Via negativa: architektura rozumu w epoce nadmiaru

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Współczesny świat promuje nieustanną optymalizację i dążenie do maksymalizacji efektów, co prowadzi do przebodźcowania i szumu informacyjnego. Niniejszy tekst proponuje alternatywne podejście oparte na filozofii via negativa, czyli metodzie osiągania lepszych rezultatów poprzez usuwanie tego, co zbędne i błędne. Autorzy wyjaśniają, jak poprzez świadomą higienę poznawczą możemy zredukować wpływ heurystyk, błędów przeżywalności czy myślenia grupowego. Zamiast dodawać kolejne warstwy skomplikowanych strategii, warto skupić się na pierwotnym pytaniu o to, jak przestać myśleć w sposób wadliwy. Tekst stanowi interdyscyplinarną analizę, łączącą ekonomię behawioralną z praktyczną filozofią roztropności, oferując czytelnikowi konkretne narzędzia do ochrony przed iluzją sukcesu i deformacjami poznawczymi w późnym kapitalizmie.

The modern world promotes constant optimization and the pursuit of maximum results, which leads to overstimulation and information noise. This text proposes an alternative approach based on the philosophy of via negativa, a method of achieving better results by eliminating what is unnecessary and erroneous. The authors explain how, through conscious cognitive hygiene, we can reduce the influence of heuristics, survivorship biases, and groupthink. Instead of adding layers of complex strategies, it's worth focusing on the original question of how to stop thinking in a flawed way. This text is an interdisciplinary analysis, combining behavioral economics with the practical philosophy of prudence, offering the reader concrete tools to protect themselves against the illusion of success and the cognitive distortions of late capitalism.

Współczesna kultura intelektualna, przesycona obsesją optymalizacji i skalowania sprawczości, cierpi na hipertrofię afirmacji, która przysłania fundamentalną potrzebę higieny poznawczej. Autorzy tekstu, odwołując się do metody via negativa, stawiają tezę, że w świecie permanentnej niepewności kluczem do racjonalności nie jest mnożenie

recept na sukces, lecz systematyczna redukcja błędów i oczyszczanie aparatu poznawczego z iluzji. Złożoność dzisiejszych wyzwań – od polityki po rynki finansowe – sprawia, że nasze ewolucyjne heurystyki, takie jak błąd potwierdzenia, złudzenie kontroli czy uleganie stadnemu dowodowi słuszności, stają się groźnymi deformacjami. Tekst demaskuje naiwny kult „lidera-demiurga" i wskazuje, że wybitne wykształcenie czy wysoki status społeczny nie stanowią szczepionki przeciwko samozłudzeniu; wręcz przeciwnie, elity często używają intelektu do tworzenia coraz bardziej wyrafinowanych racjonalizacji własnych porażek. Prawdziwa dojrzałość poznawcza wymaga zatem przejścia od heroicznej retoryki sprawczości do chłodnej architektury procedur, które wymuszają falsyfikację założeń. W epoce informacyjnego szumu największą innowacją okazuje się nie dodawanie nowych funkcji, lecz bezlitosne usuwanie intelektualnego balastu, co czyni z via negativa nie tylko metodę filozoficzną, ale niezbędny fundament przetrwania nowoczesnych instytucji.

SŁOWA KLUCZOWE

via negativa | architektura rozumu | błędy poznawcze | higiena poznawcza | heurystyka dostępności | efekt ramowania | błąd przeżywalności | ekonomia behawioralna | teoria perspektywy | myślenie grupowe | dyskontowanie hiperboliczne | błąd kosztów utopionych | racjonalność | deformacje poznawcze | szum informacyjny

Hipertrofia afirmacji: pułapka pozytywnego myślenia

Współczesna kultura wiedzy cierpi na chorobę, którą można nazwać hipertrofią afirmacji. Wszyscy chcą dziś optymalizować potencjał, wzmacniać sprawczość i skalować efektywność. Rynek tonie w obietnicach monetyzacji uwagi oraz tworzenia najlepszej wersji siebie. Rzadko jednak ktoś ma odwagę zacząć od pytania znacznie bardziej pierwotnego. Powinniśmy bowiem najpierw zapytać, jak po prostu nie myśleć źle.

W tym miejscu via negativa okazuje się nie estetycznym dodatkiem do filozofii roztropności, lecz jej twardym rdzeniem. Nie jest to bynajmniej strategia rezygnacji czy defetyzmu. Mówimy tu o oczyszczaniu aparatu poznawczego z iluzji, które systematycznie pasożytują na naszym rozumie. Te błędy są o tyle groźne, że doskonale potrafią udawać racjonalne wnioskowanie.

Fundacja Dobre Państwo w materiałach o racjonalności podąża dokładnie tym samym traktem. Badacze podkreślają, że higiena poznawcza nie polega na produkcji kolejnych opinii. Wymaga ona raczej kalibracji przekonań oraz kontroli heurystyk, czyli umysłowych dróg na skróty. Musimy systematycznie odróżniać mapę od terytorium, pamiętając o granicach percepcji.

Badania nad racjonalnością pokazują, że pojęcie to pozostaje z natury głęboko interdyscyplinarne. Nie daje się ono zamknąć w ramach psychologii, ekonomii czy klasycznej filozofii. Ten brak jednej definicji paradoksalnie tylko wzmacnia siłę programu via negativa. Skoro wszak nie istnieje prosta recepta na myślenie idealne, rośnie wartość wiedzy o naszych błędach.

Via negativa: przewaga metodologii eliminacji

Via negativa, czyli klasyczne poznanie przez negację, a współcześnie metoda redukcji błędów, ma fundamentalną przewagę nad fetyszyzacją recept na sukces. Przewaga ta ma wymiar zarówno epistemiczny, jak i instytucjonalny. W złożonym świecie znacznie łatwiej bowiem wskazać mechanizmy niszczące trafność sądu niż zbudować pewny model triumfu. Organizacje, rynki i wspólnoty polityczne rzadko upadają z powodu braku wielkiej wizji. Giną raczej wskutek tolerowania ewidentnych deformacji poznawczych, przy czym błąd potwierdzenia, ułuda kontroli czy zachwyt nad własną narracją paraliżują racjonalny osąd.

W tym sensie via negativa nie jest pesymizmem, lecz najwyższą formą intelektualnego realizmu. Podejście to przypomina, że człowiek nie potrzebuje kolejnego motywacyjnego kaznodziei, tylko dyscypliny porównywalnej z aseptyką na sali operacyjnej. Chirurg, który wzruszająco wierzy w swoją intuicję, ale nie sterylizuje narzędzi, nie jest wszak romantycznym buntownikiem przeciw biurokracji. Jest po prostu bezpośrednim zagrożeniem biologicznym. Dokładnie tak samo menedżer, polityk albo inwestor, który nie sterylizuje własnych przesłanek, staje się zagrożeniem epistemicznym dla całego otoczenia.

Struktury poznawcze: źródło systemowych błędów

W recepcji współczesnej nauki uderza fakt, że dawne intuicje o ograniczonej racjonalności nie zniknęły pod naporem twardych danych. Przeciwnie, nowe badania bezlitośnie je pogłębiły. Ekonomia behawioralna, psychologia poznawcza czy socjologia organizacji mówią dziś bowiem jednym głosem. Sugerują coraz mocniej, że błąd nie stanowi marginalnego incydentu na obrzeżach rozumu. Jest to raczej stały, nieunikniony koszt funkcjonowania umysłu w środowisku permanentnej niepewności.

Nie mówimy tu wszak o sporadycznych potknięciach racjonalnego aktora, który miał gorszy dzień. Mamy do czynienia ze strukturalnymi właściwościami całego systemu poznawczego. Ten biologiczny mechanizm oszczędza energię dzięki myślowym skrótom, a następnie płaci za ową oszczędność deformacją sądu. Nasz mózg tnie koszty operacyjne bez patrzenia na ostateczną jakość. Mit pełnej kontroli nad własnym osądem upada w zderzeniu z architekturą ludzkiej biologii.

Kompromitujące dla naszej cywilizacyjnej pychy jest przy tym to, jak zachowuje się sztuczna inteligencja. Systemy trenowane na ludzkich wzorcach zaczynają ujawniać identyczne skrzywienia. Badania z lat 2024–2025 pokazują, że duże modele językowe przejawiają rozmaite błędy decyzyjne, nierzadko wręcz wzmacniając nasze uprzedzenia. To otrzeźwiająca lekcja. Jeśli maszyna reprodukuje nasze błędy, nie są one folklorem pop-psychologii, lecz twardym śladem ludzkiego ustroju poznawczego.

Sukces rynkowy: dominacja losowości nad mistrzostwem

Pierwszym wielkim polem poznawczej deformacji pozostaje złudzenie sensu oraz iluzja własnych kompetencji. Człowiek sukcesu niemal nigdy nie przyznaje, że triumfował w świecie rządzonym przez ślepy traf, woląc wierzyć, że bezbłędnie przejrzał rynek. Teoria perspektywy, czyli koncepcja tłumacząca podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka, dowodzi wszak czegoś innego. Pokazuje ona, że jednostki nie oceniają wyników w sposób czysto probabilistyczny, lecz ulegają asymetrycznym emocjom wobec zysków i strat. Ten fakt skutecznie osłabia naiwną opowieść o racjonalnym podmiocie widzącym świat takim, jaki on jest.

Kiedy dołożymy do tego błąd przeżywalności, czyli systematyczną koncentrację na podmiotach, które przetrwały selekcję, obraz staje się jeszcze bardziej ponury. Towarzyszy temu iluzja umiejętności, polegająca na myleniu powodzenia z mistrzostwem tam, gdzie przypadek odgrywa kluczową rolę. W efekcie otrzymujemy brutalny portret późnego kapitalizmu, którego bohaterowie są często zwykłymi beneficjentami sprzyjającej dystrybucji losowości. Tę samą losowość estetyzują później w postaci autobiografii i drogich porad strategicznych. Słynny bon mot Buffetta o łodzi i wiosłowaniu trafnie rozbija ten mit merytokratycznego teatru. Często triumfuje po prostu ten, kto usiadł w odpowiedniej łodzi, a nie ten, kto najciężej wiosłuje.

W tym miejscu konieczna jest krótka dygresja. Nowoczesna kultura zarządzania uwielbia gładkie opowieści o skuteczności, ponieważ narracje te są łatwo sprzedawalne. Statystyka pozostaje towarem trudnym w odbiorze, a chłodnej probabilistyki nie da się opakować w chwytliwy slogan o

mentalności zwycięzcy. Stąd bierze się zalew literatury sukcesu, przypominający z perspektywy antropologicznej świecką odmianę hagiografii. Dawniej z wypiekami na twarzy czytano żywoty świętych, dziś pochłania się biografie technologicznych jednorożców. Z materiału historycznie chaotycznego wyodrębnia się kilku zwycięzców, a następnie arbitralnie imputuje im się sprawczą esencję.

