

GENERAL STANLEY
McCHRYSTAL

Autor bestsellera *Zespół zespołów*
i generał Armii Stanów Zjednoczonych

O CHARAKTERZE
WYBORY,
KTÓRE
KSZTAŁTUJĄ
ŻYCIE

BESTSELLER „NEW YORK TIMESA”

onepress

Tytuł oryginału: On Character: Choices That Define a Life

Tłumaczenie: Marcin Kowalczyk

ISBN: 978-83-289-3563-1

Copyright © 2025 by McChrystal Group LLC

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
No part of this book may be used or reproduced in any manner for the purpose of training artificial intelligence technologies or systems. This work is reserved from text and data mining (Article 4(3) Directive (EU) 2019/790).

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

PORTFOLIO and PORTFOLIO with javelin thrower design are registered trademarks of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2026 by Helion S.A.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek 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 wydawca 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 wydawca 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

onepress.pl/user/opinie/ochawy

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Wstęp. Ostatnia pełna miara	11
-----------------------------	----

CZĘŚĆ I | PRZEKONANIA

Czas na kontemplację	17
Zgłębianie przekonań	23
Życie oparte na przekonaniach	26
Wiara	29
„Oni”	33
Kwestia perspektywy	37
Rezygnacja z lusterka wstecznego	41
Wnuczki	44
Życie wśród ludzi	48
Łączenie pracy i życia osobistego	51
Gettysburg	54
Przywództwo cyfrowe	59
Zachęty	63
Klub „O”	68
O prawach obywatelskich	71
Wielki podział	75

Równoważenie celów i środków	80
Korupcja	84
Opowiadanie się po jednej ze stron	87
Konstytucja	91
Kosztowne korzyści z wojny	94
Naprawianie polityki	98

CZĘŚĆ II | DYSCYPLINA

Wezwanie do myślenia	105
Nawyk czytania	109
Samodyscyplina	114
Wstań i idź	118
Zaciśnij zęby i weź to na klatę	122
Jeden posiłek dziennie	125
Obsesyjne skupienie	128
Priorytety	131
„Efekt rangersów”	135
Rezygnowanie	139
Świadome przywództwo	143
Cierpliwe dążenie do wielkości	148
Po prostu napraw ten most	152
Odręczne notatki	156
Przewodzenie różnym okoleniom	159
Obecność	163
Ogon dinozaura	167
Kwestia charakteru	171

CZĘŚĆ III | CHARAKTER

Wyzwanie stawania się tym, kim chcemy być	179
Dorosnąć do wyznawanych wartości	184
Tatuaże, długie włosy i ojcostwo	189
O małżeństwie	191
Znajomość drugiego człowieka	195
Zasada I-495	199
Odejdź od taśmy	203
Czy charakter wciąż ma znaczenie?	206
Coś poszło źle	211
Syreni śpiew racjonalizacji	214
Możliwości... czy oportunizm?	219
Powiedzą wszystko	223
Odwaga czynienia tego, co słuszne	226
Czy milczenie jest równoznaczne ze zgodą?	230
O patriotyzmie	234
Bohaterowie	238
Kto zawiesi dzwonek kotu?	241
Rafting po rwących wodach	244
Afganistan	248
Nierozsądni przełożeni	253
Pomocnicy i asystenci	258
Gniew i frustracja	262
Gdy nie ma właściwej odpowiedzi	267
Poczucie, że coś znaczysz	270

SPIS TREŚCI

Starzenie się	274
Pomniki	277
Pożegnania	280
Myślenie o końcu	284
Epilog. Ostatni apel	289
<i>Podziękowania</i>	293

CZAS NA KONTEMPLACJĘ

DOTARCIE DO WŁASNYCH PRZEKONAŃ
WYMAGA GŁĘBOKIEJ REFLEKSJI.

Generał stał wyprostowany. Mundur wciąż dobrze leżał na jego szczupłym ciele, ale w sylwetce widać było już upływ lat. Całonocny lot sprawił, że czuł się senny, ale dowodzenie w bitwach przez sześć z poprzednich siedmiu lat wywołało znacznie głębsze wyczerpanie — takie, które przenikało niemalże każdy organ i staw, wciśkając się w zakamarki duszy tego człowieka.

Czekał na spotkanie z prezydentem — miał więc kilka minut w pokoju niedaleko Gabinetu Owalnego, by zastanowić się nad 55 latami życia, z których ostatnie 38 spędził w mundurze. Kolejny trudny moment w karierze i życiu.

