

# EGO TO TWÓJ WRÓG



**RYAN HOLIDAY**

Autor bestsellera  
GROWTH HACKER MARKETING.  
O PRZYSZŁOŚCI PR, MARKETINGU I REKLAMY

Tytuł oryginału: Ego Is the Enemy

Tłumaczenie: Tomasz Walczak

ISBN: 978-83-283-6760-9

Copyright © 2016 by Ryan Holiday

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2018, 2020 by Helion SA

All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/egotwv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

---

---

# SPIS TREŚCI

---

Bolesny wstęp	11
Wprowadzenie	17

## CZĘŚĆ I

Dążenie do sukcesu	27
Słowa, słowa, słowa	36
Być kimś czy czegoś dokonać?	41
Wciąż się ucz	47
Nie szukaj pasji	53
Zastosuj strategię płótna	59
Panuj nad sobą	65
Wyjdź z własnej głowy	71
Niebezpieczeństwa przedwczesnego popadania w pychę	77
Praca, praca, praca	82
We wszystkim, co wydarzy się potem, ego będzie Twoim wrogiem...	87

## CZĘŚĆ II

Sukces	93
Ucz się przez całe życie	102
Nie opowiadaj sobie historyjek	107
Co jest dla Ciebie ważne?	113
Kontrola, paranoja i poczucie, że coś nam się należy	118

Zarządzaj sobą	123
Wystrzegaj się choroby o nazwie ja	128
Rozmyślaj nad bezkresem	133
Zachowaj trzeźwość umysłu	138
W tym, co często następuje później, ego jest Twoim wrogiem...	143

### CZĘŚĆ III

Niepowodzenie	149
Czas aktywności czy czas bierności?	160
Wystarczy się starać	165
Sceny z <i>Podziemnego kręgu</i>	171
Postaw granicę	176
Prowadź własną kartę wyników	182
Zawsze kochaj	187
We wszystkim, co wydarzy się później, ego jest Twoim wrogiem...	193
Epilog	195
Co powinieneś przeczytać w dalszej kolejności?	201
Wybrana bibliografia	203
Podziękowania	207

---

---

## BOLESNY WSTĘP

---

To nie jest książka o mnie. Jednak ponieważ dotyczy ona ego, odpowiem na pytanie, którego pominięcie byłoby hipokryzją.

Kim, do diabła, jestem, aby pisać coś takiego?

Moja historia nie ma dużego znaczenia dla prezentowanych dalej lekcji, ale chcę ją pokrótce przedstawić w tym wstępie. Doświadczyłem bowiem ego na każdym z etapów mojego krótkiego życia: aspiracje, sukces, porażka i znów to samo, i wszystko od nowa.

Gdy miałem 19 lat, wyczuwając zaskakujące i przełomowe możliwości, zrezygnowałem ze studiów. Mentorzy rywalizowali o moją uwagę i traktowali mnie jak swojego protegowanego. Postrzegany jako wschodząca gwiazda, byłem *tym dzieciakiem*. Sukces przyszedł szybko.

Gdy stałem się najmłodszym dyrektorem w agencji promocji talentów w Beverly Hills, uczestniczyłem w podpisywaniu kontraktów z wieloma popularnymi zespołami rockowymi i pracowałem z nimi. Doradzałem w temacie książek, które później sprzedawały się w milionach egzemplarzy i tworzyły nowe gatunki literackie. W wieku 21 lat odpowiadałem za strategię firmy American Apparel, wówczas jednej z najpopularniejszych marek modowych na świecie. Wkrótce zostałem dyrektorem ds. marketingu.

W wieku 25 lat opublikowałem pierwszą książkę. Stała się ona natychmiastowym, choć kontrowersyjnym bestsellerem. Na okładce dominowała moja twarz. Pewne studio zarezerwowało sobie prawo do nakręcenia serialu telewizyjnego o moim życiu. W ciągu kilku następnych lat wpadłem w wiele pułapek sukcesu takich jak:

wpływy, publiczne występy, obecność w prasie, zasoby, pieniądze, a nawet trochę sławy. Później na podstawie tych aktywów zbudowałem odnoszącą sukcesy firmę, gdzie pracowałem ze znanymi i hojnymi klientami oraz wykonywałem obowiązki, dzięki którym zapraszano mnie na konferencje i ciekawe imprezy.

Wraz z sukcesami pojawiła się pokusa opowiadania historyjek, koloryzowania, pomijania uśmiechów losu i dodawania do tego wszystkiego mitologii. Mam tu na myśli godną Herkulesa walkę o wielkość wbrew wszelkiemu prawdopodobieństwu: spanie na podłodze, odrzucenie przez rodziców, cierpienie z powodu ambicji. Przez tego typu opowiadanie ostatecznie zaczynasz utożsamiać się z własnym talentem, a swoją wartość wyznaczają osiągnięcia.

Jednak takie historie nigdy nie są szczerze ani pomocne. W tym, co tu piszę, opuściłem wiele rzeczy. Wygodnie pomiąłem stres i pokusy. Bolesne upadki i błędy — wszystkie błędy — pozostawiłem na zapleczu, wybierając atrakcyjniejsze wydarzenia. Są momenty, o których mówię niechętnie: publiczne upokorzenie przez osobę, którą podziwiałem, co wstrząsnęło mną do tego stopnia, że trafiłem później na pogotowie; dzień, w którym straciłem panowanie nad sobą, wszedłem do gabinetu szefa i powiedziałem, że nie mogę już tego znieść i wracam do szkoły (i mówiłem to na poważnie); ulotny charakter sławy autora bestsellera i to, jak krótko moja książka nim była (przez tydzień); spotkanie z czytelnikami, na którym pojawiła się *jedna* osoba; rozpad założonej przeze mnie firmy i konieczność jej odbudowania, co zdarzyło mi się dwukrotnie. To tylko niektóre chwile, które zostały zręcznie ocenzurowane.

Ten bardziej kompletny obraz to nadal tylko wycinek z życia, ale widoczne są w nim dużo ważniejsze kwestie — przynajmniej w kontekście tej książki. Chodzi tu o ambicję, osiągnięcia i przeciwności.

Nie wierzę w objawienia ani w jeden jedyny moment, który zmienia człowieka. Takich chwil jest wiele. W okresie ok. sześciu miesięcy w 2014 r. przytrafiła mi się cała seria takich momentów.

Najpierw American Apparel, firma, w której wykonałem dużą część najlepszej pracy, znalazła się na skraju bankructwa z setkami milionów dolarów długu. Stała się tylko cieniem z czasów dawnej świetności. Jej założyciel, którego już jako młody człowiek gorąco podziwiałem, został bezceremonialnie zwolniony przez własno-

ręcznie wybrany zarząd i skończył, śpiąc na kanapie u przyjaciela. Później agencja promocji talentów, w której się wybiłem, też wpadła w kłopoty. Została pozwana przez klientów, którym była winna dużą sumę. W tym samym czasie jeden z moich mentorów wycofał się z firmy i nasza relacja się skończyła.

To byli ludzie, wokół których zbudowałem swoje życie. Ludzie, których podziwiałem i od których się uczyłem. Ich stabilność — finansowa, emocjonalna, psychologiczna — nie tylko była czymś, co przyjmowałem za pewnik. Była ona centralnym punktem mojego istnienia i poczucia wartości. A jednak widziałem, jak wszyscy oni jeden po drugim się załamują.

Sytuacja się zmieniła lub przynajmniej takie miałem wrażenie. Droga od pragnienia zostania kimś przez całe życie do zdania sobie sprawy, że *nigdy* nie chcę stać się kimś takim, to cios, na który nie sposób się przygotować.

Trudności dotknęły także mnie. Dokładnie w czasie, w którym najmniej mogłem sobie na to pozwolić, zaczęły wychodzić na jaw problemy zaniedbywane przeze mnie w życiu.

Mimo sukcesów znów znalazłem się w mieście, w którym zaczynałem, zestresowany i przepracowany, po oddaniu dużej części ciężko zdobytej wolności, ponieważ nie potrafiłem odmówić pieniądзом i ekscytacji związanej z poważnymi kryzysami. Byłem tak spięty, że najdrobniejsze zakłócenie doprowadzało mnie do niepowstrzymanych wybuchów wściekłości. Praca, która zawsze przychodziła mi łatwo, stała się męczarnią. Moja wiara w siebie i innych ludzi podpadła, podobnie jak jakość mojego życia.

