

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE 3/2007  
Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

*Janusz Wróbel*  
Oakland University

## KONCEPCJA SZCZĘŚCIA A ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

### Streszczenie

Artykuł skupia się na omówieniu uwarunkowań poczucia szczęścia i ma charakter interdyscyplinarny – przenikają się w nim ustalenia z zakresu psychologii, filozofii i nauk o społeczeństwie. Według autora, globalny świat, w którym żyjemy, w próbach zrozumienia go wymaga wyjścia poza tradycyjnie pojmowane dziedziny wiedzy w bardziej elastyczne i całościowe podejście. Równocześnie podziela przekonanie, że podstawową regułą, której wypełnienie ma zasadniczy pozytywny wpływ na skuteczność działania jednostki, jest zasada poznania siebie. Bez jej spełnienia nie można myśleć o jej rozszerzeniu na inną regułę: „poznaj innych”, która jest jednym z niezbędnych warunków sukcesu w zarządzaniu. Zarządzanie publiczne, by było skuteczne, a więc prowadziło do satysfakcji obywateli, powinno brać pod uwagę rezultaty empirycznych badań, w tym z zakresu psychologii. Jeśli dążeniem nowej w Polsce dziedziny wiedzy o zarządzaniu publicznym jest przygotowanie kadr do takiego zarządzania, które poprawiłoby kondycję społeczeństwa, wiedza o tym, czego ludziom do szczęścia potrzeba, może być w osiągnięciu takiego celu bardzo pomocna.

### Summary

#### The Concept of Happiness and Public Management

The basic assumption of the article is the author's belief that a public administrator who knows and uses psychological determinants responsible for the feeling of being happy in his work is a better and more effective manager. Some of the reasons triggering this concept are as follows: a person who is familiar and uses those determinants has a better chance for self-realization and personal growth what positively affects results of his/her activities; such a person is more emphatic, and because of this is able to establish better and more motivating rapport with the subordinates, he/she has a tendency to use rational rather than authoritarian power, and finally, as a happy person, such administrator is more charismatic, attractive, and less focused on his/her own frustrations – he/she is a person whose energy and passion are contagious. In an ideal situation, we would deal with a happy administrator ruling over happy subordinates, a situation in which both sides mutually stimulate each other, deepening feelings of satisfaction and happiness in this way.

When it comes to commonly indicated sources of happiness as presented in the recent works devoted to this subject (M. Csikszentmihalyi, J. Haidt, M. Ricard, M. Seligman, and C.R. Snyder & Lopez) the following are the major factors that may lead to happiness:

- 1) its sources should be looked for inside a person rather than outside;
- 2) comparing oneself to others may lead to adverse effects;
- 3) one should find his/her own way and enjoy the efforts of clearing the obstacles;
- 4) being a decent person that treats others as he/she wants to be treated;
- 5) being young, healthy and rich does not automatically guarantee happiness;
- 6) faith helps in reaching happiness;
- 7) one should find a proper occupation and be passionate about it.

## Wstęp

Głównym założeniem tekstu jest teza, że osoba zarządzająca instytucjami publicznymi, która rozporządza i posługuje się znajomością psychologicznych uwarunkowań poczucia szczęścia, będzie lepszym i skuteczniejszym administratorem niż osoba takiej wiedzy pozbawiona lub ją ignorująca. Znajomość psychologicznych uwarunkowań szczęścia powinna pozytywnie oddziaływać na skuteczność procesu zarządzania co najmniej z trzech powodów. Po pierwsze, posiadanie i spożytkowanie zasobu wiadomości, odnoszących się do odczuwania szczęścia, może wpłynąć u osoby zarządzającej na doświadczenie poczucia pełniejszego stopnia samorealizacji, a tym samym wyższej samooceny, to zaś z kolei wpłynie pozytywnie na skuteczność działania takiej osoby. Po drugie, wiedza z zakresu psychologii szczęścia powinna pobudzić bardziej empatyczne podejście do osób zarządzanych i uwzględnienie czynników warunkujących poczucie szczęścia u podwładnych, a tym samym może je zainspirować do skuteczniejszej i bardziej produktywnej pracy. I po trzecie wreszcie, z punktu widzenia osoby zarządzanej niewątpliwą korzyścią będzie fakt bycia kierowanym przez administratora, który akceptuje siebie i podejmuje decyzje z pozycji zgody z samym sobą, skupiając się raczej na dobru powszechnym niż osobistych frustracjach. Branie pod uwagę dobra ogółu w zarządzaniu jest esencjonalnym założeniem demokracji, nad którego wcieleniem społeczeństwo polskie pracuje, pokonując dziedzictwo ustroju totalitarnego, który był antytezą tej idei.

Tytuł tekstu, kładący nacisk na koncepcję szczęścia, odzwierciedla zawartość artykułu, który skupia się na omówieniu uwarunkowań poczucia tego pozytywnego, emocjonalnego stanu ducha i ma charakter interdyscyplinarny, przenikają się w nim bowiem ustalenia z zakresu psychologii, filozofii i nauk o społeczeństwie. Autor tych słów wierzy, że globalny świat, w którym żyjemy, w próbach zrozumienia go wymaga wyjścia poza tradycyjnie pojmowane dziedziny wiedzy i przyjęcia bardziej elastycznego i całościowego ujęcia. Równocześnie podziela przekonanie, że podstawową regułą, której wypełnienie ma zasadniczy pozytywny wpływ na skuteczność działania jednostki, jest zasada: poznaj siebie. Bez jej speł-

nienia nie można myśleć o jej rozszerzeniu na inne prawidło: poznaj innych, które jest jednym z niezbędnych warunków sukcesu w zarządzaniu.

Jeśli termin „zarządzanie” jest semantycznie jednoznaczny, to pojęcie „szczęście” odznacza się niezwykle wieloznacznością. Zamiast rozległej dyskusji nad semantyką szczęścia autor odsyła czytelnika do podstawowej pracy w języku polskim na ten temat, czyli książki W. Tatarkiewiczza *O szczęściu*<sup>1</sup>. Równocześnie jednak, mając świadomość niezbędności zdefiniowania podstawowego pojęcia, które jest przedmiotem tego artykułu, proponuje swoją własną definicję: otóż szczęście to stan zadowolenia z samego siebie, a także z kondycji, w jakiej się znajdujemy, stan pogodzenia się z przeszłością i ufności co do przyszłości.

Artykuł skupi się głównie na koncepcji szczęścia, próbując przedstawić wyniki psychologicznych badań nad uwarunkowaniami poczucia szczęścia, przeprowadzonych w ostatniej dekadzie w Stanach Zjednoczonych. Autor zakłada, że zarządzanie publiczne – by było skuteczne, a więc prowadziło do satysfakcji obywateli – powinno brać pod uwagę rezultaty badań empirycznych, w tym z zakresu psychologii. Jeśli dążeniem nowej w Polsce dziedziny wiedzy o zarządzaniu publicznym jest przygotowanie kadr do takiego zarządzania, które poprawiłoby kondycję społeczeństwa, wiedza o tym, czego ludziom do szczęścia potrzeba, może w osiągnięciu takiego celu być bardzo pomocna.

Na początku bieżącego roku ukazały się na amerykańskim rynku wydawniczym dwie ważne książki z zakresu psychologii szczęścia – *Szczęście: Przewodnik do rozwinięcia najważniejszej życiowej umiejętności* autorstwa naukowca i zarazem buddyjskiego mnicha, Matthieu Ricarda<sup>2</sup>) oraz *Hipotezy szczęścia: odnajdywanie dzisiejszych prawd w starożytnej mądrości* pióra Jonathana Haidta<sup>3</sup>, profesora psychologii Uniwersytetu Wirginia. Obie pozycje mocno tkwią w nurcie pozytywnej psychologii, która zdobywa coraz szersze rzesze entuzjastów, zarówno w świecie naukowym, wśród terapeutów i psychiatrów, jak i wśród osób niezwiązanych zawodowo z psychologią. Oczywiście, nie mówimy tutaj o przewrocie w psychologii – grunt pod omawiane podejście przygotowały prace takich psychologów, jak Adolf Adler, Eric Erikson, Erich Fromm, Abraham Maslow czy Carl Rogers, opublikowane w ubiegłym wieku, ale w ostatnich latach zauważamy znaczny wzrost zainteresowania pozytywnymi aspektami natury człowieka, w reakcji do obowiązującego przez dekady ujęcia opartego na klasyfikowaniu i opisywaniu anomalii psychicznych. Sygnał do zmiany podejścia dały opublikowane w ostatnich latach między innymi książki Mihaly’ego Csikszentmihalyi’a (1997) i Martina Seligmana (2003), a „biblią” pozytywnej psy-

<sup>1</sup> W. Tatarkiewicz, *O szczęściu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

<sup>2</sup> M. Ricard, *Happinees: A Guide to Developing Life's Most Important Skill*, Little, Brown and Company, New York, Boston 2006.