Tymczasem rzetelne badania nad ludzką racjonalnością uczą nas czegoś dokładnie odwrotnego. W wielu środowiskach silnie stochastycznych, zwłaszcza na rynkach finansowych, obserwowany wynik rzadko bywa wyłącznie pochodną talentu. Stanowi on raczej złożoną mieszankę kompetencji, pozycji startowej, infrastruktury oraz potężnego czynnika losowego. Późniejsza narracja sukcesu chętnie ów ślepy traf pomija, przypisując wszystkie zasługi wybitnej jednostce. Kto jednak nie odwiedza regularnie cmentarzyska rynkowych porażek, ten prędzej czy później zacznie czcić zwycięzców niczym nieomylnych proroków. A przecież taki rynkowy prorok najczęściej okazuje się po prostu statystycznym ocalałym, który akurat założył dobrze skrojony frak.

Myślenie grupowe: mechanizm błędnych decyzji

Drugim polem deformacji są pułapki społeczne i grupowe. Człowiek wszak nie jest samotnym, chłodno kalkulującym automatem, lecz zwierzęciem koalicyjnym, którego aparat pojęciowy od zawsze działał w stadzie, przeciwko stadu i dla stada. Społeczny dowód słuszności, czyli skłonność do uznawania zachowania innych za wskaźnik prawidłowości własnego działania, miał ewolucyjny sens w warunkach wysokiego zagrożenia i ograniczonej informacji. Współcześnie jednak ten sam mechanizm bywa zapalnikiem informacyjnych baniek, panik, mód intelektualnych czy zbiorowych histerii. Ewolucja wyposażyła nas w kompas, który w nowoczesnej dżungli często wskazuje fałszywą północ.

Myślenie grupowe polega na podporządkowaniu realistycznej oceny sytuacji pozornej, uspokajającej jednomyślności. Gdy zbiorowość ceni spójność bardziej niż obiektywną prawdę, zaczyna nagradzać lojalność wobec klimatu opinii, a nie lojalność wobec faktów. To dlatego elitarne komitety potrafią produkować decyzje głupsze niż pojedynczy, sceptyczny analityk. Dzieje się tak nie dlatego, że grupy są z natury pozbawione inteligencji, lecz dlatego, że status, reputacja, asymetrie władzy i lęk przed dysonansem zniekształcają obieg informacji. Nauka o zachowaniach zbiorowych dowodzi, że „więcej głów” nie zawsze znaczy „więcej rozumu”, oznaczając niekiedy wyłącznie więcej wzajemnie wzmacnianej pewności siebie.

Z tego samego źródła wyrastają błąd autorytetu, próżniactwo społeczne oraz faworyzowanie grupy własnej kosztem grup obcych. W kategoriach instytucjonalnych są to zjawiska niebagatelne,

ponieważ bezpośrednio wpływają na jakość procedur, bezpieczeństwo organizacji i odporność państwa na błędy. Historia lotnictwa, administracji i korporacji pełna jest sytuacji, w których ludzie widzieli problem, lecz nie zakwestionowali zdania kapitana, prezesa czy dominującej frakcji. Koszt społeczny niezgody wydawał się im bowiem większy od poznawczego kosztu milczenia. Tak właśnie katastrofy rodzą się z uprzejmości i strachu przed wychyleniem się z szeregu.

W ten sposób rodzi się cała antropologia posłuszeństwa. Nie funkcjonuje ona jako filozofia prawdy, lecz jako brutalna ekonomia sygnałów lojalnościowych. Badania nad stronniczością partyjną pokazują wyraźnie, że ludzie systematycznie wyszukują i zapamiętują wyłącznie te informacje, które pozostają zgodne z ich polityczną przynależnością. Nie chodzi zatem tylko o klasyczne zachowanie stadne, lecz o głębszą architekturę poznania, w której afiliacja grupowa staje się filtrem wiarygodności. To już nie jest zwykły błąd psychologiczny, lecz matryca, z której wytwarzane są współczesne wojny kulturowe i ślepota elit przekonanych, że ich środowiskowy konsensus jest synonimem prawdy.

Nadmiar informacji: degradacja higieny poznawczej

Trzecim wielkim obszarem analitycznym pozostaje filtrowanie oraz szum informacyjny. To tutaj myśl Dobellego wybrzmiewa ze szczególną aktualnością, żyjemy bowiem w epoce nadprodukcji bodźców pasożytujących na uwadze, a nie w czasach niedoboru danych. Powszechny błąd poznawczy opiera się na założeniu, że większa ilość informacji automatycznie poprawia jakość decyzji. Tymczasem nadmiar danych zazwyczaj potęguje jedynie decyzyjny hałas, rozprasza uwagę i buduje złudne poczucie kompetencji, utrudniając identyfikację zmiennych o rzeczywistym znaczeniu. Więcej wcale nie oznacza mądrzej.

W tym chaosie kluczową rolę odgrywa heurystyka dostępności, czyli mechanizm polegający na ocenianiu prawdopodobieństwa zdarzeń na podstawie łatwości ich przywołania z pamięci. Sprawia ona, że zjawiska spektakularne i medialnie nośne zaczynają uchodzić za powszechne. Ten zniekształcony obraz świata dopełnia efekt ramowania (framing effect), czyli zjawisko polegające na uzależnieniu ludzkich ocen od sposobu zaprezentowania równoważnej treści. Ta sama informacja, inaczej opakowana, kreuje zupełnie inną rzeczywistość decyzyjną. W języku prawa oznacza to, że żaden opis stanu faktycznego nigdy nie pozostaje semantycznie niewinny.

W języku ekonomii ów mechanizm dowodzi, że oczekiwania i preferencje są skrajnie wrażliwe na architekturę prezentacji. W polityce oznacza to po prostu, że walka o słowa nie jest ozdobą sporu o świat, lecz jego pierwszą linią frontu. Warto w tym miejscu sformułować tezę, która wielu świetnie wykształconym ludziom wyda się osobistą obelgą. Konsumowanie newsów w trybie ciągłym rzadko

stanowi formę obywatelskiej dojrzałości, będąc raczej zrytualizowaną odmianą poznawczej bulimii. Człowiek kompulsywnie połyka sygnały, które dają mu poczucie orientacji, lecz nie tworzą rozumienia strukturalnego.

Fundacja Dobre Państwo postuluje w tym kontekście higienę poznawczą, czyli praktykę polegającą na rygorystycznym odróżnianiu faktów nośnych od ważnych. Nie wszystko, co głośne, jest doniosłe, a nie wszystko, co pilne, zasługuje na wejście do sądu rozumu. Wysokiej klasy analityk nie powinien pytać najpierw, co dzieje się teraz, lecz jakie mechanizmy powtarzają się pod powierzchnią bieżącego hałasu. Inaczej pozostanie jedynie wyrafinowanym konsumentem sygnałów alarmowych, jednostką sprawną w reagowaniu, lecz niezdolną do modelowania. A reagowanie bez modelowania jest dla elit tym, czym kaszel bez diagnozy dla medycyny: hałaśliwym objawem bez intelektualnego rdzenia.

Awersja do straty: paraliż racjonalnego działania

Czwarty obszar analityczny obejmuje nieracjonalność w podejściu do kosztów, ryzyka oraz strat. To tutaj ekonomia behawioralna najdobitniej zdekonstruowała mit o człowieku jako chłodnym maksymalizatorze użyteczności. Teoria perspektywy, czyli koncepcja dowodząca, że oceniamy wyniki względem punktów odniesienia i asymetrycznie reagujemy na zyski oraz straty, ostatecznie pogrzebała ten dogmat. Wykład noblowski Kahnemana podkreślał naszą ewolucyjną wrażliwość na ubytki. Awersja do straty nie jest potoczną fanaberią, lecz mechanizmem deformującym ludzkie wybory. Strata po prostu boli znacznie bardziej, niż równoważny zysk cieszy.

Konsekwencje tej asymetrii obserwujemy, gdy racjonalność ustępuje miejsca psychologicznej inercji. Toteż inwestor trzyma nierentowne aktywo, a menedżer broni skompromitowanego projektu. Dlatego polityk brnie w błędną reformę, a człowiek trwa w relacji pozbawionej sensu. Błąd kosztów utopionych, czyli skłonność do kontynuowania działania wyłącznie dlatego, że zainwestowano już w nie nieodwracalne zasoby, okazuje się tu kluczowy. Nie jest to drobny lapsus poznawczy, lecz centralny mechanizm produkcji irracjonalnej trwałości. Cywilizacje, korporacje i biografie rozpadają się właśnie dlatego, że nie potrafią uznać przeszłych kosztów za zamknięte.

Niemniej na tym analityczny obraz się nie kończy, ponieważ ryzyko bywa przez umysł traktowane w sposób niespójny. Przegląd badań nad błędami intertemporalnymi bezlitośnie obnaża skalę tego zjawiska. Pokazuje on, że zniekształcenia w ocenie przyszłych kosztów i korzyści pozostają fundamentalnym problemem psychologii, ekonomii oraz zdrowia publicznego. Dyskontowanie hiperboliczne, czyli tendencja do nadmiernego preferowania nagrody natychmiastowej kosztem większej, lecz odroczonej w czasie, stanowi fundament tej niestabilności. Nie mówimy tu o

drobnym detalu, ale o mechanizmie generującym kryzysy finansowe i niespójność życiowych projektów.

Współcześnie widać to w kulturze kredytu konsumpcyjnego oraz polityce zdeterminowanej krótkim cyklem wyborczym. Zjawisko to przenika zarządzanie korporacyjne, skupione na kwartalnych wynikach kosztem odporności długiego trwania. W prawie oznacza to systemową pokusę preferowania rozwiązań doraźnych, natomiast w ekonomii – strukturalną przewagę teraźniejszości nad przyszłością. Antropologicznie rzecz ujmując, istota potrafiąca planować stulecia regularnie przegrywa z bodźcem jednego popołudnia. W tym kontekście via negativa, czyli praktyka polegająca na eliminowaniu szkodliwych czynników zamiast dodawania nowych, odzyskuje swoją godność. Przypomina ona chłodno, że musimy projektować instytucje tak, by ograniczać okazje do samozatrucia impulsami.

Iluzja kontroli: ryzyko w zarządzaniu i polityce

Piąty obszar obejmuje złudzenie działania i kontroli. Człowiek woli wykonać jakikolwiek ruch, niż przyznać, że najlepszą decyzją pozostaje bezruch poznawczy, obserwacja albo odroczenie. Wkracza tu action bias, czyli tendencja do faworyzowania działania nawet bez dowodów na jego wyższość nad zaniechaniem. Zjawisko to ma kolosalne znaczenie dla polityki, medycyny, inwestowania i zarządzania kryzysowego. W kryzysach wyjątkowo łatwo mylimy widzialność interwencji z jej zasadnością.