Pamiętam, jak pewnego dnia po tygodniach w trasie wróciłem do domu i doznałem ataku paniki, ponieważ sieć wi-fi nie działała. *Jeśli nie wyślę tych e-maili, jeśli nie wyślę tych e-maili, jeśli nie wyślę tych e-maili, jeśli nie wyślę tych e-maili...*

Wydaje ci się, że robisz to, co powinieneś. Społeczeństwo cię za to wynagradza. Później jednak widzisz, jak twoja przyszła żona cię opuszcza, ponieważ nie jesteś już tym samym człowiekiem co wcześniej.

Jak mogło do tego dojść? Czy naprawdę jednego dnia możesz mieć wrażenie, że stoisz na ramionach olbrzymów, a następnego starasz się wygrzebać z rumowiska powstałego w wyniku wielu wybuchów i próbujesz uratować coś z ruin?

Korzyść z tego była taka, że musiałem pogodzić się z faktem bycia pracoholikiem. Nie w sensie: „Och, on po prostu za dużo pracuje” lub: „Zrelaksuj się i nie przejmuj się tym”, ale raczej: „Jeśli się nie wykąpie i nie zacznę spotykać z ludźmi, umrze młodo”. Zrozumiałem, że napęd i przymus, które pozwoliły mi tak szybko odnieść sukces, mają swoją cenę, zapłaconą też przez wielu innych. Ważna była nie tyle ilość pracy, ile jej przesadne znaczenie w mojej wizji siebie. Byłem tak beznadziejnie uwięziony we własnej głowie, że stałem się niewolnikiem własnych myśli. Efektem było błędne koło bólu i frustracji. Musiałem odkryć, dlaczego tak się stało — jeśli chciałem uniknąć równie tragicznego załamania.

Przez długi czas jako badacz i autor studiowałem historię oraz biznes. Podobnie jak we wszystkich obszarach dotyczących ludzi, tak i tu odpowiednio długa perspektywa pozwala dostrzec uniwersalne prawa. Są to tematy, które od dawna mnie fascynują. Najważniejszym z nich było ego.

Ego i jego wpływ na życie nie były dla mnie czymś nowym. Badania do tej książki rozpocząłem prawie rok przed opisanymi wcześniej wydarzeniami. Jednak moje bolesne doświadczenia z tego okresu pozwoliły mi spojrzeć na analizowane kwestie w nieosiągalny dla mnie wcześniej sposób.

Zobaczyłem, że negatywne skutki ego są widoczne nie tylko we mnie i na kartach historii, ale też wśród przyjaciół, klientów, współpracowników, a także wśród najwyższej postawionych osób z różnych branż. Ego kosztowało podziwianych przeze mnie ludzi setki milionów dolarów i — podobnie jak w przypadku Syzyfa — odsuwało ich od zrealizowania celów tuż przed ich osiągnięciem. Na tym etapie sam przynajmniej zobaczyłem, jak wygląda taki upadek.

Po kilku miesiącach od uświadomienia problemu wytatuowałem sobie na prawym przedramieniu napis *EGO IS THE ENEMY*, czyli „EGO TO WRÓG”. Nie wiem, skąd wzięłem te słowa; zapewne z jakiejś książki, którą czytałem dawno temu. Natychmiast jednak okazały się one źródłem ukojenia i ukierunkowania. Na lewym ramieniu noszę napis o podobnie niejasnym pochodzeniu: *THE OBSTACLES IS THE WAY*, czyli „PRZESZKODA JEST DROGĄ”. Teraz każdego dnia spoglądam na te dwa zwroty i posługuję się nimi jak wskazówkami w trakcie podejmowania życiowych decyzji. Nie

mogę nie patrzeć na nie, gdy pływam, medytuję, piszę, wychodzę rano spod prysznica. Oba są dla mnie przygotowaniem — i radą — w wyborach właściwej drogi w prawie każdej sytuacji, w jakiej mogę się znaleźć.

Napisałem tę książkę nie dlatego, że posiadam jakąś mądrość i czuję się uprawniony do jej głoszenia, ale dlatego, że chciałbym móc ją przeczytać w krytycznych przełomowych momentach własnego życia — gdy sam, podobnie jak inne osoby, zostałem wezwany do udzielenia odpowiedzi na najważniejsze pytanie, jakie człowiek może sobie w życiu zadać: „Kim chcę być?”. A także: „Jaką ścieżkę wybiorę (z łac. *quod vitae sectabor iter*)?”.

Ponieważ odkryłem, że są to ponadczasowe i uniwersalne pytania, poza tym fragmentem (wstępem) staram się korzystać w książce z filozofii i z historycznych przykładów zamiast z własnego życia.

Książki historyczne pełne są opowieści o owładniętych obsesją genialnych wizjonerach, którzy zmienili świat za pomocą czystej, niemal niezrozumiałej siły. Odkryłem jednak, że jeśli się temu dokładniej przyjrzeć, historię tworzą też jednostki na każdym kroku walczące ze swoim ego, unikające światła reflektorów i stawiające wyższe cele ponad dążenie do sławy. Zajmowanie się takimi przypadkami i przedstawianie ich stało się moim sposobem na ich poznanie oraz przyswojenie ich ważnych cech.

Podobnie jak pozostałe napisane przeze mnie książki, ta również jest inspirowana filozofią stoików i innych wybitnych klasycznych myślicieli. Często sięgam do nich we wszystkich moich tekstach, a także opieram się na nich w życiu. Jeśli znajdziesz w tej książce coś pomocnego dla siebie, zawdzięczasz to im, a nie mnie.

Mówca Demostenes powiedział kiedyś, że cnota rozpoczyna się od zrozumienia i jest realizowana dzięki odwadze. Musimy zacząć od spojżenia na siebie i świat w zupełnie nowy sposób. Następnie musimy walczyć o to, by się zmienić i zachować te zmiany — to trudna część tej pracy. Nie mówię, że powinieneś stłamsić lub zdusić wszelkie przejawy ego w swoim życiu. Nie twierdzę nawet, że jest to możliwe. Przedstawiam tu tylko przykłady, moralne opowiadki, które zachęcają do pójścia za lepszymi impulsami.

W słynnej *Etyce* Arystoteles, opisując naturę ludzką, posługuje się analogią do powykrzywianego kawałka drewna. Aby wyeliminować krzywizny, doświadczony cieśla powoli przykłada siłę w od-

wrotnym do nich kierunku, prostując je. Dwa tysiące lat później Immanuel Kant stwierdził: „Z powykrzywianego drewna ludzkości nie sposób uzyskać nic prostego”. Możliwe, że nigdy nie wyeliminujemy wszystkich skrzywień, ale możemy dążyć do tego, by stać się *bardziej prostymi*.

Miło jest poczuć się wyjątkowym, pełnym siły lub zainspirowanym. Jednak nie temu ma służyć ta książka. Staralem się opracować ją w taki sposób, byś dotarł do tego samego miejsca, w którym ja skończyłem, pisząc ją — żebyś myślał mniej o sobie. Mam nadzieję, że staniesz się mniej zaangażowany w opowiadaną przez Ciebie historię o własnej wyjątkowości i w efekcie zyskasz zdolność do *realizowania* zmieniających świat zadań, które sobie wyznaczysz.

---

---

## WPROWADZENIE

---

Pierwsza zasada mówi, że nie możesz się oszukiwać  
— a najłatwiej jest ci zwodzić właśnie samego siebie.

— RICHARD FEYNMAN

**M**ożliwe, że jesteś młody i pełen ambicji. Możliwe, że jesteś młody i zmagasz się z trudnościami. Możliwe, że zarobiłeś kilka pierwszych milionów, podpisałeś pierwszy kontrakt, dostałeś się do jakiejś elitarnej grupy lub osiągnąłeś wystarczająco dużo na całe życie. Możliwe, że jesteś zdumiony tym, jak samotnie jest na szczycie. Możliwe, że odpowiadasz za kierowanie innymi w trakcie kryzysu. Możliwe, że właśnie straciłeś pracę. Możliwe, że znalazłeś się na dnie.