<sup>3</sup> J. Haidt, *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*, Basic Books, New York 2006.

chologii stał się wydany przez Uniwersytet Oxford, liczący ponad 800 stron, zbiór artykułów zatytułowany *Podręcznik pozytywnej psychologii*<sup>4</sup>.

## Sposoby na szczęście

Ze szczęściem, wydaje się, jest jak ze sposobami leczenia przeziębienia – każdy jest ekspertem w tej dziedzinie. *Księga przysłów polskich*<sup>5</sup> cytuje aż 75 polskich złotych myśli na temat uśmiechu losu, w tym na przykład: Gdzie szczęście panuje, tam rozum szwankuje. Kto ma szczęście, temu i wół ciele urodzi. Trzech rzeczy trzeba do szczęścia: nie chorować, nie kochać, nie myśleć. Większość maksym sugeruje, że szczęście jest bytem samoistnym, dopisuje nam bowiem lub odstępkuje nas, służy komuś lub zawodzi kogoś; raczej nie od nas zależy, czy możemy go zakosztować, ale, z drugiej strony, możemy go komuś zakłócić lub zamącić. Każdy człowiek ma swą własną, unikatową koncepcję szczęścia i tego, co się na nie składa.

Względność pojęcia szczęścia dowcipnie przedstawiają bracia Grimm w bajce zatytułowanej *Hans im Gluck*, w której wieśniak Jan (nawiasem mówiąc, prototyp naszego stryjka, co to zamienił siekierkę na kijek) został obdarowany za swą służbę sztabką złota. A że ciążyła mu w drodze do domu, zamienił ją na konia, tego zaś na krowę, tę na świnię, a zwierzę na oselkę, którą wrzucił do studni. Do domu wrócił, jakbyśmy językiem przysłów powiedzieli, „goły i wesoły”, ale w bajce Jan czuje się prawdziwie szczęśliwym człowiekiem. W innej baśni, *Kalosze szczęścia*, Jan Chrystian Andersen metaforycznie opisuje naszą nieumiejętność dostrzeżenia, że – jak ujmuje to buddyzm – szczęście spoczywa w naszej dłoni. Otóż jednym z użytkowników kaloszy szczęścia był nocny stróż, któremu wydawało się, że gdyby był samotnym porucznikiem, w którego okno zaglądał, zostałby szczęśliwym człowiekiem. Zazdrościł mu swobody decydowania o sobie, której nie ograniczała ani żona, ani dzieci. Czarodziejskie trzewiki sprawiły, że jego życzenia się spełniły, a on sam zamienił się w oficera. Okazało się, że trawiony samotnością wojskowy, widząc stróża za oknem, zazdrościł mu jego rodziny, będąc przekonany, że dozorca był znacznie szczęśliwszy niż on sam. Mylił się jednak, jak bowiem sugeruje baśń, szczęście innego, nawet gdy je posiadziemy, pozostanie cudzym szczęściem. Najnowsze, wspomniane we *Wstępie*, pozycje wydane w bieżącym roku w USA potwierdzają prawidłowość opisaną przez Andersena. Oto pierwsza z siedmiu zasad sprzyjających osiągnięciu szczęścia, które autor tekstu sformułował na podstawie cytowanych prac.

<sup>4</sup> C.R. Snyder, S.J. Lopez (ed.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, New York 2005.

<sup>5</sup> D.W. Masłowski (red.), *Księga przysłów polskich*, Wydawnictwo Antyk, Kęty 2000.

## I. Źródła szczęścia trzeba szukać w sobie

Źródła szczęścia trzeba szukać w sobie, zamiast próbować naginać świat do naszych oczekiwań, nic bowiem nie jest nieszczęściem dopóty, dopóki nie myślisz, że nim jest, tak jak nic nie przyniesie ci szczęścia dopóty, dopóki nie jesteś z tego zadowolony – jak ujął to Boethius. Sofokles natomiast powiedział to tak: Ludzkość nosi w sobie ziarna wszystkich szczęść i nieszczęść. John Milton, z kolei, parafrazując Marka Aureliusza, stwierdził: Rozum jest panem samego siebie i może zrobić niebo z piekła, a piekło z nieba.

Znaczenia mózgu dla naszego działania w otaczającej rzeczywistości nie sposób przecenić. To mózg ostatecznie decyduje, co dla nas jest realne, a co nie. To mózg odpowiada za przedłużenie naszego gatunku i chociaż Woody Allen opisuje go jako „drugi z jego ulubionych organów”, to trudno się nie zgodzić z opinią lekarza naczelnego Stanów Zjednoczonych, że mózg jest naszym najważniejszym organem seksualnym.

Mózg to zaledwie 2% wagi naszego ciała, ale zużywa aż 20% naszej energii<sup>6</sup>. Energię tę zużywamy między innymi na nadawanie znaczenia naszemu życiu. Z jednej strony, bez wyznaczania sensu naszym działaniom znaleźlibyśmy się zawieszonym w egzystencjalnej pustce naznaczonej niezmierną samotnością, z drugiej zaś, stajemy się ofiarami wykreowanych przez nas sensów. Clifford Geertz, cytowany przez Haidta<sup>7</sup>, napisał, że „człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w sieci znaczeń, którą sam tką”.

Zamiast więc oczekiwać, że świat przykroi swe wymiary na naszą miarę, spróbujmy wyjść poza zasadę, że inni **powinni** działać zgodnie z naszymi oczekiwaniami, próbując raczej zmodyfikować tkaną przez nas siatkę. Tak długo, jak długo na chrapiącego współpasażera w przedziale pociągu będziemy patrzeć z perspektywy naszego przekonania, że chrapanie w miejscu publicznym jest niestosowne, nie zaznamy spokoju. Jeśli jednak uznamy, że fakt, iż czyjeś chrapanie wnika do naszej głowy i czyni w niej nieznośny hałas, jest naszym problemem i to my sami musimy sobie z nim poradzić, dokonamy naszego uprzedmiotowienia. W ten sposób, zamiast zdawania się na łaskę innych, uzyskamy kontrolę nie tyle nad tym, co wydarza się w naszym życiu, ile nad tym, jak to interpretujemy. Wspominany już Marek Aureliusz ujmuje to tak: Jeśli trapi cię jakiś przedmiot zewnętrzny, to nie on ci dolega, ale twój sąd o nim, a ten zmienić jest w twojej mocy.

Lew Tołstoj zauważył, że wszyscy myślą o zmienianiu świata, a nikt o zmianie siebie. Tołstoj może mieć rację, sugerując skupienie się na sobie, skoro bowiem jesteśmy częścią świata, rozpoczęcie jego przebudowy od nas samych powinno być najłatwiejsze i najskuteczniejsze. Winą za to, że tak nie jest, musimy obarczyć uporczywe przywiązanie do samych siebie, a więc też wszystkich

<sup>6</sup> J. Haidt, dz. cyt., s. 52.

<sup>7</sup> Tamże, s. 76.

naszych przywar. Jedną z dróg, wiodącą do pokonania tej degradującej naszą przedmiotowość ułomności, jest zaprzestanie uporczywego porównywania się z innymi, by w ten sposób się pocieszyć, że nie jesteśmy przecież najgorsi. Nie pamiętamy o mądrości stwierdzenia hrabiego Fredry, że największa radość głupiego, to znaleźć od siebie głupszego.