Zgodnie z tradycją osiągnięcia generała miały swoje odbicie na jego mundurze: cztery gwiazdy na każdym ramieniu, odznaki, wstążki i stos złocistych pasków na rękawie dokumentujące wojenne misje. Dla niektórych to swoiste kolorowe „CV” mogłoby stanowić podsumowanie żołnierza, ale prawda jest taka, że żadna ranga, tytuł ani mundur nie są w stanie tego zrobić. Żołnierz i człowiek są w mundurze, a nie przypięci czy przyszyty do niego.

Po chwili generała zaproszono do gabinetu prezydenta, gdzie podczas krótkiej profesjonalnej rozmowy złożył rezygnację. Została przyjęta, a wtedy całe życie poświęcone służbie wojskowej zakończyło się w jednej chwili. Na pozór mężczyzna, który opuścił Białą Dom tamtego czerwcowego poranka, był tym samym, który wszedł tam niecałą godzinę wcześniej, lecz jego życie już nigdy nie miało być takie jak przedtem.

Oczywiście to ja byłem owym generałem. Wydawało się, że moja rezygnacja, będąca następstwem kontrowersji wywołanych artykułem w czasopiśmie, które rzadko czytałem, zmieniała wszystko w moim życiu. Po prawie czterech dekadach nie byłem już dowódcą, nie byłem już żołnierzem, lecz — na krótki czas, jaki dziś zajmuje obiegi informacji — stałem się postacią okrytą hańbą. To był całkowicie nieoczekiwany punkt zwrotny w życiu, w którym zawsze liczyłem się z ryzykiem nagłej śmierci, ale nigdy upokarzającego upadku.

Od dawna wierzyłem, że życie, szczególnie życie żołnierza, powinno zawierać moment — ten moment — kiedy talent, szkolenie i doświadczenie zostają poddane surowej próbie. Jeśli wynik byłby zgodny z moimi nadziejami, wyszedłbym z tego silniejszy i ze zrealizowanym w pełni potencjałem, a wysiłek całego życia okazałby się dobrze spożytkowany. W tej godzinie próby mógłbym zginąć, ale zginąłbym ze świadomością, że zrobiłem wszystko, co mogłem — to byłaby honorowa klęska.

Aż do tamtego przełomowego dnia w Białym Domu widziałem wiele filmowych obrazów takiego decydującego momentu życia, ale nigdy sam go nie doświadczyłem. Pomimo licznych dramatów, które przez lata były moim udziałem, nigdy nie stanąłem przed taką ostateczną próbą, która — jak sądziłem — może doprowadzić tylko do monumentalnego sukcesu lub równie wielkiej porażki. I kiedy ten przełomowy moment nadszedł, efekt rozzaczarowująco odbiegał od wszystkiego, co kiedykolwiek sobie wyobrażałem. Nie tylko zmusił mnie do zmiany zawodu i rodzaju wykonywanej pracy, ale także podał w wątpliwość moją tożsamość. Jak można przewidzieć, w kolejnych latach sporo czasu spędziłem na wspominaniu i przeżywaniu na nowo owego kulminacyjnego wydarzenia, analizowaniu wszystkiego, co do niego doprowadziło, i wyobrażaniu sobie różnych alternatywnych zakończeń. Ale ten proces nigdy

nie prowadzi do niczego wartościowego i nie trwa długo. Dlatego ja również wkrótce zdałem sobie sprawę, że choć wiele rzeczy nagle się zmieniło, to jednak więcej pozostało niezmiennych.

Z biegiem lat stało się jasne, że to doświadczenie ani mnie nie zniszczyło, ani nie określiło. Nawet tak bolesny i dramatyczny moment w Gabinetcie Owalnym nie mógł zmienić tego, kim jestem. Walczył o lepsze ze zbyt wieloma innymi ważnymi chwilami w moim życiu, a ja miałem te same talenty, ograniczenia i wartości co wcześniej. Doświadczenie to jednak dało impuls do refleksji. Próbując zrozumieć to, kim jestem i jaki jest charakter człowieka, którym chciałem być, zacząłem myśleć głęboko i często inaczej niż dotychczas. Zacząłem zastanawiać się nad tym, w co wierzę i co tak naprawdę myślę o kwestiach, które mają znaczenie, czyli, innymi słowy, zacząłem zgłębiać swoje prawdziwe przekonania.