Niezależnie od tego, w jakim miejscu się znajdujesz i co robisz, Twój najgorszy wróg znajduje się w Tobie. Jest nim Twoje ego.

„Mnie to nie dotyczy — myślisz sobie. — Nikt nigdy nie nazwał mnie egocentrykiem”. Zapewne zawsze uważałeś się za stosunkowo zrównoważoną osobę. Jednak problemy z ego są nieodłączne wśród osób z ambicjami, talentami, popędami i potencjałem do ich realizacji. Dokładnie to samo, co sprawia, że jesteśmy tak obiecującymi myślicielami, praktykami, twórcami i przedsiębiorcami, co popycha nas na szczyt w danych dziedzinach, powoduje też, że łatwo poddajemy się omawianej ciemniejszej stronie naszej psychiki.

Nie jest to książka o ego w sensie freudowskim. Sigmund Freud wyjaśniał ego za pomocą analogii. Mówił, że jest ono jak jeździec na koniu. To zwierzę reprezentuje nieświadome popędy, natomiast ego stara się nim kierować. Współcześni psychologowie posługują się zaś słowem „egotysta” do opisu kogoś, kto jest niebezpiecznie skoncentrowany na sobie i lekceważy wszystkich innych. Wszystkie te definicje są prawdziwe, ale poza kontekstem klinicznym niewiele z nich pożytku.

Ego, z którym stykamy się najczęściej, odpowiada mniej formalnej definicji, związanej z niezdrowym przekonaniem na temat własnej wartości. Chodzi o arogancję i skoncentrowaną na sobie ambicję. Tym podejściem posługuję się w tej książce. Ego to kapryśne dziecko w każdym z nas, które chce stawiać na swoim, ignorując wszystko i wszystkich poza tym. Potrzeba bycia *lepszym* niż, *kimś* więcej niż, *docenianym* za coś ponad wszelką rozsądną potrzebę — to właśnie ego. To poczucie wyższości i śmiałości wykraczające poza granice pewności siebie i talentu.

Problemy pojawiają się, gdy wizje siebie i świata stają się tak przesadne, że zaczynają zniekształcać otaczającą nas rzeczywistość. Gdy, jak wyjaśnia trener Bill Walsh, „pewność siebie przeradza się w arogancję, asertywność w upór, a nadmierna wiara w siebie prowadzi do beztronski”. Tak działa ego, które, jak ostrzega pisarz Cyril Connolly, „ciągnie nas w dół jak siła grawitacji”.

W tym ujęciu ego jest wrogiem tego, czego pragniesz, i tego, co masz: opanowania fachu, prawdziwie twórczych pomysłów, dobrej współpracy z innymi, budowania lojalności i wsparcia, długowieczności, powtarzalności i utrwalenia sukcesów. Ego niweczy atuty i okazuje. Jest magnesem dla wrogów i błędów, Scyllą i Charybdą.

Większość z nas nie jest „egomaniakami”, jednak ego jest źródłem prawie każdej wyobraźalnej trudności i przeszkody — od przyczyn porażek po to, dlaczego musimy nieustannie wygrywać, i to kosztem innych. Od powodów, dla których nie mamy tego, czego pragniemy, po to, dlaczego zdobycie tego nie sprawia, że czujemy się lepiej.

Zwykle nie postrzegamy sytuacji w ten sposób. Za nasze problemy obwiniamy coś innego (zwykle innych ludzi). Jesteśmy, jak ujął to kilka tysięcy lat temu poeta Lukrecjusz, „chorymi ludźmi nieświadomymi przyczyn swoich dolegliwości”. Dotyczy to zwłaszcza lu-

dzi sukcesu, którzy nie potrafią dostrzec, czego ego nie pozwala im osiągnąć, ponieważ widzą wyłącznie swoje dokonania.

W przypadku każdej ambicji i każdego celu — zarówno dużego, jak i małego — ego przeszkadza nam w podróży, w którą wkładamy cały wysiłek.

Jeden z pionierów na stanowisku CEO, Harold Geneen, porównał egoizm do alkoholizmu: „Egotysta nie potyka się, zrzucając rzeczy z biurka. Nie jąka się ani nie ślini. Nie. Zamiast tego staje się coraz bardziej arogancki, a niektórzy ludzie, nie wiedząc, co kryje się pod tą postawą, myślą tę arogancję z poczuciem władzy i pewnością siebie”. Można powiedzieć, że egotyści popełniają ten sam błąd w stosunku do siebie, nie zdając sobie sprawy z choroby, w jaką popadli, i tego, że ich ona zabija.

Jeśli ego jest głosem mówiącym nam, że jesteśmy lepsi niż w rzeczywistości, można uznać, że utrudnia odniesienie prawdziwego sukcesu, ponieważ uniemożliwia bezpośredni i szczery kontakt z otaczającym nas światem. Jeden z pierwszych członków klubu Anonimowych Alkoholików zdefiniował ego jako „świadome izolowanie się od”. Od czego? Od wszystkiego.

Jest wiele negatywnych objawów tej izolacji: nie możemy współpracować z innymi, jeśli budujemy wokół siebie ściany; nie możemy ulepszyć świata, jeśli nie rozumiemy ani jego, ani samych siebie; nie możemy przyjmować informacji zwrotnych, jeśli nie potrafimy lub nie chcemy otrzymywać przekazu z zewnątrz; nie potrafimy dostrzegać ani tworzyć okazji, jeśli zamiast dostrzegania tego, co znajduje się przed nami, żyjemy w świecie własnych fantazji. Bez *trafnej* oceny własnych możliwości w porównaniu z umiejętnościami innych ludzi będziemy nie tyle pewni siebie, ile pogrążeni w złudzeniach. Jak chcesz dotrzeć do innych ludzi, motywować ich i kierować nimi, jeśli nie potrafisz zrozumieć ich potrzeb, ponieważ utraciłeś kontakt nawet z własnymi?

Performerka Marina Abramović ujmuje to bezpośrednio: „Jeśli zaczniesz wierzyć w swoją wielkość, oznacza to śmierć twojej kreatywności”.

Ego jest podtrzymywane przez jedną rzecz: komfort. Dążenie do czegoś wielkiego — niezależnie od tego, czy w dziedzinie sportu, sztuki czy biznesu — często budzi lęk. Ego go łagodzi. Jest wybawieniem od niepewności. Zastępując racjonalne i świadome części

psychiki przechwałkami i koncentracją na sobie, ego mówi nam to, co chcemy usłyszeć, i to wtedy, kiedy nam to odpowiada.

Jest to jednak krótkoterminowe rozwiązanie o długotrwałych konsekwencjach.

## EGO ZAWSZE BYŁO OBECNE. TERAZ SIĘ ROZZUCHWALIŁO

Obecnie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej kultura podsyca ego. Nigdy jeszcze nie było tak łatwo opowiadać o sobie i się puszyć. Możemy przed milionami fanów i obserwatorów przechwalać się naszymi celami, co niegdyś było przywilejem tylko gwiazd rocka i guru. Możemy śledzić naszych idoli na Twitterze i komunikować się z nimi, możemy czytać książki i teksty z witryn, oglądać wystąpienia TED Talks, czerpać z „węża strażackiego” inspiracji i potwierdzania swojej wartości w niespotykanym wcześniej stopniu (istnieje nawet przeznaczona do tego aplikacja). Możemy ogłosić się CEO naszej istniejącej tylko na papierze firmy. Możemy zamieścić ważną wiadomość w mediach społecznościowych i czekać na spływające gratulacje. Możemy publikować artykuły na nasz temat w miejscach, które były źródłami obiektywnego dziennikarstwa.

Niektórzy z nas korzystają z tego w większym stopniu niż inni, ale to tylko kwestia natężenia.