## 2. Nie porównuj się z innymi

Skupienie się na sobie może uwolnić nas od kompulsywnej, a więc w naturze swej niepoprawnej, potrzeby porównywania się z innymi. Porównując się z innymi, możesz stać się próżny lub zgorzkniały, zawsze bowiem znajdziesz gorszych i lepszych od siebie – ostrzega autor książki *Dezyderata*<sup>8</sup>, trafnie ujmując iście szatańską pułapkę, w którą ochoczo wpadamy w nadziei wyzbycia się braku poczucia bezpieczeństwa, niskiej samooceny i lęku przed śmiercią. Nie dostrzegamy, że wyścig, w którym uczestniczymy, ma ruchomą metę – im rzekomo jesteśmy jej bliżej, tym bardziej się od nas odsuwa. Z punktu widzenia zdrowego rozsądku trudno zaiste pojąć, że tak wielu światłych pod innymi względami ludzi nie potrafi zrozumieć, że zawsze znajdzie się ktoś, kto będzie miał większy dom, przystojniejszego męża, szybszy samochód, droższą łódkę i mądrzejsze lub bardziej utalentowane dzieci – by wskazać zaledwie kilka kategorii tego wyścigu. A kiedy raz włożyło się koszulkę zawodnika, to wycofać się z rywalizacji jest równie łatwo, jak przerwać współpracę z tajną policją albo mafią. Zwolnić biegu też nie można, bo wówczas mielibyśmy poczucie wypadnięcia z obiegu. Francuski filozof M. Ricard porównuje tę sytuację do biegu na ruchomej bieżni, tak popularnej obecnie w salach gimnastycznych<sup>9</sup>. By na tej hedonistycznej bieżni pozostawać w tym samym miejscu, trzeba być w nieustannym biegu. Paradoks nienasyceńca polega na konieczności pozyskiwania coraz to nowych źródeł ekscytacji tylko po to, by wielkość satysfakcji utrzymać na tym samym poziomie. W swej słynnej pracy *Mieć czy być* Fromm zadaje niepokojące pytanie: Jeśli jestem tym, co mam, i jeśli to, co mam, stracę, kim wówczas jestem<sup>10</sup>? Ale na to pytanie zabiegany zawodnik nie ma ani czasu, ani ochoty odpowiedzieć. Aby skutecznie wyrwać się z zaklętego kręgu pozyskiwania, nudzenia się zdobytym i powrotu do akumulowania dóbr, trzeba wyzbyć się ciągłego chęćstwa nowego. Święty Augustyn zauważył, że szczęście polega na zdolności chcenia tego, co już mamy.

Porównywanie się z innymi jest ważnym źródłem zazdrości, niechęci do bliźnich, zawiści, a nawet nienawiści. W skrajnej formie może prowadzić do zachowań destrukcyjnych typu: „Ja stracę, ale i ty nic z tego nie będziesz miał” – jak to opisuje rosyjska powiastka o rozmowie Pana Boga z chłopem. Pan Bóg

<sup>8</sup> M. Hermann, *Dezyderata*, Media Rodzina, Poznań 2005.

<sup>9</sup> M. Ricard, dz. cyt., s. 173.

<sup>10</sup> E. Fromm, *To have or to be?*, Continuum, New York 1999.

obiecuje spełnić jedno chłopskie życzenie, ale pod jednym warunkiem – otóż o cokolwiek Pan Bóg zostanie poproszony, w dwójnasób otrzyma sąsiad chłopa. „Więc wylup mi jedno oko, Panie” – uprasza chłop Pana Boga. Chłop z rosyjskiej anegdoty (skądinąd niesłusznie chełpimy się określeniem „polskie piekielko”) nie znał widać słów Juliette St-Gelais: Posiej szczęście na polu sąsiada, a będziesz zdumiony, gdy zobaczysz, co ci wiatr przyniesie.

Dodatkową komplikację stwarza tu także tendencja do przeceniania intensywności doznań naszych bliźnich, zarówno gdy chodzi o ich zadowolenie, jak i niepowodzenie (o przesadnej wierze w nieszczęśliwe życia innych w dalszej części). Tatarkiewicz<sup>11</sup> cytuje trafną obserwację Monteskiusza: „Gdyby człowiek pragnął tylko być szczęśliwym, to mogłoby to nie być takie trudne; ale on pragnie być **szczęśliwszy** od innych, a to jest trudne prawie zawsze, ponieważ wydaje się nam, że inni są szczęśliwsi, niż są w samej rzeczy”.

### 3. Trzeba obrać sobie drogę i cieszyć się trudem jej pokonywania

Ponieważ zwieńczenie drogi może okazać się przepaścią, cieszymy się tym, że jesteśmy w drodze, dostrzegając szczęście w podążaniu do celu. Celu może bowiem u końca drogi nie być, ale nawet jeśli tam jest, to osiągnięcie go nie zagwarantuje trwałego szczęścia. Walczenie o nie jest bowiem znacznie bardziej ekscytujące niż zdobycie go.

Cytowany wyżej Tatarkiewicz w przejmujący sposób tłumaczy paradoksalną przewagę, gdy chodzi o satysfakcję z dążenia do zdobycia celu nad jego końcowym wywalczeniem. Ponieważ mierzymy przyszłe nasze uczucia miarą obecnych obaw i nadziei, to one nie wytrzymują takiej miary<sup>12</sup>. I doznajemy nieraz niespodziewanej ulgi, gdy stało się już to, czegośmy się obawiali, a także doznajemy zawodu, gdy spełniły się nasze nadzieje. Jeśli chodzi o ulgę z niepomyślnego rozwoju wypadków, możemy ją porównać do choroby, która „leczy” nas z lęku przed zachorowaniem. Idąc dalej tym tokiem rozumowania, autor traktatu o szczęściu stwierdza<sup>13</sup>:

„Oskarżamy okoliczności, że terazniejszość nas zawodzi, nie podejrzewając, iż leży to w jej naturze, że zawieść musi. Bo z wielu możliwości pozostaje już w niej tylko jedna; swoboda wyobraźni zostaje ograniczona przez rzeczywistość. A nawet terazniejszość pomyślna, spełnienie dążeń może jeszcze zwiększyć poczucie zawodu: osiągnęło się niby wszystko, a naprawdę tak mało. Niepowodzenie zostawia przynajmniej złudzenie, jak by to być mogło, gdyby było inaczej”.

Co czynić zatem, w jakim czasie żyć najbezpieczniej? Wydaje się, że czasem takim jest terazniejszość, ale terazniejszość naznaczona dążeniem. Radość ze

<sup>11</sup> W. Tatarkiewicz, dz. cyt., s. 198.

<sup>12</sup> Tamże, s. 193.

<sup>13</sup> Tamże, s. 195.

zmierzania do celu zawiera bowiem inspirującą tajemnicę. Czas terażniejszy wypełniony spełnieniem jest odarty z magii sekretu, niesie więc pustkę.

#### 4. Bądź dobry i nie czyń drugiemu, co tobie niemiłe

Psychologia szczęścia dużą wagę przywiązuje do zasady wzajemności czy też odwzajemniania (*reciprocity*). Większość z nas stosuje tę zasadę, jest ona też efektywnie używana we wszelkiego rodzaju reklamach i promocjach. Gdy dostajemy prezent, czujemy się do odwzajemnienia i jesteśmy bardziej skłonni, a czasem wręcz zobligowani, do zakupienia jakiegoś produktu lub przyjęcia czyjejś oferty. Jeśli zaś odmawiamy, wytwarza się u części z nas poczucie winy. Zapominamy o tym, że prezent, który otrzymujemy, jest częścią gry, w której mamy zostać finansowo wykorzystani. Psychologowie radzą więc – przyjmijmy prezent bez poczucia winy, lecz z uczuciem zwycięstwa, udało się nam bowiem skorzystać z gry kogoś, kto chciał nas w niej wyzyskać.

Wyniki badań nad szczęściem zgodnie wskazują, że dawanie jest źródłem większej i trwalszej satysfakcji niż branie. Osoby szczęśliwe zgodnie utrzymują, że praca dla innych, w tym wolontaryzm, znacznie przyczynia się do poczucia spełnienia i zadowolenia. Jedną z tajemnic skuteczności działania stowarzyszeń Anonimowych Alkoholików jest to, że wielu jego członków znajduje poczucie szczęścia w pomaganiu w walce z nałogiem innym uzależnionym osobom. Diderot stwierdził: Najszczęśliwszy człowiek to ten, kto najwięcej szczęścia rozsiał wokół. Jednym z ciekawszych paradoksów szczęścia jest to, że możemy go dać innym, nie mając go sami. Wolter ujął to następująco: Szczęście jest często jedyną rzeczą, którą możemy dać, nie posiadając jej; ale kiedy ją damy, mentalnie ją pozyskamy. Branie innych pod uwagę w naszych działaniach przywołuje na myśl imperatyw moralny Kanta: Gdy wahamy się, czy słuszne jest to, co zamierzamy zrobić, zapytajmy siebie, czy chcielibyśmy, by nasz wybór działania stał się regułą obowiązującą wszystkich. Wielki filozof z Królewca radził: Postępuj według takiej tylko zasady, którą mógłbyś chcieć uczynić prawem powszechnym.

