Przestań gonić za szczęściem: filozofia Franka Marteli

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Współczesna kultura dobrostanu często staje się mechanizmem generującym frustrację, narzucając jednostkom rygorystyczną autoobserwację i emocjonalne wskaźniki KPI. Artykuł prezentuje alternatywne podejście oparte na filozofii Franka Marteli oraz fińskiej koncepcji Kilvoittelu. Zamiast nieustannej pogoni za ulotnym szczęściem, autor proponuje skupienie się na fundamentach teorii autodeterminacji: autonomii, relacyjności i kompetencji. Poprzez pryzmat stoicyzmu oraz praktyki samowspółczucia Kristin Neff, tekst ukazuje, jak zaakceptować własne emocje i odnaleźć autentyczny sens życia poza korporacyjną logiką sukcesu. To głęboka analiza psychologicznych mechanizmów, które pozwalają wyzwolić się z dyktatury optymizmu na rzecz prawdziwego dobrostanu.

Contemporary well-being culture often becomes a mechanism for generating frustration, imposing rigorous self-observation and emotional KPIs on individuals. This article presents an alternative approach based on the philosophy of Frank Martela and the Finnish concept of Kilvoittel. Instead of the constant pursuit of fleeting happiness, the author proposes focusing on the foundations of self-determination theory: autonomy, relatedness, and competence. Through the lens of stoicism and Kristin Neff's self-compassion practice, the text demonstrates how to accept one's emotions and find authentic meaning in life beyond the corporate logic of success. It is a profound analysis of the psychological mechanisms that allow one to liberate oneself from the dictatorship of optimism and embrace true well-being.

Współczesna kultura dobrostanu, zamiast przynosić ukojenie, stała się wyrafinowanym narzędziem dyscyplinowania jednostki. Frank Martela w swojej filozofii demaskuje ten mechanizm, wskazując, że obsesyjne monitorowanie własnego szczęścia prowadzi do paradoksalnej utraty sensu i wpędza człowieka w pułapkę permanentnej autooceny.

Autor stawia tezę, iż prawdziwy dobrostan nie jest produktem ubocznym korporacyjnych dashboardów czy coachingowej nowomowy, lecz naturalnym efektem życia opartego na autonomii, relacyjności i kompetencji. Zamiast bezskutecznie gonić za ulotnym afektem, proponuje on radykalne „odchwaszczanie" psychiki z toksycznych schematów myślowych. Kluczowa dla tej koncepcji fińska praktyka kilvoittelu pozwala na pełne zaangażowanie w rzeczywistość przy jednoczesnym zachowaniu dystansu wobec rynkowego kultu sukcesu. Martela przekonuje, że wolność zaczyna się w momencie, gdy przestajemy traktować własne życie jako projekt do optymalizacji, a zaczynamy je widzieć jako przestrzeń odpowiedzialnej obecności. To filozoficzne wezwanie do suwerenności nie jest ucieczką od świata, lecz odważnym demontażem systemów, które z obywateli czynią przedsiębiorców własnego nastroju, zmuszając nas do przewartościowania fundamentów naszej egzystencji.

SŁOWA KLUCZOWE

Frank Martela | Kilvoittelu | teoria autodeterminacji | dobrostan | pogoń za szczęściem | samowspółczucie | autonomia | relacyjność | kompetencja | kultura dobrostanu | KPI emocjonalne | akceptacja afektywna | stoicyzm | psychologia motywacji | Kristin Neff

Paradoks szczęścia: obsesyjna pogoń niszczy dobrostan

Współczesna kultura dobrostanu przypomina często doskonale naoliwioną maszynę do produkcji niezadowolenia. Im więcej mówi się o szczęściu, tym skuteczniej ulega ono unieważnieniu. Kiedy rynek zachęca do „bycia sobą", w istocie podporządkowuje jednostkę mechanizmom reputacji i wydajności. Obietnica wolności emocjonalnej brzmi wspaniale, niemniej w praktyce wtłacza człowieka w dyscyplinę autoobserwacji. Człowiek wychowany w logice permanentnej oceny najczęściej nie ma ze sobą relacji, tylko wewnętrzny system nadzoru.

W tym kontekście teza Franka Marteli nie jest kolejną łagodną poradą psychologiczną. Stanowi ona raczej subwersywny gest intelektualny, wymierzony w fundamenty naszego myślenia. Gdy fiński filozof radzi, by przestać dbać o własne szczęście, nie proponuje kapitulacji wobec życia. Dokonuje on wszak rozbicia przesądu późnej nowoczesności. Szczęście, traktowane jak cel bezpośredni,

zachowuje się jak sen obserwowany pod mikroskopem: w chwili, gdy chcemy go uchwycić, właśnie go tracimy.

Nie chodzi o to, by radość odrzucić, lecz by zdetronizować ją jako projekt zarządczy ego. Filozof demaskuje cywilizację, która z radości zrobiła korporacyjne KPI, a z duszy aplikację do samomonitoringu. Zamiast uczyć nas „trików na szczęście", proponuje on intelektualne odchwaszczanie psychiki. To proces oduczania się szkodliwych schematów myślowych.

Recepta brzmi prosto: przestań gonić za szczęściem i składać życie w ofierze sukcesowi. Tę surową konstrukcję autor przedstawia jako alternatywę dla pogoni za dobrostanem. Kilvoittelu, czyli fińska praktyka polegająca na budowaniu formy życia, pozwala odzyskać równowagę. Dzięki temu rozumiemy, dlaczego w Finlandii zadowolenie nie rodzi się z histerii sukcesu. Wynika ono z harmonijnego połączenia sensu i autentycznego celu.

Teoria autodeterminacji: koniec dyktatu hedonizmu

Nie jest to argument marginalny, wszak nauka odchodzi od naiwnie hedonistycznych koncepcji szczęścia. Paradygmat przesuwa się ku złożonym modelom dobrostanu, w których kluczowe stają się autonomia, relacyjność, kompetencja, sens i osadzenie instytucjonalne. Teoria autodeterminacji, czyli koncepcja wrodzonej potrzeby kierowania własnym życiem, bezlitośnie obnaża ułomność korporacyjnych dashboardów. Utrzymuje ona bowiem, że bez tych trzech filarów nasze zdrowe funkcjonowanie jest niemożliwe.

Frustracja tych potrzeb to nie tylko spadek satysfakcji z dowiezionych KPI, lecz prosta droga do bierności. Dobre życie nie jest nagrodą za wygrany wyścig, ale skutkiem środowiska pozwalającego działać jako sprawca. Nie stanowi ono zrealizowanego targetu ani coachingowej waty, lecz formę odwagi wolną od cudzego spojrzenia. Właśnie tu Martela okazuje się myślicielem zadziwiająco kompatybilnym z najlepszą psychologią motywacji.

Ciągły monitoring nastroju zabija autentyczność

Pierwszy cios tej książki uderza w ideę szczęścia jako ostatecznego celu. Zasługuje na obronę nie dla efektu, lecz z racji epistemicznej uczciwości. Współczesna kultura dobrostanu przypomina często doskonale naoliwioną maszynę do produkcji niezadowolenia. Już John Stuart Mill zauważył wszak, że szczęście przychodzi do tych, którzy są skupieni na czymś innym. Dziś ta intuicja zyskała twarde zaplecze empiryczne.

Kiedy obsesyjnie monitorujemy własny stan afektywny, uderzamy w paradoks samoświadomości hedonicznej. Im intensywniej sprawdzamy wewnętrzny panel kontrolny, pytając o błogostan, tym bardziej rozszczelniamy samo doświadczenie. Wymyka się niczym źle zdefiniowany wskaźnik efektywności.

Martela słusznie porównuje szczęście do termometru, który jest wskaźnikiem stanu życia, a nie jego suwerenem. Gdy pokazuje zimno, nie naprawiamy urządzenia, tylko uszczelniamy dom. Ta analogia jest politycznie bardziej radykalna, niż z pozoru wygląda, oznacza bowiem konieczność przebudowy środowiska zamiast „produkcji szczęścia" przez dyscyplinowanie emocji. Nie psychologiczna wata. Nie coachingowa nowomowa. Lecz projekt antropologii realistycznej.

Przemysł samopomocy maskuje systemowe źródła cierpienia

Warto uczynić tu dygresję, będącą polemiką z przemysłem samopomocy. W późnym kapitalizmie szczęście sprywatyzowano, a współczesna kultura dobrostanu przypomina doskonale naoliwioną maszynę do produkcji niezadowolenia. Zamiast pytać, jakie instytucje generują lęk, system audytuje jednostkę. Sprawdza, czy poprawnie oddycha i zarządza swoim dashboardem dopaminy. Ta psychologizacja cierpienia to wybitnie elegancki mechanizm depolityzacji. Człowiek ma dowieźć target, choć żyje w środowisku nagradzającym statusową panikę.

Gdy Martela nakazuje porzucić pogoń za szczęściem, rozrywa tę zasłonę. Mówi wprost, że nie uleczymy człowieka coachingiem, jeśli otoczenie produkuje permanentne niedomknięcie. Nie miękka pociecha, nie coachingowa wata, nie centrowy kompromis – lecz surowa diagnoza. Jego filozofia ma wymiar stricte ustrojowy. Uderza w model społeczeństwa, które z obywatela czyni przedsiębiorcę własnego nastroju, zmuszonego do raportowania emocjonalnych KPI.

Odrzucenie socjometru jako fundament prawdziwej wolności

Dlatego odrzucenie dyktatu cudzej opinii nie może być odczytywane banalnie. Nie celebrycka poza, nie coachingowa wata, nie tani kompromis – lecz demontaż socjometru jako narzędzia zniewolenia. Współczesna jednostka została usieciowiona tak głęboko, że cudze spojrzenie weszło w strukturę jej samoopisu, stając się ostatecznym KPI. Człowiek wychowany w logice permanentnej oceny najczęściej nie ma ze sobą relacji, lecz wewnętrzny system nadzoru.

W efekcie nie pytamy, co jest prawdziwe, lecz jak wypadniemy na społecznym dashboardzie. Żyjemy wszak w świecie metadanych, gdzie wizerunek wypiera etos, a reputacja pożera charakter. Martela trafnie podważa tę logikę, dowodząc, że wolność zakłada gotowość do bycia nielubianym. To stwierdzenie posiada głęboką strukturę normatywną.

Podmiot autonomiczny nie może być kompatybilny z otoczeniem, ponieważ samostanowienie generuje kolizje. Kto chce podobać się wszystkim, oddaje innym własną jurysdykcję wewnętrzną. Traci sprawczość na rzecz optymalizowania targetu. Nie ma bardziej eleganckiej formy niewoli niż ta, która mówi językiem akceptacji społecznej.

Samowspółczucie zamiast samooceny buduje odporność

W tym miejscu Martela zderza się z twardą psychologią kliniczną. Badania Kristin Neff dowodzą bowiem, że stabilnym fundamentem psychiki nie jest napompowana samoocena, uzależniona od sukcesu i rynkowych porównań. Prawdziwą siłę daje samowspółczucie, rozumiane jako splot życzliwości, uważności oraz akceptacji ludzkiej ułomności. Toteż to rozróżnienie ma znaczenie kapitalne.

Samoocena domaga się dowodów przewagi, podczas gdy samowspółczucie nie wymaga wygranej. Ta pierwsza łatwo mutuje w narcyzm, to drugie buduje odporność bez pychy. Neff podkreśla wszak, że owa postawa zapewnia lepszą regulację emocji i chroni przed identyfikacją z porażką. Nie miękka pociecha, nie coachingowa wata, lecz forma odwagi. Martela ma rację, gdy twierdzi, że powinniśmy stać się własnymi sojusznikami, a nie prywatnymi prokuratorami.

Pułapka toksycznej pozytywności: nie oceniaj emocji

To prowadzi do trzeciej osi myślenia Marteli, czyli postulatu, by wreszcie przestać oceniać własne emocje. Teza ta potrafi zirytować umysły wytresowane w kulturze emocjonalnej produktywności, gdzie uczucie musi być zasobem albo przeszkodą. Martela odrzuca ten korporacyjny dualizm, w którym psychika przypomina dashboard ze wskaźnikami KPI, traktując emocje jako ewolucyjne heurystyki. Gniew potrafi bronić godności, smutek wymusza zatrzymanie, a strach ocala życie, podczas gdy nadmierny optymizm zabija szybciej niż lęk. Problemem nie jest sama emocja, ale nasze wtórne pragnienie, by ją osądzić, stłumić i usunąć ze świadomości, co czyni z toksycznej pozytywności formę przemocy symbolicznej.

Badania Bretta Forda nad akceptacją stanów afektywnych dają fińskiemu filozofowi mocne, empiryczne oparcie, dowodząc, że nawykowa zgoda na własną psychikę radykalnie poprawia zdrowie. Odcina ona zasilanie wtórnej spirali negatywnych reakcji, udowadniając, że to nie pierwszy ból niszczy nas najbardziej, lecz uderzająca po nim druga fala: panika z powodu paniki czy lęk przed lękiem. Akceptacja nie oznacza biernego kapitulowania przed afektem, lecz rezygnację z jałowej wojny domowej we własnej głowie, co ostatecznie kompromituje opresyjną dyscyplinę wiecznego uśmiechu. Nie miękka pociecha. Nie coachingowa wata. Nie centrowy kompromis, lecz forma odwagi, rodząca się z uznania faktu, że emocja jest zjawiskiem, a nie wyrokiem.

Trzeba odnotować, że stanowisko autora jest antropologicznie dojrzałe i całkowicie wolne od taniego redukcjonizmu. Człowiek nie jest ani chłodnym rozumem, ani pulsującą afektywnością, lecz istotą interpretującą, nierozerwalnie osadzoną w ciele i skomplikowanych relacjach. Gdy Martela zachęca, by mówić „zauważam, że czuję lęk", zamiast „jestem lękiem", dotyka fundamentalnego problemu metafizyki jaźni, w której podmiot nigdy nie wyczerpuje się w bieżącym stanie afektywnym. Zawsze zachowuje on do swoich uczuć pewien dystans, zdolność krytycznej refleksji oraz suwerenną możliwość wyboru ostatecznej odpowiedzi. Ta mikroskopijna luka między nagłym doświadczeniem a całkowitą identyfikacją jest absolutnie najważniejszym warunkiem naszej praktycznej wolności. Bez niej stajemy się bezbronnymi zakładnikami własnej pogody wewnętrznej, bezwładnie miotanymi przez każdy podmuch biochemicznego wiatru.