Spójrzmy na klasyczne scenariusze z życia publicznego. Minister, który gorączkowo „coś robi”, lekarz, który rutynowo „coś zapisuje”, czy menedżer, który demonstracyjnie „przejmuje inicjatywę” – wszyscy oni zyskują nagrodę symboliczną. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy ich interwencja obiektywnie pogarsza stan rzeczy. Towarzyszy temu bowiem pokrewna iluzja kontroli, polegająca na przecenianiu wpływu własnych działań na wyniki, które w istocie pozostają niekontrolowalne. Przecenianie własnej władzy nad losowością to wszak stały element ludzkiego repertuaru, badany od dekad.

Gdy połączymy te skłonności z nowoczesną kulturą performansu, otrzymamy groteskową karykaturę sprawczości. Współczesny decydent naciska poznawcze przyciski placebo, niczym pasażer wciskający niepodłączony guzik w windzie. Czuje się tym bardziej suwerenny, im mniej rozumie architekturę układu, na który usiłuje wpłynąć. Wbrew potocznemu optymizmowi, nie jest to bynajmniej problem jednostek słabych intelektualnie. Przeciwnie.

Elity wpadają w te pułapki znacznie sprawniej, dysponują bowiem większą władzą narracyjną i silniejszym zapleczem legitymizacyjnym. Zawsze znajdzie się tłum gotowy pomylić ich status społeczny z obiektywną trafnością sądu. Dlatego obrona racjonalności nie powinna polegać na rytualnym wychwalaniu ekspertów, lecz na budowaniu bezlitosnych procedur. System musi wymuszać ekspozycję na falsyfikację, koszty alternatywne, scenariusze porażki oraz ewidencję wcześniejszych prognoz. Rozum nie potrzebuje dziś chwały, lecz ustrojowej ochrony przed ludźmi uznającymi własne odruchy za wiedzę.

Właśnie w tym punkcie ujawnia się najmocniejszy i zarazem niekomfortowy sens strategii via negativa. Nie zakłada ona wcale, że człowiek ma zredukować się do poziomu zimnej maszyny. Mówi raczej, że musimy przestać mylić nasze poznawcze odruchy z naturalnym prawem rządzącym światem. Odrzucenie iluzji kontroli na rzecz świadomego zaniechania wymaga ogromnej dyscypliny. A to już nie jest tylko drobna korekta stylu myślenia, lecz pełnoprawny projekt cywilizacyjny.

Wysokie IQ: podatność na wyrafinowane samozłudzenie

Przemierzając topografię błędu, musimy wejść znacznie głębiej, w samą anatomię mechanizmów podtrzymujących złudzenia. Dzieje się to nawet wtedy, gdy człowiek jest wybitnie wykształcony, obywatelsko dojrzały i instytucjonalnie uprzywilejowany. To właśnie stanowi najbardziej kłopotliwy aspekt nowoczesnej racjonalności. Głównym problemem nie jest dziś bowiem irracjonalność ludzi pozbawionych edukacji, lecz irracjonalność elit uzbrojonych w język ekspertyzy, skomplikowane modele i autorytet organizacyjny. Przeglądy współczesnych badań bezlitośnie pokazują, że uprzedzenia poznawcze nie są jedynie peryferyjną skazą myślenia. Są one fundamentalnym mechanizmem, który regularnie kształtuje sąd polityczny, interpretację dowodów oraz ocenę ryzyka. Dobelli akcentuje ten problem, definiując racjonalność nie jako stan naturalny, lecz jako rygorystyczną praktykę samokontroli i higieny poznawczej.

Najbardziej podstępne zniekształcenie rzeczywistości nie polega wcale na prostym błędzie rachunkowym. Wynika ono z faktu, że ludzki umysł ceni własną wewnętrzną spójność znacznie wyżej niż zgodność z obiektywnymi faktami. Dlatego właśnie efekt potwierdzenia pozostaje tak niszczącą siłą w procesach decyzyjnych. Nie działa on jak prymitywna ślepota, lecz operuje znacznie subtelniej, zmuszając człowieka do asymetrycznego wartościowania dostępnych danych. Informacje wspierające z góry założone stanowisko uznajemy za rozsądne, reprezentatywne i wysoce wiarygodne. Z kolei fakty obalające naszą tezę interpretujemy jako anomalię, manipulację albo wręcz złą wolę przeciwnika. Adversarial bias, czyli zjawisko polegające na deformacji percepcji

faktów pod wpływem samej identyfikacji z jedną ze stron sporu, pokazuje ten mechanizm z przerażającą ostrością. Stronniczość nie zaczyna się w momencie wypowiedzenia kłamstwa, ale w chwili uznania własnej perspektywy za absolutnie przezroczystą.

Słynna zasada nakazująca zabijać własne literackie świętości jest w istocie potężną epistemiczną techniką samoobrony. Musimy bezlitośnie eliminować nie tyle ukochane zdania, ile nasze najbardziej ulubione schematy interpretacyjne. Jest to szczególnie trudne, gdy owe schematy splatają się z naszą tożsamością zawodową, polityczną albo klasową. Myside bias, czyli błąd poznawczy polegający na bezkrytycznym faworyzowaniu argumentów własnego obozu, udowadnia, że inteligencja nie chroni przed stronniczością. To jedna z najbardziej bolesnych prawd psychologii poznawczej, która uderza w nowoczesny narcyzm intelektualny. Wysoki iloraz inteligencji nie stanowi żadnej szczepionki przeciwko samozłudzeniu, a bywa wręcz narzędziem do budowania bardziej wyrafinowanych racjonalizacji. Człowiek wybitnie inteligentny nie błądzi rzadziej, ale potrafi błądzić z nieporównywalnie większą elegancją i lepszą składnią.

W tym miejscu pojawia się dygresja, która wbrew pozorom dotyka samego centrum problemu. Dzisiejsza sfera publiczna nagradza nie tyle analityczną trafność, ile czysto performatywną spójność przekazu. Ekspert, polityk czy intelektualista funkcjonują w bezlitosnej gospodarce uwagi, gdzie opłaca się mówić szybko, stanowczo i z pozorem wszechwiedzy. Tymczasem prawdziwa, głęboka racjonalność znacznie częściej objawia się w intelektualnej zwłoce, ostrożnym zastrzeżeniu i gotowości do rewizji własnych poglądów. Taka postawa jest jednak medialnie całkowicie nieatrakcyjna i z góry skazana na porażkę w starciu z pewnością siebie. Nowoczesna kultura debaty premiuje zatem poznawczą bezczelność, marginalizując niezbędną ostrożność inferencyjną. Fundacja Dobre Państwo precyzyjnie diagnozuje ten stan rzeczy jako systemową deracjonalizację komunikacji, w której niszczymy warunki do odróżnienia mocnego argumentu od głośnej pozy.

Pułapki społeczne i dynamika grupowa okazują się nie tylko psychologiczną ciekawostką, lecz prawdziwą konstytucją zbiorowego błędu. Myślenie grupowe nie opiera się wyłącznie na tym, że ludzie w naturalny sposób dążą do zgody. Jego fundamentem jest sytuacja, w której koszty wyrażenia niezgody rosną znacznie szybciej niż potencjalne korzyści z merytorycznej korekty. W takich warunkach zespół nieuchronnie produkuje fałszywy, fasadowy konsensus. Badania dowodzą, że grupy potrafią integrować informacje lepiej niż jednostki, ale wyłącznie wtedy, gdy struktura statusu nie tłumi krytycznego myślenia. Gdy pojawia się dominujący lider lub silna presja reputacyjna, zbiorowość wcale nie staje się mądrzejsza. Rozum zostaje wówczas błyskawicznie zastąpiony przez rytualną liturgię zgodności, co w środowiskach korporacyjnych opóźnia korektę aż do momentu katastrofy.

Jeszcze bardziej niepokojący jest fakt, że przynależność grupowa zniekształca nie tylko ocenę skuteczności działań, ale również samą ocenę moralną. Partisan bias, czyli mechanizm polegający na systematycznym faworyzowaniu informacji zgodnych z własną przynależnością polityczną, prowadzi do głębokich pęknięć w postrzeganiu etyki. Ludzie zaczynają oceniać dokładnie te same zachowania w skrajnie różny sposób, zależnie od tego, jakie barwy plemienne nosi sprawca. To już nie jest zwykły, trywialny błąd poznawczy, ale niebezpieczne rozszczepienie normatywne. Uniwersalna zasada przestaje być fundamentem, a staje się jedynie elastyczną funkcją politycznej afiliacji. Dla funkcjonowania prawa i administracji publicznej jest to problem absolutnie fundamentalny, ponieważ podkopuje samą ideę równego standardu osądu. Tak właśnie rodzi się republika podwójnych miar, gdzie logika plemienna po cichu przejmuje władzę nad rzeczywistością.

Z perspektywy chłodnej analizy ekonomicznej sytuacja prezentuje się równie ponuro i beznadziejnie. Społeczny dowód słuszności oraz fałszywy konsensus nieustannie zasilają błędną wycenę aktywów i stadne przeszacowania na rynkach. Rynkowe bańki nie są bowiem wyłącznie techniczną anomalią cenową, którą można łatwo skorygować. Stanowią one moralno-poznawczą epidemię wzajemnego potwierdzania iluzji, gdzie każdy obserwuje zachowanie innych uczestników gry. Ponieważ wszyscy patrzą na siebie nawzajem, powstaje potężny, samowzmacniający się sygnał rzekomej racjonalności tłumu. Cena aktywa zaczyna pełnić funkcję ostatecznego dowodu prawdy, choć w rzeczywistości bywa jedynie miarą skali psychologicznego zarażenia. Dobelli opisuje te filtry jako patologiczną wersję racjonalności zarządczej, gdzie problemem elit nie jest brak danych, lecz ich fatalne filtrowanie.

Przejście od rynkowych iluzji do problemu szumu informacyjnego wydaje się w tym kontekście całkowicie naturalne. Przeciętny współczesny profesjonalista funkcjonuje w środowisku, które uparcie udaje, że sama obfitość danych gwarantuje epistemiczną przewagę. To jeden z największych mitów epoki nieustannych raportów, interaktywnych dashboardów i rytualnego monitorowania wszystkiego, co da się zmierzyć. Błąd informacyjny polega na tym, że człowiek zaczyna traktować mechaniczne gromadzenie danych jako pełnoprawny surogat głębokiego rozumienia. Framing, czyli zjawisko polegające na wpływaniu na decyzje poprzez sam sposób zaprezentowania problemu, dodatkowo komplikuje ten obraz. Rynki, sądy i polityka działają dziś jako gigantyczny przemysł obramowań, gdzie semantyka służy jako dźwignia wartościowania. Ten sam obiektywny fakt, nazwany inaczej, trafia do zupełnie innego systemu emocjonalnego i wymusza odmienną decyzję.