Popularność, jaką cieszy się ostatnio w Stanach Zjednoczonych „psychologia pozytywna”, jest reakcją na panującą tendencję, by skupiać się przede wszystkim na patologii, a nie na normie. Na tej zasadzie opierają się media, gdy przedstawiają wiadomości, w których pomija się nieustający, codzienny heroizm, uczciwość i wspaniałomyślność niezliczonej rzeszy ludzi. Według takich kryteriów organizuje się *Diagnostyczny i statystyczny podręcznik chorób psychicznych* – tzw. DSM<sup>14</sup>. Gdy odwiedzamy psychiatrę lub psychologa, zwykle radzą nam oni, jak walczyć z naszymi słabościami i wadami. A może by, zapytuje Haidt, skupić się raczej na rozbudowywaniu naszych zalet? By zwrócić naszą uwagę także na pozytywne

---

<sup>14</sup> American Psychiatric Association, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders: DSM-IV-TR* (4<sup>th</sup> ed.), American Psychiatric Association, Washington 2000.



aspekty naszego życia, dwóch amerykańskich psychologów, Martin Saligman i Chris Peterson, skonstruowało listę pozytywnych cech charakteru, które nazwali anty-DSM. Jest ich 24 i są zgrupowane wokół sześciu kategorii<sup>15</sup>.

Pierwszą kategorią jest mądrość, na którą składają się: ciekawość, pragnienie wiedzy, umiejętność oceny sytuacji, pomysłowość, inteligencja emocjonalna i punkt widzenia. Drugą jest odwaga, do której zalicza się męstwo, wytrwałość i prawość. Trzecią kategorią są ludzkie uczucia, a wśród nich: uprzejmość i umiejętność dawania miłości. Czwartą jest sprawiedliwość, czyli poczucie bycia obywatelem, uczciwość i przywództwo. Piątą to umiar, a w nim samokontrola, rozważa i pokora. Ostatnią kategorią jest transcendencja, którą tworzą: upodobanie piękna i doskonałości, wdzięczność, nadzieja, duchowość, zdolność przebaczenia, humor i zapał.

Można by się spierać, czy klasyfikacja jest właściwa, czy autorzy nie pominęli czegoś, ale trudno jest nie zgodzić się z sugestią, że wymienione cechy sprzyjają uczuciu szczęścia, tak jak nie będziemy się spierać z Władysławem Bartoszewskim na temat tego, czy istotnie warto być porządnym człowiekiem. W wielu opracowaniach dotyczących szczęścia utożsamiano człowieka szczęśliwego z osobą obdarzoną cnotą, czyli pozytywnymi cechami charakteru, która nie pożąda złych rzeczy. Oczywiście pragnienie zła i jego czynienie nie wykluczają doświadczenia szczęścia, ale ogranicza się ten fenomen do dosyć wąskiej grupy ludzi, na którą składają się osobnicy pozbawieni sumienia. Na szczęście stanowią oni wyjątek potwierdzający regułę.

## 5. Bycie młodym, zdrowym i bogatym niekoniecznie gwarantuje szczęście

Zdrowie to chyba najczęstsze życzenie składane przy rozmaitych okazjach. Przede wszystkim zdrowia życzymy sobie. Informacje o ciężkich lub nieuleczalnych chorobach przyjmujemy ze smutkiem i współczuciem. Poważna choroba to nieszczęście – tak większość z nas ją postrzega. Uważamy też, że osoby nimi dotknięte są głęboko i zasadnie nieszczęśliwe. Tymczasem wyniki badań psychologicznych wskazują, że tak wcale nie jest. Nawet w wypadku tak ciężkiego schorzenia, jakim jest porażenie czterokończynowe, które praktycznie zupełnie unieruchamia osobę nim dotkniętą i skazuje ją na opiekę innych, po pewnym czasie od doświadczenia paraliżu po raz pierwszy chorzy wracają do swego przeciętnego poziomu szczęśliwości<sup>16</sup>. Statystyki podają, że jakkolwiek większość osób dotkniętych paralizem rozważało na początku popełnienie samobójstwa, już po roku życia w kalectwie tylko 10% uważa swe życie za nieszczęśliwe<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> J. Haidt, dz. cyt., s. 168.

<sup>16</sup> Tamże, s. 86.

<sup>17</sup> M. Ricard, dz. cyt., s. 47.

Jak to możliwe? Otóż osoby z taką dolegliwością najpierw osiągają dolny poziom satysfakcji ze swego życia, by później doznawać radości z każdego, nawet najmniejszego postępu w rekonwalescencji. Innymi słowy, dla tak chorej osoby może już być tylko lepiej i każdy kolejny krok ku lepszemu jest źródłem radości. Wybitny fizyk, Stephen Hawking, unieruchomiony w inwalidzkim wózku od kiedy skończył dwadzieścia lat, tak opisywał swe pozytywne zmiany w samopoczuciu: „Moje oczekiwania zostały zredukowane do zera w wieku lat dwudziestu jeden. Wszystko, co nastąpiło potem, było dla mnie premią”<sup>18</sup>.

Cierpienie może być znaczącym źródłem przyszłej satysfakcji. Haidt wskazuje kilka możliwych pozytywnych skutków doświadczania cierpienia<sup>19</sup>. Dość powszechnie znane jest schorzenie zwane zespołem stresu pourazowego. Według cytowanego autora, mamy także do czynienia z pourazowym wzrostem, czyli sytuacją, w której jakość życia osoby poszkodowanej poprawia się raczej, niż pogarsza po doświadczeniu traumatycznego przeżycia. Choć cytowany autor nie wspomina teorii dezintegracji pozytywnej Kazimierza Dąbrowskiego, wiele z jego myśli pokrywa się w pełni z odkryciem polskiego psychologa. By dokonać przebudowy, trzeba często zacząć od częściowej przynajmniej rozbiórki, aby skoczyć wyżej, trzeba najpierw przykucnąć, a w docenieniu zalet słonecznego dnia może pomóc wcześniejsza burza. Wyzwanie, jakie stawiają nam niesprzyjające okoliczności, może pozwolić nam na uświadomienie sobie, jak silni jesteśmy.

Cierpienie zwykle pomaga z jednej strony przefiltrować nasze stosunki rodzinne i przyjacielskie, kiedy to „przyjaciele na dobrą pogodę” odsuwają się od nas, ale z drugiej strony pozwala dostrzec, ilu innych ludzi okazuje nam życzliwość i współczucie. Doznane nieszczęście prowadzić może również do rozbudzenia w nas umiejętności przeżycia w pełni chwili obecnej.

A jak do szczęścia ma się bogactwo? Sytuację tutaj komplikuje kwestia względności zamożności. Otóż wyobraźmy sobie dwóch ludzi (Berg, s. 32<sup>20</sup>). Jeden z nich ma akcje wartości 20 milionów złotych, z których w ciągu jednego dnia traci 15 z powodu krachu na giełdzie. Druga osoba ma w akcjach 20 tysięcy złotych i dzięki niezwykle pomyślnym okolicznościom osiąga w ciągu dnia czterokrotny zysk. Powstaje pytanie, która z tych osób położy się do łóżka z większym poczuciem finansowego spokoju ducha i silniejszym poczuciem bezpieczeństwa? Czy człowiek, który ciągle ma 5 milionów, czy ten, który posiada tylko 100 tysięcy?

Samo bogactwo nie jest źródłem prawdziwej satysfakcji, wprost przeciwnie, może prowadzić do sporej frustracji, czego doświadczyło wiele osób, które wygrało ogromne sumy pieniędzy na loterii. Cervantes wskazywał, że źródło

<sup>18</sup> J. Haidt, dz. cyt., s. 85.

<sup>19</sup> Tamże, s. 138.

<sup>20</sup> Y. Berg, *The Power of Kabbalah: Technology for the Soul*, The Kabbalah Center, New York 2004.

szczęścia nie leży w bogactwie, ale w tym, jak zdecydujemy się je użyć. Oczywiście, wiele osób, mimo iż teoretycznie rozumie, że dostatek i sława niekoniecznie prowadzą do szczęścia, nie miałyby nic przeciwko temu, by ich poprosić. Przynajmniej chcieliby usłyszeć szczere wyznanie tych, którzy dóbr w nadmiarze doznali, że istotnie nie dało im to szczęścia. Przytoczmy więc za Tatariewiczem słynne wyznanie kalifa Abdurrachmana, który nakazał wyryć na swym grobie te oto słowa<sup>21</sup>:

„Zaszczyty, bogactwa, największa władza – użyłem tego wszystkiego. Szanując mnie i lękając się, współcześni mi księżęta zazdrościli mi szczęścia i sławy i szukali mej przyjaźni. W ciągu życia mego dokładnie liczyłem dni, w których doznawałem przyjemności czystej i niez mieszanej – w ciągu dziesięciu lat panowania doliczyłem się ich zaledwie czterem”.