Z tego powodu książka Marteli nie jest banalnym poradnikiem optymalizacji, lecz rygorystyczną szkołą oddzielania. Współczesna kultura dobrostanu przypomina często doskonale naoliwioną maszynę do produkcji niezadowolenia, dlatego musimy bezwzględnie ciąć iluzoryczne więzi. Oddziel szczęście od sensu, emocję od samoidentyfikacji, cudze spojrzenie od własnej osi normatywnej, a rynkowy sukces od obiektywnej wartości osoby. Kto nie opanuje tych rozróżnień, będzie przez całe życie tragicznie mieszał wskaźnik z celem, biologiczną reakcję z prawdą, a zawodową reputację z ludzką godnością. Dlatego myśl Marteli działa na krytycznego czytelnika tak wyzwalająco, nie oferując mu tanich sztuczek na przetrwanie. Filozof nie tłumaczy bowiem, jak sprytnie wygrać w tę grę, ale pokazuje, jak przestać mylić narzucony system z ostatecznym horyzontem życia.

Akceptacja przygodności startu warunkuje sprawczość

Ta sama bezlitosna logika przenika jego postulat zaakceptowania własnej przeszłości, który pod pozornym banałem kryje potężny ciężar prawny, moralny i społeczny. Przeszłość posiada bowiem dwa fundamentalne wymiary: surowy inwentarz tego, czego nie wybraliśmy na starcie, oraz bilans

naszych własnych decyzji, błędów i kompromitujących epizodów. Martela słusznie zauważa, że w obu przypadkach kluczowa jest akceptacja, przy czym nie oznacza ona rozgrzeszającego relatywizmu, lecz chłodne, niemal inżynieryjne uznanie faktu. Skoro nie wybieramy punktu startowego, budowanie na nim pychy lub wstydu jest intelektualnie jałowe, ale równie toksyczne pozostaje fabrykowanie mitu absolutnej samostwórczości. Człowiek sukcesu uwielbia wierzyć, że sam siebie od zera wynalazł, co ostatecznie okazuje się postawą etycznie niewdzięczną i całkowicie oderwaną od rzeczywistości.

Filozof uderza tutaj w sam środek liberalno-motywacyjnego mitu, wedle którego każdy jest wyłącznym kowalem własnego losu, a udane życie to wyłącznie kwestia odpowiednich KPI i dowożenia targetów. Trafniej byłoby powiedzieć, że bywamy co najwyżej współautorami własnej drogi, ponieważ zasoby rodzinne, bezpieczeństwo materialne czy dostęp do edukacji tworzą brutalnie realne różnice w naszych życiowych trajektoriach. Sukces pozbawiony infrastruktury jest po prostu mitem; wszak napastnik może wprawdzie strzelić genialnego gola, ale bez dobrze funkcjonującej drużyny nie zbuduje nawet akcji bramkowej. Martela nie proponuje jednak taniego resentymentu wobec lepiej urodzonych, lecz zaleca wdzięczność i egzystencjalną trzeźwość wobec faktu, że życie przypomina loterię. Właśnie dlatego sensowne staje się pytanie nie o to, kto na co zasłużył w absolutnym sensie, lecz co ostatecznie zrobi z tym, co przyniósł mu los.

Identyczna zasada obowiązuje w odniesieniu do naszych osobistych win, gdzie współczesna kultura dobrostanu przypomina często doskonale naoliwioną maszynę do produkcji niezadowolenia, każąc nam albo natychmiast wybaczać sobie wszystko dla czystego dashboardu, albo wiecznie biczować się za dawne błędy. Omijając te terapeutyczne patologie, Martela udowadnia, że przeszłości nie zmienia ani tania racjonalizacja, ani neurotyczna autotortura, toteż należy po prostu uznać fakt, naprawić szkody i skierować energię ku przyszłości. Nie miękka pociecha. Nie coachingowa wata. Nie centrowy kompromis. Lecz forma odwagi.

Stoicyzm vs bierność: aktywna zgoda na rzeczywistość

Akceptacja przeszłości prowadzi Martelę ku stoickiemu rdzeniowi jego filozofii. Zaniechanie troski o sprawy poza naszą kontrolą nie oznacza apatii, lecz optymalizację własnej sprawczości. W epoce przebodźcowania to teza niemal rewolucyjna. Współczesna kultura dobrostanu przypomina często doskonale naoliwioną maszynę do produkcji niezadowolenia, w której konsumujemy świat jako toksyczny strumień katastrof. Ten cyfrowy dashboard pobudza afekty, nie prowadząc do działania. Człowiek staje się nerwowo współobecny wszędzie, przeżywając wszystko, lecz nie przekształcając niczego.

Martela wraca zatem do stoickiej mądrości, nakazującej oddzielenie tego, co od nas zależne, od tego, na co nie mamy wpływu. Robi to nie po to, by odwrócić wzrok od świata, ale by nie marnować psychicznej suwerenności na walkę z faktami. To nie ucieczka od polityki, lecz warunek sensownej polityczności. Człowiek odrzucający twardą realność z pewnością jej nie naprawi, a jedynie będzie ją teatralnie kontestował. Zamiast realizować życiowe cele, utonie w iluzjach.

Pojawia się tu jednak intelektualna prowokacja, której nie należy łagodzić. Czy stoicka akceptacja nie oswaja zła i nie uczy godzenia się z niesprawiedliwością? Ten efektowny zarzut myli podstawowe poziomy analityczne. Stoicka zgoda nie dotyczy normatywnej oceny zła, lecz ontologicznego uznania, że dany stan rzeczy po prostu istnieje. Jeśli agresywne mocarstwo atakuje, nie pomaga udawanie, że problem zniknie. Jeśli śmiertelność pozostaje losem człowieka, oburzenie na biologię zakrawa na absurd.

Retoryka zaprzeczenia nie cofnie strat, toteż akceptacja nie zamyka pola do działania, lecz brutalnie oczyszcza jego warunki. Martela ma rację, przedstawiając fińską postawę wobec zagrożeń jako przykład chłodnej zgody na realność. To nie miękka pociecha, nie coachingowa wata i nie centrowy kompromis, lecz forma odwagi połączona z gotowością obronną. Rozsądek nie jest kapitulacją przed losem, ale najostrzejszą bronią przeciwko histerii.

Mit sukcesu: osiągnięcia nie definiują wartości człowieka

Ten motyw realizmu powraca ze zdwojoną siłą w krytyce obsesji sukcesu. To najcenniejszy element książki, bezlitośnie rozbrajający religię nowoczesnych klas średnich. Sukces funkcjonuje dziś jako kategoria quasi-soteriologiczna, mająca odkupić przeszłość i potwierdzić wartość osoby. Ma dać symboliczną nieśmiertelność, zabezpieczyć status i uciszyć lęk przed byciem przeciętnym. Nic dziwnego, że tak wielu składa życie na jego ołtarzu. Problem w tym, że sukces jest kategorią fatalnie nieprecyzyjną i zależną od ślepego trafu. Łączy w sobie wysiłek, talent, szczęście, zaplecze społeczne i cudzą decyzję. Czynienie z niego moralnego wyznacznika wartości to epistemologiczna pomyłka i społeczna brutalność. Martela słusznie przesuwa ciężar z wyniku na proces. To nie tania pociecha dla przegranych, lecz obrona uczciwej relacji do działania.

W tym sensie jego odróżnienie płytkiego i głębokiego zwycięstwa powinno natychmiast wejść do języka zarządzania, edukacji oraz prawa pracy. Płytkie zwycięstwo jest z natury neurotyczne, wszak zależy wyłącznie od zewnętrznego triumfu, od kolejnego odhaczonego KPI czy zielonego wskaźnika na korporacyjnym dashboardzie. Głębokie zwycięstwo polega natomiast na jakości wejścia w grę,

na mistrzostwie procesu i rzetelności praktyki. Człowiek może przecież przegrać konkretny spór, nie dowieźć targetu, a jednocześnie zachować wewnętrzną integralność. Może też wygrać prestiżowy ranking i bezpowrotnie przegrać samego siebie. To drugie zjawisko w realiach późnego kapitalizmu zdarza się seryjnie. Nie ma bardziej eleganckiej formy niewoli niż ta, która mówi językiem akceptacji społecznej.

Na stronie Fundacji Dobre Państwo znalazłem dwa teksty wyraźnie spokrewnione z intuicjami Marteli. Pierwszy, poświęcony szczęściu w epoce sztucznej inteligencji, akcentuje, że dobrostan nie jest prywatnym gadżetem świadomości. Rodzi się on w relacjach, sensownej pracy i więzi z czymś większym od jednostki. Instytucje mogą tu wspierać autentyczny dobrostan albo produkować jego cyfrową symulację. Drugi tekst twardo broni poszerzania przestrzeni wspólnej i odrzuca logikę zmonopolizowanej gry interesów, w której nasyceni gracze nie dopuszczają nowych uczestników do stołu. Obydwa pokazują, że dobre życie nie rodzi się z egoistycznej optymalizacji ani z oligarchii dostępu, lecz z relacyjnej architektury sensu. Sama Fundacja przedstawia się jako „wiedza, która nie udaje", co świetnie współbrzmi z antyiluzjonistycznym tonem filozofa.

Z tego antyiluzjonizmu wyrasta koncepcja kilvoittelu, do której przejdę w następnej części. Już teraz widać, że nie jest ona folklorystyczną ciekawostką, lecz absolutną kulminacją całego projektu. Aby ją zrozumieć, trzeba najpierw przyjąć wcześniejsze, bolesne rozbrojenia. Nie miękka pociecha. Nie coachingowa wata. Nie centrowy kompromis. Lecz forma odwagi, która wymaga odrzucenia starych dogmatów. Trzeba przestać czcić szczęście jak kapryśnego bożka i rozluźnić pętlę cudzych opinii. Trzeba przestać moralizować własne emocje, zaakceptować fakt przygodnego startu oraz nieodwracalnej przeszłości. Trzeba wyrzec się iluzji całkowitej kontroli i podejrzliwie spojrzeć na sukces jako rzekome świadectwo wartości. Dopiero wtedy możliwe staje się to, co Martela proponuje zamiast bierności i spazmatycznej konkurencji.

Możliwe staje się wówczas życie pełne twórczej energii i wolne od performatywnej histerii. Życie, które angażuje się w rzeczywistość bez neurotycznego przywiązania do wyniku. Życie, które nie ucieka od brutalnego świata, ale odmawia podporządkowania się jego najbardziej tandetnym bożkom. Luz w ego. Rzetelność w robocie. Wierność sprawom ważnym. Na tym polega największa siła tej niepozornej filozofii. Nie obiecuje ona człowiekowi, że będzie zawsze szczęśliwy, powszechnie lubiany, spokojny i permanentnie spełniony. Obiecuje coś znacznie dojrzalszego i trudniejszego do udźwignięcia. Mianowicie to, że może wreszcie przestać być niewolnikiem tych wszystkich pragnień. A to już naprawdę nie jest mało, wszak to sam początek prawdziwej wolności.

Filozofia interbeing łączy troskę o siebie i innych

Jeśli pierwsza faza filozoficznego projektu Marteli była bezwzględną rozbiórką fałszywych absolutów, to druga staje się próbą żmudnej rekonstrukcji człowieka po tym intelektualnym pożarze. Nie wystarczy bowiem jedynie zdemaskować iluzji wiecznego szczęścia, mierzalnego sukcesu i nieustannej pogoni za cudzą aprobatą. Po brutalnym odjęciu tych kulturowych protez trzeba jeszcze odpowiedzieć na fundamentalne pytanie, jak w ogóle funkcjonować, skoro nie wolno już czcić ani kwartalnego wyniku, ani wykreowanej reputacji, ani nawet własnego nastroju. Właśnie w tym miejscu na scenę wkraczają najcenniejsze, wykuwane w konfrontacji z rzeczywistością elementy tej filozofii. Dbanie o siebie, dbanie o innych, budowanie lepszego świata oraz kulminacyjna koncepcja sprawstwa nie są tu bynajmniej opcjonalnymi dodatkami do wcześniejszej krytyki. Stanowią one jej absolutnie logiczne, egzystencjalne domknięcie, bez którego cała konstrukcja runęłaby pod własnym ciężarem. Martela przedstawia swój projekt wprost jako wyboistą drogę od oduczania się destrukcyjnych nawyków myślenia ku życiu opartemu na głębokim celu, zadowoleniu i sensie. To radykalne przesunięcie akcentu ma zasadnicze znaczenie, ponieważ dobitnie pokazuje, że autor nie proponuje nam ascetycznej obojętności, lecz formę egzystencji znacznie bardziej sprawczą i zdecydowanie mniej neurotyczną.

Najpierw jednak trzeba z całą stanowczością obronić postulat dbania o siebie, ponieważ w kulturze późnej nowoczesności jest on zazwyczaj rozumiany wręcz karykaturalnie źle. Współczesna kultura dobrostanu przypomina często doskonale naoliwioną maszynę do produkcji niezadowolenia, w której troska o własne wnętrze została sprowadzona do rynkowego towaru. Raz przybiera to postać zmiękczonego egoizmu konsumpcyjnego, gdzie tak zwany „self care” staje się wygodnym alibi dla estetycznej, instagramowej samoadoracji. Innym razem bywa przedstawiany jako podejrzana forma leniwego pobłażania sobie, która rzekomo osłabia twardy charakter i obniża naszą rynkową wydajność. Martela z niesmakiem odrzuca obie te szkodliwe deformacje, przywracając pojęciu jego pierwotny, niemal stoicki ciężar. Dbanie o siebie nie oznacza bowiem ani powierzchownego narcyzmu, ani ucieczki w wygodną, pluszową bańkę izolacji. Oznacza ono raczej budowę solidnej, wewnętrznej architektury podmiotowości, która pozwala człowiekowi nie rozpadać się na kawałki pod miażdżącym naciskiem porażki, wstydu i zewnętrznej presji.

Dlatego w samym centrum tej części jego analitycznego myślenia stoi samowspółczucie, czyli praktyka polegająca na odnoszeniu się do własnego cierpienia bez pogardy, bez samobiczowania i bez dramatycznej izolacji. W klasycznym ujęciu badaczki Kristin Neff ten mechanizm obejmuje życzliwość wobec siebie, uznanie głębokiej wspólnoty ludzkiego doświadczenia oraz uważność, która nie wpada w tłumienie emocji. Ten model, wbrew pozorom, wcale nie osłabia współczesnego człowieka, a wręcz przeciwnie – zbroi go na nadchodzące, trudne czasy. Buduje on znacznie

stabilniejszą bazę odporności psychicznej niż klasyczna, pompowana sztucznie samoocena, która zazwyczaj z hukiem pęka przy pierwszym poważniejszym ciosie od losu. Toteż zamiast gonić za nieuchwytnym stanem euforycznym, lepiej wyposażyć się w narzędzia pozwalające przetrwać nieuniknione momenty upadku bez utraty fundamentalnej godności.