Sokrates powiedział, że życie bez refleksji jest pozbawione wartości. Nie czuję się kompetentny, by polemizować ze słowami słynnego filozofa, ale myślę, że często zbyt wąsko je interpretujemy. Skupianie się wyłącznie na własnym życiu — swoich nadziejach, marzeniach, sukcesach i porażkach — pozostawia zbyt wiele kwestii nierozważonych. Sądzę, że Sokrates sugerował raczej, byśmy badali nasz świat szerzej, bardziej wnikliwie. I że powinniśmy zdecydować, w co wierzymy.

Przez większą część życia jesteśmy oceniani na podstawie naszych czynów i zachęcamy przy tym innych, by osądzali nas według tego, co robimy. To całkiem logiczne. Działania można obserwować, mierzyć i oceniać, podczas gdy myśli i przekonania są trudne do poznania. I choć akceptujemy to, że zachowania mogą być wymuszone, kontrolowane, a nawet świadomie wykorzystywane do oszukiwania, to ostatecznie stanowią one najdokładniejsze odzwierciedlenie naszego charakteru. Możemy twierdzić, że jesteśmy kimś innym, ale koniec końców zawsze jesteśmy tym, co robimy.

Nasze przekonania mają znaczenie, ponieważ stanowią fundament, na którym spoczywa nasz charakter, i napędzają nasze zachowanie. Jeśli połączymy je z osobistą dyscypliną, by realizować swoje ideały w praktyce, to się okaże, że nasze najbardziej godne podziwu przekonania mają niezwykłą moc doskonalenia naszego charakteru, a tym samym naszych działań.

Ale tam, gdzie nasze rzeczywiste przekonania są mniej wartościowe lub nie wspiera ich determinacja, by wcielać je w życie, osuwamy się na niższy poziom. Możemy próbować to ukryć lub przedstawić w fałszywym świetle, i niektórzy ludzie z powodzeniem to robią, ale rzeczywistość pozostaje niezmienna. Nasze czyny i charakter nieodmiennie odzwierciedlają przekonania, które wybieramy i których się trzymamy.

Na przykład możemy głośno wyrażać silne przywiązanie do wartości takiej jak sprawiedliwość, ale jeśli nasze działania przejawiają oportunizm czy chciwość, to właśnie ujawniamy swoje prawdziwe przekonania.

Jednak nawet pomimo ich znaczenia, zrozumienie własnych przekonań i ocena własnego charakteru mogą okazać się nadzwyczaj trudne. Możemy być absolutnie pewni tego, w co wierzymy i co byśmy zrobili w hipotetycznej sytuacji, a na koniec być albo niezwykle zaskoczeni, albo zachwyceni, albo rozczarowani własnymi działaniami. Nieznajomość własnego charakteru wywołuje bolesne poczucie niepewności.

Nagle i dramatyczne zakończenie kariery wojskowej było punktem zwrotnym, który zmusił mnie do głębokiego zastanowienia się nad tym, kim jestem, w co wierzę i kim chcę być. Do tamtego momentu uważałem się za osobę myślącą. Ale nagle zakończenie służby, będącej esencją całego mojego dotychczasowego życia, sprawiło, że zacząłem na nowo rozważać wszystko, co dotąd uważałem za oczywiste.

To doświadczenie wymazało moją wcześniejszą pewność siebie, zastępując ją głębszą ciekawością. Chciałem lepiej zrozumieć osobę, którą teoretycznie znałem najdłużej, czyli *siebie*. Jeśli jednak spodziewasz się, że dalszy ciąg tej książki będzie opowieścią o rozdaniu moich dóbr doczesnych, podróży do Tybetu i poszukiwaniu ścieżki do pełnej świadomości, będziesz rozczarowany. Moja droga tak nie wyglądała. W rzeczywistości znaczna część mojego życia wydałaby ci się znajoma, chociaż wciąż zaskakująca.

Jako syn i wnuk zawodowych żołnierzy, miałem dobrze wydeptaną ścieżkę do West Point, do armii i ostatecznie na wojnę. Ożeniłem się z córką żołnierza, a nasze wspólne życie było trudne, ale nie niezwykle. Każdy krok inni już postawili przed nami, ale ani ja, ani moja żona nigdy tego tak nie odbieraliśmy. Dorastałem tylko raz, spędziłem tylko cztery

lata w West Point, przeżywałem każdy krok i fazę tylko wtedy, gdy się działy. Choć same doświadczenia nie były w żaden sposób wyjątkowe, dla mnie wszystko było nowe.