Zajmijmy się teraz wpływem środowiska i cech demograficznych na poczucie szczęścia. Jako ilustracji użyję przykładu Jonatana Haida<sup>22</sup>. Wyobraźmy sobie, że jesteśmy w skórze Boba lub Mary. Bob ma 35 lat, jest biały, nieżonaty, przystojny i wysportowany. Mieszka w słonecznej południowej Kalifornii, zarabia 100 tysięcy dolarów rocznie, ma wysublimowany smak estetyczny, większość wolnego czasu spędza, czytając lub odwiedzając muzea. Mary i jej mąż mieszkają w zaśmieczonym Buffalo w stanie Nowy Jork, zarabiając razem 40 tysięcy dolarów. Mary ma 65 lat, jest czarna, otyła i niezbyt atrakcyjna. Jest także bardzo aktywna społecznie, a większość swego wolnego czasu spędza, uczestnicząc w akcjach związanych z działalnością kościoła, do którego uczęszcza. Ze względu na chorobę nerek musi się regularnie poddawać dializie. Kto zatem jest szczęśliwszy: Bob czy Mary? Haidt twierdzi, że wbrew pozorom to Mary jest szczęśliwsza. Spróbujmy ustalić, dlaczego tak jest.

Otóż jednym z najważniejszych odkryć psychologii szczęścia, oprócz wpływu na nie genów (o czym za chwilę), jest fakt, że większość czynników środowiskowych i demograficznych ma nikłe znaczenie. Ricard cytuje wyniki ostatnich badań, które przypisują bogactwu, zdrowiu i urodzie 10–15% wpływu na odczucie szczęścia<sup>23</sup>. W wypadku Mary mamy do czynienia z poczuciem spełnienia, na które duży wpływ ma jej interakcja z innymi ludźmi. Działalność z innymi bądź dla innych przynosi Mary ogromną satysfakcję. W leczeniu psychoterapeutycznym znany jest zresztą fenomen szczególnej skuteczności podjęcia przez osobę cierpiącą na depresję działalności woluntarystycznej. Życie osoby dotkniętej melancholią przesuwają się wówczas ze skupienia na niej samej i jej rzeczywistym lub urojonym nieszczęściu na innych ludzi. Tę logiczną konkluzję wspomagają również wyniki badań laboratoryjnych, w której badano aktywność mózgu osób w trakcie medytacji skupionej nad współczuciem dla

<sup>21</sup> W. Tatariewicz, dz. cyt., s. 23–24.

<sup>22</sup> J. Haidt, dz. cyt., s. 87.

<sup>23</sup> M. Ricard, dz. cyt., s. 182.

cierpiących<sup>24</sup>. Okazuje się, że u badanych osób zaobserwowano wyjątkowy wzrost aktywności lewej, przedczołowej części mózgu, odpowiedzialnej za pozytywne odczucia. Troska o innych, chęć niesienia im pomocy i odczuwanie współczucia prowadzą do aktywności mózgu tożsamy z tymi, które są wywoływane takimi pozytywnymi emocjami, jak radość i entuzjazm. Organizm nasz wydaje się w ten sposób promować altruistyczne tendencje, ci bowiem, którzy troszczą się o innych, odczuwają większą satysfakcję z życia.

Bobowi z naszego przykładu brakuje również znaczących związków z innymi ludźmi. Od dawna wiadomo na przykład, że życie w udanym małżeństwie jest jednym z najmocniejszych i stale powtarzanych uwarunkowań szczęścia, a współzależność między małżeństwem a szczęściem ma charakter tzw. korelacji odwracalnej. Szczęście bowiem prowadzi do małżeństwa. Haidt pisze:

„Szczęśliwi ludzie zawierają związki małżeńskie wcześniej i pozostają w związku dłużej niż ludzie o niższym progu szczęśliwości. Jest tak zarówno ze względu na to, że są bardziej atrakcyjnymi osobami do chodzenia na randki, ale także dlatego, że łatwiej z nimi żyć jako ze współmałżonkami”<sup>25</sup>.

A jak ma się rzecz z innymi charakterystykami Boba i Mary? Mężczyźni wprawdzie mają więcej wolności niż kobiety, ale jako płęć nie są szczęśliwsi. Chociaż kobiety są bardziej skłonne do depresji, to jednak intensywniej doświadczają radości. Biali zajmują uprzywilejowaną pozycję w Stanach Zjednoczonych, ale jako rasa nie są szczęśliwsi niż czarnoskórzy i cierpią częściej na depresję<sup>26</sup>. Ludzie o bardzo niskich dochodach, którzy muszą troszczyć się o podstawowe potrzeby życiowe, jak na przykład wyżywienie, są mniej zadowoleni z życia, ale już osoby w kategorii niższej klasy średniej nieznacznie tylko różnią się w zakresie satysfakcji z życia od klasy wyższej. Podobnie jak w wypadku małżeństwa, jeśli chodzi o zamożność, to relacja między nią a szczęściem ma charakter „korelacji odwrotnej”. Szczęśliwsi ludzie są bardziej atrakcyjni jako partnerzy w biznesie, a dzięki swej pozytywnej energii są bardziej skuteczni w pracy, pracowitsi i bardziej skłonni do inwestowania w swoją przyszłość. Bogactwo jednak samo w sobie wywiera niewielki wpływ na poczucie szczęścia. W ostatnich pięćdziesięciu latach prawie potroił się poziom życia w krajach rozwiniętych, ale liczba osób cierpiących na depresję wzrosła.

Spójrzmy na tabelę obrazującą zależność pomiędzy siłą nabywczą obywateli a ich szczęściem. Co najmniej tysiąc osób w każdym z 40 krajów objętych badaniami poproszono, by na skali od 1 (pełne niezadowolenie) do 10 (pełna satysfakcja) zaznaczyli, jaki był aktualny poziom ich zadowolenia z całego życia. Poniższa tabela przedstawia wyniki z 29 krajów, porównując średni poziom

<sup>24</sup> Tamże, s. 194.

<sup>25</sup> J. Haidt, dz. cyt., s. 88.

<sup>26</sup> M.E.P. Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Listing Fulfillment*, Free Press, New York 2002, s. 59.

satysfakcji w odpowiedzi na powyższe pytanie z relatywną siłą nabywczą każdego kraju, w porównaniu z USA (wskaźnik 100).

Jeśli porównamy Bułgarię i Szwajcarię, to istotnie Szwajcarzy są bardziej zadowoleni z życia, ale już różnice między Niemcami, Chińczykami, Brazylijczykami, Chilijczykami i Amerykanami są nieznaczne. Innymi słowy, kryterium siły nabywczej w kontekście odczuwania szczęścia przez poszczególne społeczeństwa możemy rozważać tylko w kontekście innych czynników. Ricard wskazuje, że w ostatnich 30 latach mimo wzrostu siły nabywczej społeczeństwa amerykańskiego o 16%, liczba osób uważających się za „bardzo szczęśliwe” równocześnie spadła z 36 do 29%<sup>27</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że niespełnione podstawowe potrzeby życiowe mogą stanowić przeszkodę w odczuwaniu szczęścia, ich zapewnienie jednak nie gwarantuje stanu szczęśliwości. Większość ludzi szczęście uzależnia od posiadania określonego zasobu dóbr materialnych, dąży więc do ich osiągnięcia. Na początku zabiegania o nie pojmuje się je jako środki do osiągnięcia celu, jakim jest szczęście. W miarę jednak ich akumulowania, mogą się one stać celem samym w sobie, a to, niestety, wyklucza możliwość spełnienia pierwotnego zamierzenia. Przykładem może być sprawa zakupu domu w zamożnych społeczeństwach. Funkcją domu powinno być zapewnienie bezpiecznego i wygodnego schronienia dla jego mieszkańców, tymczasem, w miarę stopniowego ulegania pokusie, by traktować dom jako wyznacznik prestiżu społecznego, który przekłada się na pragnienie kupowania większych, droższych i bardziej luksusowych nieruchomości, ich posiadacz staje się niewolnikiem owych posiadłości. Dzieje się tak wówczas, gdy spłata wysokich pożyczek zmusza do pracy, która prowadzi do kompromisu ze zdrowym rozsądkiem, oddala od rodziny, przerasta siły i rujnuje zdrowie. Zamiast zapewniać bezpieczeństwo i wygodę, dom taki staje się wrogiem jego użytkownika lub wręcz przekleństwem, ponieważ styl życia i stres spowodowany przez wymagania finansowe, którym nie można sprostać, odbijają się negatywnie na życiu rodzinnym mieszkańców domostwa. Zostaje tym samym zaburzona logiczna hierarchia ważności – podobnie jak w ustroju społecznym – zdrowym, gdy stanowiące prawa służą obywatelom, chorym, gdy jest odwrotnie.