Trzeba to wreszcie powiedzieć z całą brutalnością, której ten niewygodny temat bezwzględnie wymaga od każdego analityka. Niby myśli o szlachetnym samodoskonaleniu, lecz w rzeczywistości urządza w sobie mały, bezlitosny trybunał, w którym oskarżonym, prokuratorem i sędzią jest dokładnie ta sama osoba. W takiej patologicznej konfiguracji psychicznej nie ma już absolutnie miejsca na jakikolwiek autentyczny rozwój, jest tam tylko egzekucja odroczona w czasie. Martela ma całkowitą rację, kiedy chce ten toksyczny mechanizm raz na zawsze unieszkodliwić i ostatecznie rozbroić. Bez samowspółczucia człowiek może być wprawdzie operacyjnie skuteczny przez jakiś czas, ale zwykle tą samą skutecznością powoli zjada samego siebie.

W bezwzględnym świecie biznesu, w zhierarchizowanej nauce i cynicznej polityce takich połamanych biografii widuje się przecież bez liku. To są zazwyczaj ludzie obiektywnie imponujący światu, a jednocześnie bezzasadnie i okrutnie surowi wobec samych siebie. Elitarni, maksymalnie produktywni, perfekcyjnie funkcjonalni, a zarazem wewnętrznie skolonizowani przez bezlitosny głos, który mówi do nich wyłącznie językiem braków i niedociągnięć. Z perspektywy psychologii klinicznej to wcale nie jest prawdziwa siła, lecz niezwykle kosztowna, wyniszczająca organizm adaptacja do chorych warunków. Z perspektywy filozofii praktycznej to z kolei życie prowadzone w permanentnym, wyczerpującym stanie niedorozpoznanej wrogości wobec samego siebie. Zderzenie korporacyjnej nowomowy, pełnej targetów i dashboardów, z surowym, egzystencjalnym konkretem ludzkiego cierpienia obnaża całą absurdalność tego wyścigu.

Dygresja jest w tym miejscu absolutnie konieczna, ponieważ współczesne elity nader często mylą autentyczną twardość z tępą autoagresją. Zwłaszcza w kulturach wysokowydajnościowych niczym mantrę powtarza się banał, że człowiek musi być dla siebie „wymagający", jakby jedyną alternatywą dla samoponiżenia było miękkie rozpuszczenie charakteru. Tymczasem rzetelna nauka o ludzkiej motywacji pokazuje nam obraz o wiele subtelniejszy i znacznie bardziej złożony. Trwałe zaangażowanie, innowacyjna kreatywność, głębokie uczenie się i wysoka jakość działania rosną wyłącznie tam, gdzie człowiek doświadcza autonomii, kompetencji i relacyjności. To jest właśnie centralna intuicja teorii autodeterminacji, czyli koncepcji psychologicznej zakładającej, że optymalny rozwój wymaga zaspokojenia trzech podstawowych potrzeb psychicznych, a nie ciągłego zastraszania oceną. Autonomia oznacza w tym ujęciu, że konkretne działanie jest przez podmiot w pełni uwewnętrznione i autentycznie uznane za własne.

Z kolei kompetencja oznacza głębokie poczucie osobistej skuteczności oraz realnego, namacalnego wpływu na otaczającą rzeczywistość. Relacyjność natomiast to bezpieczne osadzenie w międzyludzkich więziach, które nie są czysto instrumentalne ani chłodno transakcyjne. Gdy te fundamentalne warunki są systematycznie niszczone przez opresyjne środowisko, natychmiast pojawia się motywacja obronna, która jest z natury powierzchowna i wysoce niestabilna. Martela, nawet gdy nie operuje wprost technicznym językiem całej tej teorii, porusza się z niezwykłą gracją dokładnie po tym samym, empirycznie sprawdzonym gruncie. Dobre życie nie jest bowiem produktem ubocznym strachu przed byciem niewystarczającym, lecz naturalnym wynikiem samostanowienia zakorzenionego w głębokim sensie i autentycznej relacji. To właśnie tutaj w pełni ujawnia się jego imponująca kulturoznawcza przenikliwość i ostry, analityczny zmysł.

Dbanie o siebie nie polega zatem na infantylnym rozpieszczaniu własnego „ja", tylko na heroicznym odzyskiwaniu prawa do niebycia cudzym, starannie zaplanowanym projektem. Samostanowienie, gdy po raz pierwszy pojawia się w jego tekście, warto zdefiniować z maksymalną, chirurgiczną precyzją. Nie chodzi tu bynajmniej o romantyczną, naiwną fantazję o całkowitej samowystarczalności, lecz o dojrzałą zdolność uznania siebie za suwerennego autora kierunku własnego życia. Człowiek samostanowiący nie jest magicznie wyjęty z gęstej sieci społecznych relacji i sztywnych, instytucjonalnych struktur. Jest on raczej kimś, kto po prostu nie oddaje im całkowicie i bezrefleksyjnie prawa do definiowania ostatecznego sensu jego codziennych działań. Dlatego fiński filozof tak mocno i konsekwentnie akcentuje konieczność ostrego odróżnienia wewnętrznego „chcę" od narzuconego z zewnątrz „muszę".

To z pozoru proste rozróżnienie jest psychologicznie doniosłe, ale ma też swój niezaprzeczalny walor prawny, społeczny i czysto ekonomiczny. Znaczna część życia nowoczesnych podmiotów upływa bowiem pod przygniatającym ciężarem zinternalizowanych imperatywów, które nie są ani koniecznością biologiczną, ani obowiązkiem moralnym. Nie są one również wymogiem prawnym, lecz stanowią jedynie potężną kulturową inercję, której poddajemy się niemal bezwiednie każdego dnia. Ludzie często mówią, że muszą robić rzeczy, które w istocie służą jedynie podtrzymaniu ich kruchej pozycji w oczach wybranej grupy referencyjnej. Nie ma bardziej eleganckiej formy niewoli niż ta, która mówi językiem akceptacji społecznej i fałszywego prestiżu. Tak właśnie, krok po kroku, powstaje nasza współczesna cywilizacja eleganckiego przymusu, a Martela słusznie radzi tę lepką sieć ciąć bez najmniejszego sentymentalizmu.

Zauważmy przy tym wyraźnie, że w jego ujęciu dbanie o siebie absolutnie nie kończy się na terapeutycznej łagodności. Obejmuje ono również twardą troskę o rozwój własnych kompetencji i budowanie autentycznego poczucia rzemieślniczego mistrzostwa. To jest szczególnie ważne, ponieważ wiele współczesnych narracji terapeutycznych rozbroiło ludzką ambicję tak skutecznie, że

nie potrafią już one odróżnić zdrowego dążenia do doskonalenia od patologicznej żądzy sukcesu. Martela na szczęście nie popełnia tego intelektualnego błędu, wiedząc doskonale, że człowiek do prawidłowego funkcjonowania po prostu potrzebuje adekwatnych wyzwań. Potrzebuje on konkretnych praktyk, w których jego umiejętności systematycznie rosną, a materialny świat stawia opór i odpowiada na jego wysiłek. Kompetencja nie jest żadną burżuazyjną fanaberią, lecz jednym z absolutnie fundamentalnych warunków zachowania godności w ludzkim działaniu.

W tym właśnie punkcie Martela okazuje się rasowym filozofem realizmu pracy, a nie kolejnym modnym patronem rozleniwionej autorelaksacji. Dobre życie nie jest bowiem życiem łatwym, pozbawionym tarć i egzystencjalnego ciężaru. Jest ono raczej życiem, w którym napotykana trudność ma swój głęboki sens, a jej skala i rytm są precyzyjnie dostosowane do realnych możliwości danego człowieka. Po tej brawurowej obronie troski o siebie autor przechodzi do czegoś jeszcze bardziej niewygodnego dla naszej współczesnej, zatomizowanej wrażliwości. Mianowicie stawia on radykalną tezę, że należy aktywnie dbać o innych ludzi w naszym najbliższym otoczeniu. Nie robi się tego dlatego, że tak po prostu wypada, ani dlatego, że istnieje jakiś odgórny, metafizyczny nakaz bezwzględnego poświęcenia.

Nie robimy tego również dlatego, że zbiurokratyzowane społeczeństwo potrzebuje armii posłusznych, wyciszonych altruistów do realizacji swoich celów. Lecz wyłącznie dlatego, że człowiek jest istotą relacyjną w najgłębszym, ontologicznym znaczeniu tego słowa, a nie jedynie w powierzchownym sensie socjologicznym. Martela ujmuje ten skomplikowany fenomen przez pojęcie interbeing, czyli koncepcję współbycia zakładającą, że nasza tożsamość jest nierozerwalnie spleciona z istnieniem innych. Nie jesteśmy hermetycznie zamkniętymi monadami, które tylko od czasu do czasu, dla własnej wygody, wchodzą w przelotną interakcję. Jesteśmy raczej dynamicznymi bytami, których tożsamość, wewnętrzna motywacja i samo doświadczenie siebie są nieustannie współkształtowane przez otaczające nas relacje. To wcale nie jest tania, poetycka metafora, lecz twarda, weryfikowalna diagnoza antropologiczna naszych niespokojnych czasów.

Relacyjność w nowoczesnej psychologii nie oznacza przecież po prostu posiadania imponującej listy znajomych w mediach społecznościowych. Oznacza ona głębokie doświadczenie bycia znacząco związanym z innymi oraz stabilnego zakorzenienia w sieciach wzajemnego, autentycznego uznania. Gdy wspomniana wcześniej teoria autodeterminacji zalicza relacyjność do podstawowych potrzeb, mówi nam dokładnie o tym zjawisku. Człowiek po prostu nie rozkwita jako samotny, wyizolowany projekt niekończącej się autooptymalizacji, wpatrzony we własne wskaźniki wydajności. W tym newralgicznym miejscu Martela wchodzi w ostry spór z dwiema wielkimi tradycjami, które od dekad brutalnie deformują ludzkie samorozumienie. Z jednej strony walczy z dawnym, opresyjnym

kolektywizmem, w którym jednostka miała potulnie znać swoje miejsce, pełnić wyznaczoną rolę i nie marzyć ponad stan wspólnotowych oczekiwań.

Z drugiej zaś strony uderza we współczesny indywidualizm konsumpcyjny, w którym człowiek ma rzekomo nieustannie „realizować siebie". Owo mityczne „siebie" bywa jednak w istocie jedynie żałosnym zlepkiem agresywnych reklam, algorytmicznie wzmacnianych aspiracji i reakcji stadnych, sprytnie ubranych w kolorowy kostium indywidualności. Obydwa te skrajne modele są w gruncie rzeczy głęboko niesuwerenne i bezwzględnie odbierają nam podmiotowość. Kolektywizm neguje osobę w imię wyimaginowanej całości, podczas gdy konsumpcyjny indywidualizm neguje ją w imię nienasyconego rynku pragnień. Martela proponuje nam w zamian relacjonizm albo tak zwany współczujący indywidualizm. Jest to układ, w którym samostanowienie i troska o innych nie są śmiertelnymi przeciwnikami, lecz naturalnymi warunkami wzajemnego, harmonijnego dopełnienia.

To intuicja niezwykle cenna, wszak człowiek, który naprawdę posiada siebie, znacznie częściej ma z czego dawać innym. Z kolei człowiek, który nigdy siebie nie odzyskał, będzie albo służył wszystkim dookoła z narastającym resentymentem, albo bronił swego kruchego ego z nieuzasadnioną brutalnością. Dlatego Martela tak konsekwentnie i z taką pasją odrzuca żałosną figurę emocjonalnej wycieraczki. Troska o innych absolutnie nie może być cichą zgodą na własną eksploatację i systematyczne nadużycia. Zdrowa relacyjność nie polega przecież na tym, że człowiek posłusznie wymazuje siebie z własnego życia i staje się jedynie użyteczną funkcją cudzych potrzeb. Tu jego filozoficzne myślenie spotyka się z nowoczesną etyką stawiania granic i z dojrzałą, kliniczną praktyką psychologiczną.

Samowspółczucie nie oznacza bowiem jedynie bezwarunkowej, pluszowej łagodności. W nowszych ujęciach badań nad tym fenomenem mocno podkreśla się także komponent stanowczy, określany często jako fierce self-compassion, czyli zdolność do bezkompromisowej ochrony siebie przed krzywdą, niesprawiedliwością i nadużyciem. Ten drapieżny aspekt doskonale koresponduje z intuicją Marteli, że czasem najbardziej troskliwą odpowiedzią wobec osoby bliskiej jest właśnie twarda odmowa, ostra korekta i wyraźna niezgoda. Nie miękka pociecha. Nie coachingowa wata. Nie centrowy kompromis. Lecz forma odwagi. Nie każda miękkość jest z definicji dobrem, tak jak nie każda uległa zgoda jest automatycznie cnotą. Niekiedy wyższe dobro relacji bezwzględnie wymaga wejścia w otwarty konflikt z iluzją natychmiastowej, taniej przyjemności.

Martela jest w swoich rozważaniach znacznie mniej sentymentalny, niż mogłoby się to wydawać po pobieżnej, powierzchownej lekturze jego tekstów. Gdy mówi nam, by dbać o innych, nie wygłasza bynajmniej cukierkowej homilii o konieczności wysyłania w kosmos „dobrych wibracji". Broni on znacznie bardziej wymagającej tezy, głoszącej, że tożsamość ludzka rozwija się wyłącznie w

trudnych praktykach współobecności, codziennej współpracy i realnej współodpowiedzialności. Człowiek pozbawiony innych drastycznie zubaża nie tylko swój zewnętrzny świat społeczny, ale przede wszystkim własne, unikalne wnętrze. Różne relacje aktywizują bowiem zupełnie różne warstwy naszej skomplikowanej osobowości, rozszerzają repertuar zachowań, uczą innego rodzaju żartów, oswajają lęki i budują nowe formy lojalności. W tym właśnie głębokim sensie relacje nie są jedynie estetyczną dekoracją życia, ale jego prawdziwym organonem, niezbędnym narzędziem poznania.