W latach po służbie napisałem wspomnienia, założyłem firmę, uczyłem przywództwa na Yale i budowałem nowe przyjaźnie — najwięcej magii miały w sobie relacje z trzema wnuczkami, które pojawiły się w tej powojkowej fazie życia. Po drodze popełniałem błędy i wyciągałem wnioski. I teraz, kiedy mam prawie 70 lat, jestem w stanie sformułować pewną ostateczną, główną konkluzję: żałuję, że nie myślałem więcej na temat swoich przekonań, nie wykazałem się szczególną refleksją i nie byłem bardziej świadomy tego, kim chcę być.

Kiedy zacząłem zgłębiać swoje życie, stało się oczywiste, że mam wiele do przemyślenia. Charakter, koncepcje, wartości — na czym *powinienem* się skupić? Kto był godny mojego szacunku, a kto nie? W czasie gdy zarówno cieszyłem się błogosławieństwem nowego początku, jak i mierzyłem z wynikającymi z niego ograniczeniami, nie tylko zacząłem myśleć więcej, ale także zacząłem myśleć głębiej.

Stało się jasne, że moje dawne odpowiedzi nie pasują już do pytań, które teraz sobie zadaję. Idee, które przez dziesięciolecia z przekonaniem uznawałem za swoje, stały się mniej przekonujące. Jak podobno zauważył Mark Twain: „W kłopoty wpędza nas nie to, czego nie wiemy, lecz to, co na pewno wiemy, a co po prostu nie jest prawdą”.

Akt głębokiego myślenia często określamy słowem „introspekcja”, ale wierzę, że nawet moje najszczerze starania, by ocenić samego siebie, byłyby z góry skazane na niepowodzenie. Moje „białe plamy”, pycha i niepewność nie pozwoliłyby mi ani na wyciągnięcie obiektywnych wniosków, ani nawet na szczerą rozmowę na ich temat. Być uważnym znaczy rozglądać się dookoła, brać pod uwagę wszystkie perspektywy, starać się zrozumieć coś bardziej całościowo — przyglądać się czemuś tak uważnie, jak jubiler ogląda brylant. Obracając kamień w rękę i obserwując, jak światło załamuje się w każdej z jego ścianek, widzimy kształty i kolory, które umknęłyby nam, gdybyśmy patrzyli z innej strony. Załamanie światła wiele nam mówi o samym brylancie. I właśnie takie podejście przyjąłem.

Ta decyzja o zachowaniu uważności w dążeniu do lepszego określenia własnych przekonań była niespodziewana. Okazała się jednak cennym, choć czasem bolesnym, impulsem do kontemplacji. W refleksjach, które nastąpią, zobaczysz, dokąd zaprowadziła mnie ta podróż. I zachęcam cię do podjęcia własnej.

ZGŁĘBIANIE PRZEKONAŃ

MUSIMY MIEĆ W SOBIE CHĘĆ I GOTOWOŚĆ
DO CZERPANIA Z MĄDROŚCI INNYCH.

Słynni filozofowie, tacy jak Heraklit, Nietzsche czy Kartezjusz, zawsze mnie onieśmielali. I nadal to robią. Kiedy ja skupiam się na przyziemnych sprawach, oni stawiają pytania i formułują idee dotyczące bardziej ważkich zagadnień egzystencji. W porównaniu z nimi czuję się mały, głupi i po prostu niedostatecznie dobry.

Przypominam sobie jednak, że żaden z nich nigdy nie opłacił moich rachunków ani nie podjął kluczowych decyzji w moim życiu. W krytycznych momentach walki ani razu nie zastanawiałem się, co w danej sytuacji zrobiłby Platon czy Diogenes. Byli to myśliciele na spokojne chwile lektury lub refleksji, ale niewiele mieli wspólnego z praktyką. W szkole podstawowej, do której chodziłem, pewnie inni uczniowie zastraszaliby ich i okradali z kieszonkowego na lunch.

Z wiekiem rośnie jednak moja wyrozumiałość dla wielkich myślicieli. Zrozumiałem, że nie tyle podsuwają nam mapy do poruszania się po świecie, ile raczej dostarczają szerszych ram do myślenia o tym, czym są rzeczy, jak się ze sobą łączą i jakie są podstawy naszej interakcji z życiem. Ich rady i przemyślenia — właściwie wykorzystane — pobudzają nasze umysły i skłaniają do rozważania spraw, które mają znaczenie.