Kraj	Satysfakcja z życia	Siła nabywcza
Rosja	5,37	27
Białoruś	5,52	30
Łotwa	5,70	20
Rumunia	5,88	12
Estonia	6,00	27
Litwa	6,01	16

<sup>27</sup> M. Ricard, dz. cyt., s. 184.

Węgry	6,03	25
Turcja	6,41	22
Japonia	6,53	87
Nigeria	6,59	6
Poł. Korea	6,69	39
Indie	6,70	5
Portugalia	7,07	44
Hiszpania	7,15	57
Niemcy	7,22	89
Argentyna	7,25	25
Chiny	7,29	9
Włochy	7,30	77
Brazylia	7,38	23
Chile	7,55	35
Norwegia	7,68	78
Finlandia	7,68	69
USA	7,73	100
Holandia	7,77	76
Irlandia	7,88	52
Kanada	7,89	85
Dania	8,16	81
Szwajcaria	8,36	96

Źródło: M.E.P. Seligman, dz. cyt., s. 52.

## 6. Wiara przenosi góry

Seligman wskazuje, że wierzący Amerykanie używają mniej narkotyków, popełniają mniej zbrodni, rzadziej dokonują samobójstw i rzadziej się rozwodzą<sup>28</sup>. Są przy tym zdrowsi i żyją dłużej. Religijne matki niesprawnych dzieci lepiej radzą sobie z depresją. Innymi słowy, wierzący mieszkańcy USA są szczęśliwsi i bardziej zadowoleni z życia niż mieszkające tam osoby niewierzące. Seligman zwraca uwagę, że jest to nie tylko wynikiem tego, iż osoby wierzące kierują się kodem moralnym i przez to prowadzą godniejszy, zdrowszy i bardziej satysfakcjonujący styl życia, ale także tego (a może przede wszystkim tego), że religia przynosi nadzieję na przyszłość i nadaje życiu sens. Przekonanie, że „nie samym chlebem człowiek żyje” oraz zaangażowanie religijne wypełniają potrzebę doskonalenia się duchowego i pracy nad sobą. Z kolei samodoskonalenie się zwiększa naszą samoocenę i sprzyja pogodzeniu się z samym sobą zamiast trwania w stanie ustawicznego niepokoju wewnętrznego.

Religia, poprzez kod moralny, jaki proponuje swoim wyznawcom, buduje strukturę, której tak bardzo potrzebujemy, prowadzi ona bowiem do przewidywalności i, co za tym idzie, poczucia bezpieczeństwa. Émil Durkheim podkre-

<sup>28</sup> M.E.P. Seligman, dz. cyt., s. 59.

ślał w swych pracach fakt, że ludzie potrzebują zarówno obowiązków, jak i ograniczeń, gdyż to właśnie one tworzą system i nadają sens życiu.

Innym pozytywnym aspektem religii jest to, że promuje ona dawanie i dzielenie się, a jak badania jednoznacznie wskazują, wypełnienie potrzeby dawania prowadzi do trwalszej i większej satysfakcji niż urzeczywistnienie pragnienia bycia obdarowywanym.

## 7. Znajdź sobie odpowiednie zajęcie i oddawaj mu się z pasją

Wykonuj swą pracę z sercem, jakkolwiek byłaby skromna; ją jedynie masz w zmiennych kolejach losu – podpowiada cytowana już praca *Dezyderata*<sup>29</sup>. Wykonywanie pracy „z sercem” lub z pasją wydaje się tutaj kluczem do poczucia spełnienia i satysfakcji. Amerykański psycholog węgierskiego pochodzenia Mihaly Csikszentmihalyi uczynił z poczucia pasji (w jego teorii to po angielsku *flow*) esencję swej koncepcji nazywanej „psychologią zaangażowania się w codzienne życie”<sup>30</sup>. W swych książkach profesor University of Chicago przekonuje czytelników, że klucz do szczęścia leży w pełnym zaangażowaniu się w to, co robimy – bez względu na to, czy jest to praca, czy wypoczynek. Pasja to – według tego autora – skuteczna i twórcza alternatywa presji i poczucia niepokoju, związanych z naszą pracą, oraz biernej nudy, jakże często charakterystycznej dla sposobu, w jaki odpoczywamy.

Wisława Szymborska ujęła to znakomicie w swoim odczycie noblowskim<sup>31</sup>:

„Jest, była, będzie zawsze pewna grupa ludzi, których natchnienie nawiedza. To ci wszyscy, którzy świadomie wybierają sobie pracę i wykonują ją z zamiłowaniem i wyobraźnią. Bywają tacy lekarze, bywają tacy pedagodzy, bywają tacy ogrodnicy i jeszcze setka innych zawodów. Ich praca może być bezustanną przygodą, jeśli tylko potrafią w niej dostrzec coraz to nowe wyzwania. Pomimo trudów i porażek, ich ciekawość nie stygnie. Z każdego rozwiązane zagadnienia wyfruwa im rój nowych pytań. Natchnienie, czymkolwiek ono jest, rodzi się z bezustannego «nie wiem»”.

Tak oto wygląda poetycki opis amerykańskiego *flow*, który zrobił taką karierę. Poetka zdawała sobie jednak sprawę, że błogosławieństwo pracy „natchnionej” jest przywilejem mniejszości, stwierdzając<sup>32</sup>:

„Takich ludzi nie jest zbyt wielu. Większość mieszkańców tej ziemi pracuje, żeby zdobyć środki utrzymania, pracuje, bo musi. To nie oni z własnej pasji wybierają sobie pracę, to okoliczności życia wybierają za nich. Praca nie lubiana, praca, która nudzi, cenniona tylko dlatego, że nawet w tej postaci nie dla wszystkich jest dostępna, to jedna z najcięższych ludzkich niedoli. I nie zanoszą się na to, żeby najbliższe stulecia przyniosły tutaj jakąś szczęśliwą zmianę”.

<sup>29</sup> M. Hermann, dz. cyt.

<sup>30</sup> M. Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*, Basic Books, New York 1997, s. 97.

<sup>31</sup> W. Szymborska, *Poems New and Collected: 1957–1997*, Harcourt, Inc., San Diego 1998, s. 15.

<sup>32</sup> Tamże, s. 15–16.

Skoro tak jest, że praca bywa głównie źródłem frustracji, a nie satysfakcji, to jak wytłumaczyć fakt, że 84% Amerykanów i 77% Amerykanek mówi, że kontynuowałyby swoją pracę nawet wtedy, gdyby odziedziczyli tyle pieniędzy, żeby nie musiały już dłużej pracować<sup>33</sup>? Sekret leży w tym, że praca sama w sobie wydaje się nieodzownym składnikiem szczęścia, na ile jednak ważnym, to już zależy od poziomu generowanej przez nią satysfakcji. Potwierdzają to wyniki badań, wskazujące, że większość Amerykanów nie rzuciłaby pracy po wygraniu głównej nagrody na loterii, co nie przeszkadza im równocześnie marzyć o tym, by robić coś innego niż to, czym się aktualnie zajmują.

Wykonywania pracy w sposób „natchniony” nie należy mylić z pracoholizmem. W istocie pojęcia te się wykluczają. Pracoholizm karmi się wewnętrznym przymusem i opiera się na kryterium ilościowym, a praca oparta na wewnętrznej pasji zasadza się na jej jakości – chodzi nie o ile, lecz o jak. Sama praca, nawet wykonywana z pasją, nie wystarcza jednak do poczucia spełnienia w życiu. Najbardziej kreatywne jednostki, poddane badaniom nad psychologią pracy, zgodnie stwierdzały, że rodzina była dla nich ważniejsza niż kariera, a wychowywanie dzieci przynosiło więcej satysfakcji niż sukcesy zawodowe<sup>34</sup>.