Kto chce być w pełni „sobą" poza wszelką relacyjnością, przypomina szaleńca, który chciałby mówić własnym, prywatnym językiem na długo przed wynalezieniem samej mowy. I w ten oto płynny sposób przechodzimy do postulatu budowania lepszego świata, który stanowi zdecydowanie najbardziej etyczny punkt całej tej intelektualnej konstrukcji. Po bezlitosnym odrzuceniu fałszywych, korporacyjnych celów Martela wcale nie zostawia zdezorientowanego człowieka w egzystencjalnej pustce. Odpowiada on z pełną filozoficzną powagą, że prawdziwy sens zawsze wymaga odważnego wyjścia poza własne, ciasne ego. Trzeba zaangażować się w coś obiektywnie większego od siebie, choć niekoniecznie w sensie monumentalnym, historycznym czy pomnikowym. Nie chodzi tu o patetyczne, hollywoodzkie poszukiwanie jednego, wielkiego przeznaczenia, które rzekomo czeka na nas gdzieś za horyzontem.

Chodzi raczej o trzeźwe rozpoznanie tych konkretnych zadań, które leżą najbliżej nas, dosłownie na wyciągnięcie ręki. Ta skromna formuła, wyraźnie inspirowana myślą Carlyle'a, jest w swojej istocie zaskakująco wręcz trzeźwa i do bólu pragmatyczna. Kultura późnego indywidualizmu nieustannie karmi ludzi toksyczną fantazją o „jedynym prawdziwym powołaniu", zupełnie jakby życie było gotową fabułą napisaną pod jeden, konkretny talent. Martela z obrzydzeniem odrzuca tę szkodliwą legendę, słusznie zauważając, że sens znacznie częściej mieszka w tym, co lokalne, codzienne, niedoskonałe i absolutnie nieinstagramowe. Odnajdujemy go w rodzinie, w zaniedbanym sąsiedztwie, w lokalnej instytucji, w małym, niewidocznym akcie odwagi. Odnajdujemy go w zwykłej robocie, którą ktoś po prostu musi rzetelnie wykonać, by nasz wspólny świat nie staczał się o kolejny stopień niżej w stronę chaosu.

To przyziemne ujęcie ma ogromną, wręcz miażdżącą przewagę nad dwiema dominującymi patologiami naszego neurotycznego czasu. Pierwsza z nich to megalomania moralna, w której człowiek chce od razu, jednym gestem „zmieniać cały świat", ale w praktyce znacznie bardziej pożąda narcystycznej pozycji zbawcy niż realnej, brudnej pracy u podstaw. Druga patologia to cyniczna miniaturyzacja odpowiedzialności, zgodnie z którą wyizolowana jednostka ma dbać wyłącznie o swój prywatny komfort, bo przecież „systemu i tak się nie zmieni". Martela z pełną świadomością wybiera trzecią, znacznie trudniejszą drogę, odrzucając oba te wygodne,

intelektualne alibi. Nie każdemu z nas przypadnie w udziale rola dziejowa, ale absolutnie każdy może być aktywnym uczestnikiem procesów, które realnie podnoszą jakość naszego wspólnego świata. To nie jest kolejny tani banał z podręcznika dla akwizytorów, lecz głęboka reorientacja aksjologiczna.

Człowiek wreszcie przestaje gorączkowo pytać, czy jego konkretne działanie da mu mierzalny sukces, społeczny prestiż lub natychmiastową, dopaminową gratyfikację. Zaczyna za to pytać, czy to działanie realnie coś w jego otoczeniu naprawia, czy przynosi wymierny, społeczny pożytek. W tym drobnym, z pozoru nieistotnym przesunięciu akcentu mieści się w istocie cała potężna etyka ludzkiej odpowiedzialności. Warto w tym miejscu odnotować uderzającą zgodność z tym, co na stronie Fundacji Dobre Państwo zostało wyrażone chłodnym, instytucjonalnym językiem. Fundacja ta określa się bowiem jako miejsce dla tych, którzy zdecydowanie wolą trudne pytania od łatwych sloganów oraz cenią strategie z wbudowanym testem rzeczywistości. Jest to formuła uderzająco wręcz bliska surowemu duchowi filozofii Marteli.

Także tutaj punktem wyjścia nie jest tania psychiczna autocelebracja, lecz twarde przekonanie, że zdobyta wiedza ma służyć poprawie świata wspólnego, a nie jedynie budowaniu prywatnych, luksusowych baniek samozadowolenia. To niezwykle ważne spostrzeżenie, ponieważ dobitnie pokazuje, że myśl Marteli daje się osadzić nie tylko w modnej psychologii dobrostanu. Można ją z powodzeniem zakorzenić także w etosie poważnych instytucji nastawionych na odpowiedzialne, obywatelskie współtworzenie porządku publicznego. Gdy człowiek wreszcie przestaje czcić swój zawodowy sukces jako złote trofeum wygłodniałego ego, może zacząć traktować własną kompetencję jako poważne zobowiązanie wobec wspólnoty. Luz w ego. Rzetelność w robocie. Wierność sprawom ważnym.

Fińskie kilvoittelu: zdrowa ambicja bez neurozy

W tym miejscu na scenę wkracza kilvoittelu, funkcjonujące nie jako ciekawostka do korporacyjnego folderu o dobrostanie, lecz jako pojęcie o potężnej sile rażenia. Martela przeciwstawia je kilpailu, czyli bezwzględnej konkurencji, w której wynik na dashboardzie staje się wyrokiem o wartości człowieka. Kilvoittelu można wprawdzie oddać jako zabawową rywalizację, niemniej to tłumaczenie bywa zwodnicze, bo zbyt łatwo sugeruje infantylność. Tymczasem mówimy o formie absolutnego zaangażowania, które odcięto od neurotycznej identyfikacji z rezultatem. To model działania, w którym człowiek ładuje w projekt maksimum energii, ale nie buduje z tabeli w Excelu własnej ontologii, walcząc zaciekle bez chorobliwej sakralizacji zwycięstwa. Traktuje grę serio, ale nie traktuje siebie jako sumy zrealizowanych targetów.

Pojęcie to rozwiązuje problem, z którym spektakularnie poległa zarówno psychologia sukcesu, każąca ludziom cisnąć mocniej, jak i kultura mindfulness, radząca po prostu odpuścić. Martela proponuje wyjście z tego fałszywego dylematu, sugerując, by działać całym sobą, ale bez niewolniczego przywiązania do ostatecznego wyniku. Nie jest to miękka mediacja między skrajnościami, nie jest to coachingowa wata, nie jest to centrowy kompromis – to ontologicznie inny sposób bycia w działaniu. Kto pojmie kilvoittelu, ten zrozumie, że można być ambitnym bez kultu osiągnięć i można rywalizować bez nienawiści do siebie. Obraz dzieci grających w berka jest tu uderzająco trafny, bowiem wchodzą one w grę totalnie, ale po jej zakończeniu nie tworzą archiwum porażek. Biorą udział z całą energią, a jednocześnie zachowują absolutną wolność wobec rezultatu.

Warto obnażyć ukryte założenie tej koncepcji, bo bez niego cała konstrukcja runie; wszak kilvoittelu nie ma prawa zadziałać bez wcześniejszej, brutalnie szczerej pracy nad własnym ego. Nie potrafi grać lekko, angażować się radośnie ani traktować rywali jak współuczestników gry, jeśli desperacko potrzebuje wygrać, by zasłużyć na szacunek, a jego umysł skolonizował lęk statusowy. Dlatego właśnie kilvoittelu to coś znacznie potężniejszego niż kolejna technika motywacyjna dla wypalonych menedżerów. Jest to radykalna praktyka wolności od fałszywego utożsamiania wartości osoby z jej pozycją w hierarchii. W tym sensie to pojęcie powinno wstrząsnąć nie tylko psychologami, lecz także teoretykami instytucji, pedagogami i ekonomistami.

Filozofia zaangażowania zmienia paradygmat ekonomiczny

Z perspektywy ekonomicznej kilvoittelu stanowi bezlitosną krytykę modelu produktywności, który ufundowano na chronicznej presji porównawczej i nieustannym śrubowaniu wskaźników. Systemy napędzane wyłącznie przez bezwzględną konkurencję potrafią wprawdzie wygenerować krótkoterminowy skok wydajności, niemniej płacą za to gigantyczną cenę w postaci masowego wypalenia, oportunizmu oraz erozji elementarnego zaufania. Kiedy bowiem dowiezienie targetu staje się absolutnym priorytetem, natychmiast pojawia się pokusa manipulowania danymi, ukrywania błędów i redukowania współpracowników do roli irytujących przeszkód na drodze do awansu. Kilvoittelu, czyli fińska koncepcja szlachetnego dążenia do doskonałości bez niszczenia siebie i innych, podpowiada tu zupełnie inną architekturę działania. Wysokie zaangażowanie w pracę, przy jednoczesnym radykalnym odciążeniu własnego ego, sprzyja głębokiemu uczeniu się, odwadze eksperymentowania i budowaniu znacznie trwalszej motywacji. Teoria autodeterminacji, czyli koncepcja psychologiczna zakładająca, że optymalny rozwój wymaga zaspokojenia potrzeb

autonomii, kompetencji i więzi, dowodzi, iż najwyższej jakości zaangażowanie rodzi się właśnie tam, gdzie działania są uwewnętrznione, a nie wymuszane batem zewnętrznej oceny. W tym świetle owo skandynawskie pojęcie jawi się nie jako lokalna ciekawostka lingwistyczna, lecz jako wysoce pragmatyczne ujęcie skuteczności, której nie sprowadzono do prymitywnego terroru wyniku.

Z perspektywy prawno-ustrojowej konsekwencje tego podejścia okazują się równie fascynujące, uderzają bowiem w same fundamenty współczesnego mitu merytokracji. Społeczeństwa, które bezrefleksyjnie gloryfikują wyłącznie indywidualny sukces mierzony stanem konta lub pozycją w rankingu, z łatwością produkują kulturę niskiej solidarności i wysokiej pogardy dla słabszych. W takiej bezlitosnej logice rynkowej przegrany przestaje być pełnoprawnym uczestnikiem wspólnej gry instytucjonalnej, a staje się kimś, kto rzekomo dowiódł swojej ontologicznej niższości. Taki stan rzeczy znakomicie sprzyja moralizowaniu nierówności majątkowych oraz delegitymizacji jakiejkolwiek redystrybucji, usług publicznych czy polityk wyrównujących szanse edukacyjne. Martela, przypominając z uporem o losowości naszego punktu startowego i nieuchronnym współudziale innych w każdym jednostkowym triumfie, precyzyjnie uderza w tę pseudomerytokratyczną pychę. Jego filozofia w żadnym wypadku nie neguje wartości ciężkiego wysiłku ani realnych osiągnięć, odbiera im jedynie status metafizycznego świadectwa wyższości nad resztą populacji. To z pozoru drobne przesunięcie znaczy wszak bardzo wiele, ponieważ dopiero po takim odczarowaniu sukcesu można na poważnie projektować instytucje państwowe, które wspierają rozwój obywateli bez systemowego upokarzania tych, którym akurat podwinęła się noga.

Z perspektywy kulturoznawczej otrzymujemy diagnozę jeszcze mocniejszą, obnażającą patologie epoki, w której przyszło nam funkcjonować. Późna nowoczesność z upodobaniem produkuje człowieka permanentnie wystawionego na ocenę, uwięzionego w cyfrowym panoptykonie, gdzie każdy ruch podlega natychmiastowej kwantyfikacji. Szkoła, rynek pracy, media społecznościowe, kultura budowania marki osobistej, aplikacje randkowe i wszechobecne systemy ratingowe uczą nas nie tyle autentycznego życia, ile nieustannego pozycjonowania się na wirtualnym rynku wartości. W tak skonstruowanym świecie sama możliwość bezinteresownej zabawy w działaniu staje się dobrem luksusowym, na które mało kto potrafi sobie pozwolić. Człowiek wychowany w logice permanentnej oceny najczęściej nie ma ze sobą relacji, tylko wewnętrzny system nadzoru, który każe mu nieustannie zarządzać odbiorem własnej gry, zamiast po prostu w nią grać. Zamiast doświadczać rzeczywistości, gorączkowo rejestruje on swoje przeżycia pod kątem przyszłej, zoptymalizowanej prezentacji na firmowym dashboardzie lub instagramowym profilu. Kilvoittelu staje się w tym kontekście aktem głębokiego buntu nie tylko przeciwko obsesji sukcesu, ale przeciwko całemu społeczeństwu wystawionemu na wieczny, wyczerpujący audyt.

Frank Martela jest dziś myślicielem niezwykle ważnym, przy czym jego waga nie wynika z faktu, że proponuje nam kolejną, banalną receptę na szybki dobrostan. Jego siła tkwi w tym, że bezlitośnie demaskuje cywilizację samonadzoru i oferuje nam język znacznie bardziej adekwatny do opisu ludzkiej godności. Kiedy radzi, byśmy przestali obsesyjnie gonić za szczęściem, w istocie mówi nam, abyśmy przestali mylić własne życie z korporacyjnym projektem optymalizacyjnym, w którym każda emocja musi mieć swoje uzasadnienie w arkuszu kalkulacyjnym. Kiedy filozof apeluje, by nie przejmować się opinią tłumu, tak naprawdę odzyskuje dla jednostki suwerenną jurysdykcję nad jej własnym losem. Kiedy z kolei przestrzega przed moralizowaniem własnych stanów afektywnych, skutecznie chroni podmiot przed wtórną, psychologiczną przemocą, jakiej często dopuszczamy się sami na sobie w imię toksycznej pozytywności.

Warto w tym miejscu wyartykułować rzecz dobitnie, stając niemal w otwartej kontrze do dominującej, infantylnej pedagogiki naszych czasów. Człowiek wcale nie staje się wielki przez to, że od rana do nocy analizuje poziom własnego zadowolenia z życia. Nie staje się również wolny tylko dlatego, że algorytmy i znajomi z biura nieustannie go lajkują i aprobują jego wybory. Nie dojrzewa poprzez sterylne tłumienie trudnych emocji, ani nie rośnie w siłę przez ciągłe, terapeutyczne rozdrapywanie przeszłości w poszukiwaniu winnych. Nie nabiera też autentycznej mocy przez udawanie przed światem, że w pełni kontroluje każdy aspekt swojej nieprzewidywalnej egzystencji. Staje się natomiast bardziej ludzki wtedy, gdy z pokorą akceptuje własną przygodność, bierze na barki odpowiedzialność za swoje czyny i traktuje samego siebie bez niszczącej pogardy. To właśnie w tym momencie potrafi związać swoje życie z dobrem innych i zaangażować się w naprawę świata bez neurotycznego skurczu własnego ego, co stanowi najdobitniejsze przesłanie fińskiego filozofa.