Poza zmianami w technologii jesteśmy namawiani do tego, by przede wszystkim uwierzyć w naszą wyjątkowość. Mówią nam: „Miej wielkie marzenia”, „Żyj odważnie”, „Niech cię zapamiętają” i „Bądź nieustraszony”. Uważamy, że sukces wymaga odważnej wizji lub fantastycznego planu. Zakładamy, że tak właśnie było z założycielami firmy X lub mistrzowskiej drużyny Y. Ale czy rzeczywiście? Czy naprawdę tak było? W mediach oglądamy podejmujących ryzyko pyszałków i ludzi sukcesu, po czym w nadziei na własne osiągnięcia próbujemy naśladować ich słuszne przekonanie, odpowiednią postawę.

Zakładamy zależność przyczynowo-skutkową, która w rzeczywistości nie występuje. Bierzemy objawy powodzenia za sam sukces i w swojej naiwności mylimy efekt uboczny z przyczyną.

Oczywiście dla niektórych ludzi ego się sprawdza. Wiele słynnych postaci historycznych było znanych z egoizmu. Ale równie egoistyczni byli liczni nieudacznicy, których jest znacznie więcej. Żyjemy jednak w kulturze, która zachęca do rzutu kośćmi, postawienia zakładu niezależnie od ryzyka.

## GDZIEKOLWIEK SIĘ ZNAJDUJESZ, EGO TEŻ TAM JEST

W danym momencie życia ludzie znajdują się na jednym z trzech etapów. Albo do czegoś dążymy i staramy się pozostawić ślad we wszechświecie, albo osiągnęliśmy sukces — mały lub wielki, albo ponieśliśmy porażkę — ostatnio lub jedną z wielu. Większość z nas płynnie przechodzi przez te etapy. Dążymy do czegoś do czasu odniesienia sukcesu, cieszymy się sukcesami do czasu poniesienia porażki lub zwiększenia się dążeń, a po porażce możemy ponownie zacząć do czegoś dążyć lub osiągać sukcesy.

Ego jest wrogiem na każdym z tych etapów. W pewnym sensie jest ono wrogiem budowania, podtrzymywania i dochodzenia do siebie. Gdy wszystko toczy się szybko i łatwo, problemy mogą być nieodczuwalne. Jednak w czasach zmian lub trudności...

Dlatego ta książka jest podzielona na trzy części: dążenie, sukces, porażka.

Cel takiej struktury jest prosty: ma ona pomóc powstrzymać ego wcześniej, zanim rozwiną się złe nawyki, zastąpić płynące z ego pokusy pokorą i dyscypliną w momencie odniesienia sukcesu, a także pielęgnować siłę i wytrzymałość, tak by w chwili, gdy los obróci się przeciwko Tobie, porażka Cię nie zniszczyła. Krótko mówiąc: książka ma pomóc Ci być:

- skromnym w dążeniach,
- wdzięcznym w obliczu sukcesów,
- odpornym w obliczu porażek.

Nie chcę przez to powiedzieć, że nie jesteś wyjątkowy i że nie masz czegoś wspaniałego do zrobienia podczas swojego krótkiego życia na tej planecie. Nie chodzi o to, że nie należy przekraczać

granic kreatywności, tworzyć wynalazków, czuć inspiracji lub dążyć do naprawdę ambitnych zmian i innowacji. Wprost przeciwnie. Jednak aby móc osiągnąć to wszystko i podejmować ryzyko, potrzebna jest równowaga. Kwakier William Penn zaobserwował: „Budowle, które są tak bardzo narażone na warunki atmosferyczne, potrzebują solidnych fundamentów”.

## A WIĘC CO TERAZ?

Książka, którą trzymasz w ręku, została napisana z pewnym optymistycznym założeniem: Twoje ego nie jest siłą, której stale musisz się poddawać. Można sobie z nią poradzić. Można ją ukierunkować.

W tej książce przyjrzyś się postaciom takim jak: William Tecumseh Sherman, Katharine Graham, Jackie Robinson, Eleanor Roosevelt, Bill Walsh, Benjamin Franklin, Belizariusz, Angela Merkel i George Marshall. Czy zdołaliby osiągnąć to, co osiągnęli — uratowali padające firmy, rozwinęli sztukę wojskową, wyeliminowali segregację rasową w baseballu, zrewolucjonizowali atak w futbolu amerykańskim, przeciwstawili się tyranii, mężnie znosili nieszczęścia — gdyby z powodu ego byli skupieni na sobie i nieugruntowani? To świadomość i kontakt z rzeczywistością — o której pisarz i strateg Robert Greene powiedział kiedyś, że musimy być z nią związani tak jak pająk z siecią — były źródłem ich wybitnych dzieł sztuki, pism, projektów, biznesów, działań marketingowych i przywództwa.

Z analiz tych postaci wynika, że były to osoby ugruntowane, rozważne i bezwzględnie realistyczne. Nie chodzi o to, że były w pełni wolne od podszeptów ego. Wiedziały jednak, jak w odpowiednich momentach je powstrzymać, ukierunkować i podporządkować sobie. Byli to wielcy, a jednocześnie skromni ludzie.

*Chwileczkę, ale „taki to a taki” miał wielkie ego i odniósł sukces. Co ze Steve'em Jobsem? Co z Kanye'em Westem?*

Możemy starać się uzasadnić najgorsze zachowania, wskazując nietypowe przypadki. Nikt jednak nie odniósł sukcesu *dzięki* temu, że był pogrążony w iluzji, skupiony na sobie lub oderwany od rzeczywistości. Nawet jeśli te cechy są skorelowane lub powiązane z niektórymi znanymi ludźmi, to samo dotyczy też wielu innych aspektów: uzależnień, nadużyć (względem samego siebie lub innych),

depresji, manii. Gdy przyjrzesz się życiu takich osób, zobaczysz, że najwięcej osiągnęły w okresach, gdy przeciwstawiały się wymienionym impulsom, zaburzeniom i wadom. Dopiero po uwolnieniu się od ego i obciążeń człowiek może w pełni wykorzystać swoje możliwości.

Dlatego przyjrzymy się osobom takim jak Howard Hughes, perski król Kserkses, John DeLorean, Aleksander Wielki. Poznasz też ku przestrodze wiele opowieści o innych postaciach, które utraciły kontakt z rzeczywistością, co pokazało, jak wielkim ryzykiem może się okazać słuchanie ego. Przyjrzymy się kosztownym lekcjom wyniesionym przez tych ludzi i cenie, jaką zapłacili w formie nieszczęścia i samozniszczenia. Zobaczysz, jak często nawet odnoszące największe sukcesy osoby wahają się między skromnością a słuchaniem ego. Ujrzysz też wynikające z tego problemy.

Po wyeliminowaniu ego zostaje nam to, co prawdziwe. Zamiast ego pojawia się skromność. Jest to jednak twarda skromność połączona z pewnością siebie. Podczas gdy ego jest sztuczne, tego rodzaju pewność siebie zapewnia odporność. Ego jest przywłaszczane, na pewność siebie trzeba zapracować. Ego jest samozwańcze, a wynikająca z niego duma jest sztuczna. Ego oszukuje, pewność siebie przygotowuje na trudności. To jak różnica między trucizną a skutecznym lekiem.

Na dalszych stronach zobaczysz, że pewność siebie pozwoliła cichemu i niedocenianemu generałowi stać się czołowym wojownikiem i strategiem Stanów Zjednoczonych w trakcie wojny secesyjnej. Inny generał z powodu ego utracił po tej samej wojnie władzę i wpływy oraz popadł w nędzę i niesławę. Pewność siebie pomogła statecznej niemieckiej badaczce nie tylko stać się przywódczynią nowego rodzaju, ale też siłą na rzecz pokoju. Ego sprawiło, że dwóch różnych, choć równie błyskotliwych i odważnych inżynierów XX w., dało się wciągnąć w wir sławy i życia celebrytów, po czym ich nadzieje zostały rozwiane w wyniku niepowodzeń, bankructwa, skandalu i szaleństwa. Pewność siebie poprowadziła jedną z najgorszych drużyn w historii ligi NFL do trzykrotnego zwycięstwa w Super Bowl i później do powstania jednej z największych potęg futbolu amerykańskiego. Natomiast niezliczeni inni trenerzy, politycy, przedsiębiorcy i pisarze pokonali podobne trudności tylko po to, by — co zdarza się częściej — szybko oddać miejsce na szczycie komuś innemu.