## Genetyka szczęścia i jego wzór

Czy na odczucie szczęścia ma także wpływ komponent biologiczny? Badania nad psychologią szczęścia oferują tu pozytywną odpowiedź. Zanim jednak naukowcy dostarczyli odpowiednich danych, psychologia, filozofia i literatura ustanowiła ten fakt w odległej przeszłości. Tatarkiewicz w swym obszernym dziele stwierdził<sup>35</sup>: „Dyspozycje człowieka, wrodzone i nabyte, znaczą dla jego szczęścia na ogół więcej niż ilość faktów pomyślnych, z jakimi się w życiu spotkał. Dodatnia dyspozycja więcej jest warta niż najświetniejszy los”. Na poparcie swych słów przytoczył słowa Franciszka Liszta: „Od szczęścia, jakim jest posiadanie talentu, cenniejszy jest talent posiadania szczęścia”<sup>36</sup>.

Ricard cytuje zróżnicowane wyniki badań nad genetycznymi uwarunkowaniami odczuwania szczęścia, prowadzone wśród bliźniaków<sup>37</sup>. W tej kwestii badacze nie są zgodni. Jedni, wychodząc z bardziej deterministycznego punktu widzenia, wskazują, że różnice w doznawaniu szczęścia pomiędzy ludźmi w przypadku 45% osób są spowodowane raczej uwarunkowaniami genetycznymi niż życiowymi doświadczeniami przebadanych jednostek. Inni skłonni są w dziedziczeniu upatrywać tylko 25% uwarunkowań osobowościowych, w tym

<sup>33</sup> M. Csikszentmihalyi, dz. cyt., s. 49.

<sup>34</sup> Tamże, s. 62.

<sup>35</sup> W. Tatarkiewicz, dz. cyt., s. 83.

<sup>36</sup> Tamże.

<sup>37</sup> M. Ricard, dz. cyt., s. 178.



zdolności przeżywania szczęścia, dodatkowo wskazując jeszcze, że obciążenie genetyczne nie jest przeznaczeniem jego nosiciela, lecz potencjalnym zagrożeniem zależnym od wielorakich czynników.

Wydaje się, że każdy z nas nosi w sobie pewien jemu właściwy poziom szczęśliwości. Zewnętrzne uwarunkowania powodują negatywne i pozytywne odchylenia od tego poziomu, ale po pewnym czasie wracamy do stanu standardowego. Już żyjący w XVIII wieku amerykański filozof i ekonomista Adam Smith twierdził, że umysł człowieka ma właściwy mu, przyrodzony stan równowagi. Stan ten zaburzają zarówno pomyślne, jak i nieszczęśliwe okoliczności, ale tylko na pewien czas, po którego upływie człowiek powraca do swego naturalnego poziomu równowagi<sup>38</sup>.

Prawidłowość ta ma zasadnicze znaczenie w wyjaśnieniu, dlaczego kumulacja dóbr, zaszczytów lub kochanek nie prowadzi wprost proporcjonalnie do wzrostu poczucia szczęścia, lecz wprost przeciwnie, zwoździ nas na manowce wyścigu z samym sobą, w którym ciągle zawyżamy poprzeczkę, by jej nigdy nie osiągnąć. Kolejny więc raz powracamy do zdrowej zasady podkreślanej między innymi przez stoików antycznej Grecji, by skupić się na tym, co możemy kontrolować, czyli na naszych myślach i reakcjach, a nie na zewnętrznych atrybutach, które naszemu wpływowi się wymykają.

Co zatem ma zasadniczy wpływ na poczucie szczęścia, jakiego możemy doznać? Martin Seligman (s. 45) zaproponował następującą formułę szczęścia<sup>39</sup>:

$$S=B+O+A,$$

gdzie *S* to utrzymujący się poziom szczęścia właściwy danej osobie, *B* to biologiczne uwarunkowania stanowiące około 25% potencjału do odczuwania szczęścia, *O* to zewnętrzne okoliczności warunkujące życie danej jednostki, odpowiadające za 10–15% stanu szczęścia, *A* zaś to aktywności poszczególnych osób, będące wynikiem dokonanych przez nią wyborów<sup>40</sup>.

Jeśli chodzi o czynnik *B*, to stanowi on tzw. naturalną barierę. Oto historia Ruth samotnie wychowującej dziecko w nie najlepszej dzielnicy Chicago<sup>41</sup>. Mimo ograniczonych środków do życia Ruth wydawała co tydzień 5 dolarów na zakup losów na loterię. Pewna doza nadziei, związana z tym zwyczajem, częściowo osłabiała objawy jej przygnębienia, które nie zaczęło się przed trzema laty, gdy opuścił ją mąż dla innej kobiety, ale towarzyszyło jej od wczesnych lat szkolnych. Gdyby było ją stać na psychoterapię, prawdopodobnie zdiagnozowano by u niej depresję. Pewnego dnia Ruth wygrała 22 miliony dolarów na loterii. Porzuciła pracę, kupiła 18-pokojowy dom w eleganckiej dzielnicy i jaguara, a swoje bliźniaki posłała do dobrej i drogiej szkoły prywatnej. Po roku życia

<sup>38</sup> A. Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, Oxford University Press, Oxford 1976, s. 149.

<sup>39</sup> M.E.P. Seligman, dz. cyt., s. 59.

<sup>40</sup> M. Ricard, dz. cyt., s. 170.

<sup>41</sup> M.E.P. Seligman, dz. cyt., s. 48.

w luksusie jej nastrój wyraźnie się obniżył, a terapeuta, na którego było ją już teraz stać, stwierdził, że cierpi na chroniczną depresję.

Jeśli chodzi o czynnik *O*, to amerykańskie badania wykazują, że, jak już wcześniej stwierdziliśmy, okoliczności zewnętrzne, takie jak zasobność, zdrowie czy młodość, mają ograniczony wpływ na poczucie szczęścia. Sami Amerykanie, gdy próbują odgadnąć, na ile są szczęśliwi lub nie ich współobywatele, twierdzą, że chorych na depresję ludzi w Stanach Zjednoczonych jest blisko 50%, podczas gdy faktycznie jest ich 8–18%<sup>42</sup>. Okazuje się także, że, wbrew powszechnej opinii, większość osób znajdujących się obiektywnie w niekorzystnym położeniu jest szczęśliwa. Paradoks polega na tym, że większość mieszkańców Ameryki, bez względu na okoliczności, w jakich się znajduje, twierdzi, że jest szczęśliwa, w tym samym czasie oceniając, że większość współziomków jest nieszczęśliwa. Podobną zresztą niekonsekwencję obserwujemy w Polsce, gdzie ludzie, którzy uważają, że sprawy w kraju idą w złym kierunku, równocześnie pozytywnie oceniają swoje własne życie. Innego typu niekonsekwencję obserwujemy wśród obywateli byłej NRD po zjednoczeniu Niemiec, gdy mieszkańcy Niemiec Wschodnich znaleźli się w obiektywnie lepszej sytuacji, ale subiektywnie, w związku z wyższym standardem życia Niemców z części zachodniej, do którego zaczęli porównywać swą nową sytuację, poczuli się gorzej<sup>43</sup>.

Co do czynnika *A*, czyli sposobu, w jaki warunkujemy swoje własne życie, wystarczy podsumować dotychczasowe rozważania, przypominając istotne składniki prowadzące do szczęścia, czyli:

1. Źródła szczęścia trzeba szukać w sobie, ale z drugim człowiekiem łatwiej go doznać.
2. Porównywanie się z innymi uruchamia negatywne emocje.
3. Obranie właściwego celu i realizowanie go jest często ważniejsze niż osiągnięcie go.
4. Czyńmy dobro, pomagając innym i traktując ich tak, jak zyczylibyśmy sobie, by nas traktowano.
5. Wiara nadaje życiu więcej sensu.
6. Znalezienie sobie odpowiedniego zajęcia i oddanie mu się z pasją prowadzi do trwałego poczucia zadowolenia.
7. W dłuższej perspektywie nie można zwiększyć poczucia szczęścia, zarabiając więcej, troszcząc się bardziej o zdrowie, uzyskując lepsze wykształcenie, zmieniając rasę lub przenosząc się do cieplejszego klimatu<sup>44</sup>.

Jeśli chodzi o zależność pomiędzy poszczególnymi składnikami formuły szczęścia, to czynnik *O*, czyli jednostkowy los, i czynnik *B*, warunkujący naszą

<sup>42</sup> M.E.P. Seligman, dz. cyt., s. 50.