Być może największym intelektualnym skandalem tej niepozornej książki jest fakt, że głosi ona prawdy zarazem głęboko starożytne, jak i wybitnie przyszłościowe. Przypomina nam mianowicie, że dobre, sensowne życie wcale nie polega na ostatecznym triumfie nad konkurencją i zmiażdżeniu rywali. Polega ono raczej na specyficznej formie uczestnictwa w rzeczywistości, na byciu obecnym w świecie w sposób uważny i odpowiedzialny. Tę formę można z powodzeniem streścić jednym, potężnym zdaniem, które późna nowoczesność powinna sobie wreszcie wyryć w pamięci: działaj z całą dostępną ci energią, ale nigdy nie składaj własnej godności na ołtarzu końcowego wyniku. W świecie, w którym każdy aspekt ludzkiego doświadczenia próbuje się przeliczyć na wskaźniki efektywności, takie postawienie sprawy zakrawa na prawdziwą herezję. Toteż filozofia Marteli zasługuje nie na zdawkowy, ostrożny aplauz w przerwie między spotkaniami zarządu, lecz na śmiertelnie poważne potraktowanie jej jako alternatywnego modelu istnienia.

Stawką w tej intelektualnej grze nie jest bowiem doraźna poprawa nastroju zmęczonego pracownika, lecz fundamentalna przebudowa całej architektury naszego życia praktycznego.

Martela nie sprzedaje nam nowej, sprytnej techniki samopomocy, która pozwoliłaby wycisnąć z doby jeszcze więcej produktywnych godzin, lecz proponuje zupełnie nowy porządek życiowej hierarchii. Różnica między tymi dwoma podejściami jest absolutnie zasadnicza i nie wolno jej bagatelizować. Technika mówi ci jedynie, jak masz sprawniej funkcjonować w zastanym, często patologicznym układzie sił. Filozofia natomiast ma odwagę zapytać, czy sam ten układ nie jest przypadkiem chory u samych swoich podstaw. Współczesna kultura dobrostanu przypomina często doskonale naoliwioną maszynę do produkcji niezadowolenia, w której techniki mindfulness służą jedynie temu, byś szybciej wrócił do wyczerpującej pracy na rzecz systemu.

Martela sugeruje nam coś znacznie bardziej niewygodnego niż konieczność wzięcia głębokiego oddechu i wypicia zielonej herbaty. Zwraca uwagę, że być może to wcale nie ty jesteś źle ustawiony wobec życia, lecz to współczesne życie publiczne zostało tak perfidnie skonfigurowane, byś nieustannie błądził. System ten zmusza cię, byś mylił autentyczną wartość z medialną widzialnością, głębokie szczęście z chwilową przyjemnością, a życiowy sukces z niezbywalną godnością. Dopóki nie znajdziesz w sobie odwagi, by nazwać tę iluzję po imieniu, dopóty będziesz jedynie coraz sprawniej zarządzał własnym, eleganckim zniewoleniem. Nie ma bardziej eleganckiej formy niewoli niż ta, która mówi językiem akceptacji społecznej i samorozwoju. Dlatego właśnie myśl fińskiego badacza należy czytać nie jako łagodny poradnik dla przebodźcowanych profesjonalistów, lecz jako bezkompromisową krytykę całej ekonomii psychicznej późnego kapitalizmu.

To właśnie owa toksyczna ekonomia psychiczna wytwarza specyficzny typ człowieka, który ma być z założenia nieustannie pozytywny, kompetencyjnie nienasycony i społecznie pożądany. Wymaga się od niego, by był emocjonalnie „ogarnięty", moralnie absolutnie nieskazitelny, a zawodowo w pełni skalowalny i gotowy do ciągłego udowadniania swojej rynkowej przydatności. Taki człowiek w gruncie rzeczy w ogóle nie żyje; on jedynie nieustannie składa z samego siebie wyczerpujący raport. Stoi przed bezlitosnym trybunałem opinii publicznej i korporacyjnych ocen okresowych, który nigdy nie zasypia i nigdy nie wybacza potknięć. Martela z chirurgiczną precyzją rozbija ten opresyjny trybunał kawałek po kawałku, uwalniając jednostkę z jego żelaznego uścisku. Najpierw odbiera mu imperatyw bycia szczęśliwym jako najwyższy nakaz moralny, a następnie brutalnie odcina jego zasilanie w postaci uzależnienia od cudzej aprobaty.

Proces tego filozoficznego demontażu postępuje dalej, uderzając w kolejne dogmaty naszej znerwicowanej epoki. Martela unieważnia prawo owego trybunału do moralizowania naszych naturalnych, często trudnych emocji, przywracając im status zwykłych faktów psychologicznych. Następnie odbiera mu władzę nad naszą przeszłością, nad ślepym losem i nad tymi wszystkimi obszarami rzeczywistości, na które z definicji nie mamy żadnego wpływu. Na samym końcu zaś

wytrąca mu z ręki najcięższy młot, czyli mit sukcesu traktowanego jako rzekomy, niepodważalny dowód ontologicznej wyższości zwycięzcy nad pokonanym. To radykalne oczyszczenie przedpola nie prowadzi jednak do nihilistycznej pustki ani do egzystencjalnej apatii. Przeciwnie, dopiero po odrzuceniu tego całego balastu możliwe staje się życie o znacznie większej gęstości ontologicznej, etycznej i politycznej.

Tę fundamentalną zmianę paradygmatu trzeba wreszcie nazwać po imieniu, by w pełni zrozumieć jej ciężar gatunkowy. Martela proponuje nam mianowicie przejście od wyczerpującej antropologii osiągnięcia do znacznie zdrowszej antropologii zaangażowania. W tej pierwszej wizji człowiek ma przede wszystkim nieustannie dowodzić światu, że jest kimś ważnym, kolekcjonując kolejne trofea i awanse. W drugiej natomiast ma po prostu uczestniczyć w tym, co obiektywnie wartościowe, robiąc to z całą powagą, ale bez neurotycznego absolutyzowania własnej osoby. W pierwszej horyzontem wszelkich działań jest zdobycie poklasku i uznania, podczas gdy w drugiej stawką staje się odnalezienie głębokiego sensu. W pierwszej relacje międzyludzkie są nader często redukowane do roli użytecznych instrumentów networkingowych, w drugiej zaś stanowią one fundamentalne współtworzywo naszej tożsamości.

Aby dobrze uporządkować to potężne przesunięcie akcentów, należy wprowadzić tu pojęcie formy życia, które idealnie spina całą tę filozoficzną konstrukcję. Forma życia, czyli względnie spójny sposób istnienia, odczuwania i działania osadzony w konkretnych praktykach i instytucjach, nie oznacza bynajmniej prywatnego stylu czy estetycznego gustu. Martela nie rzuca nam garści oderwanych od siebie, lifestylowych wskazówek, jakich pełno w kolorowych magazynach. On proponuje całkowicie alternatywną formę życia wobec tej, którą brutalnie narzuca nam współczesna kultura sukcesu za wszelką cenę. A skoro tak, to jego diagnozy powinny stać się lekturą obowiązkową nie tylko dla psychologów, lecz także dla ekonomistów instytucjonalnych, badaczy kultury i prawników zajmujących się rynkiem pracy. Wszyscy oni muszą bowiem zrozumieć, że ludzki dobrostan nie jest prywatną mgiełką uniesienia, lecz twardym rezultatem konkretnych praktyk i sprawiedliwego ładu społecznego.

To przesunięcie jest szczególnie istotne z perspektywy makroekonomicznej i organizacyjnej, gdzie często myli się zaangażowanie z wyzyskiem. Człowiek opisywany przez Martelę w żadnym razie nie jest figurą leniwą, eskapistyczną ani antyproduktywną, co mogliby mu zarzucić wyznawcy kultu pracy. To nie jest tania apologia bezczynności, lecz wyrafinowana apologia działania, które zostało wreszcie odciążone od paraliżującego fetyszu końcowego wyniku. W świecie nowoczesnych korporacji taka subtelna różnica ma znaczenie absolutnie kolosalne dla przetrwania całych zespołów. Ekonomie oparte na chronicznym porównywaniu pracowników i systemach oceny przeliczających każdy oddech na wskaźniki, wytwarzają wprawdzie kapitał krótkoterminowej

sprawności. Niszczą jednak bezpowrotnie kapitał długiego trwania: wzajemne zaufanie, zdolność do bezinteresownej współpracy, gotowość do uczenia się na błędach oraz odwagę do podejmowania ryzyka.

Gdzie absolutnie wszystko staje się bezwzględnym konkursem, tam każdy, nawet najdrobniejszy błąd grozi natychmiastową, symboliczną kompromitacją w oczach grupy. Gdzie każdy kwartalny wynik jest odczytywany jako ostateczny wyrok o wartości człowieka, tam jak grzyby po deszczu rodzą się oportunizm, agresywna autoprezentacja i defensywna przeciętność. Kilvoittelu, jako innowacyjny model pełnego zaangażowania bez neurotycznego utożsamiania własnego „ja" z rezultatem projektu, stanowi tu propozycję wręcz rewolucyjną. Oferuje ono organizacjom nie niższą, uśpioną energię, lecz energię o niebo lepszej jakości, wolną od paraliżującego lęku. Przynosi nie słabszą, stępioną ambicję, lecz ambicję mądrze odczarowaną, skupioną na samym procesie doskonalenia. Nie oznacza rezygnacji z dążenia do doskonałości, lecz wyzwolenie tejże doskonałości spod brutalnego terroru korporacyjnej reputacji.

Ta głęboka intuicja posiada również niebagatelną wagę prawną i społeczną, uderzając w fundamenty tego, jak rozumiemy sprawiedliwość. W porządku ustrojowym, który z upodobaniem moralizuje finansowy sukces i jednocześnie patologizuje życiową przegraną, niezwykle łatwo dochodzi do systemowej delegitymizacji solidarności. Jeśli bowiem zwycięzca rynkowego wyścigu uchodzi za wyłącznego, genialnego autora swojego triumfu, a przegrany za jedynego sprawcę własnej nędzy, to każda próba redystrybucji dóbr wydaje się niemal obrazą moralnego porządku. Martela z dużą gracją rozsadza ten toksyczny schemat od samego środka, obnażając jego logiczne pęknięcia. Pokazuje czarno na białym, że każdy sukces jest zawsze w jakiejś mierze relacyjny, oparty na publicznej infrastrukturze i w dużej mierze przygodny. Przywraca tym samym właściwe proporcje między naszą własną pracą a zewnętrznymi warunkami, które tę pracę w ogóle umożliwiły.

W jeszcze ostrzejszym, wręcz bezlitosnym świetle widać te mechanizmy z perspektywy współczesnej antropologii kulturowej. Nasza epoka z jednej strony nauczyła człowieka mówić bez końca o potrzebie autentyczności, z drugiej zaś wciągnęła go w system niemal totalnej, wyczerpującej performatywności. Oczekuje się od nas, że będziemy w stu procentach sobą, ale najlepiej w sposób wysoce atrakcyjny, łatwo mierzalny, konsumowalny i społecznie premiowany lajkami. Powstaje z tego dziwaczna, psychologiczna hybryda, w której jednostka święcie wierzy, że realizuje swoją niepowtarzalność, podczas gdy w rzeczywistości uczy się jedynie wystawiać własne życie na bezlitosny rynek interpretacji. Martela, broniąc tezy o absolutnej konieczności zachowania dystansu wobec opinii innych, wcale nie zachęca nas do aspołecznej, zimnej obojętności. Wskazuje

raczej, że bez wypracowania w sobie pewnej nieprzekupności wobec społecznego lustra, nie istnieje żadne realne, dojrzałe samostanowienie.

Ta wewnętrzna suwerenność nie oznacza jednak narcystycznego odłączenia od reszty społeczeństwa, co prowadzi nas do sedna myśli fińskiego filozofa. Wracamy tu do jednego z najcenniejszych rysów jego koncepcji, mianowicie do głębokiego relacjonizmu. Relacjonizm, czyli stanowisko zakładające, że osoba jest zarazem w pełni autonomiczna, jak i konstytutywnie powiązana z innymi, dowodzi, iż naszego dobra nie da się pomyśleć w izolacji. To koncepcja bez porównania dojrzalsza niż dwa skrajne, konkurencyjne modele, które od lat pustoszą naszą debatę publiczną. Pierwszy z nich, opresyjnie kolektywistyczny, bez wahania poświęca jednostkę dla iluzorycznego dobra całości. Drugi, naiwnie atomistyczny, udaje z kolei, że człowiek istnieje sam z siebie jako samotna wyspa i dopiero wtórnie, z nudów lub wyrachowania, wchodzi w układy społeczne.

W tym właśnie punkcie diagnozy Marteli okazują się boleśnie użyteczne dla świata wielkiego biznesu, choć większość menedżerów zapewne wolałaby ich nigdy nie usłyszeć. Współczesna kultura korporacyjna potrafi bowiem z przerażającą bezbłędnością przechwytywać szlachetny język troski i sensu wyłącznie po to, by jeszcze bardziej wyśrubować wskaźniki wydajności. Mówi wzniośle o misji i wartościach, lecz w praktyce oczekuje od pracownika całodobowej dyspozycyjności pod telefonem. Mówi o harmonijnym rozwoju, lecz za kulisami hojnie rozdaje lęk przed zwolnieniem i utratą statusu. Mówi o budowaniu autentycznych relacji, lecz w systemie premiowym nagradza wyłącznie bezwzględną instrumentalność i grę na siebie. Mówi wreszcie o dobrostanie i work-life balance, lecz ostentacyjnie nie rusza systemowych źródeł chronicznego przeciążenia, oferując w zamian owocowe czwartki i darmową jogę.

Na tym ponurym tle wezwanie do budowania lepszego świata przestaje być tylko idealistycznym, naiwnym ozdobnikiem z folderu reklamowego. Staje się ono absolutnym warunkiem sensownego wyjścia poza duszną, narcystyczną obsesję własnego ego. Współczesny człowiek bywa często tragicznie wręcz niewyedukowany w kwestiach aksjologicznych, co czyni go bezbronnym wobec rynkowych manipulacji. Znakomicie umie rozpoznawać rynkowe okazje i luki, ale kompletnie nie potrafi rozpoznać swoich moralnych powinności wobec wspólnoty. Umie z chirurgiczną precyzją planować ścieżkę kariery, ale jest głuchy na to, co w jego najbliższym otoczeniu wymaga pilnej naprawy. Martela przywraca tutaj bardzo starą intuicję: dojrzewamy nie wtedy, gdy maksymalizujemy własny komfort, lecz gdy potrafimy ulokować energię w czymś, co nas przekracza.