Niektórzy uczą się pokory, inni wybierają ego. Niektórzy są przygotowani na zmienne koleje losu: zarówno na korzystny, jak i niekorzystny bieg wydarzeń. Inni takiego przygotowania nie mają. Co wybierzesz? Kim się staniesz?

Sięgnąłeś po tę książkę, ponieważ czujesz, że ostatecznie będziesz musiał odpowiedzieć na te pytania — świadomie bądź nie.

No cóż, oto ten moment. Pora zaczynać.






---

---

## DAŻENIE DO SUKCESU

---

Zamierzamy coś zrobić. Mamy cel, misję, nowy początek. Każda wielka podróż rozpoczyna się od tego miejsca, jednak zbyt wielu z nas nigdy nie dociera do planowanego celu. Często winę za to ponosi ego. Podbudowujemy się, opowiadając niestworzone historie. Udajemy, że wszystko już wiemy. Pozwalamy naszej gwiazdzie jasno rozbłysnąć, po czym nasze plany kończą się niepowodzeniem i nie mamy pojęcia, dlaczego tak się stało. To objawy ego, a lekarstwem na nie są pokora i kontakt z rzeczywistością.



NIEZALEŻNIE OD TEGO,  
DO CZEGO DAŻYSZ,  
EGO TO TWÓJ WRÓG...

Mówią, że chirurg jest odważny, jeśli ręka nie drży mu nawet w trakcie operacji na nim samym. Równie śmiały jest ktoś, kto nie waha się zedrzyć tajemniczej zasłony samoułudy, zakrywającej przed nim szpetotę jego własnego postępowania.

— ADAM SMITH

**O**koło 374 r. p.n.e. Izokrates, jeden z najbardziej znanych nauczycieli i mówców w Atenach, napisał list do młodego człowieka o imieniu Demonik. Przyjaźnił się ze zmarłym niedługo wcześniej ojcem chłopca i chciał przekazać Demonikowi rady dotyczące tego, jak ten mógłby brać przykład z rodzica.

Były to różne rady — od praktycznych po moralne. Wszystkie one miały postać opisaną przez Izokratesa jako „szlachetne maksymy”. Były one, jak ujął to Izokrates, „zasadami na przyszłe lata”.

Demonik, podobnie jak wielu z nas, był ambitny. Izokrates napisał do niego, ponieważ droga ambicji bywa niebezpieczna. Zaczął od przekazania chłopcu, że „żadne ozdoby nie stają się tobą w równym stopniu jak skromność, sprawiedliwość i opanowanie; są to cnoty, które — z czym zgodzi się każdy człowiek — pozwalają zapanować nad charakterem młodzieńca”. „Ćwicz się w samokontroli” — pisał Izokrates, ostrzegając Demonika, by nie poddał się władzy „nastrojów, przyjemności i bólu”. „Brzydź się pochlebcom, tak samo jak kłamcom; i jedni, i drudzy szkodzą tym, którzy im zaufają”.

Izokrates chciał, by Demonik był „życzliwy dla tych, którzy się do niego zbliżają, a nigdy wyniosły, albowiem nawet niewolnikowi trudno jest znieść pychę aroganta”, a także by „długo sprawy rozważał, ale szybko realizował swoje postanowienia”. Dodał: „Najlepszym, co w sobie mamy, są właściwe sądy”. Zachęcał też do ciągłego ćwiczenia intelektu, „ponieważ największą rzeczą w najmniejszej skali jest sprawny umysł w ludzkim ciele”.

Niektóre z tych porad mogą brzmieć znajomo. Dzieje się tak, ponieważ w trakcie 2000 lat znalazły one drogę do Williama Szekspira, który często przestrzegał przed rozbuchanym ego. W *Hamlecie*, wykorzystując omawiany list jako wzorzec, Szekspir wkłada słowa Izokratesa w usta Poloniusza przemawiającego do swojego syna Laertesza. Ta przemowa, którą być może słyszałeś, kończy się takim krótkim fragmentem:

*Słowem, rzetelnym bądź sam względem siebie,  
A jako po dniu noc z porządku idzie,  
Tak za tym pójdzie, że i względem drugich  
Będziesz rzetelnym. Bądź zdrow, niech cię moje  
Błogosławieństwo utwierdzi w tej mierze<sup>1</sup>.*

Słowa Szekspira trafiły z kolei do młodego oficera armii Stanów Zjednoczonych, Williama Tecumseha Shermana, który stał się być może najwybitniejszym generałem i strategiem tego kraju. Możliwe, że nigdy nie słyszał o Izokratesie, ale uwielbiał sztukę Szekspira i często cytował wspomnianą przemowę.

Ojciec Shermana, podobnie jak Demonika, zmarł, gdy przyszedł generał był jeszcze dzieckiem. Sherman, także podobnie jak Demonik, trafił pod opiekę mądrego, starszego mężczyzny. Był nim Thomas Ewing, przyjaciel ojca Shermana i późniejszy senator Stanów Zjednoczonych, który adoptował chłopca i wychował go jak własne dziecko.

Ciekawą rzeczą dotyczącą Shermana jest to, że choć jego przybrany ojciec miał szerokie koneksje, prawie nikt nie wróżył chłopcu kariery wykraczającej poza poziom regionalny, a już na pewno

---

<sup>1</sup> Fragment *Hamleta* Williama Szekspira w przekładzie Józefa Paszkowskiego — *przyp. tłum.*

nikt nie sądził, że pewnego dnia Sherman będzie musiał podjąć bezprecedensową decyzję i *odmówić ubiegania się o prezydenturę Stanów Zjednoczonych*. W odróżnieniu od Napoleona, który nagle pojawił się na scenie i równie szybko zniknął z niej po klęsce, droga na szczyt Shermana była powolna i stopniowa.

Lata młodości spędził w akademii West Point, a później w armii. Przez kilka pierwszych lat służby przemierzył konno prawie całe Stany Zjednoczone, po kolei poznając wszystkie placówki. Po wybuchu wojny secesyjnej Sherman udał się na wschód i zaciągnął się do armii jako ochotnik. Niedługo potem wziął udział w bitwie nad Bull Run, zakończonej zdecydowaną porażką wojsk Unii. Wykorzystując poważne braki w kadrze oficerskiej, Sherman uzyskał awans na generała brygadiera. Później został wezwany na spotkanie z prezydentem Abrahamem Lincolnem i jego głównym doradcą wojskowym. Wcześniej kilkakrotnie współpracował z prezydentem nad strategiami i planami, ale ostatecznie postawił jeden dziwny warunek: wyraził gotowość przyjęcia awansu tylko wtedy, jeśli *nie* będzie musiał obejmować stanowiska głównodowodzącego. Chciał, by Lincoln mu to przyrzekł. Prezydent chętnie na to przystał — w końcu wszyscy inni generałowie żądali jak najwyższych stanowisk i możliwie największej władzy.

Na tym etapie dla Shermana wygodniejsza była pozycja „numera drugiego”. Czuł, że uczciwie ocenia swoje umiejętności i że ta rola jest dla niego najwłaściwsza. Wyobraź to sobie: ambitny człowiek odrzucający okazję zwiększenia zakresu obowiązków, ponieważ chciał się do nich przygotować. Czy naprawdę jest to szalone?

Jednak Sherman nie zawsze był wzorem opanowania i porządku. Gdy na wczesnym etapie wojny powierzono mu obronę stanu Kentucky z niewystarczającą liczbą żołnierzy, jego mania połączyła się w niezdrowy sposób z tendencją do wątpienia w siebie. Pomstując na kiepskie zaopatrzenie, niezdolny do wyjścia poza własne myśli i paranoicznie śledząc ruchy wroga, złamał zasady i udzielił paru nierozsądnych wypowiedzi kilku reporterom. W wyniku spowodowanych przez to kontrowersji tymczasowo odebrano mu dowodzenie. Odzyskanie sił zajęło mu kilka tygodni. Był to jeden z nielicznych, ale prawie katastrofalnych w skutkach momentów w zwykle stabilnie rozwijającej się karierze Shermana.