<sup>43</sup> M. Ricard, dz. cyt., s. 173.

<sup>44</sup> M.E.P. Seligman, dz. cyt., s. 61.

osobowość, stymulują się nawzajem, jak bowiem zauważa Tatarkiewicz: „Los wpływa na osobowość człowieka, a osobowość wpływa na jego los”<sup>45</sup>.

A co z polityką? Czy ma ona wpływ na nasze poczucie szczęścia? Oczywiście tutaj wszyscy autorzy są zgodni – by czuć się szczęśliwszym, powinniśmy wybrać na miejsce życia zamożne demokracje i unikać zubożałych dyktatur.

Jonathan Haidt w konkluzji swej książki pisze<sup>46</sup>:

„Tak jak rośliny potrzebują słońca, wody i dobrej ziemi, by rozkwitnąć, ludzie potrzebują miłości, pracy i łączności z czymś większym. Warto walczyć o dobre związki między sobą a innymi, sobą a naszą pracą i między sobą a czymś większym niż my sami. Jeśli się nam to uda, to uzyskamy poczucie celu i znaczenia w życiu”.

Podobnie myśli Seligman, upatrując źródeł obecnej frustracji mieszkańca krajów rozwiniętych w jego braku umiejętności przywiązania się do czegoś większego niż on sam<sup>47</sup>.

## Zarządzanie publiczne a koncepcje szczęścia

Jak „przepisy na szczęście” przenoszą się na zarządzanie? Na ile wiedza z zakresu psychologii i mechanizmów szczęścia może być przydatna w zarządzaniu publicznym? Według autora tych rozważań, mogłaby mieć ona kapitalne znaczenie, gdyby została spożytkowana w organizacji zarządzania.

Na przykład prawidłowość zalecająca skupienie się raczej na procesie osiągnięcia celu niż na końcowym rezultacie (formuła numer 3) sprzyja tworzeniu korzystnych i stymulujących warunków pracy, pozwalających na skuteczne odbudowanie energii pracujących osób. Jeśli nacisk kierownictwa jest skierowany wyłącznie na osiągnięcie celu, to postawa taka prowadzi do stosowania praktyk mających zmusić pracownika do największej produktywności przez zwiększanie kontroli przebiegu jego pracy, ograniczanie czasu na przerwy w jej wykonywaniu i minimalizowaniu praw pracowniczych. Z punktu widzenia teorii Fromma, taka postawa jest bliska wykorzystywaniu władzy autorytarnej zamiast władzy racjonalnej, która promuje godność, inteligencję i kreatywność tego, nad którym władzę się sprawuje.

Z kolei zastosowanie formuły numer 7, podkreślającej znaczenie jakości pracy dla życiowego odczucia satysfakcji, powinno zachęcać zarządzających do budowania klimatu sprzyjającego uprzedmiotowieniu podwładnych. Psychologia szczęścia wskazuje, że stworzenie środowiska, które u kierowanych osób sprzyja poczuciu posiadania pewnej dozy kontroli nad tym, co robią, jako jedną z najbardziej skutecznych dróg zwiększenia poczucia zaangażowania wśród

<sup>45</sup> W. Tatarkiewicz, dz. cyt., s. 319.

<sup>46</sup> Tamże, s. 239.

<sup>47</sup> M.E.P. Seligman, dz. cyt.

podwładnych, wzrostu ich energii i poczucia szczęścia, co w oczywisty sposób musi prowadzić do zwiększonej efektywności w pracy<sup>48</sup>. Haidt stwierdza nawet, że pracownicy, którzy byli ściśle nadzorowani w nieskomplikowanych i głównie rutynowych pracach, wykazywali najwyższy stopień alienacji (poczucia bezsilności, niezadowolenia i bycia odseparowanymi od wykonywanej pracy)<sup>49</sup>. Osoby mające więcej swobody w decydowaniu, w jaki sposób podejść do pracy, która odznaczała się różnorodnością i stawiała wyzwania, byli znacznie bardziej z niej zadowoleni.

Zarządzający powinien jednak unikać „uszcześliwiania” podwładnych, lecz raczej pozwolić im na uczestnictwo w stwarzaniu pomyślnych warunków pracy i życia. W zarządzaniu publicznym „uszcześliwianie”, najczęściej na siłę, było charakterystycznym elementem rządów totalitarnych – władza wiedziała lepiej, co jest dobre dla społeczeństwa, ubezwłasnowolniając obywateli. W zarządzaniu publicznym o charakterze demokratycznym, nacisk kładzie się na wyzwolenie energii samorządowej, samostanowienie i uprzedmiotowienie członków społeczeństwa. Delegowanie odpowiedzialności w stawianiu czoła wyzwaniom i rozwiązywaniu problemów nie tylko wyzwala kreatywną energię zarządzanych, ale także sprzyja tworzeniu się poczucia zespołowej solidarności, która przekłada się na gotowość do wyrzeczeń i poświęceń, czasami niezbędnych w procesie pokonywania trudności. Efektywne zarządzanie odwołuje się w tym wypadku do naszej potrzeby czynnego zmagania się z rzeczywistościami lub rzekomymi przeciwnościami. Potrzeba taka, która prowadzi do zespołowego jednoczenia się w „walce” ze wspólnym „wrogiem”, często jednak jest wykorzystywana cynicznie przez polityków w sterowaniu społeczeństwem i jego nastrojami.

Na początku artykułu autor wskazywał na potrzebę pracy nad sobą osób zarządzających, dążenie do osiągnięcia stanu ducha odznaczającego się zadowoleniem z samego siebie, zaufania do własnej osoby oraz stabilnego poczucia własnej wartości, opartego na realistycznych i obiektywnych przesłankach. Wskazane przymioty wydają się stanowić nieodzowne uwarunkowania odczuwania szczęścia, a to ważny krok do osiągnięcia skuteczności w kierowaniu ludźmi, szczególnie zaś w zarządzaniu publicznym. Psychologia szczęścia wyraźnie wskazuje na atrakcyjność szczęśliwych ludzi, na fakt, że ich energia i zapał są zaraźliwe, emanuje z nich bowiem pozytywne nastawienie, które może inspirować podwładnych. W idealnym układzie będziemy wówczas mieli do czynienia z interakcją pomiędzy szczęśliwymi zarządzającymi i szczęśliwymi zarządzanymi, czyli sytuacją, w której obie grupy wzajemnie się stymulują, utrwalając i pogłębiając tym samym odczucie szczęścia w obu zespołach.

Osoba zarządzająca, nosząca w sobie „bakcyl” szczęścia, jest skuteczniejszym zwierzchnikiem również dlatego, że osoby szczęśliwe mają zdolność do kierowa-

<sup>48</sup> J. Haidt, dz. cyt., s. 93.

<sup>49</sup> J. Haidt, dz. cyt., s. 221.

nia sobą i swym życiem, podczas gdy osoby nieszczęśliwe skłonność do biernej akceptacji tego, co przynosi los<sup>50</sup>. W zarządzaniu publicznym pierwszy, kreatywny model charakteryzuje rozwinięte demokracje, typ pasywny natomiast jest właściwy ustrojom autorytatywnym, które kreatywność i inicjatywę piętnują.

## Literatura

- American Psychiatric Association, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders: DSM-IV-TR* (4<sup>th</sup> ed.), American Psychiatric Association, Washington 2002.
- Berg Y., *The Power of Kabbalah: Technology for the Soul*, The Kabbalah Center, New York 2004.
- Csikszentmihalyi M., *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*, Basic Books, New York 1999.
- Ehrmann M., *Dezyderata*, Media Rodzina, Poznań 2005.
- Fromm E., *To have or to be?*, Continuum, New York 1999.
- Haidt J., *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*, Basic Books, New York 2006.
- Masłowski D. i W. (red.), *Księga przysłów polskich*, Wydawnictwo Antyk, Kęty 2004.
- Ricard M., *Happinees: A Guide to Developing Life's Most Important Skill*, Little Brown and Company, New York, Boston 2006.
- Seligman M.E.P., *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, Free Press, New York 1999.
- Smith A., *The Theory of Moral Sentiments*, Oxford University Press, Oxford 1976.
- Snyder C.R., Lopez S.J. (ed.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, New York 2005.
- Szyborska W., *Poems New and Collected: 1957–1997*, Harcourt, Inc., San Diego 1998.
- Tatarkiewicz W., *O szczęściu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

---

<sup>50</sup> M. Ricard, dz. cyt., s. 181.