Dlatego właśnie ta niepozorna filozofia tak mocno i czysto rezonuje w epoce, która cierpi na jednoczesny nadmiar tanich bodźców i dramatyczny niedobór głębokiego sensu. Człowiek

permanentnie przeciążony informacyjnie, a zarazem aksjologicznie niedożywiony, z przerażającą łatwością zamienia swoje życie w bezładną serię odruchowych reakcji na powiadomienia ze smartfona. Martela proponuje nam ruch dokładnie odwrotny, domagając się radykalnej zmiany wektora naszej uwagi. Postuluje mniej nerwowej reaktywności, a znacznie więcej świadomie obranego kierunku. Żąda mniej kompulsywnej pogoni za ulotnym przeżyciem, a więcej stabilnego osadzenia w wartościowych, codziennych praktykach. Taka propozycja musi brzmieć obrazoburczo w kulturze, która wmówiła milionom ludzi, że wolność to po prostu swobodny, bezrefleksyjny dryf między kolejnymi, atrakcyjnymi bodźcami konsumpcyjnymi.

W tym miejscu koncepcja kilvoittelu odsłania przed nami swoją pełną, filozoficzną głębię, wykraczając daleko poza ramy zwykłej psychologii pracy. Staje się ona nie tylko zdrowszym sposobem rywalizowania na rynku, lecz kompletnym mikromodelem całego, dobrze przeżytego życia. Uczy nas dobitnie, że można angażować się w sprawy świata na sto procent, nie uzależniając przy tym własnej, ludzkiej godności od ostatecznego wyniku tych starań. Luz w ego. Rzetelność w robocie. Wierność sprawom ważnym. Można grać w tę życiową grę całkowicie na serio, nie popadając przy tym w wyniszczającą neurozę i nie tracąc z oczu szerszej perspektywy. Kilvoittelu okazuje się więc wyrafinowaną sztuką utrzymywania życiowego napięcia w idealnej równowadze: między wewnętrznym spokojem a potężną energią do działania.

W tym właśnie, najgłębszym sensie, jest to pojęcie o charakterze niemal profetycznym, wyprzedzającym bolączki naszych czasów. Niewykluczone bowiem, że dokładnie takiej, odczarowanej etyki będzie rozpaczliwie potrzebował świat nadchodzących, zdominowanych przez technologię dekad. Świat do granic możliwości przesycony cyfrowymi systemami oceny, sztuczną inteligencją, bezlitosnymi rankingami, metrykami i algorytmami nieustannego porównywania wszystkiego ze wszystkim. Im bardziej zbiurokratyzowane społeczeństwa będą mierzyły, klasyfikowały i optymalizowały ludzkie zachowania, tym cenniejsze stanie się to, co wymyka się kwantyfikacji. Jeśli nasza przyszłość ma być światem jeszcze silniej obliczonym i zoptymalizowanym, tym pilniej będziemy potrzebować filozofii, która przypomni nam podstawową prawdę. Prawdę o tym, że człowiek nie jest i nigdy nie będzie tylko chodzącym wskaźnikiem efektywności.

Z tego też powodu końcowa, z pozoru prosta formuła Marteli powinna zostać przez nas potraktowana z absolutną powagą, na jaką zasługuje. Zaakceptuj przeszłość, ulepszaj przyszłość, ciesz się teraźniejszością – to wbrew pozorom nie jest tania sentencja do nadrukowania na biurowy kubek. To wysoce skondensowany, rygorystyczny program filozofii praktycznej, wymagający od nas nie lada wysiłku i intelektualnej dyscypliny. Zaakceptować przeszłość to znaczy zgodzić się na własną, historyczną przygodność bez popadania w toksyczny resentyment lub nieuzasadnioną

pychę. Ulepszać przyszłość to z kolei uznać swoją realną sprawczość tam, gdzie faktycznie istnieje, i inwestować ją w działania wykraczające poza ciasny interes własnego ego. Cieszyć się teraźniejszością to wreszcie przestać zamieniać każdą, ulotną chwilę w zaledwie pretekst, trening czy akumulację punktów do przyszłej, wyimaginowanej samooceny.

Warto zatem zakończyć te rozważania bez cienia intelektualnej defensywności, stając w prawdzie o kondycji naszej epoki. Tak, jest w tej fińskiej filozofii pewien rys skrajny, radykalny i bardzo dobrze, ponieważ epoka letnich, korporacyjnych półśrodków nie potrzebuje kolejnej, usypiającej kołysanki. Potrzebuje myśli ostrej jak brzytwa, która ma odwagę zaatakować to, co uchodzi dziś za rzekomy zdrowy rozsądek, a co w istocie bywa po prostu świetnie opakowanym marketingowo obłędem. Obłędem jest bowiem traktowanie osobistego szczęścia jako bezwzględnego obowiązku, z którego musimy się codziennie spowiadać. Obłędem jest całkowite podporządkowanie poczucia własnej wartości kapryśnym rynkom społecznego uznania i wirtualnym algorytmom. Przeciw temu szaleństwu Martela stawia coś o wiele bardziej wymagającego niż uśmiechnięte, pozytywne myślenie: stawia odwagę egzystencjalnej trzeźwości.

Można by tę całą, misterną filozofię streścić jednym, celnym bon motem, który w niczym nie obraża jej analitycznej złożoności. Nie żyj tak, jakbyś miał sobie na samym końcu wystawić ocenę w arkuszu kalkulacyjnym; żyj tak, jakbyś miał wziąć udział w czymś obiektywnie realnym. To właśnie w tym zdaniu kryje się absolutne sedno problemu, z którym mierzy się późna nowoczesność. Człowiek z natury nie jest przecież chodzącym projektem PR, ani tym bardziej wiecznie pivotującym startupem własnego, nienasyconego ego. Nie jest też prostą sumą zebranych lajków, wywalczonych awansów, zdobytych tytułów czy mitycznych, korporacyjnych „kamieni milowych". Jest kruchą istotą, która może przyjąć własną przygodność, nadać sensowny kierunek swojej energii i zostawić po sobie świat choć odrobinę mniej tandetny, niż ten, który zastała.

A jeśli trzeba całemu temu wywodowi nadać finał jeszcze ostrzejszy, bardziej zgodny z jego prawdziwym, subwersywnym temperamentem, to należałoby powiedzieć tak. Nie potrzebujemy kolejnej cywilizacji uśmiechniętych, nieszczęśliwych narcyzów. Nie potrzebujemy jeszcze precyzyjniejszych technologii do obsesyjnego samopomiaru. Potrzebujemy ludzi, którzy potrafią grać mocno, lecz bez histerii. Kochać bez niewolnictwa. Przegrywać bez samoponiżenia. Wygrywać bez pychy. Czuć bez wstydu. Działać bez bałwochwalstwa wobec wyniku. Troszczyć się o siebie bez kultu ego. Troszczyć się o innych bez roztopienia granic. Budować świat bez zadęcia moralnego celebrytyzmu.

To jest właśnie kilvoittelu.

Nie miękka pociecha.

Nie coachingowa wata.

Nie centrowy kompromis.

Lecz forma odwagi.

Odwagi, by być człowiekiem całym, a nie jedynie skutecznym.

Filozofia Marteli vs polska kultura korporacyjna

Skoro Frank Martela pisze filozofię wyzwolenia z dusznego kultu sukcesu, to polska recepcja jego myśli nie może polegać na jałowym przekładzie słowo za słowo. Taki dosłowny transfer byłby jedynie trupem w dobrze skrojonym garniturze, martwym eksponatem w galerii korporacyjnych iluzji. Potrzebna jest tutaj głęboka transkrypcja kulturoznawcza, a więc takie przełożenie jego sloganów, maksym i bon motów, aby zaczęły one realnie żyć w polskiej wyobraźni językowej. Mowa tu zwłaszcza o tej jej osobliwej, znerwicowanej odmianie, którą na co dzień posługuje się społeczność biurokracji korporacyjnej, menedżerskiej i eksperckiej. Nie wystarczy bowiem powiedzieć po polsku dokładnie tego samego, co autor napisał po angielsku. Trzeba powiedzieć to tak, żeby zabrzmiało swojsko, ostro, inteligentnie i operacyjnie zarazem, uderzając w najczulsze punkty lokalnego etosu pracy.

W polskiej kulturze organizacyjnej istnieje wszak szczególne, niemal schizofreniczne napięcie między językiem oficjalnym a językiem rzeczywiście używanym. Oficjalnie wszyscy mówią o synergii, odporności, dobrostanie, ownershipie, excellence i dowożeniu mitycznej wartości. Nieoficjalnie zaś krążą znacznie bardziej prawdziwe idiomy, bon moty kuchenne, ironiczne skróty, półżarty z open space'u i prywatne maksymy ludzi, którzy nauczyli się żyć w zawieszeniu między PowerPointem a klinicznym wypaleniem. Jeśli więc Martelę chcemy naprawdę przeszczepić do polszczyzny korporacyjno-biurokratycznej, musimy wejść z chirurgiczną precyzją właśnie w ten szary obszar. Musimy operować między deklaracją a doświadczeniem, między sterylnym językiem HR a brudnym językiem przeżycia, między elegancją kwartalnego raportu a brutalnością powiadomienia na Teamsach o godzinie 21:37.

Najogólniejsza teza Marteli, głosząca, że należy ostatecznie przestać gonić za szczęściem, w polszczyźnie codziennej i zarazem profesjonalnej absolutnie nie powinna brzmieć sentymentalnie. Zwrot nakazujący zaprzestanie dbania o własne szczęście zbyt łatwo wpada bowiem w ton taniego kaznodziejstwa albo w rejestr poradnikowego banału, który wywołuje u profesjonalistów jedynie pobłażliwy uśmiech. W polskiej tradycji językowej znacznie skuteczniejsze byłoby radykalne przesunięcie akcentu z samego „szczęścia" na spięcie, gonitwę, bezlitosne rozliczanie siebie i

kompulsywne optymalizowanie każdego aspektu życia. Dlatego to fińskie przesłanie znacznie lepiej unoszą formuły uderzające wprost w korporacyjną nowomowę, odzierając ją z fałszywej powagi.

Współczesna kultura dobrostanu przypomina często doskonale naoliwioną maszynę do produkcji niezadowolenia, toteż musimy uderzyć w jej fundamenty. Nie rób ze szczęścia KPI, szczęście nie jest targetem, nie rozliczaj życia z nastroju kwartalnego, nie rób z dobrego samopoczucia projektu transformacyjnego, dobrostan to nie dashboard. Te warianty są krytycznie ważne, bo w języku polskich profesjonalistów właśnie KPI, target, rozliczanie i dashboard stanowią semantyczne centrum codziennego doświadczenia. Jeśli więc chcemy powiedzieć im, że szczęścia nie da się skutecznie ścigać, trzeba uderzyć w ich własne, głęboko zakorzenione metafory władzy nad sobą. Najkrócej i najdobitniej można by to zamknąć w jednej, bezlitosnej formule: szczęście jest produktem ubocznym dobrze urządzonego życia, a nie deliverable'em do dowiezienia na wczoraj.

Martelański „termometr szczęścia" również wymaga bezwzględnej polskiej adaptacji, by nie zginął w gąszczu korporacyjnej nowomowy. W wersji literalnej jest on wprawdzie poprawny, lecz zdecydowanie zbyt grzeczny, by przebić się przez pancerz cynizmu. W polskiej mowie instytucjonalnej znacznie większą nośność i siłę rażenia miałyby zwroty traktujące emocje z inżynieryjnym chłodem. Nastrój to wskaźnik, nie strategia; emocje są panelem kontrolnym, a nie zarządem spółki; jeśli coś cię dławi, nie pudruj wskaźnika, tylko napraw układ. Nie lecz alarmu, usuń pożar. Ten ostatni wariant ma szczególną siłę, ponieważ łączy surową prostotę z wyraźnym, niemal fizycznym obrazem awarii.

Martela słusznie zauważa, że brak szczęścia jest sygnałem, iż coś w naszym otoczeniu wymaga natychmiastowej naprawy. Polski odpowiednik tego twierdzenia, znacznie bardziej surowy i zdecydowanie mniej terapeutyczny, mógłby brzmieć: nie poprawiaj samopoczucia tam, gdzie trzeba poprawić warunki życia. To z pozoru proste zdanie ma ogromną wagę, również tę czysto polityczną. Wyprowadza nas ono bowiem z dusznej klatki prywatnej psychologii ku szerszej kwestii instytucji, warunków pracy, systemowych obciążeń, relacji władzy i samej architektury codzienności. Nie miękka pociecha. Nie coachingowa wata. Nie centrowy kompromis. Lecz forma odwagi, która każe patrzeć na system, a nie tylko we własne wnętrze.

Drugim wielkim obszarem wymagającym translacji jest kwestia nieprzejmowania się opinią innych, co w polskiej kulturze organizacyjnej stanowi temat niemal tragikomiczny. Formalnie wszyscy wokół głośno głoszą autonomię, odwagę cywilną, feedback culture i transparentne speaking up. Faktycznie zaś ogromna część energii biurokratycznej idzie na nerwowe wyczuwanie nastroju góry, czytanie między wierszami maili, interpretowanie złowrogiej ciszy przełożonych i obstawianie kuluarowych układów siły. Ludzie kompulsywnie kalibrują własny wizerunek tak, by przypadkiem

nie wypaść za ostro, za miękko, za ambitnie, za mało lojalnie albo, co najgroźniejsze w tym ekosystemie, za bardzo samodzielnie.

W takim paranoicznym świecie marteliańska wolność od cudzej opinii musi zostać bezwzględnie przełożona na język mniej psychologiczny, a bardziej organizacyjny. Znakomicie niosłyby to przesłanie formuły uderzające w sam rdzeń korporacyjnej uległości. Nie buduj siebie z cudzego feedbacku, nie oddawaj reputacji prawa do definiowania twojej ostatecznej wartości. Nie zarządzaj sobą pod cudzy slajd, nie żyj pod cudzy komentarz z włączonym track changes. To, że ktoś cię nie lubi, wcale nie znaczy, że system zgłosił krytyczny błąd. W polskiej odmianie języka menedżerskiego szczególnie nośna i wyzwalająca byłaby maksyma: bycie czasem nielubianym to po prostu stały koszt samodzielności operacyjnej.

To ostatnie zdanie ma niezwykle cenny walor, ponieważ nie brzmi jak naiwny bunt nastolatka przeciwko złemu światu, lecz jak chłodna, profesjonalna uwaga o kosztach sprawczości. Inny wariant, nieco bardziej zadziorny i uliczny, mógłby brzmieć: jeśli wszyscy są nieustannie zadowoleni z twojej obecności, prawdopodobnie niczego naprawdę nie poruszasz. A jeszcze ostrzej, uderzając w lęk przed marginalizacją: kto chce podobać się absolutnie wszystkim, ostatecznie kończy jako dział wsparcia cudzych oczekiwań. To właśnie taki, lekko cyniczny rejestr językowy byłby dla polskiej korporacyjnej publiczności znacznie bardziej przekonujący niż bezrefleksyjne powtarzanie wyświechtanego „bądź sobą". Slogan „bądź sobą" jest bowiem dziś do cna wyjałowiony, podczas gdy zakaz oddawania sterów własnej wartości w obce ręce natychmiast uruchamia konkret doświadczenia.