Nie musimy cytować Locke’a czy Hume’a jako dowodu swojej akademickiej sprawności intelektualnej, ale lektura dzieł tych myślicieli może po cichu doprowadzić nas do takiego poziomu myślenia, który otwiera nas na głębszą mądrość.

W swym najlepszym wydaniu filozofia dąży do krytycznego, racjonalnego badania kluczowych kwestii w naszym życiu i świecie, takich jak etyka, logika, piękno i sprawiedliwość. Ponieważ filozofia poszukuje uniwersalnych prawd, które można szeroko stosować, często wydaje się abstrakcyjna i nierealistyczna. Ale jeśli spojrzymy na to z właściwego punktu widzenia, zrozumimy, że absolutnie taka nie jest.

Młody człowiek, który dopiero stawia pierwsze kroki w koszykówce, zaczyna od poznania sprzętu oraz celów, zasad i strategii gry. Logiczne byłoby takie samo podejście do życia. Zrozumienie tego, kim i czym chcemy być jako ludzie, wydaje się oczywistym pierwszym krokiem. A jednak tak często go zaniedbujemy.

Popularność i siła filozofii na zmianę rosną i maleją. Europa wyłoniła się z mroków średniowiecza około 1000 roku naszej ery, kończąc mniej więcej 500 lat intelektualnego regresu w stosunku do wcześniejszych społeczeństw greckich i rzymskich. Ale dopiero w XVII i XVIII wieku, w oświeceniu, pojawiła się krytyczna masa filozofów, którzy zaczęli stymulować głębsze myślenie.

Ta nowa epoka szła o lepsze, czasami gwałtownie, z dogmatami zorganizowanej religii i innymi zwyczajami kulturowymi. Kwestionowała przyjętą mądrość i podważała dotychczasowe instytucje. Rzadko dostarczała doskonałych odpowiedzi, ale stawiała potrzebne pytania i inicjowała dyskusję na tematy wcześniej zastałe.

W dojrzałym wieku ponownie zainteresowałem się filozofami, których lekceważyłem w szkole. Nadal nudzą mnie dyskusje o hylemorfizmie Arystotelesa, czyli istocie bytów, i wielu innych bardziej zawitych i teoretycznych aspektach filozofii. Ale starzy mistrzowie zgłębiali również zagadnienie cnót, charakteru i sprawiedliwości, a to nadal uważam za inspirujące i pouczające.

Podobnie jak ojcowie założyciele Stanów Zjednoczonych, ci filozofowie byli żywo świadomi przepaści między aspiracjami ludzkości a tym, co widzieli na co dzień. Dlatego postanowili określić to, co w nas najlepsze, i zdopingować nas, byśmy do tego dążyli.

Dawno już powinniśmy doświadczyć kolejnego oświecenia. Nie brakuje błyskotliwych umysłów, które już teraz przedstawiają tematy wymagające ponownej oceny, ale nie powinna to być rozmowa elit z elitami i elit dla elit. Dyskusja ta powinna się odbywać na forach i w języku, który wszystkich nas zachęca do udziału. I musi być połączona z postawami, które pozwalają wykonać rzeczywisty ruch naprzód. W przeciwnym razie to będą tylko puste słowa.

Statek zdolny do żeglugi i pod pełnymi żaglami, ale mocno zacumowany przy nabrzeżu nie wypłynie w morze nawet przy najsilniejszych wiatrach. Zamiast tego, szarpany i niezdolny do ruchu, rozpadnie się na części. Jako jednostki i społeczeństwa musimy odcumować kadłuby własnych umysłów, bo inaczej grozi nam najgorsze. Odrobina filozofii bardzo by nam wszystkim pomogła.

ŻYCIE OPARTE NA PRZEKONANIACH

**OKREŚLENIE WŁASNYCH PRZEKONAŃ
I ŻYCIE W ZGODZIE Z NIMI WYMAGA
ŚWIADOMEGO SKUPIENIA.**

Wieczorem 9 listopada 2005 roku zamachowiec samobójca zdetonował pas z materiałami wybuchowymi podczas przyjęcia weselnego w sali balowej hotelu Radisson SAS w Ammanie w Jordanii. Tej samej nocy zaatakowano również hotel Grand Hyatt. Tragiczny bilans tego wieczoru wyniósł 57 zabitych i 115 rannych — wszyscy byli niewinnymi cywilami. Informacje o obu atakach śledziłem z bazy pod Balad w Iraku. Wiedziałem, że za wszystkim stoi ruch Al-Kaidy w Iraku pod wodzą jordańskiego bojownika Abu Musaba az-Zarkawiego.