Warto w tym miejscu wyraźnie zaostrzyć ton, ponieważ centrowa łagodność byłaby po prostu intelektualnie nieszczera. Wysokie zużycie codziennych newsów wcale nie świadczy o dojrzałości

poznawczej obywatela. Bardzo często jest to wyłącznie objaw głębokiego uzależnienia od świeżego, emocjonalnego bodźca. Człowiek kompulsywnie chłonie sygnały alarmowe, fatalnie myląc fizjologiczne pobudzenie z rzeczywistym przyrostem wiedzy. Dobelli wzmacnia tę intuicję, postulując konieczność pracy na głębszych strukturach wyjaśniania, a nie na bieżącej, medialnej dramaturgii. Prawdziwy ekspert powinien konsumować znacznie mniej natychmiastowości, a zdecydowanie więcej solidnych modeli teoretycznych. Potrzebujemy mniej informacyjnej paniki, a więcej analitycznych proporcji i twardego białka analizy. W przeciwnym razie staniemy się jedynie wysoko funkcjonalnymi odbiornikami cudzych alarmów.

Złudzenie sensu operuje z potężną siłą również na poziomie popularnych opowieści o spektakularnym sukcesie. Błąd przeżywalności oraz iluzja umiejętności nieustannie karmią nowoczesny, toksyczny kult kompetencyjnej wszechmocy. Człowiek sukcesu niezwykle rzadko odwiedza cmentarzysko tych, którzy mieli identyczną energię, etos pracy i strategie, ale zabrakło im szczęścia. Prospect theory, czyli teoria polegająca na opisie podejmowania decyzji w warunkach ryzyka z uwzględnieniem asymetrii zysków i strat, fundamentalnie obala mit czysto racjonalnego decydenta. Skoro w prostych wyborach systematycznie odchodzimy od modelu oczekiwanej użyteczności, nie możemy przypisywać liderom demiurgicznej wręcz przejrzystości w złożonych polach biznesu. To, co z zachwytem nazywamy talentem strategicznym, bywa najczęściej splotem lokalnych umiejętności i potężnego parasola historycznego przypadku. Późniejsza autobiografia po prostu ochoczo zamienia ten chaos w legendę niezłomnego charakteru.

Złudzenie działania i kontroli stanowi w tej skomplikowanej architekturze ostatni, najpotężniejszy bastion ludzkiego samooszustwa. Człowiek desperacko pragnie wierzyć, że każda jego interwencja, zmiana procedury czy nowy system raportowy realnie zwiększają kontrolę nad chaosem. Illusory control, czyli tendencja polegająca na przecenianiu własnego wpływu na obiektywnie niekontrolowalne wyniki, doskonale tłumaczy tę psychologiczną potrzebę. Action bias, czyli skłonność polegająca na preferowaniu jakiegokolwiek działania nad bezczynność nawet bez racjonalnych podstaw, idealnie dopełnia tę iluzję. Zderzenie tych dwóch mechanizmów tworzy wybuchową mieszankę, która napędza współczesną biurokrację i politykę czysto symboliczną. Powstają w ten sposób decyzje, które świetnie wyglądają na papierze, lecz są w istocie wyłącznie kosztownym spektaklem aktywności. Rozwiązują one jedynie problem wizerunkowy decydentów, którzy panicznie boją się posądzenia o bierność.

W tym krytycznym punkcie perspektywy ekonomisty, prawnika i antropologa zbiegają się w zaskakująco spójny obraz. Ekonomista wskaże na fatalnie ustawione bodźce rynkowe oraz asymetrię odpowiedzialności za podejmowane ryzyko. Prawnik natychmiast dostrzeże brak rygorystycznych procedur wymuszających ekspozycję na kontrdowody i bezkarność za decyzje

pozorne. Antropolog z kolei zobaczy w tym wszystkim prastary rytuał sprawczości, dzięki któremu przerażona wspólnota uspokaja swój lęk przed nieprzewidywalnym chaosem. Wszystkie te ścieżki prowadzą do jednego, brutalnego wniosku o ludzkiej naturze. Człowiek nie tylko odczuwa przymus działania, ale przede wszystkim pragnie widzieć siebie w roli sprawczego demiurga. Dlatego tak trudno nam zaakceptować lekcję via negativa, która mówi, że najwyższą formą kompetencji bywa często powstrzymanie odruchu interwencji. Nie każda luka w systemie wymaga natychmiastowego, nerwowego zapełnienia.

Ten mechanizm widać jeszcze ostrzej, gdy przeanalizujemy obszar kosztów, systemowego ryzyka i nieuniknionych strat. Awersja do straty, zniekształcenia decyzji międzyokresowych oraz błąd utopionych kosztów, czyli zjawisko polegające na kontynuowaniu nierentownych projektów ze względu na poniesione już nakłady, tworzą ekonomiczną tragedię codzienności. Człowiek z uporem trwa przy błędnej decyzji nie dlatego, że przyszłość daje jakiekolwiek nadzieje na sukces. Robi to, ponieważ przeszłość kosztowała go zbyt wiele zasobów, by mógł bez psychologicznego bólu przyznać się do porażki. Ta niszcząca mechanika działa z równą siłą w inwestowaniu, małżeństwie, polityce obronnej czy wielkich fuzjach korporacyjnych. Im większe nakłady emocjonalne i reputacyjne zostały poniesione, tym trudniej zatrzymać katastrofalny projekt. Błędne decyzje instytucjonalne stają się samokonserwującym mechanizmem nie przez ślepotę autorów, ale przez nadmiar ego zainwestowanego w ich obronę.

Instytucje: wymuszona ekspozycja na falsyfikację

W tym właśnie miejscu via negativa, czyli praktyka doskonalenia systemów poprzez usuwanie ich błędów zamiast dodawania nowych funkcji, zyskuje wymiar stricte instytucjonalny. Jeżeli bowiem wiemy, że ludzki umysł ma naturalną skłonność do potwierdzania własnych przekonań, to procedury decyzyjne powinny bezwzględnie wymuszać przedstawianie kontrargumentów. Skoro grupy tak łatwo popadają w ceremonialną jednomyślność, nowoczesne organizacje muszą zacząć systemowo nagradzać dobrze uzasadnioną niezgodę. Kiedy uświadomimy sobie, że straty bolą nas znacznie bardziej, niż cieszą zyski, mechanizmy rewizji projektów muszą pozwalać na bezpieczne wycofanie się z błędnej inwestycji. W tym sensie racjonalność przestaje być heroiczną cnotą wybitnej jednostki, a staje się po prostu chłodną jakością architektury wyboru.

Stanowisko, którego należałoby w tej sytuacji bronić, brzmi dla współczesnego ucha niemal ascetycznie i wręcz rozczarowująco. Nie potrzebujemy bowiem kolejnych świeckich ewangelii sukcesu ani dalszej inflacji eksperckich opinii, które nadają rynkowemu chaosowi jedynie złudny pozór oswojenia. Potrzebujemy raczej cywilizacji chłodnej korekty oraz elit potrafiących zażądać

przeprowadzenia analizy premortem, czyli techniki polegającej na wyobrażeniu sobie całkowitej porażki projektu przed jego startem. Rozum nie jest wszak triumfalną fanfarą, lecz precyzyjnym urządzeniem do systematycznej redukcji naszych własnych poznawczych kompromitacji. Stanowi on jedyny skuteczny system obronny przeciwko ludzkiej skłonności do snucia uwodzących narracji, intelektualnej stadności oraz teatralnej sprawczości.

Dochodzimy w ten sposób do wniosku, który dla świadomego czytelnika nie powinien być w żadnym razie intelektualnie wygodny. Największym wrogiem racjonalności nie jest bowiem wulgarna głupota, lecz raczej elegancko i erudycyjnie uzasadnione samozłudzenie. Jest nim wybitny ekspert pozbawiony rygorystycznej procedury falsyfikacji, a także nowoczesna organizacja bez legalnej ochrony dla wewnętrznego sprzeciwu. Jest nim również rynek naiwnie biorący cenę za dowód prawdy oraz państwo systematycznie mylące gorączkową aktywność z realną kontrolą nad procesami. Omawiana asceza poznawcza nie obiecuje ostatecznego zbawienia, lecz oferuje mniejszą liczbę katastrof i odwagę do bezlitosnego amputowania błędu.

Przez ten gęsty katalog deformacji nasza myśl musi wykonać ruch decydujący, mianowicie przejść od trafnej diagnozy do zaprojektowania ustroju rozumu. Nie chodzi tu już o kolejne piętrzenie anegdotycznych przykładów, niemniej musimy odpowiedzieć na pytanie o przyszłość cywilizacji masowo namnażającej własne pomyłki. Jeśli współczesny paradygmat naukowy udowadnia, że ludzki sąd jest systematycznie podatny na zniekształcenia, to odpowiedzią nie może być sentymentalna wiara w edukację. Odpowiedzią musi być twarda architektura korekty, która traktuje higienę poznawczą jako niezbędną przeciwwagę dla naszych wrodzonych heurystyk. Innymi słowy, rozum musi zostać potraktowany jako dobro ustrojowe, które wymaga solidnych, proceduralnych rusztowań zamiast dobrych chęci.

To koncepcyjne przesunięcie pociąga za sobą radykalne konsekwencje dla kultury, która wręcz obsesyjnie kocha pozytywne recepty na wszystko. W takim środowisku postulat redukcji brzmi niemal bluźnierczo, ponieważ odmawia dostarczenia łatwego, marketingowo atrakcyjnego katechizmu natychmiastowego sukcesu. Zamiast uczyć bycia liderem przyszłości, przypomina raczej, by nie mylić szybkości reakcji z jakością sądu i nie traktować zgodności grupy jako prawdy. Ta intelektualna asceza jest dziś obiektywnie bardziej postępowa niż tysiąc korporacyjnych przemówień o przełomowej innowacyjności. W świecie permanentnie przegrzanym opinią największą innowacją staje się wszak bezlitosna umiejętność odrzucania poznawczego śmiecia.