To po tym krótkim upadku — i wyciągnięciu z niego wniosków — Sherman pokazał swoje możliwości. Na przykład w trakcie oblężenia Fortu Donelson teoretycznie był wyższy rangą niż generał Ulysses S. Grant. Podczas gdy inni generałowie Lincolna walczyli między sobą o osobistą władzę i sławę, Sherman zignorował swoją pozycję i zdecydował się popierać Granta zamiast wydawać mu rozkazy. „To twoje przedstawienie — pisał w liście dołączonym do dostawy zaopatrzenia. — Możesz prosić o każdą pomoc, jakiej zdołam udzielić”. Sherman z Grantem wspólnie odnieśli jedno z pierwszych zwycięstw Unii w tej wojnie.

Wykorzystując swoje sukcesy, Sherman zaczął przekonywać innych do jego słynnego marszu ku morzu. Był to strategicznie śmiały i zuchwały plan. Wynikał on jednak nie tyle z kreatywnego geniuszu, ile z oparcia się na topografii, którą Sherman poznał w ramach zwiałów i przestudiował jako młody oficer w trakcie pozornie bezcelowych wizyt w zaściankowych posterunkach.

Podczas gdy wcześniej Sherman był ostrożny, teraz stał się pewny siebie. Jednak w odróżnieniu od tak wielu innych ludzi o wielkiej ambicji, Sherman *zapracował* sobie na tę pewność. Gdy pokonywał drogę z Chattanooga do Atlanty, a później z Atlanty do morza, unikał serii tradycyjnych bitew. Każdy student historii wojskowości zrozumie, że ta sama inwazja napędzana ego, a nie mocnym poczuciem celu, zakończyłaby się zupełnie inaczej.

Realistyczne nastawienie pozwoliło Shermanowi zobaczyć prowadzącą przez Południe drogę, którą inni uznaliby za niemożliwą do przejścia. Cała stosowana przez niego teoria manewrowania oparta była na celowym unikaniu frontalnych ataków lub pokazów siły w postaci rozstrzygających bitew, a także ignorowaniu krytycyzmu mającego wywołać określone reakcje. Sherman nie zwracał uwagi na krytyków i trzymał się planu.

Do czasu zakończenia wojny stał się jednym z najśłynniejszych ludzi w Ameryce. Mimo to nie starał się o publiczne urzędy i nie interesowała go polityka. Chciał po prostu wykonać swoje zadanie, a później przejść na emeryturę. Odrzucając nieustanne pochwały i nieodłączną od takiego sukcesu uwagę, w ramach ostrzeżenia pisał do swojego przyjaciela Granta: „Zachowaj naturalność i bądź sobą, a wspaniałe pochlebstwa będą jak ulotny wietrzyk nad morzem w ciepły letni dzień”.

Jeden z biografów Shermana podsumował życie generała i jego wyjątkowe dokonania w godnym zapamiętania fragmencie. Wyjaśnia on, dlaczego Sherman powinien być dla nas wzorem na omawianym tu etapie drogi na szczyt.

Wśród ludzi, którzy zdobyli sławę i władzę, można wyróżnić dwie grupy: tych urodzonych z wiarą w siebie i tych, w których rośnie ona powoli wraz z rzeczywistymi osiągnięciami. Dla tych drugich sukces stale okazuje się zaskoczeniem, a smak jego owoców jest bardziej zachwycający, przy czym rozkoszują się oni nim ostrożnie, z dręczącym poczuciem wątpliwości, czy wszystko to nie jest tylko snem. W tych wątpliwościach kryje się prawdziwa skromność. Nie jest to tylko pozorne i nieszczerze umniejszanie własnych zasług, ale skromność rozumiana tak jak przez Greków, jako „umiarkowanie”. To postawa, a nie poza.

Należy zadać sobie pytanie: skoro Twoja wiara w siebie *nie* wynika z rzeczywistych osiągnięć, na czym ją opierasz? Na samym początku drogi odpowiedź zbyt często brzmi: *na niczym*. Wynika ona z ego. To dlatego tak często obserwujemy szybką drogę na szczyt, po której następuje katastrofalny upadek.

Jakiego rodzaju człowiekiem się staniesz?

Sherman, podobnie jak każdy z nas, musiał połączyć talent z ambicją i siłą, zwłaszcza w młodym wieku. To zwyczajstwo w tych zmaganiach sprawiło, że zdołał osiągnąć przełomowy sukces, który ostatecznie stał się jego udziałem.

Możesz uznać te słowa za dziwne. Izokrates i Szekspir radzą, byśmy byli niezależni, wewnętrznym zmotywowani i kierowali się zasadami, podczas gdy większość z nas nauczono robić coś zupełnie przeciwnego. Wartości obowiązujące w naszej kulturze niemal zmuszają nas do uzależnienia się od zewnętrznej oceny, poczucia uprawnia i kierowania się emocjami. Przez pokolenia rodzice i nauczyciele koncentrowali się na budowaniu *poczucia własnej wartości*. To spowodowało skupienie się różnych guru i osób publicznych prawie wyłącznie na inspirowaniu, zachęcaniu i upewnianiu nas, że możemy osiągnąć wszystko, co sobie zamierzamy.

W praktyce sprawia to, że stajemy się słabi. Tak, Ty też, z całym swoim talentem i przyszłością cudownego chłopca lub odnoszącej sukcesy dziewczyny. Uznajemy za coś oczywistego, że mamy obiecującą przyszłość. To dlatego dostałeś się do prestiżowej uczelni, w której studiujesz, zapewniłeś sobie środki finansowe na rozwój firmy, zostałeś zatrudniony lub otrzymałeś awans. To dlatego trafiła Ci się dana okazja. Irving Berlin ujął to tak: „Talent to tylko punkt wyjścia”. Pytanie brzmi: Czy zdołasz go wykorzystać? A może staniesz się swoim najgorszym wrogiem i zgasisz ogień, który dopiero zaczyna płonąć?

Sherman to przykład człowieka w głębokim powiązaniu i kontakcie z rzeczywistością. Zaczynał od zera, a osiągnął wielkie rzeczy, przy czym nigdy nie czuł, że jest w jakiś sposób *uprawniony* do zaszczytów, jakie odbierał. Co więcej, regularnie i konsekwentnie ustępował innym oraz był w pełni usatysfakcjonowany przyczynieniem się do zwycięstwa jego strony, nawet jeśli oznaczało to mniej uznania lub sławy dla niego samego. Smutne jest to, że pokolenia młodych chłopców uczyły się o sławnej szarży kawalerii George’a Picketta — *nieudanym* ataku konfederatów — natomiast przykład Shermana, spokojnego i mało efektownego realisty, został zapomniany lub, co jeszcze gorsze, bywa szkalowany.

Można powiedzieć, że zdolność oceny własnych możliwości to najważniejsza z wszystkich umiejętności. Bez niej nie da się uzyskać ich poprawy. Ego z pewnością na każdym kroku ją utrudnia. Niewątpliwie przyjemniej jest koncentrować się na własnych talentach i silnych stronach, dokąd to jednak prowadzi? Arogancja i koncentracja na sobie blokują rozwój. To samo dotyczy fantazjowania i „wizjonerstwa”.

Na tym etapie musisz nauczyć się spoglądać na siebie z pewnym dystansem i doskonalić umiejętność wychodzenia poza własne myśli. Dystans to naturalne antidotum na ego. *Łatwo* jest emocjonalnie angażować się w pracę i dać się jej pochłonać. Każdy narcyz to potrafi. Rzadkimi cechami są nie sam talent, umiejętności, a nawet pewność siebie, ale pokora, sumienność i samoświadomość.

Aby Twoja praca była prawdziwa, musi opierać się na prawdzie. Jeśli chcesz wyjść poza słomiany zapał, musisz przygotować się do długoterminowej koncentracji.

## DAŻENIE DO SUKCESU

Zobaczysz, że choć powinieneś *myśleć* na dużą skalę, musisz działać i żyć na małą skalę, aby osiągnąć to, na czym Ci zależy. Dzięki temu, że skoncentrujesz się na *działaniu* i *edukacji*, ignorując zewnętrzne oceny i status, Twoje ambicje nie będą wygórowane; będziesz dostosowywał je stopniowo, stawiając kolejne kroki, ucząc się, rozwijając i inwestując w to czas.