Na chłodno oceniając sytuację, uznałem, że Zarkawi popełnił błąd strategiczny, który jeszcze bardziej scementuje opozycję wobec jego organizacji. Ale życie nie jest chłodną kalkulacją, a moi towarzysze i ja utwierdziliśmy się w swojej determinacji, by zniszczyć iracki odłamek Al-Kaidy. Zamachowcy dowiedli siły swoich przekonań ofiarą życia. Silna wiara, niezależnie od tego, czy jest sensownie uzasadniona, czy nie, to potężna siła.

Przez większość życia wierzyłem w Boga. Teraz jestem mniej pewny niż kiedyś, ale nawyk akceptowania koncepcji, którą wpojono mi w dzieciństwie, jest na tyle silny, że odruchowo przyjmuję ideę istnienia siły wyższej. Podobnie gdy w lipcu 1972 roku wstąpiłem do West Point, przyjąłem wartości Akademii — „Obowiązek, Honor, Ojczyzna” — częściowo dlatego, że w nie wierzyłem, ale częściowo w wyniku poczucia, że *powinienem* w nie wierzyć. Minęły lata, zanim naprawdę zrozumiałem, co te słowa dla mnie znaczą. W życiu jest wiele rzeczy, które kazano nam akceptować, mimo że mamy niewiele dowodów na ich słuszność albo wręcz nie mamy żadnych, a te rzeczy zwykle składają się na nasze przekonania. Niektóre to głupie przesady lub lęki przed goblinami buszującymi w nocy, inne są bardziej sensowne.

Gdy wierzę, że moje „plemię” jest najlepsze lub że mój naród jest wyjątkowy wśród innych, oznacza to, że członkowie mojej społeczności i ja jesteśmy lepsi od wszystkich innych, a zatem bardziej godni i zasługujący na więcej. Może to być prawda albo i nie, ale po prostu w to wierzymy. Przekonania kształtują nasze postrzeganie, nasze uprzedzenia i często nasze zachowania. Mogą stanowić fundament bezinteresownej służby lub punkt wyjścia do zła.

Na wojnie dobrze jest, jeśli żołnierze, w tym generałowie, wierzą w to, co robią. Gotowość do walki, zabijania czy umierania za sprawę jest znacznie większa, gdy zaangażowani wierzą w sens walki i w tych, u których boku służą. Zawsze jest miejsce dla sceptycznych, zahartowanych wojowników i bezstronnych najemników, ale przewaga zawsze leży po tej stronie, która wzbudziła wiarę w najbardziej zaangażowanych.

Zbudowanie takiej wiary w sens walki to pierwszy cel każdego przywódcy wojennego, ale najlepiej robić to na solidnym gruncie. Gdy wiara zostanie złamana, trudno ją odbudować, szczególnie jeśli była wiarą ślepą lub niekwestionowaną. Sprawy i przywódcy rzadko są w stanie przetrwać zdemaskowanie i ujawnienie fałszu.

Przekonania znajdują się na jeszcze wyższym poziomie niż wiara. Przekonania dotyczą idei, wartości i działań, nad którymi się zastanawialiśmy, które kwestionowaliśmy, ale które ostatecznie postanowiliśmy

przyjąć. Jednak i to nie daje żadnej gwarancji — wciąż możemy paść ofiarą ignorancji, stronniczości i wyciągnąć błędne wnioski.

Żaden proces nie jest niezawodny. Bezmyślne masy skandujące absurdalne hasła, podczas gdy oportunistyczni populiści podsycają szaleństwo, to dobrze znana śpiewka z historii. To, że masz przekonania, a nawet że je głosisz, nie gwarantuje, że masz rację. Potrzebna jest doza ostrożności. Ale ten problem nie sprawia, że przekonania są czymś złym. Po prostu pokazuje, jak ważny jest sposób dochodzenia do nich.