Współczesna recepcja wiedzy o błędach poznawczych coraz mocniej podąża właśnie w tym strukturalnym kierunku, badając wpływ środowiska na nasze umysły. Dotyczy to zwłaszcza przestrzeni wysoko spolaryzowanych, w których informacja dawno przestała pełnić funkcję opisową, stając się narzędziem plemiennej identyfikacji. Zjawisko to doskonale tłumaczy partisan

bias, czyli mechanizm polegający na bezkrytycznym faworyzowaniu treści zgodnych z naszą przynależnością polityczną, który opiera się apelom o obiektywizm. Nie mamy tu do czynienia z chwilową usterką sfery publicznej, lecz z absolutnie fundamentalnym warunkiem jej obecnego, algorytmicznego działania. Kto zatem mówi dziś o racjonalności bez uwzględnienia logiki afiliacji grupowej, ten opisuje muzealny ideał rozumu sprzed epoki ekonomii oburzenia.

Z perspektywy teorii prawa oznacza to konieczność pilnego powrotu do dawnej mądrości proceduralnej, o której nowoczesna kultura ekspresyjnego autentyzmu naiwnie zapomina. Człowiek nie staje się przecież wiarygodny tylko dlatego, że mówi szczerze, toteż porządek prawny nigdy nie ufa nieprzymuszonej przejrzystości ludzkiego umysłu. Dobry system sprawiedliwości jest w swej głębokiej strukturze doskonałym wcieleniem filozofii odejmowania, ponieważ zakłada nieuchronność omyłki i tworzy sformalizowane ścieżki jej redukcji. Każda apelacja, każdy wymóg uzasadnienia decyzji administracyjnej oraz każdy zakaz arbitralności stanowią praktyczny wyraz tej samej, chłodnej pokory antropologicznej. Skoro mylimy się tak regularnie, musimy budować instytucje w taki sposób, by pomyłka stanowiła skalkulowane ryzyko systemowe, a nie prywatny wypadek.

Z perspektywy makroekonomicznej stawka rośnie jeszcze bardziej, przy czym koszty błędu poznawczego są tu zazwyczaj potężnie skumulowane i wysoce asymetryczne. O ile jednostka może mylić się prywatnie, o tyle identyczna deformacja uruchomiona przez tysiące inwestorów tworzy już potężną makrostrukturę rynkowej nieefektywności. Bańka spekulacyjna nie jest wszak zwykłą przesadą cenową, lecz zbiorowym, niemal religijnym rytuałem wzajemnego potwierdzania własnych poznawczych złudzeń. W takiej sytuacji wszelkie wskaźniki, rankingi czy giełdowe notowania przestają być neutralnymi nośnikami informacji, stając się wyłącznie sygnałami plemiennej legitymizacji. Kto ma w takich momentach odwagę powiedzieć, że rosnący wykres to tylko elegancka maska paniki, brzmi jak heretyk, choć pozostaje ostatnim racjonalistą.

Działanie sprawcze vs. rytuał aktywności

Warto w tym miejscu wprowadzić dygresję, która dla świata biznesu powinna okazać się szczególnie niewygodna. Zarządzanie, zwłaszcza w swojej korporacyjnej, konsultingowej i konferencyjnej odmianie, cierpi dziś bowiem na przewlekłą chorobę performatywnej nadaktywności. Panuje tam kult decyzji szybkiej, widzialnej, łatwo komunikowalnej i gęsto obudowanej językiem transformacji. Tymczasem action bias, czyli psychologiczna skłonność do podejmowania działań nawet wtedy, gdy optymalną strategią jest bierność, podpowiada, że nasza chęć do interwencji rzadko wynika z chłodnej analizy. Znacznie częściej jest ona po prostu

maskowaniem lęku przed posądzeniem o bezczynność. Kiedy dodamy do tego zjawiska powszechną iluzję kontroli, otrzymujemy mieszankę idealną dla rozkwitu współczesnej biurokracji sukcesu. System nagradza wszak tego, kto wygląda na sprawczego, a niekoniecznie tego, kto potrafi trafnie odróżnić sytuację wymagającą ruchu od tej wymagającej strategicznej pauzy. Właśnie dlatego tak wiele organizacji działa dużo, mówi dużo, raportuje dużo i zmienia dużo, przy czym rozumie z tego zaskakująco mało. Badania nad iluzją kontroli pozostają tu bezlitosne, pokazując naszą trwałą skłonność do przeceniania własnego wpływu na wyniki w układach złożonych i częściowo losowych. Jeżeli zatem organizacja nie wypracuje procedur demaskujących takie symboliczne działania, bardzo szybko zacznie mylić gorączkową aktywność z rzeczywistą kompetencją.

Nie jest wcale dziełem przypadku, że kultura późnej nowoczesności tak bardzo pokochała narrację o liderze. Lider stanowi bowiem figurę antropologicznie kojącą, która w sprytny sposób zastępuje obiektywną złożoność świata subiektywną personalizacją. Pozwala nam to naiwnie uwierzyć, że ktoś w tym chaosie czuwa, ktoś wie, ktoś steruje i ktoś ostatecznie bierze odpowiedzialność. Dzieje się tak nawet wtedy, gdy sam system jest już tak splątany, iż realna rola pojedynczego podmiotu pozostaje czysto iluzoryczna. Ta głęboka potrzeba posiadania przywódcy bywa niekiedy racjonalna organizacyjnie, niemniej poznawczo staje się niebezpieczna, gdy niepostrzeżenie zamienia się w bezkrytyczny kult autorytetu. Błąd autorytetu nie polega wszak wyłącznie na tym, że podwładni ślepo słuchają wyżej postawionych decydentów. Polega on przede wszystkim na tym, że ludzie redukują własną czujność intelektualną, ponieważ sam status mówiącego traktują jako integralną część prawdziwości jego twierdzenia. W świecie o tak wysokiej specjalizacji, gdzie nikt nie jest w stanie pojąć wszystkiego, pewna doza zaufania pozostaje nieunikniona. Ale właśnie z uwagi na ten fakt potrzebujemy nie mniej, lecz znacznie więcej formalnych zabezpieczeń przed błędami poznawczymi. Autorytet pozbawiony ciągłej ekspozycji na merytoryczny kontrargument zaczyna szybko działać jak monopol informacyjny. A monopol informacyjny jest dla ludzkiego rozumu dokładnie tym, czym zamknięty obieg powietrza dla laboratorium. Prędzej czy później musi dojść do skażenia.

Z perspektywy antropologii kulturowej cały ten problem przedstawia się jeszcze szerzej. Człowiek nie tylko regularnie popełnia błędy, ale potrafi je również doskonale rytualizować, nadając im z czasem godność obyczaju, rzekomego rozsądku, tradycji organizacyjnej albo wręcz kultury firmy. W ten właśnie sposób powstają całe mikroustroje nieracjonalności. W jednych środowiskach zawodowych absolutnie nie wypada przyznawać, że czegoś się po prostu nie wie. W innych z kolei nie wypada nie mieć natychmiastowej opinii na każdy możliwy temat. W jeszcze innych korporacjach nie wypada wycofać się z projektu, który wcześniej został już obudowany symbolicznym kapitałem prestiżu. Zewnętrznemu obserwatorowi może się wydawać, że to zaledwie niewinna różnica w stylu zarządzania. W istocie jest to jednak fundamentalna różnica całych

reżimów poznawczych. Jedne wspólnoty premiują bowiem ciągłą rewizję poglądów, podczas gdy inne uparcie premiują iluzję nieomylności. Jedne nagradzają proceduralny sceptycyzm, toteż inne będą nagradzać ślepy entuzjazm wobec dominującej narracji. Jedne budują bezpieczne kanały dla głosu krytycznego, inne natomiast natychmiast zamieniają każdego krytyka w zdrajcę dobrej atmosfery. Dlatego właśnie rozum nigdy nie jest zjawiskiem czysto indywidualnym, lecz stanowi bezpośredni efekt kultury instytucjonalnej. Mądry człowiek uwięziony w głupim ustroju epistemicznym również będzie popełniał błędy. Zrobi to po prostu w znacznie lepszym garniturze.

Należy zatem powiedzieć wprost coś, co dla wielu wykształconych odbiorców może zabrzmieć dość brutalnie. Brutalność jest tu jednak tylko inną, nieco mniej dyplomatyczną nazwą dla intelektualnej uczciwości. Nie wystarczy być inteligentnym, aby być człowiekiem racjonalnym. Nie wystarczy być erudytą, aby umieć skutecznie filtrować informacyjny szum. Nie wystarczy być rynkowym sukcesem, aby potrafić bezbłędnie odróżnić własną umiejętność od zwykłego przypadku. Nie wystarczy wreszcie być profesorem, ministrem, partnerem w kancelarii, prezesem zarządu, analitykiem albo publicystą, aby posiadać zdolność do metapoznawczej korekty własnych sądów. Wysoka pozycja społeczna znacznie częściej zwiększa jedynie nasze zasoby do produkcji wyrafinowanych racjonalizacji, niż gwarantuje faktyczną emancypację od poznawczych złudzeń. To właśnie dlatego via negativa, czyli metoda dochodzenia do prawdy poprzez systematyczną eliminację błędów i odrzucanie fałszu, pozostaje tak bezlitosna wobec wszelkiej pychy kompetencyjnej. Metoda ta mówi nam jasno, że pierwszym obowiązkiem człowieka myślącego wcale nie jest ekspansja własnego wpływu. Jest nim raczej bezwzględne ograniczenie własnej, wrodzonej skłonności do samooszustwa. To niezwykle niepopularna etyka, przy czym nie daje ona żadnej natychmiastowej satysfakcji narcystycznej. Daje za to coś nieporównywalnie cenniejszego. Gwarantuje mniejszą liczbę spektakularnych kompromitacji.

Współczesne badania nad decyzjami międzyokresowymi dodatkowo wzmacniają ten ponury obraz. Pokazują one bowiem, jak głęboko systematyczne są nasze deformacje w codziennej wycenie przyszłości. Dyskontowanie hiperboliczne, czyli nasza wrodzona tendencja do preferowania mniejszych, ale natychmiastowych nagród kosztem tych znacznie większych, lecz odroczonych w czasie, zbiera tu potężne żniwo. Teraźniejszościowa stronniczość oraz chronicznie błędna wycena odroczonych kosztów oznaczają w praktyce, że zarówno jednostki, jak i całe instytucje mają trwałą skłonność do przeceniania wartości natychmiastowego spokoju. Ta sama logika działa w finansach publicznych, w lawinowym zadłużeniu gospodarstw domowych, w eksploatacji środowiska naturalnego, w polityce zdrowotnej, a także w strukturach motywacyjnych firm. Dziś szczególnie dobrze widać to zjawisko na poziomie naszej infrastruktury uwagi. Człowiek niemal zawsze wybiera szybki bodziec informacyjny zamiast głębokiej analizy, bo bodziec ten natychmiastowo nagradza mózg. Analiza wymaga z kolei bolesnego odroczenia gratyfikacji. W ten oto sposób wszechobecny

szum staje się nie tylko ubocznym efektem rynku medialnego, lecz także naturalnym współproduktem naszych własnych skrzywień poznawczych. Najnowsze przeglądy w psychologii potwierdzają, że te deformacje mają fundamentalne skutki dla wyborów prywatnych i społecznych. To bardzo ważna przestroga przed banalnym moralizowaniem. Problem nie polega wszak na słabości charakteru kilku decyzyjnych osób. Problem polega na tym, że sama architektura naszych ewolucyjnych odruchów systematycznie premiuje to, co krótkie, głośne i natychmiastowe.