Z powodu agresji, zaciekłości, koncentracji na sobie i nieustannej autopromocji Twoi konkurenci nie zauważą, że sami narażają się na niepowodzenie (nie wspominam już o zagrożeniu dla ich zdrowia umysłowego). Podważam tu mit samozwańczego geniusza, któremu obce są wątpliwości i introspekcja, jak również mit cierpiącego, udręczonego artysty, zmuszonego poświęcić zdrowie dla pracy. Podczas gdy ów geniusz i artysta są oderwani od rzeczywistości i odizolowani od innych ludzi, my nawiążemy głębokie więzi, rozwiniemy świadomość i będziemy wyciągać z tego naukę.

Fakty są lepsze od marzeń, jak ujął to Winston Churchill.

Choć dzielimy z wieloma ludźmi *wizję* wielkości, jesteśmy świadomi tego, że nasza *droga* ku niej będzie zupełnie inna. Podobnie jak Sherman i Izokrates rozumiemy, że ego jest w tej podróży naszym wrogiem, dlatego sukcesy nie doprowadzą nas do upadku, ale wzmocnią.

---

---

## SŁOWA, SŁOWA, SŁOWA

---

---

Ci, którzy wiedzą, nie mówią.  
Ci, którzy mówią, nie wiedzą.

— LAOZI

**W** 1934 r., w trakcie słynnej kampanii o fotel gubernatora Kalifornii, pisarz i działacz Upton Sinclair zdecydował się na nietypowy krok. Przed wyborami opublikował krótką książeczkę zatytułowaną *I, Governor of California and How I Ended Poverty* (*Ja, gubernator stanu Kalifornia. O tym, jak zwalczyłem ubóstwo*), gdzie w czasie przeszłym opisał wspaniałe rozwiązania, jakie wdrożył jako gubernator — którym jeszcze nie został.

Było to niekonwencjonalne posunięcie w niekonwencjonalnej kampanii, mające na celu wykorzystanie największej siły Sinclaira. Jako pisarz wiedział, jak komunikować się z opinią publiczną w sposób niedostępny innym. Jego kampania od początku miała niewielkie szanse powodzenia i w momencie opublikowania książki nie rozwijała się najlepiej. Jednak obserwatorzy natychmiast zauważyli wpływ tej publikacji, ale nie na wyborców, tylko na samego Sinclaira. Carey McWilliams napisał później, po nieudanej kampanii, o staraniach przyjaciela o fotel gubernatora: „Upton nie tylko zdał sobie sprawę, że przegra, ale wydawało się, że stracił zainteresowanie kampanią. W swoich żywych wyobrażeniach wykonał już pracę opisaną w *Ja, gubernator stanu Kalifornia...*, po co więc miał przejmować się tym w rzeczywistym życiu?”.

Książka okazała się bestsellerem, natomiast kampania — porażką. Sinclair przegrał o mniej więcej 250 tys. głosów (co oznaczało ponad 10 punktów procentowych różnicy). Został doszczętnie pokonany w tych zapewne pierwszych nowoczesnych wyborach. To oczywiście, co się wydarzyło: jego słowa wyprzedziły kampanię i zniknęła w nim chęć zapełnienia luki między tekstem a rzeczywistością. Większość polityków nie pisze tego rodzaju książek, ale w taki sam sposób wyprzedza wydarzenia.

Na każdego czyha pokusa, aby zastąpić działania słowami i rozgłosem.

Na Facebooku pojawia się puste pole z pytaniem: „O czym teraz myślisz?”. „Tweetnij” — kusi Twitter. Podobnie jest w serwisach Tumblr i LinkedIn, w skrzynkach pocztowych, na iPhone’ach, w sekcji z komentarzami w artykule, który przed chwilą przeczytałeś.

Puste miejsca, aż proszące się o to, by zapełnić je myślami, zdjęciami, historiami. Opisami, co *zamierzamy* zrobić, jakie *powinny* lub *mogłyby* być różne rzeczy, czego sobie *życzymy*. Technologie zadają nam pytania, zachęcają, nakłaniają do *mówienia*.

Prawie zawsze obraz prezentowany w mediach społecznościowych jest *pozytywny*. Częściej wygląda to tak: „Pozwólcie, że opowiem wam, jak świetnie sprawy się układają. Popatrzcie, jaki jestem wspa- niałą”. Rzadko ktoś pisze prawdę: „Boję się. Jest mi trudno. Nie wiem”.

Na początku każdej drogi jesteśmy podekscytowani i zdenerwowani. Dlatego szukamy ukojenia na zewnątrz zamiast w sobie. Jest to obecna w każdym słaba strona, która — podobnie jak związki zawodowe — nie ma złych intencji, ale ostatecznie oczekuje jak najwięcej uznania i uwagi, robiąc jak najmniej. Tę stronę nazywamy ego.

Pisarka i była blogerka z serwisu Gawker Emily Gould (pierwotnie Hannah Horvath, jeśli w ogóle taki istniał) zdała sobie z tego sprawę w trakcie dwuletnich zmagania o opublikowanie powieści. Choć podpisała sześciocyfrowy kontrakt na książkę, utknęła w miejscu. Dlaczego? Była zbyt zajęta „spędzaniem za dużej ilości czasu w internecie”. Oto powód.

Nie potrafię sobie przypomnieć niczego innego, co robiłam w 2010 r. Pisałam wpisy na Tumblr, tweetowałam i przewijałam. Nie zarabiałam w ten

sposób żadnych pieniędzy, ale miałam poczucie, że pracuję. Usprawiedliwiałam przed sobą swoje nawyki na różne sposoby. Budowałam markę. Blogowanie było aktem twórczym. Nawet prezentowanie cudzych treści przez przytoczenie czyjegoś wpisu było takim aktem, jeśli spojrzeć na to z odpowiedniej perspektywy. Była to też jedyna twórcza rzecz, jaką się zajmowałam.

Oznacza to, że Gould robiła to samo, co wielu z nas, gdy jesteśmy przerażeni lub przytłoczeni projektem — zajmowała się wszystkim *oprócz* koncentrowania się na zadaniu. Powieść, nad którą miała pracować, utknęła w miejscu. Na cały rok.

Łatwiej było mówić o pisaniu, zajmować się ekscytującymi rzeczami związanymi ze sztuką, twórczością i literaturą niż rzeczywiście tworzyć sztukę. Gould nie jest wyjątkiem. Ktoś opublikował niedawno książkę zatytułowaną *Working On My Novel (Pracuję nad swoją powieścią)*, pełną pochodzących z mediów społecznościowych wpisów autorstwa pisarzy, którzy najwyraźniej *nie* pracowali nad powieściami.

Pisanie, podobnie jak wiele innych twórczych aktywności, jest trudne. Siedzisz, gapisz się, jesteś wściekły na siebie i na materiał, ponieważ nie wydaje Ci się wystarczająco dobry, a i *Ty* się sobie taki nie wydajesz. Wiele wartościowych przedsięwzięć, których się podejmujemy — czy to pisanie kodu dla nowego start-upu, czy uczenie się rzemiosła — jest boleśnie trudnych. Jednak mówienie... Mówienie zawsze jest łatwe.

To tak, jakbyśmy uważali, że milczenie jest oznaką słabości. Że bycie ignorowanym jest równoznaczne ze śmiercią (dla ego jest to prawdą). Dlatego mówimy, mówimy i mówimy, jakby od tego zależało nasze życie.

W rzeczywistości milczenie jest siłą, zwłaszcza na początku podróży. Filozof (i przy okazji zażarty wróg gazet i ich paplaniny) Søren Kierkegaard ostrzegwał: „Zwykłe plotki zastępują prawdziwą rozmowę, a przedstawianie tego, co wciąż jest tylko w zamiarach, wyprzedzając działania, osłabia je”.