Z czasem zdałem sobie sprawę, jak ważne są dla mnie przekonania i jak w coraz większym stopniu kierują moim życiem. Szukanie przekonania to nie jest poszukiwanie ukrytych czy oryginalnych prawd. Nie muszą być wyjątkowe. Po prostu szukam rzeczy, w które mogę wierzyć, takich jak przyjaciele, którzy okazują się niezawodni, czy codzienne nawyki, które czynią mnie zdrowszym i szczęśliwszym. Coraz częściej szukam idei, etyki i wartości, w które powinienem wierzyć, nie dlatego, że czynią mnie kimś więcej, niż jestem teraz, ale dlatego, że czynią mnie lepszym.

W tych szczególnych momentach przyłapuję się na rozważaniu idei, które kiedyś uważałem za pretensjonalne. Sprawiedliwość, śmiertelność, charakter i odpowiedzialność wciąż zajmują wysokie miejsce w mojej hierarchii wartości, ale myślę też o mniej wzniosłych koncepcjach. Porównuję standardy, do których dążę, nie tylko z tym, co zamierzam zrobić, ale z tym, co już zrobiłem. Wnioski mogą być niewygodne, jednak wydaje mi się, że nie mogę tego unikać. Nie próbuję kwestionować ani odrzucać życia, które już przeżyłem; dopiero teraz czuję się zdolny je zrozumieć i ocenić.

Można by stwierdzić, że w moim wieku nie ma szczególnego powodu, by intensywnie czegoś szukać, może z wyjątkiem pluszaków moich wnuczek, które niezmiennie giną na krótko przed tym, zanim wnuczki kładą się spać. Mimo to szukam. Sama wiara nie przynosi mi ukojenia, ale chcę mieć rzeczy, w które mogę wierzyć.

Rezultatem jest poczucie swoistego zawieszenia: nie mogę ani być bezmyślnie wierny, ani dryfować z dala od wyrazistych opinii. Muszę wierzyć — i muszę być w swojej wierze niezachwiany. Szukam czegoś głębszego — szukam przekonania. Może wszyscy to robimy.

WIARA

**ŚLEPA WIARA JEST UWODZICIELSKA,
ALE NIEBEZPIECZNA.**

Mój ojciec, również żołnierz z zawodu, został wychowany w wierze katolickiej, a moja matka była prezbiterianką. Dla swoich sześciorga dzieci wybrali kościół episkopalny, prawdopodobnie dlatego, że był to rozsądny kompromis, a w dodatku znajdował się niedaleko domu. Uczęszczaliśmy na nabożeństwa i chodziliśmy do szkoły niedzielnej, ale w młodości nigdy nie byłem głęboko wierzący, a gdy matka zmarła, kiedy miałem szesnaście lat, kościół i religia stały się dla mnie jeszcze mniej ważne.

Mimo to, zarówno gdy w ostatniej klasie poszedłem do katolickiej szkoły średniej, jak i potem, gdy przez pierwszy rok w West Point miałem obowiązkowe nabożeństwa (dopóki sądy nie uznały tego za niezgodny z konstytucją sposób narzucania wiary kadetom), byłem wystawiony na działanie szerokiego spektrum koncepcji religijnych. Nigdy nie budziły mojego sprzeciwu ani mnie szczególnie nie porywały, więc wiara pozostała czymś, co akceptowałem, ale co odgrywało w moim życiu drugorzędną rolę. Gdy poznałem i poślubiłem Annie, której rodzina była głęboko wierząca, religia zyskała na znaczeniu, a ja pozostałem pełen szacunku wobec przekonań religijnych, ale jednocześnie raczej obojętny.

Następne dziesięciolecia utwierdziły mnie w moim podejściu. Mój starszy brat, oficer piechoty w Wietnamie, później wstąpił do seminarium i spędził ostatnie dwie dekady swojej 35-letniej kariery w mundurze jako kapelan wojskowy, ostatecznie służąc w West Point. Scott, który łączył silną wiarę z rozbrajającą skromnością prostego piechura, był szanowany w armii. Ale on i ja byliśmy i jesteśmy bardzo różni.

Podczas mojej służby wojskowej wszelkie rozmowy, które schodziły na tematy religijne, niezmiennie stawały się dla mnie niezręczne. Ludzie, którzy znali Scotta, zakładali, że podzielam jego wiarę, a ja uśmiechałem się i szybko zmieniałem temat. Przyjąłem postawę ciekawości, nawiązując bliskie relacje z kapelanami jednostek, w których służyłem, i ucząc się doceniać ich wkład w życie żołnierzy wszystkich rang.