Martelańskie przesłanie o naturze emocji także wymaga głębokiej translacji na nasz specyficzny, lokalny kod kulturowy. W polskim środowisku profesjonalnym emocje są zazwyczaj albo żenująco infantylizowane, albo sekretnie, niemal perwersyjnie fetyszyzowane. Oficjalnie preferuje się chłodny ton „merytoryczny", który pod spodem nazbyt często bywa po prostu źle przebranym, paraliżującym lękiem przed oceną. Nieoficjalnie zaś emocje buzują w obiegach kuluarowych, w toksycznych domysłach, w gęstej pasywnej agresji. Widać to doskonale w mailach zaczynających się od uprzejmego „dziękuję za tę perspektywę", które w rzeczywistości znaczą „właśnie z uśmiechem zakopuję topór w twoich plecach".

Dlatego Martelańska rada, by powstrzymać się od oceniania emocji, powinna dostać polskie, znacznie twardsze i bardziej techniczne ekwiwalenty. Nie mówmy, że „wszystkie emocje są okej", bo to brzmi jak wyblakły plakat z pastelowego pokoju domorosłego coacha. Zamiast tego powiedzmy wprost: emocja to sygnał, nie tożsamość; nie rób z chwilowego nastroju twardego stanowiska ideowego. Nie utożsamiaj lokalnego alarmu z globalną awarią systemu, uczucie nie jest prawomocną uchwałą zarządu. To, że w danej chwili czujesz obezwładniający lęk, wcale nie znaczy,

że obiektywna rzeczywistość wydała już na ciebie ostateczny wyrok. Szczególnie użyteczna i wyzwalająca byłaby polska parafraza w czysto korporacyjnym duchu: nie jesteś stresem, masz po prostu stres w systemie.

Jest w tym sformułowaniu odrobina inżynieryjnej brutalności, ale właśnie ona ma szansę realnie zadziałać na przebodźcowane umysły. Podobnie złość można by skutecznie odczarować jednym, precyzyjnym zdaniem: gniew bywa cenną informacją o naruszeniu granic, a nie ostatecznym dowodem braku profesjonalizmu. Smutek zaś można ująć w ramy raportowania: obniżony nastrój nie jest defektem wizerunkowym, tylko czasem po prostu rzetelnym raportem z realnej straty. Martela chce odczarować emocje bez ich jednoczesnego ubóstwienia, co w polszczyźnie profesjonalnej wymaga rozbrojenia dwóch groźnych przesądów. Należy obalić mit, że emocja zawsze kompromituje, oraz iluzję, że emocja zawsze mówi obiektywną prawdę. Najpierw zauważ, potem nazwij, na końcu decyduj.

Zaakceptowanie własnej przeszłości w polskiej kulturze wymaga jeszcze innego, bardzo subtelnego zabiegu retorycznego. Polszczyzna ma w tej materii dwa skrajne, równie destrukcyjne odruchy, między którymi nieustannie się miotamy. Albo z upodobaniem romantyzuje biografię cierpienia, taplając się w martyrologii, albo brutalnie każe „ogarnąć się" i iść dalej bez jakiegokolwiek oglądania się za siebie. Martela ze swoją filozofią nie mieści się w żadnym z tych utartych schematów. Jego wyważone stanowisko trzeba więc przetłumaczyć tak, by było twarde, osadzone w realiach, lecz jednocześnie nie bezduszne. Przeszłość to zapis, nie instrukcja obsługi przyszłości – to zdanie ma syntetyczność klasycznej maksymy i zarazem doskonale wyjaśnia najważniejszą różnicę ontologiczną.

Dobrze brzmią tu również inne formuły, zdejmujące z barków ciężar absolutnej winy, ale zostawiające odpowiedzialność za przyszłość. Nie wybrałeś punktu startowego, ale w pełni odpowiadasz za obecną trajektorię. Nie jesteś winny całego rozdania, ale odpowiadasz za swoją grę przy tym stole. Nie dziedziczysz zasługi za własny, uprzywilejowany start i nie dziedziczysz pełnej winy za cudze, systemowe błędy. W języku korporacyjno-urzędniczym można by to ująć jeszcze dosadniej, uderzając w fetysz rekrutacyjny: twoje CV nie jest twoim ostatecznym losem, nie rób z trudnego dzieciństwa polityki personalnej na całe dorosłe życie. Nie da się renegocjować twardych faktów, ale zawsze da się zmienić następny, strategiczny ruch.

Z kolei wobec własnych, nieuniknionych błędów świetnie działałby wariant odzierający porażkę z niepotrzebnego dramatyzmu. Wstyd nie jest żadną strategią naprawczą, a szczere przeprosiny są zawsze lepsze niż tania autopropaganda. Nie broń starego błędu tylko dlatego, że był twoim autorskim dziełem. Dojrzałość zaczyna się dokładnie tam, gdzie rozbuchane ego przestaje pisać niekończące się apelacje od faktów. To ostatnie zdanie wybornie wręcz przekłada myśl Marteli na

polski idiom profesjonalisty, ponieważ dotyka bardzo miejscowego, toksycznego zjawiska. Mowa o elokwentnym, wielopiętrowym uzasadnianiu absolutnie wszystkiego, byle tylko nie przyznać się do zwykłej, ludzkiej pomyłki.

Kolejny kluczowy obszar, czyli nieprzejmowanie się tym, na co obiektywnie nie mamy wpływu, ma w polszczyźnie ogromne tradycje. Trzeba je jednak bezwzględnie oczyścić z dwóch poważnych niebezpieczeństw, które wypaczają sens stoicyzmu. Z jednej strony musimy odrzucić bierność udającą głęboką mądrość, z drugiej zaś – szlachetną histerię udającą realną sprawczość. Martela jest stoikiem na wskroś praktycznym, a nie piewcą filozoficznego bezruchu czy apatii. Dlatego polskie ekwiwalenty jego myśli powinny brzmieć tak, by precyzyjnie oddzielać akceptację nagiego faktu od rezygnacji z jakiegokolwiek działania. Uznaj stan gry, zanim wykonasz kolejny ruch na planszy.

Nie walcz z dokonanym faktem, tylko zrób pragmatyczny użytek z tego, co po owym fakcie ostatecznie zostaje. Rzeczywistość nie pyta cię w ankiecie, czy ci się podoba; najpierw ją uznaj, a dopiero potem ją obrabiaj. Nie myl głośnego oburzenia z realnym wpływem, wszak histeria nie jest i nigdy nie była narzędziem sprawczości. Najpierw chłodna diagnoza, potem ewentualny heroizm. Szczególną karierę w biurowcach mogłoby zrobić zdanie: to, że coś cię głęboko oburza, nie znaczy jeszcze, że masz na to jakąkolwiek dźwignię. Jest w nim coś z gorzkiej polskiej ironii i coś z chłodnej, bezlitosnej ekonomii działania.

Inny, równie dobry wariant tej stoickiej postawy uderza w ekonomię naszej życiowej energii. Nie zużywaj całego dostępnego prądu na jałowy bunt wobec tego, czego i tak nie odwołasz. A przekładając to na język jeszcze bardziej instytucjonalny: zarządzaj realnym zakresem wpływu, a nie infantylną fantazją o własnej wszechmocy. To ostatnie sformułowanie brzmi niemal jak gotowa instrukcja dla ambitnego kierownika departamentu i właśnie dlatego mogłoby tak świetnie zadziałać w praktyce. Martelański stoicyzm powinien w polskiej wersji wybrzmiewać jako twarda dyscyplina realności. Nie może być kolejną sentencjonalną mgłą, w której gubią się kontury rzeczywistości.

Najbardziej eksplodującym polem translacji jest jednak bez wątpienia radykalna krytyka sukcesu. Polski język korporacyjny jest do cna nasiąknięty kultem dowożenia, awansu, widoczności i obsesyjnego „robienia wyniku". Jeśli Martela ma zostać tu przyjęty i zrozumiany, trzeba mu dać słowa, które z jednej strony nie będą brzmiały jak żałosny resentyment przegranego. Z drugiej zaś strony muszą one skutecznie rozbroić pychę chwilowego zwycięzcy. Dlatego zamiast ogólnego, mdłego „zrezygnuj z obsesji sukcesu", znacznie lepiej powiedzieć to językiem twardych realiów: wynik to nie jest metryka człowieka, a sukces nie stanowi aktu notarialnego twojej wewnętrznej wartości.

Awans, choćby i na najwyższe piętro, wcale nie czyni cię bardziej realnym bytem. Nie buduj swojej egzystencjalnej godności na premii uznaniowej, którą zarząd może cofnąć jednym mailem. Nie myl chwilowej pozycji w strukturze z prawdziwym ciężarem gatunkowym człowieka. Dowieziony w pocie czoła target nie jest sakramentem, który zmywa grzechy całego kwartału. Te zdania mają potężną siłę rażenia, ponieważ uderzają w polskie, uświęcone rytuały prestiżu. Robią to językiem, który jest jednocześnie prawniczy, urzędowy i cudownie szyderczy, obnażając pustkę korporacyjnej teologii.

Warto też precyzyjnie przełożyć Marteli rozróżnienie między zdrowym skupieniem na procesie a toksyczną fiksacją na samym wyniku. W polszczyźnie biznesowej można by to ująć z rzemieślniczą surowością: pilnuj rzemiosła, wynik przyjdzie w ślad za nim albo nie, ale bez rzemiosła nie przyjdzie absolutnie nic wartego szacunku. Nie optymalizuj za wszelką cenę triumfu, optymalizuj raczej jakość samej gry. Masz realny wpływ na swoją robotę, ale nie masz wpływu na cały chaotyczny świat wokół tej roboty. Proces to twoja wyłączna jurysdykcja, wynik to już częściowo kapryśna pogoda. To ostatnie zdanie ma szczególny, metaforyczny potencjał, łącząc zwięzłość z niezwykłą celnością.

Można by z tej myśli zrobić niemal narodowy, polski bon mot marteliański, który zawisłby nad niejednym biurkiem. Podobnie zresztą jak z innej, równie mocnej formuły: pracuj tak, by móc się z czystym sumieniem podpisać pod sposobem działania, a nie tylko pod ostatecznym sukcesem projektu. To jest właśnie ten unikalny język, który płynnie łączy stary etos rzemieślniczy z nowoczesnym profesjonalizmem. Doskonale unosi on ducha Marteli, nie pozwalając mu ulecieć w rejony taniego moralizatorstwa. Nie ma bardziej eleganckiej formy niewoli niż ta, która mówi językiem akceptacji społecznej opartej wyłącznie na dowiezionych wynikach.

Przejdźmy do postulatu „dbaj o siebie”, ponieważ to hasło w polskim świecie firmowo-urzędniczym jest szczególnie, wręcz dramatycznie zagrożone banalizacją. Najczęściej redukuje się je do powierzchownego wellnessu, weekendowego odpoczynku, obowiązkowego webinaru o głębokim oddechu i upokarzającego kuponu na masaż biurowy. Tymczasem u Marteli chodzi o coś nieporównywalnie głębszego i bardziej radykalnego. Chodzi o samowspółczucie, prawdziwe samostanowienie, zgodę na własny, biologiczny rytm i suwerenny wybór zadań, które są naprawdę nasze. W polskiej translacji trzeba więc stanowczo wyjść poza zinfantylizowany język relaksu i wejść w rejestr zarządzania sobą.

Proponowałbym tutaj formuły, które przywracają jednostce podmiotowość: bądź dla siebie solidnym zapleczem, a nie bezlitosnym nadzorcą z pejczem. Nie musisz być własnym, prywatnym działem represji i kontroli jakości. Zadbaj o swoje nienaruszalne warunki brzegowe, nie oddawaj całej życiowej energii na nieustanny, wewnętrzny audyt. Samowspółczucie to wcale nie jest rozlazła

miękkość, tylko wysoce cywilizowana forma wewnętrznej siły. Nie rób z siebie projektu naprawczego, który nie ma końca ani budżetu. Szczególnie mocne i rezonujące byłoby zdanie: traktuj siebie jak zasób strategiczny, a nie jak tani materiał eksploatacyjny.

Ono bardzo dobrze, wręcz perfekcyjnie tłumaczy koncepcję samowspółczucia na twardy język korporacyjny, w żaden sposób nie psując jego pierwotnego sensu. Podobnie działa inna, nieco bardziej motoryzacyjna metafora: nie jedź na sobie jak na firmowym aucie w leasingu, któremu odmawia się podstawowego serwisu. To już rejestr znacznie bardziej potoczny, ale właśnie dzięki temu ma potężną siłę obiegową w kuluarowych rozmowach. Albo jeszcze inaczej: własnej psychiki nie bierze się na zużycie przyspieszone, byle tylko dowieźć kwartał. Martela nie proponuje przecież lulania rozkapryszonego ego, tylko odzyskanie relacji z samym sobą. Relacji, która wreszcie przestaje być czystą, brutalną eksploatacją.

Postulat „dbaj o innych" wymaga z kolei przełożenia takiego, które nie wpadnie ani w tanie moralizowanie, ani w lepki język miękkiego HR-u. W polskiej kulturze organizacyjnej bezinteresowna troska nazbyt łatwo staje się zjawiskiem albo głęboko podejrzanym, albo czysto dekoracyjnym, wpisanym w strategię wizerunkową. Trzeba więc ją opisać jako coś na wskroś realistycznego, strukturalnego i opłacalnego w długim terminie. Nie mówmy „bądź miły", lecz raczej uderzmy w pragmatyzm: nie buduje się trwałych, wieloletnich wyników na spalonej ziemi relacyjnej. Człowiek nie jest i nigdy nie będzie jednoosobową wyspą operacyjną, samowystarczalnym bytem w próżni.

Relacje nie są miłym, opcjonalnym dodatkiem do roboty, tylko absolutnie fundamentalną infrastrukturą tej roboty. Nie konsumuj ludzi wokół siebie jak darmowych zasobów pomocniczych. Kto wszystkich bezwzględnie używa, ten w końcu zostaje zupełnie sam, mając do towarzystwa jedynie własny, bezużyteczny spryt. Dbanie o ludzi to nie jest naiwna filantropia po godzinach, tylko twardy realizm społeczny. Bardzo dobra i niezwykle potrzebna wydaje się też marteliańska myśl o niebyciu biurową wycieraczką. Po polsku, w surowym kodzie korporacyjnym, można ją ująć z chirurgiczną precyzją, stawiając wyraźne granice między współpracą a frajerstwem.