Jeżeli więc miałby kiedykolwiek powstać praktyczny program rozumu dla państwa, biznesu, nauki oraz elit opiniotwórczych, jego rdzeń absolutnie nie powinien mieć charakteru motywacyjnego. Musi on mieć charakter stricte korekcyjny. Państwo powinno systemowo wzmacniać procedury uzasadnienia, wymuszać pełną jawność przesłanek, budować kulturę ciągłej rewizji i zapewniać ochronę dla dobrze uargumentowanego sprzeciwu. Biznes z kolei powinien rozliczać decyzje menedżerskie nie tylko z ostatecznego wyniku ex post, lecz przede wszystkim z jakości samego procesu decyzyjnego ex ante. Inaczej będzie bowiem nieustannie i ślepo nagradzał zwykły fart przebrany za talent oraz chaotyczną aktywność przebraną za realną sprawczość. Nauka powinna jeszcze mocniej bronić swoich antynarcystycznych narzędzi. Mowa tu o rygorystycznej replikacji badań, bezlitosnej krytyce wzajemnej, absolutnej jawności metod oraz intelektualnej pokorze wobec twardych danych, które bywają oporne na naszą ulubioną teorię. Elity opiniotwórcze powinny wreszcie przestać traktować szybkość wygłaszanego komentarza jako ostateczny dowód swojej wyższości intelektualnej. Czasem najbardziej uczciwą, merytoryczną reakcją na złożony problem jest po prostu celowe opóźnienie własnego sądu. W kulturze, która tak obsesyjnie premiuje natychmiastowość, świadoma zwłoka bywa dziś często ostatnią formą godności ludzkiego rozumu.

W tym właśnie miejscu spotykają się intuicje płynące z analizowanego materiału źródłowego, z rygorystycznego programu via negativa oraz z linią refleksji stale obecną w pracach nad architekturą dobrego państwa. Nie chodzi tu w żadnym wypadku o kultywowanie jałowego sceptycyzmu dla samego sceptycyzmu. Nie chodzi o wywoływanie chronicznego paraliżu decyzyjnego w strukturach zarządzania. Nie chodzi również o modną estetykę wiecznego kwestionowania wszystkiego wokół. Chodzi o chłodne rozpoznanie faktu, że absolutnie największym luksusem intelektualnym naszej współczesności jest zdolność do bezlitosnego filtrowania własnych deformacji poznawczych. Musimy to robić, zanim te deformacje ostatecznie staną się obowiązującą polityką, inwestycją, nieodwracalną reformą, wiążącą ekspertyzą, wyrokiem, strategią rynkową albo wybuchającą nagle społeczną paniką. To jest właśnie definicja racjonalności w pełni dojrzałej. Nie jest ona histeryczna w swoich reakcjach. Nie jest narcystyczna w swoim wyrazie. Nie jest performatywna w swoim działaniu. To racjonalność, która do istnienia nie

potrzebuje głośnych fanfar. Jej ostatecznym sukcesem nie jest bowiem kolejne widowisko. Jej największym triumfem jest po prostu cicho i skutecznie uniknięta katastrofa.

Via negativa: fundament dojrzałej debaty publicznej

Dlatego via negativa, czyli starożytna praktyka dochodzenia do prawdy poprzez systematyczne odrzucanie tego, co fałszywe lub zbędne, powinna być dziś broniona ze zdwojoną siłą. Nie należy jej traktować wyłącznie jako pobocznej metody osobistego samodoskonalenia, lecz jako jedną z niewielu naprawdę poważnych filozofii życia publicznego i prywatnego w epoce permanentnego przesytu danych. Jej fundamentalna wielkość nie polega bowiem na tym, że obiecuje współczesnemu człowiekowi jakąkolwiek ułudę wielkości czy absolutnej sprawczości. Polega ona na czymś znacznie cenniejszym, mianowicie na bezlitosnym odbieraniu mu tej części szkodliwych złudzeń, dzięki którym tak bardzo chciałby uważać się za większego, mądrzejszego i bardziej decyzyjnego, niż jest w istocie. Złudzenie sensu uczy nas opowiadać świat w sposób niebezpiecznie gładki, pozbawiając go naturalnej, chaotycznej chropowatości na rzecz sztucznych ciągów przyczynowo-skutkowych. Złudzenie umiejętności z kolei sprawia, że z lubością przypisujemy własnym zasługom i talentom te zjawiska, w których głównym, a często jedynym aktorem był ślepy traf.

Katalog tych poznawczych pułapek jest znacznie szerszy i dotyka samych fundamentów naszego funkcjonowania w społeczeństwie. Pułapki społeczne i grupowe uczą nas fatalnego w skutkach mylenia powszechnej zgody z obiektywną prawdą, jakby większość miała monopol na rację. Filtrowanie rzeczywistości i wszechobecny szum informacyjny sprawiają, że zaczynamy brać zwykłą głośność komunikatu za jego merytoryczną wagę. Nieracjonalność w ocenie kosztów, ryzyka i strat uczy nas czcić to, w co już zdążyliśmy zainwestować czas lub kapitał, nawet w sytuacjach, gdy przyszłość wręcz błaga o natychmiastowe odcięcie tego martwego ciężaru. Złudzenie działania i kontroli uczy nas wreszcie kochać sam ruch, samą aktywność, znacznie bardziej niż trafność i sensowność podejmowanych kroków. Via negativa bezlitośnie odwraca każdą z tych fałszywych lekcji, obnażając ich intelektualną pustkę. Mówi ona wyraźnie, że prawdziwe, krytyczne myślenie zaczyna się dopiero tam, gdzie ostatecznie kończy się miłość własna rozumu do jego własnych, starannie wykreowanych pozorów.

Pozostaje zatem finał najprostszy w swoich założeniach, a przez to absolutnie najtrudniejszy do codziennej realizacji. Jasność myślenia nie jest bowiem żadnym stanem naturalnym ludzkiego umysłu, który pojawia się sam z siebie w sprzyjających okolicznościach. Jest ona raczej surową formą dyscypliny cywilizacyjnej, wymagającą nieustannego, świadomego wysiłku i wbrew pozorom

nie rodzi się z samego dostępu do nieograniczonej informacji. Nie wynika ona również z wysokiego statusu społecznego, z zajmowanej pozycji zawodowej, z imponującej liczby przeczytanych książek ani tym bardziej z wrodzonej siły osobowości. Rodzi się ona wyłącznie z rygorystycznych praktyk odejmowania, z konsekwentnego wycofywania twierdzeń, które wydają się nam zbyt pewne i oczywiste. Wymaga ona amputowania narracji zbyt gładkich, ograniczania bodźców zbyt hałaśliwych oraz systematycznego rozbrajania autorytetów, które wykazują niebezpieczny nadmiar pewności siebie.

Proces ten obejmuje również demaskowanie sukcesów zbyt szybko i bezrefleksyjnie uznanych za w pełni zasłużone, przypisane wyłącznie ludzkiemu geniuszowi. Wymaga on głębokiego uznania faktu, że absolutnie nie wszystko, co technologicznie lub politycznie można zrobić, faktycznie trzeba natychmiast robić. To jest nauka niezwykle surowa, pozbawiona taniego pocieszenia, ale w ostatecznym rozrachunku głęboko oczyszczająca dla ludzkiego aparatu poznawczego. W świecie, który obsesyjnie kocha dodawać, mnożyć i gromadzić, via negativa uczy zapomnianej sztuki precyzyjnego odejmowania. W przestrzeni publicznej, która kocha głośne deklaracje, uczy ona milczącej, intelektualnej higieny. W rzeczywistości, która bezkrytycznie fetyszyzuje sprawczość, uczy ona szacunku do granicy, a granica jest dziś często najbardziej niedocenianą i najczęściej przekraczaną instytucją ludzkiego rozumu.

Tak oto zamyka się cała struktura tej niełatwej, lecz koniecznej argumentacji, nie pozostawiając miejsca na tanie triumfalizmy. Nie następuje to przez głośny hymn na cześć rzekomej ludzkiej racjonalności, lecz przez dojrzałe, chłodne uznanie jej fundamentalnej kruchości. Nie dokonuje się to przez utopijną obietnicę nieomylności, lecz przez żmudną budowę warunków systemowych, w których pomyłka staje się po prostu mniej prawdopodobna i znacznie mniej kosztowna. Nie odbywa się to przez romantyczny kult jednostkowego geniuszu, lecz przez rygorystyczną etykę nieustannej korekty własnych założeń. Jeżeli istnieje dziś jakakolwiek naprawdę elitarna forma myślenia, to z pewnością nie jest nią produkcja coraz śmielszych, oderwanych od ziemi tez. Jest nią raczej zdolność do bezlitosnego i konsekwentnego eliminowania własnych błędów poznawczych. Reszta intelektualnej aktywności jest w dużej mierze tylko teatrem, a teatr, choć bywa estetycznie piękny, nigdy nie powinien pisać konstytucji dla ludzkiego rozumu.

Przekładając tę filozofię na grunt praktyki władzy, można by sformułować specyficzną instrukcję obsługi polityka, inspirowaną chłodnym analityzmem Rolfa Dobellego. Przypominałaby ona w swojej formie ulotkę dołączaną do precyzyjnego, acz niebezpiecznego w niepowołanych rękach narzędzia, na przykład szczoteczki do brwi. Szanowny Użytkowniku Władzy, zanim w ogóle rozpoczniesz korzystanie z powierzonego ci mandatu, stanowiska, ministerstwa, komisji śledczej, spółki skarbu państwa, mikrofonu albo fali narodowego uniesienia, przeczytaj uważnie niniejszą

instrukcję. Nieprzestrzeganie zawartych w niej zaleceń może prowadzić do gwałtownego przegrzania ego, niebezpiecznego przeciążenia układów propagandowych, masowego wypadania faktów z pamięci oraz trwałego, patologicznego sklejenia języka z własnym przekazem dnia. Produkt pod nazwą polityk jest bowiem urządzeniem niezwykle delikatnym i podatnym na awarie, choć z reguły zachowuje się dokładnie odwrotnie, maskując swoją kruchość.

