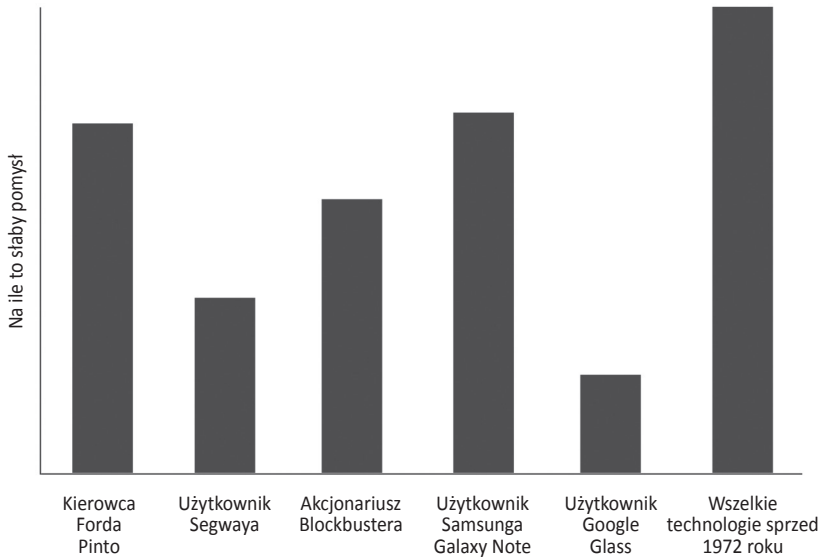
---

<sup>22</sup> Rozmowa autora z Rayem Dalio, 11.10.2017; *How to Love Criticism*, *Work-Life with Adam Grant*, 28.02.2018.



Definiując własną tożsamość przez pryzmat wartości, a nie opinii, tacy fachowcy zyskują elastyczność, dzięki której mogą aktualizować swoje praktyki na podstawie nowych danych.

### NA JAKIM WIZERUNKU NIE WARTO OPIERAĆ SWOJEJ TOŻSAMOŚCI



### EFEKT YODY: „MUSISZ SIĘ ODU CZYĆ TEGO, CZEGO SIĘ NAUCZYŁEŚ”

Gdy zacząłem rozpytywać o ludzi, którzy lubią się dowiadywać, że nie mieli racji, zaufany współpracownik polecił mi obowiązkowo nawiązać znajomość z Jeanem-Pierre’em Beugomsem<sup>1</sup>. To człowiek pod pięćdziesiątkę, szczerzy do bólu. Gdy jego syn był zaledwie berbeciem, oglądali wspólnie film dokumentalny o kosmosie. Jean-Pierre wspominał wówczas przy okazji, że pewnego dnia Słońce przeistoczy się w czerwonego olbrzyma i pochłonie Ziemię. Jego syna to nie ucieszyło.

<sup>1</sup> Rozmowy autora z Jeanem-Pierre’em Beugomsem, 26.06. i 22.07.2019.



## IM KTO MĄDRZEJSZY, TYM WIĘKSZE POPEŁNIA GAFY

Inteligencja nie tylko nie jest lekiem na całe zło, ale też bywa wręcz kłótną. Ludzie wprawni w sztuce myślenia mają często kłopot z weryfikacją swoich poglądów. Im ktoś jest bardziej błyskotliwy, tym większe może mieć trudności z dostrzeżeniem własnych ograniczeń. Tymczasem w szybko zmieniającym się świecie bardziej liczą się inne umiejętności poznawcze, a przede wszystkim zdolność do krytycznej analizy przyjętych założeń i pozbywania się nieaktualnych informacji.



## POMYŚL JESZCZE RAZ

Adam Grant, profesor Wharton School, autor bestsellera *Buntownicy* oraz gwiazda konferencji TED, którego wystąpienia obejrzało ponad 25 mln odbiorców, w niniejszej książce wziął na warsztat ważną sztukę weryfikacji własnego zdania i refleksji nad słusznością wyznawanych poglądów. Dzięki ponownemu przemyśleniu można znaleźć nowe rozwiązania starych problemów, a być może także dzięki starym rozwiązaniom uporać się z nowymi wyzwaniem.



## OTWARTOŚĆ UMYSŁU

Czytając tę książkę, dowiesz się m.in., dlaczego wybiegającym myślami w przyszłość przedsiębiorcom zdarza się ugrzęznąć w przeszłości; dlaczego noblista cieszy się, że się pomylił; co robi międzynarodowy mistrz sztuki dyskusyjnej, aby przeforsować swoje argumenty; jak oscarowy reżyser prowadzi produktywnie kłótnie, a także jak zbudować w firmie kulturę uczenia się i gotowość do weryfikacji nawet najlepiej nakreślonych planów.



## WARTO WIEDZIEĆ, CZEGO SIĘ NIE WIE

Ta książka pomaga zinternalizować sobie wszystko, co większość z nas już instynktownie wie. To zaproszenie do wyzbycia się poglądów, które nam już nie służą. To zachęta do tego, aby uwolnić się od nieracjonalnego przywiązania do stałości, a na pierwszy plan wydobyć elastyczność myślenia, ciekawość i otwartość umysłu. Bo opanowanie trudnej sztuki weryfikacji dotychczasowych poglądów i decyzji zdecydowanie pozwoli zwiększyć nasze szanse na osiągnięcie sukcesu w pracy i szczęścia w życiu.

Patronat:



**HR** personel & zarządzanie



THINKTANK\*

MARKETER+

BRIEF

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

Książka dostępna także jako **e-book**.

ISBN: 978-83-8231-087-0



9 788382 310870

MT21034

Cena 49,90 zł