Pomagaj innym, ale bez dokonywania cichej autolikwidacji. Empatia pozbawiona jakichkolwiek granic zawsze kończy się kadrową katastrofą wewnętrzną i wypaleniem. Troska o zespół wcale nie wymaga samounieważnienia własnych potrzeb. Nie każda potakiwana zgoda jest autentyczną współpracą; czasem jest to po prostu smutna rezygnacja z własnego, należnego miejsca przy stole. To są zdania, które mogą realnie, z dużą mocą pracować w polszczyźnie profesjonalnej. Oddają one bowiem to nieustanne, wyczerpujące napięcie między chęcią współpracy a ryzykiem samoponiżenia. Martela broni relacyjności mądrej, a nie naiwnej, toteż polski odpowiednik powinien stale i czujnie pilnować tej delikatnej równowagi.

Najbardziej wdzięcznym, ale i ryzykownym polem translacji jest wezwanie do budowania lepszego świata. W polskim języku instytucjonalnym bardzo łatwo popaść tutaj albo w nieznośny patos rodem z sejmowego exposé, albo w skrajny infantylizm kolorowego plakatu CSR. Martela wymaga od nas czegoś zupełnie trzeciego: lokalnej, bardzo konkretnej, niepróżnej sprawczości, pozbawionej wielkich słów. Dlatego zamiast wzniośle nawoływać „zmieniaj świat", znacznie lepiej powiedzieć to z pozycji rzemieślnika: napraw to, co realnie leży w twoim zasięgu ręki. Rób pragmatyczny użytek ze swoich kompetencji dokładnie tam, gdzie świat wokół ciebie wyraźnie przecieka.

Nie czekaj biernie na wielką, dziejową misję, tylko zacznij od najbliższej, prozaicznej odpowiedzialności. Nie musisz od razu zbawiać całej ludzkości, wystarczy w zupełności, że przestaniesz zostawiać po sobie bałagan moralny w zespole. Przestań w kółko pytać, czy to ci się osobiście opłaci, a zacznij pytać, czy to działanie coś rzeczywiście, obiektywnie poprawia. W polskiej tradycji językowej bardzo silne i nośne są formuły odwołujące się do roboty porządnej, rzetelnej, „zrobionej jak trzeba". Można więc Martelę z powodzeniem przełożyć również przez ten zapomniany idiom solidności, przywracając mu należne miejsce.

Lepszy świat nie buduje się z gładkich deklaracji w mediach społecznościowych, tylko z dobrze wykonanej, najbliższej powinności. Etyka zawodowa zaczyna się dokładnie tam, gdzie kończy się tania autoprezentacja. Zostaw po sobie w firmie porządek nieco większy niż ten, który zastałeś pierwszego dnia. Masz sprawne ręce, mądrą głowę i określoną pozycję w strukturze – zrób z nich wreszcie pożytek publiczny. To ostatnie zdanie doskonale niesie w sobie zarówno wymiar aksjologiczny, jak i czysto organizacyjny. Nie moralizuje tanio, lecz stanowczo domaga się zrobienia właściwego użytku z własnej, wypracowanej sprawczości.

Pozostaje nam jeszcze **kilvoittelu**, czyli pojęcie z całego fińskiego arsenału najtrudniejsze do oswojenia, a zarazem najcenniejsze. Literalne tłumaczenie tego terminu jako „zabawowa rywalizacja" jest wprawdzie słownikowo poprawne, ale dla polskiego ucha profesjonalnego brzmi zdecydowanie zbyt dziecięco. Trzeba więc znaleźć taki rejestr, który bezbłędnie odda jednocześnie intensywność zaangażowania i lekkość dystansu. Proponowałbym kilka możliwych, polskich odpowiedników opisowych, które uderzają w sedno: rywalizacja bez paraliżującej neurozy; mocna, zdecydowana gra bez toksycznego kultu wyniku; ambicja bez dusznego spazmu.

To pełne wejście w robotę, ale bez oddawania jej własnej, niezbywalnej godności. To ostre granie na miękkim ego, wysoki poziom zaangażowania przy jednoczesnym, niskim poziomie kultu zwycięstwa. Ta ostatnia formuła brzmi może nieco sucho, jak notatka strategiczna z posiedzenia zarządu, ale właśnie dlatego jest tak wysoce użyteczna w tym środowisku. Można też stworzyć bon moty, które zaczną żyć własnym, korytarzowym życiem: graj na serio, ale nie święcie; wchodź w

projekt mocno, wychodź z niego lekko; dawaj z siebie wszystko na boisku, ale nie oddawaj suchym wynikom samego siebie.

Ambicja tak, bałwochwalstwo nie. Pracuj z drapieżnym pazurem, ale nie z wściekłą pianą na ustach. Pełen gaz, jednak bez religijnego kultu podium. Mistrzostwo bez cienia histerii. Zwyciężaj głęboko, nie płytko. Nie zaciskaj całego swojego życia na jednym, kwartalnym wyniku. Ciesz się samą jazdą, nie buduj nowej religii z linii mety. Te zdania mają ogromną szansę nieść myśl Marteli po polsku, bo trafiają w doskonale znane nam idiomy: gaz, podium, piana, jazda, zaciskanie, powaga gry. Nie są to martwe, książkowe frazy; to słowa żywe, pulsujące energią open space'u.

Szczególnie wartościowa i ożywcza byłaby polska transkrypcja jego centralnego paradoksu: „how to not give a fuck while also caring deeply". Dosłownie przetłumaczone brzmi to ryzykownie i wulgarnie, ale bez tej surowej energii gubi się cały rdzeń sensu. W polszczyźnie profesjonalnej, a zarazem odważnej, można by to oddać z zachowaniem odpowiedniego balansu: mieć dystans bez popadania w cyniczne zobojętnienie; nie robić z niczego złotego cielca, a jednak z pasją robić rzeczy obiektywnie ważne; nie spinać się o każdy drobiazg, ale śmiertelnie poważnie traktować to, co naprawdę istotne.

Mieć luz w ego i potężny ciężar gatunkowy w realnym działaniu. Nie robić taniego dramatu z własnej osoby, tylko po prostu robić porządną robotę. Trzymać chłodną głowę analityka i gorące serce do spraw, które warto przez życie nieść. Najmocniejsza i najbardziej nośna wydaje się chyba ta jedna, krótka fraza: luz w ego, ciężar w działaniu. To już nie jest tylko zgrabne tłumaczenie; to prawie gotowy, egzystencjalny slogan naszej przebodźcowanej epoki. Luz w ego. Rzetelność w robocie. Wierność sprawom ważnym.

Warto teraz spróbować zebrać te wszystkie polskie odpowiedniki w większe, bardziej zwarte rejestry językowe, których społeczność biurokracji korporacyjnej mogłaby realnie, bez wstydu używać. W rejestrze czysto zarządczym Martela po polsku brzmiałby mniej więcej tak, uderzając w tony przywódcze: nie rób ze szczęścia KPI, bo zniszczysz i szczęście, i wskaźnik. Emocje traktuj jak cenne sygnały z rynku, nie jak uchwały zarządu. Pilnuj rygorystycznie procesu, bo ostateczny wynik jest częściowo tylko zmienną pogodą. Nie buduj swojej liderskiej wartości z cudzego, często przypadkowego feedbacku. Punkt startowy nie był twoim dziełem, ale następny ruch już w pełni zależy od ciebie. Traktuj siebie jak zasób strategiczny, nie jak paliwo awaryjne do spalenia w kryzysie. Ludzie nie są kosztem dodanym do wyniku, tylko fundamentalnym warunkiem trwałego wyniku. Naprawiaj to, co leży najbliżej. Graj na serio, nie święcie.

W rejestrze bardziej urzędniczo-eksperckim, lubiącym precyzję i chłód, brzmiałoby to nieco inaczej, choć równie mocno: dobrostan nie jest rezultatem kompulsywnej autooptymalizacji, lecz

naturalnym skutkiem sensownie urządzonej praktyki życia. Wartość osoby ludzkiej nie podlega pełnej redukcji do jej mierzalnych osiągnięć. Emocje posiadają wysoki walor informacyjny, lecz w żadnym wypadku nie orzeczniczy. Przeszłość stanowi niezaprzeczalny fakt, nie zaś normę bezwzględnie wiążącą przyszłe działanie. Sprawczość wymaga rygorystycznej dyscypliny zakresu wpływu. Samowspółczucie jest koniecznym warunkiem utrzymania trwałej podmiotowości w systemie. Relacyjność nie znosi autonomii jednostki, lecz ją stabilnie osadza w strukturze. Rywalizacja winna przyjmować postać głębokiego zaangażowania, całkowicie odciążonego od sakralizacji wyniku. To już język znacznie wyższy, analityczny, ale nadal wierny wywrotowemu duchowi Marteli.

W rejestrze półoficjalnym, tym zdecydowanie najbliższym codzienności ekspertów pijących kawę w firmowej kuchni, można by powiedzieć to najprościej: nie pompuj sztucznie szczęścia, po prostu uporządkuj swoje życie. Nie ustawiaj siebie pod cudze, niezadowolone miny. Nazwij emocję po imieniu, ale nie dawaj jej kierownicy do swojego auta. Nie odrabiaj w kółko tej samej, zamkniętej przeszłości. Ogarnij, na co masz realny wpływ, a reszty nie bierz na klatę jak wszechmocny heros. Sukces to bardzo miły skutek uboczny, a nie ostateczny dowód twojego człowieczeństwa. Dbaj o siebie jak o solidny fundament, nie jak o wieczny projekt naprawczy. Dbaj o ludzi, ale bez frajerskiej samolikwidacji. Zostaw po sobie kawałek świata w nieco lepszym stanie. Graj mocno, ale bez religii wyniku.

Właśnie ten trzeci rejestr wydaje się zdecydowanie najbardziej obiecujący i nośny. Łączy on bowiem gęstość filozoficznego sensu z naturalnym obiegiem mowy żywej. Nie brzmi jak nudne kazanie z ambony. Nie brzmi jak wygładzony, plastikowy newsletter od działu HR. Nie brzmi wreszcie jak koślawe tłumaczenie z języka angielskiego, które wypadło z okna Teamsa i złamało sobie nogę na wirtualnym korytarzu. Brzmi na wskroś po polsku, a jednocześnie z ogromną precyzją niesie obcość i świeżość myśli Marteli dokładnie tam, gdzie jest ona dziś najbardziej potrzebna.

Można więc sformułować ostateczny, twardy wniosek kulturoznawczy z tej lekcji przekładu. Martela daje się skutecznie przełożyć na polską tradycję językową nie wtedy, gdy mówimy o szczęściu, samoakceptacji i wartościach w sposób miękki, pastelowy i ogólnikowy. Działa on dopiero wtedy, gdy jego fińskie intuicje osadzimy głęboko w naszych własnych, szorstkich idiomach pracy, godności i roboty porządnej. Kiedy odwołamy się do naszego dystansu do pozy, nieufności wobec instytucjonalnego nadęcia i szacunku do sprawczości pozbawionej taniego samochwalstwa. Polska wspólnota biurokracji korporacyjnej absolutnie nie potrzebuje kolejnej, importowanej narracji o mindfulnessie i oddychaniu przeponą.

Ona potrzebuje języka, który pozwoli jej wreszcie powiedzieć sobie brutalną prawdę bez jednoczesnej utraty profesjonalnej twarzy. Potrzebuje zdań, które można bez wstydu powtórzyć na

spotkaniu statusowym, w korytarzu, przy ekspresie do kawy i w samotnej chwili wieczornego zwątpienia. Potrzebuje formuł krótkich, ale niezwykle ciężkich od sensu. Nie miękka pociecha. Nie coachingowa wata. Nie centrowy kompromis. Lecz forma odwagi. A zatem, gdyby z całego, potężnego projektu Marteli zostawić tylko polskie maksimum operacyjne, mogłoby ono brzmieć jak dekalog przetrwania: nie rób ze szczęścia targetu. Nie buduj siebie z cudzej opinii. Nie sądź emocji jak pospolitych przestępców. Nie negocjuj z twardymi faktami przeszłości.

Nie udawaj przed sobą, że masz wpływ na wszystko wokół. Nie myl chwilowego sukcesu z niezbywalną wartością. Dbaj o siebie bez popadania w narcystyczny kult ego. Dbaj o ludzi bez dokonywania cichej samolikwidacji. Naprawiaj świat dokładnie tam, gdzie dosięga twoja własna ręka. Graj mocno, ale nigdy nie oddawaj suchym wynikom własnej godności. To byłby właśnie Martela po polsku. Nie grzeczny. Nie rozmazany. Nie pocztówkowo fiński. Tylko zdolny wejść do krwiobiegu tam, gdzie dziś najbardziej potrzeba rozumu z charakterem. Luz w ego. Rzetelność w robocie. Wierność sprawom ważnym.

> Czy jesteśmy w stanie odnaleźć siebie w świecie, który nieustannie żąda od nas raportów z własnego szczęścia? Prawdziwa odwaga zaczyna się w momencie, gdy przestajemy traktować własną psychikę jak arkusz kalkulacyjny, a zaczynamy ją przeżywać jak życie. Być może jedynym sposobem na wygranie tego wyścigu jest po prostu zejście z bieżni.

Inspiracje

[1] **"Stop Chasing Happiness: A Pessimist's Guide to a Good Life"** Frank Martela

2025 | Allen & Unwin

Frank Martela jest adiunktem w dziedzinie projektowania organizacyjnego na Uniwersytecie Aalto w Finlandii. Jest badaczem interdyscyplinarnym, posiadającym doktoraty zarówno z filozofii, jak i badań nad organizacją. Specjalizuje się w motywacji człowieka, dobrostanie i sensie życia. Jest uznanym na całym świecie ekspertem w dziedzinie szczęścia i psychologii organizacji w krajach nordyckich. Do jego najważniejszych prac należą książka „A Wonderful Life: Insights on Finding a Meaningful Existence" oraz liczne publikacje w czołowych czasopismach naukowych.

Frank Martela *is an assistant professor of organizational design at Aalto University, Finland. A cross-disciplinary researcher holding PhDs in both philosophy and organizational research, he specializes in human motivation, well-being, and the meaning of life. He is an internationally recognized expert on Nordic happiness and organizational psychology. His notable works include the book 'A Wonderful Life: Insights on Finding a Meaningful Existence' and numerous publications in top academic journals.*

Aalto University

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: f598d2f6-b7b0-40f1-92c0-ce58ae4ec6b8