Z zewnątrz mechanizm ten wydaje donośne dźwięki absolutnej pewności siebie, z wnętrza zaś bardzo często pracuje na niezwykle tanim, niskooktanowym paliwie. Składa się ono w równych proporcjach z nagłego impulsu, niezaspokojonej próżności, instynktu stadnego oraz paraliżującego lęku przed utratą twarzy w oczach opinii publicznej. Dobelli, obserwując ten spektakl, napisałby takiemu użytkownikowi coś brutalnie prostego i otrzeźwiającego. Nie jesteś wcale tak przenikliwy, jak ci się wydaje w chwilach gabinetowych triumfów. Nie kontrolujesz tak wielkiego wycinka rzeczywistości, jak z pasją opowiadasz w porannych wywiadach. Nie masz obiektywnej racji tylko dlatego, że na sali głośno klaszczą ci twoi właśni stronnicy. A to, że twoje starannie wyreżyserowane przemówienie brzmi jak ostateczne losy narodu, nie oznacza jeszcze, że zawiera w sobie chociaż jedną spójną myśl.

Należy zatem jasno zdefiniować przeznaczenie tego specyficznego produktu, jakim jest polityk w systemie demokratycznym. Służy on wyłącznie do czasowego, ostrożnego zarządzania skomplikowanymi sprawami publicznymi w imieniu obywateli. Z całą pewnością nie służy on do nieustannego karmienia własnego portretu historycznego ani do zaspokajania prywatnych ambicji. Nie jest on również przeznaczony do stosowania jako tępe narzędzie do walenia w opozycję, pompowania własnej, wyolbrzymionej legendy ani do cyfrowego wygładzania rzeczywistości pod wymogi obiektywów kamer. W razie tragicznego w skutkach pomylenia tych podstawowych funkcji, urządzenie zaczyna natychmiast wytwarzać ogromne ilości informacyjnego szumu, toksycznej dumy i patetycznych oświadczeń o historycznej odpowiedzialności. Zjawiskom tym zawsze towarzyszy jednoczesny, drastyczny spadek jakiegokolwiek kontaktu z obiektywnymi faktami.

Przed pierwszym poważnym użyciem władzy należy bezwzględnie sprawdzić, czy użytkownik nie cierpi na społeczny dowód słuszności, czyli psychologiczny mechanizm polegający na przyjmowaniu poglądów większości tylko dlatego, że są one powszechne. Objawy tej poznawczej infekcji są na szczęście dość łatwe do wczesnego rozpoznania przez uważnego obserwatora. Jeśli wszyscy w twojej partii mówią dokładnie to samo, zaczynasz podświadomie wierzyć, że to musi być prawda objawiona. Jeśli na sali biją ci brawo, natychmiast uznajesz, że bezapelacyjnie wygrałeś merytoryczny argument. Jeśli w najnowszym sondażu pojawia się chwilowa górka, myślisz z ulgą, że sama historia właśnie przyznała ci rację. To jest fundamentalny błąd, wszak jeśli pięćdziesięciu

posłów mówi wierutne głupstwo, parlament nie produkuje z tego magicznie mądrości, tylko tworzy znacznie większe, instytucjonalne opakowanie dla tego samego, wybrakowanego towaru.

Dobelli powiedziałby współczesnym politykom rzecz niezwykle gorzką, ale konieczną do przyswojenia. Rozentuzjazmowany tłum nie jest żadnym certyfikatem prawdy, a jedynie dowodem na skuteczność emocjonalnej manipulacji. Głośna owacja nie jest dowodem rozumu, lecz jedynie akustycznym potwierdzeniem plemiennego posłuszeństwa. Partia polityczna nie jest sakramentem nieomylności, z którego spływa na członków łaska bezbłędnego osądu rzeczywistości. Klub parlamentarny to z kolei nie jest delficka wyrocznia, tylko bardzo często zastraszona grupa ludzi, którzy po prostu boją się powiedzieć swojemu liderowi prawdę. A prawda ta nierzadko brzmi tak, że ów lider właśnie pędzi na betonową ścianę z dumną miną odkrywcy nowego kontynentu.

Sposób użycia własnego rozumu w polityce wymaga niezwykle delikatnych, precyzyjnych ruchów, a nie siłowych rozwiązań. Nie wciskaj go na siłę w każdą możliwą debatę publiczną, jeśli wcześniej nie usunąłeś z własnej głowy tanich sloganów i partyjnych przekazów. Dobelli zaleca tu rygorystyczne stosowanie via negativa, czyli metody idealnej dla tych, którzy chcą w życiu publicznym mniej kompromitacji, a nie więcej pompatycznych, pustych konferencji prasowych. Zasada działania tego mechanizmu jest w gruncie rzeczy banalnie prosta, choć psychologicznie bolesna. Zanim w ogóle zaczniesz z wielkim zapałem reformować państwo, po prostu przestań robić rzeczy ewidentnie głupie i szkodliwe. To byłaby dla współczesnej polityki prawdziwa, kopernikańska rewolucja, bo zazwyczaj zaczyna ona swoje działania od dokładnie odwrotnej kolejności.

Najpierw zatem nie wierz naiwnie, że skoro sam wymyśliłeś jakiś pomysł, to z definicji musi on być mądry i zbawienny. Potem nie wierz, że skoro ów pomysł bardzo podoba się twoim lojalnym współpracownikom, to automatycznie staje się on obiektywnie dobry. Następnie nie wierz, że skoro zaprzyjaźnieni dziennikarze bezkrytycznie go powtarzają, to stał się on już namacalną rzeczywistością. A na samym końcu nie wierz, że skoro już tyle politycznego kapitału w niego zainwestowałeś, to trzeba za wszelką cenę brnąć w to dalej. To ostatnie ostrzeżenie jest szczególnie ważne, bo polityk kocha utopione koszty, czyli nieracjonalne trwanie przy błędnej decyzji ze względu na poniesione już nakłady, bardziej niż małe dziecko kocha wciskać czerwony guzik. Im większa i bardziej oczywista kompromitacja, tym większa rodzi się pokusa, by nazwać ją w mediach niezbędnym etapem przejściowym.

Instrukcja czyszczenia poznawczych brwi wymaga równie bezwzględnej dyscypliny i braku litości dla samego siebie. Szczoteczkę krytycyzmu prowadź zawsze pod włos własnej, ugruntowanej pewności i dobrego samopoczucia. Jeśli jakaś polityczna idea wydaje ci się wyjątkowo piękna i pociągająca, koniecznie przeczesz ją najmocniej, szukając ukrytych wad. Jeśli brzmi ona jak

historyczne przeznaczenie narodu, natychmiast przetrzyj ją szorstką gąbką twardych faktów. Jeśli twoi opłacani doradcy chórem mówią, że to plan genialny, umyj to wszystko lodowatą wodą niezależnych danych statystycznych. Jeśli tylko twoi polityczni przeciwnicy mają w danej sprawie merytoryczne wątpliwości, to niechybny znak, że otoczyłeś się wyłącznie ludźmi od polerowania twojego ego, a nie od krytycznego myślenia.

Z tego rygorystycznego podejścia wynikają konkretne maksymy, które powinny wisieć w każdym gabinecie. Maksyma pierwsza mówi jasno: nie głaszcz z czułością swoich starych przekonań, tylko regularnie je szoruj ostrym włosiem wątpliwości. Maksyma druga ostrzega: gdy słyszysz głośny aplauz, natychmiast sprawdź, czy nie jest to przypadkiem tylko akustyczne echo intelektualnej pustki. Maksyma trzecia diagnozuje: gdy wszyscy w pokoju bez oporów się zgadzają, ktoś prawdopodobnie w ogóle nie myśli albo panicznie boi się myśleć na głos. Maksyma czwarta przypomina brutalnie: państwo to nie jest prywatne lustro służące do poprawiania własnej, moralnej fryzury przed wyborcami. Maksyma piąta wreszcie punktuje: im częściej używasz w przemówieniach frazy „historyczny moment", tym większa szansa, że właśnie nieudolnie przykrywasz zwykły, organizacyjny bałagan.

Do tego zestawu należy dołączyć bardzo wyraźne ostrzeżenia przed niewłaściwym użytkowaniem politycznego umysłu. Nie wolno stosować tego produktu w połączeniu z nadmiarem całodobowych wiadomości telewizyjnych, własnych pasków informacyjnych i sondaży robionych co kwadrans, bo może to doprowadzić do trwałego zniekształcenia percepcji. Polityk nieustannie karmiony szybkimi newsami zaczyna przypominać paranoika, który uznał najmniejszy dym za bezsporny dowód pożaru, a głośny krzyk za ważny argument konstytucyjny. Dobelli jest w tej kwestii absolutnie bezlitosny i nie pozostawia złudzeń. Wiadomości wcale nie robią z ciebie mędrca, one robią z ciebie jedynie człowieka permanentnie pobudzonego. A pobudzony, reaktywny polityk to z reguły nie jest żaden mąż stanu, tylko zwykły megafon z przydzielonym kierowcą służbowym.

Należy zawsze pamiętać o fundamentalnym rozróżnieniu między medialnym hałasem a racją stanu. To, że coś jest w danej chwili pilne w mediach, wcale nie znaczy, że jest to obiektywnie ważne dla funkcjonowania państwa. To, że jakaś sprawa mocno grzeje internetowe algorytmy, nie znaczy, że grzeje ona również fundamenty ustroju. To, że można w danej sprawie wydać płomienne oświadczenie, absolutnie nie znaczy, że należy je natychmiast wydawać. Nie każda włączona kamera wymaga podstawienia twojej twarzy, a nie każdy wykreowany kryzys wymaga twojego autorytatywnego głosu. Czasem najrozsądniejszą, najbardziej dojrzałą decyzją polityka byłoby po prostu zamknięcie ust i wnikliwe otwarcie raportu analitycznego. Niestety, jest to funkcja fabrycznie niezwykle rzadko instalowana w tym konkretnym modelu.

Wśród najczęstszych usterek tego mechanizmu prym wiedzie iluzja kontroli, która potrafi zniszczyć najtęższe umysły. Polityk z zapałem naciska różne przyciski, arbitralnie przesuwa terminy, zwołuje kolejne sztaby kryzysowe, przestawia ludzi w kadrze i zaczyna święcie wierzyć, że realnie steruje rzeczywistością. Tymczasem bardzo często on tylko bezradnie macha rękami na pokładzie potężnego statku i z pełnym przekonaniem nazywa to nawigacją. Dobelli skwitowałby to zjawisko niezwykle krótko i dosadnie. To, że stoisz przy samej kierownicy i mocno ją trzymasz, nie oznacza jeszcze, że droga posłusznie słucha twoich płomiennych przemówień.