I właśnie to jest tak podstępne w *mówieniu*. Każdy potrafi mówić o sobie. Nawet dziecko wie, jak gadać i nawijać. Większość ludzi nieźle sobie radzi z reklamowaniem i sprzedażą. Co natomiast jest

rzadkie i niespotykane? Milczenie. Umiejętność celowego trzymania się z boku konwersacji i wytrwania w tym mimo innego zdania. Milczenie jest wychnieniem dla silnych i pewnych siebie.

William Sherman starał się stosować do wartościowej reguły: „Nigdy nie przedstawiaj powodów dla tego, co myślisz lub robisz, dopóki nie musisz. Możliwe, że za chwilę przyjdzie ci do głowy lepszy powód”. Wybitny baseballista i futbolista Bo Jackson zdecydował, że w Auburn jako sportowiec chce osiągnąć dwie rzeczy: zdobyć Puchar Heismana i zostać wybranym z pierwszym numerem w drafcie do NFL. Wiesz, komu o tym powiedział? Nikomu oprócz swojej dziewczyny.

Strategiczna elastyczność nie jest jedyną korzyścią z milczenia w czasie, gdy inni mówią. Ważna jest też psychologia. Poeta Hezjod to właśnie miał na myśli, gdy powiedział: „Największym skarbem człowieka jest oszczędny język”.

Mówienie nas wyczerpuje. Mowa i czyny rywalizują o te same zasoby. Z badań wynika, że choć wizualizowanie celów jest ważne, to po przekroczeniu pewnego poziomu umysł zaczyna mylić wizualizację z rzeczywistymi postęпами. To samo dotyczy werbalizowania. Nawet mówienie na głos w trakcie rozwiązywania skomplikowanych problemów znacznie utrudnia uzyskanie wglądu i przełomu. Po długich rozmyśleniach, wyjaśnieniach i rozmowach na temat zadania zaczynamy mieć wrażenie, że zbliżyliśmy się do wykonania go. Co gorsza, gdy sytuacja się komplikuje, wydaje nam się, że możemy zrezygnować z całego projektu, ponieważ zrobiliśmy wszystko co w naszej mocy — co jest oczywiście nieprawdą.

Im trudniejsze zadanie, im bardziej niepewny wynik, tym bardziej kosztowne jest gadanie i tym dalej staramy się uciec od odpowiedzialności. Mówienie wysysa z nas energię rozpaczliwie potrzebną do pokonania czegoś, co Steven Pressfield nazywa oporem. Jest to przeszkoda stojąca między nami a twórczą ekspresją. Sukces wymaga 100% zaangażowania, a mówienie sprawia, że część energii ulatnia się, zanim zdołamy ją spożytkować.

Wielu z nas poddaje się tej pokusie, zwłaszcza gdy czujemy się przytłoczeni lub zestresowani albo mamy dużo pracy do wykonania. Na etapie budowania pozycji opór będzie stałym źródłem dyskomfortu. Mówienie — słuchanie własnych wypowiedzi, występowanie przed publicznością — działa prawie jak terapia. *Właśnie przez cztery*

*godziny o tym opowiadałem. Czy to się nie liczy?* Odpowiedź brzmi: „Nie liczy się”.

Wykonywanie dobrej roboty to wyzwanie. Wyczerpuje, zniechęca, przeraża — wprawdzie nie zawsze, ale gdy jesteś w trakcie prac, możesz poczuć się w ten sposób. Mówimy, aby wypełnić pustkę i uciszyć niepewność. „Pustka — powiedział kiedyś małomówny aktor (jeśli tacy w ogóle istnieją) Marlon Brando — dla większości ludzi jest przerażająca”. To prawie tak, jakbyśmy byli atakowani przez ciszę lub stawali z nią twarzą w twarz, zwłaszcza jeśli przez lata pozwalaliśmy, by ego nas okłamywało. Szkodliwość tego wynika z jednej przyczyny: najwybitniejsze prace i dzieła sztuki wynikają z *walki* z pustką, ze zmierzenia się z nią, a nie z rozpaczliwych prób jej odepchnięcia. Gdy stoisz przed wyzwaniem (niezależnie od tego, czy są nim badania w nowej dziedzinie, zakładanie firmy, produkcja filmu, znalezienie mentora, czy działania na rzecz ważnej sprawy), zadaj sobie pytanie, czy szukasz ukojenia w rozmowach, czy bezpośrednio zmagasz się z problemem.

Pomyśl o tym tak: prawdziwy *głos pokolenia* nie nazwie siebie w ten sposób. Gdy się temu przyjrzyysz, zobaczysz, jak *niewiele* takie „głosy” mówią. Sama piosenka, mowa czy książka może być krótka, natomiast jest pełna treści i wywiera duży wpływ.

Twórcy cichutko pracują w kącie. Przekształcają wewnętrzne poruszenie w produkt i ostatecznie w wyciszenie. Ignorują impuls szukania uznania przed rozpoczęciem działania. Nie mówią dużo i nie przejmują się tym, że inni, pokazujący się publicznie i cieszący się zainteresowaniem, na pozór wychodzą na tym lepiej (w rzeczywistości nie wychodzą). Są zanadto zajęci pracą, aby robić cokolwiek innego. Gdy już mówią, robią to, ponieważ na to *zasłużyli*.

Jedyna relacja między pracą a gadaniem jest taka, że jedno zabija drugie.

Niech inni poklepują się po plecach w czasie, gdy Ty siedzisz w laboratorium, na siłowni lub zdzierasz sobie buty. Zatkaj widniejący pośrodku Twojej twarzy otwór, który może wyssać z Ciebie energię witalną. Obserwuj, co się stanie. Zobacz, jak duże postępy poczynisz.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

## Ujarmij Twoje ego, zanim ono Cię pokona!

Historia zna wielu wybitnych ludzi, którzy po osiągnięciu sukcesu, zaślepieni sławą i bogactwem, popadali w obsesję na swoim punkcie, tracili świetność i ostatecznie upadali. Wiele fortun i wspaniałych firm utracono w spektakularny sposób. Równie wielu genialnych młodych ludzi nie osiągnęło pełni swoich możliwości, gdyż zaniechali zdobywania wiedzy i rozwoju. Każdy z nas łatwo może wpaść w pułapkę niedostrzegania własnych wad, ulegania złudzeniom i nieprzyjmowania krytyki. Przyczyna takich problemów jest znana od stuleci. Piszą o niej filozofowie i myśliciele, słusznie ostrzegając Cię przed najbliższym wrogiem: Twoim własnym ego.

Trzymasz w ręku książkę, dzięki której łatwiej odpowiesz sobie na parę ważkich pytań. Niezależnie od tego, czy stoisz u progu sukcesu, czy znajdujesz się na szczycie kariery, czy też właśnie poniosłeś największą porażkę w życiu, Twoje ego może doprowadzić Cię do samozniszczenia. Dzięki tej inspirującej książce umiejętniej pokierujesz swoim życiem. Nie przeoczysz ważnych ostrzeżeń, unikniesz błędów i łatwiej zrealizujesz swoje cele. Powstrzymasz ego, zanim rozwiną się złe nawyki, wykształcisz w sobie pokorę i dyscyplinę, aby posłużyły Ci w momencie sukcesu, a także nauczysz się pielęgnować siłę i wytrwałość, by żadna porażka Cię nie zniszczyła.



© ANN JOHANSSON

**RYAN HOLIDAY** — jest strategiem, przedsiębiorcą i autorem kilku książek. W wieku dziewiętnastu lat zrezygnował ze studiów i rozpoczął karierę zawodową. Jako dyrektor firmy American Apparel brał udział w budowaniu kilku kontrowersyjnych kampanii w mediach. Jego firma doradcza, Brass Check, może pochwalić się takimi klientami jak Google, TASER czy Complex, a także wieloma wybitnymi i popularnymi autorami. Obecnie Holiday mieszka na małym ranchu pod Austin w stanie Teksas. W czasie wolnym od pisania zajmuje się hodowlą bydła, kóz i... osłów.

książki **klasybusiness**

**onepress**

ebook dostępny na:  
**ebookpoint**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Sprawdź najnowsze promocje:  
📍 <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
📍 <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
📍 <http://onepress.pl/nowości>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>