Usterka numer dwa to action bias, czyli złudzenie działania, polegające na podejmowaniu jakiejkolwiek aktywności tylko po to, by uniknąć posądzenia o bierność. Polityk panicznie, wręcz fizycznie boi się zdania „rząd czeka na rozwój wypadków". Woli więc natychmiast ogłosić nowy program, powołać specjalnego pełnomocnika, zapowiedzieć wieloletnią strategię, uruchomić dedykowany portal, przedstawić mapę drogową i dorobić do tego wszystkiego trzy nowoczesne logotypy. Efekt takich gorączkowych działań bywa zazwyczaj podobny do prób gaszenia pożaru lasu drogimi perfumami. Bardzo ładnie pachnie to na zwołanej konferencji prasowej, ale dom w tle nadal płonie żywym ogniem.

Usterka numer trzy to confirmation bias, czyli błąd konfirmacji, polegający na poszukiwaniu wyłącznie tych informacji, które potwierdzają nasze z góry założone tezy. Polityk dotknięty tą wadą nie szuka już obiektywnej informacji, on szuka wyłącznie amunicji do walki. Nie pyta swoich doradców „czy to jest prawda", tylko pyta „kto nam to w mediach potwierdzi". Nie dobiera on swoich współpracowników według ich odwagi intelektualnej, ale wyłącznie według ich przydatności medialnej i lojalności. W rezultacie tworzy wokół siebie szczelne akwarium złożone z samych swoich, identycznych rybek i szczerze dziwi się, że wzburzony ocean za oknem wcale nie wygląda tak samo. Dobelli kazałby tu wykonać prostą, codzienną czynność konserwacyjną: raz dziennie przeczytaj coś, co fundamentalnie podważa twoje założenia. Jeśli po pięciu minutach lektury dostajesz odruchu alergicznego, to znak, że problemem nie jest sam tekst, tylko twoja wadliwa konstrukcja wewnętrzna.

Warto w tym miejscu przypomnieć kilka bon motów serwisowych, które powinny stanowić żelazny repertuar każdego decydenta. Nie wszystko, co da się głośno ogłosić na briefingu, da się potem merytorycznie obronić w zderzeniu z rzeczywistością. Nie każda podjęta szybko decyzja jest automatycznie odważna; znaczna część z nich jest po prostu źle podjęta i fatalnie policzona. Nie myl nigdy otrzymanego mandatu wyborczego, podobnie zresztą jak mandatu drogowego, z boskim mandatem na nieomylność. Nie myl ślepej lojalności wobec własnego klubu parlamentarnego z lojalnością wobec obiektywnej rzeczywistości. Nie myl taniego PR-u z poważnym państwem, bo to niezwykle częsty błąd, który w skutkach bywa kosztowny jak diabli. Nie myl gładkiego gadania o

braniu odpowiedzialności z faktycznym ponoszeniem tejże odpowiedzialności, bo to nie jest to samo zwierzę. Nie myl politycznego przeciwnika ze śmiertelnym wrogiem, a własnego, lojalnego wyborcy z dowodem na twoją metafizyczną słuszność. I wreszcie: nie myl własnej, ulotnej kariery z trwałym losem wspólnoty, wszak naród naprawdę potrafi istnieć i rozwijać się także bez twojego porannego wpisu w mediach społecznościowych.

Na wypadek skrajnych kryzysów przewidziano specjalną instrukcję awaryjną. Jeżeli produkt zacznie wykazywać wyraźne objawy postępującej megalomanii, należy natychmiast odłączyć go od wszelkich źródeł społecznego aplauzu. Należy go wówczas umieścić w sterylnym środowisku złożonym z trzech kluczowych elementów: twardych, niepodważalnych danych, krytyków, którzy nie marzą o żadnej państwowej posadzie, oraz ludzi, którzy potrafią bez wstydu powiedzieć „nie wiem". W większości ministerialnych gabinetów ten ostatni element bywa niestety traktowany jak rzadki, egzotyczny gatunek, ale warto go za wszelką cenę chronić. To często jedyny ocalały ssak rozumu w całej, zdominowanej przez gady okolicy.

Jeżeli polityk z pełnym przekonaniem mówi, że ma absolutną kontrolę nad dynamiczną sytuacją, należy natychmiast odsunąć od niego mikrofon. Należy mu wówczas dać do przeczytania długą historię wszystkich tych ludzi, którzy też dokładnie tak mówili tuż przed spektakularną katastrofą. Jeżeli polityk patetycznie twierdzi, że „społeczeństwo oczekuje zdecydowanych działań", należy go chłodno zapytać, czy społeczeństwo oczekuje działań faktycznie skutecznych, czy tylko czysto widowiskowych. To subtelne rozróżnienie bywa dla współczesnej klasy politycznej tak samo trudne do uchwycenia, jak dla zwykłego tostera głęboka analiza konstytucyjna.

Zastosowanie via negativa w polityce przynosi zatem przesłanie wybitnie nieprzyjemne dla ego, a przez to niezwykle użyteczne dla państwa. Dobre, odpowiedzialne rządzenie wcale nie zaczyna się od kreślenia wielkich, utopijnych wizji na slajdach. Zaczyna się ono od prozaicznego unikania wielkich, systemowych głupstw. Nie zaczyna się od masowej produkcji obietnic bez pokrycia, lecz od bolesnej amputacji społecznych złudzeń. Nie startuje od chwytliwego hasła „idziemy po więcej", lecz od chłodnego pytania „co tu jest ewidentnie fałszywe, stadne, źle zmierzone, źle obramowane albo napompowane cudzym interesem".

Polityk powinien codziennie rano powtarzać sobie tę instrukcję jak mantrę, patrząc prosto w lusterko. To, że jestem o czymś głęboko przekonany, obiektywnie nic nie znaczy. To, że mówię o tym bardzo głośno, również nic nie znaczy. To, że mam za sobą tłum ludzi, niewiele w istocie znaczy. To, że przeciwnik mnie irytuje, także nie ma żadnego znaczenia poznawczego. Znaczą wyłącznie twarde fakty, realne koszty, dostępne alternatywy, nieuniknione skutki uboczne, bazowe prawdopodobieństwa sukcesu i uczciwa odpowiedź na pytanie, kto ostatecznie zapłaci za mój dzisiejszy entuzjazm.

To byłaby dla współczesnej polityki prawdziwa, mentalna rewolucja. Rewolucja głębokiej skromności poznawczej. Oczywiście, nie brzmi to wcale seksownie dla ucha wyborcy. Nie nadaje się to na porywający hymn kampanii wyborczej. Fatalnie i nudno wyglądałoby to na wielkim billboardzie przy autostradzie. Ale właśnie dlatego, że jest to tak trudne do sprzedania, może być czymś absolutnie rzadkim i bezcennym w praktyce rządzenia.

Gdybyśmy mieli stworzyć wersję skróconą tej instrukcji, idealną do naklejenia na szczoteczkę do brwi premiera, ministra, posła i rzecznika, brzmiałaby ona następująco. Przeczesz każdy swój pogląd przed publicznym użyciem. Nie stosuj żadnych rozwiązań na gorąco, pod wpływem emocji. Unikaj jak ognia kontaktu z zawodowymi klakierami. W razie nagłej opuchlizny własnego ego, natychmiast przepłucz umysł twardymi faktami. Pod żadnym pozorem nie połykaj własnej, wyprodukowanej propagandy. Przechowuj swój osąd z dala od chwilowych, rozedrganych sondaży. Pamiętaj, że produkt ten nie służy do polerowania twojej historycznej legendy. W przypadku przewlekłego, niekontrolowanego gadulstwa, natychmiast skonsultuj się z obiektywną rzeczywistością. Jeżeli objawy absolutnej pewności siebie utrzymują się u ciebie dłużej niż tydzień, odstaw media społecznościowe i wykonaj premortem, czyli technikę analityczną polegającą na wyobrażeniu sobie całkowitej porażki twojego projektu, aby zidentyfikować jego słabe punkty. I wreszcie: chronić przed dziećmi, lobbystami i własnym rzecznikiem prasowym.

Podsumowując ten wywód, Dobelli powiedziałby politykom coś, czego oni organicznie, całym swoim jestestwem nie lubią słyszeć. Waszym największym, systemowym problemem wcale nie jest brak odwagi do podejmowania decyzji. Najczęściej jest nim po prostu toksyczny nadmiar pewności siebie. Waszą bolączką nie jest brak działania, tylko potężna nadprodukcja działań czysto pozornych. Nie niszczy was niedostatek słów, tylko galopująca inflacja słów całkowicie pozbawionych pokrycia w faktach. Nie cierpicie na za mało narracji, tylko na za dużo narracji, która niczym nowotwór pożera wasz resztkowy kontakt z rzeczywistością.

A gdyby trzeba było zamknąć całą tę filozofię jednym, celnym sloganem, takim naprawdę w sam raz do instrukcji szczoteczki do brwi dla całej klasy politycznej, brzmiałby on dokładnie tak: nie poprawiaj delikatnych brwi demokracji tępą siekierą własnego ego. Najpierw ostrożnie usuń ewidentne głupstwo. Potem dopiero, z należytym szacunkiem, dotykaj żywej tkanki państwa.

> Czy jesteśmy w stanie zaakceptować, że najwyższa forma kompetencji nie polega na byciu architektem wielkich zmian, lecz na odwadze powstrzymania się od działania, gdy napędza je jedynie nasze ego? Rozum nie potrzebuje dziś fanfar, lecz cichej, proceduralnej ochrony przed samym sobą. Być może jedynym sposobem na uniknięcie

> katastrofy jest uznanie, że mądrość rzadko krzyczy, najczęściej objawiając się w umiejętności powiedzenia „nie wiem”.

Inspiracje

[1] **"The art. Of thinking Clearly"** Rolf Dobelli

2013 | HarperCollins

Rolf Dobelli to szwajcarski autor, przedsiębiorca i myśliciel znany z badań nad naukami behawioralnymi, podejmowaniem decyzji i psychologią poznawczą. Uzyskał doktorat z filozofii ekonomicznej na Uniwersytecie w Sankt Gallen. Dobelli jest założycielem WORLD.MINDS, społeczności wybitnych myślicieli, oraz współzałożycielem getAbstract. Jest znany na całym świecie ze swoich bestsellerów, takich jak „Sztuka jasnego myślenia" i „Sztuka dobrego życia", które zgłębiają błędy poznawcze i strategie życiowe.

Rolf Dobelli *is a Swiss author, entrepreneur, and thinker known for his work in behavioral science, decision-making, and cognitive psychology. He holds a PhD in economic philosophy from the University of St. Gallen. Dobelli is the founder of WORLD.MINDS, a community of distinguished thinkers, and co-founder of getAbstract. He is internationally recognized for his bestselling books, including 'The Art of Thinking Clearly' and 'The Art of the Good Life,' which explore cognitive biases and life strategies.*

University of St. Gallen

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: 3d415a30-a359-48fa-a3a6-5cec7cf94696