Najlepsi wojskowi duchowni, których spotkałem, inspirowali młodych żołnierzy poprzez swoje nieskrywane oddanie wierze i prawie wszyscy czynili swoje organizacje lepszymi. Wiara była czynnikiem wspierającym i nie konkurowała z prostymi koncepcjami zawartymi w motcie West Point: „Obowiązek, Honor, Ojczyzna”.

Oczywiście zdawałem sobie sprawę z istnienia bardziej skrajnych przykładów.

Przez dwa stulecia chrześcijańscy krzyżowcy prowadzili brutalne krucjaty w imię religii, chcąc odebrać kontrolę nad Ziemią Świętą, w tym nad Jerozolimą, z rąk muzułmanów. Na własne oczy obserwowałem, jak sunnici i szyici mordują się nawzajem we współczesnym Iraku. To — i inne rzeczy — wzmocniło mój naturalny sceptycyzm wobec wszelkich pełnych pychy i osądających postaw, wpływających wprost z wiary religijnej.

Większość ludzi wyznaje wiarę, w której się wychowała, więc zabijanie kogoś, kto przypadkiem urodził się w innej wierze, zawsze wydawało mi się absurdalne. A jednak niewypowiedziane okrucieństwa wojny aż nadto dobitnie uświadamiały mi, że religię, podobnie jak nacjonalizm, często wykorzystuje się do usprawiedliwiania tego, czego absolutnie nie da się usprawiedliwić.

Ostatnio mój silny sprzeciw wzbudza zjawisko, które postrzegam jako przejaw religijnej hipokryzji. Obserwowanie przywódców kościelnych ukrywających nadużycia seksualne, zwykłą korupcję i umiłowanie pieniądza, księży wspierających polityków i ruchy, które w swej istocie stoją w sprzeczności z rzekomo wyznawanymi przez nich wartościami, przynosi mi nie tyle rozczarowanie, ile smutek i przygnębienie. Marcin Luter protestował przeciwko kupowaniu odpustów przez bogatych, a jego imiennik, dr Martin Luther King Jr., ganił umiarkowanych przywódców religijnych za zgodę na nierówności i niesprawiedliwości społeczne. Często mam wrażenie, że powinienem robić to samo.

Wiara — tak, jak ja ją rozumiem — polega na swobodzie wyboru, czy chcemy w coś wierzyć, czy nie. To przekonanie może mieć odzwierciedlenie w cichym przestrzeganiu godnych podziwu wartości, co wydaje się zgodne z podejściem większości. Ale może też przejawiać się w całkowitym braku tolerancji wobec przekonań innych. Założenie, że moje przekonania są słuszne, ponieważ zdecydowałem się je przyjąć, jest niebezpieczne, ponieważ, jak nauczyło mnie życie, mogę się mylić (i często się mylę).

Doszedłem do wniosku, że wiara, podobnie jak przywództwo, jest niezwykle potężną siłą. Może motywować ludzi do wzniosłych aktów bezinteresowności, poświęcenia i odwagi, ale równie skutecznie może skłaniać ich do przerażających, wręcz niehumanitarnych czynów.

Przez wieki różne interpretacje wiary pomagały władcom i ich elitom kontrolować społeczeństwa. Właściciele niewolników w Ameryce wykorzystywali religię jako narzędzie manipulowania zniewolonymi ludźmi. Chrześcijaństwo oferowało użyteczną konstrukcję, która obiecywała ludziom pozbawionym wolności, a często i godności, lepsze życie po śmierci. W ten sposób pośrednio wzywało, by stoicko znosić to, co było nie do zniesienia. Nic z tego nie czyni religii złą czy błędną, tak samo jak nie jest złe skuteczne przywództwo, ale musimy rozumieć i szanować nieodłączną siłę kryjącą się w takich naukach i przekonaniach.

Jedną z definicji wiary jest przekonanie o istnieniu czegoś, czego nie można ani udowodnić, ani zobaczyć. Zdecydowałem się zaakceptować poglądy dotyczące charakteru, mojego narodu, mojej rodziny i innych

rzeczy — wiele z nich poznałem jedynie fragmentarycznie lub z drugiej ręki. Mogę jednak zmusić się do myślenia o nich, do kwestionowania swojego rozumienia tych pojęć i do intelektualnej rzetelności, gdy mam na to odwagę. Innymi słowy, wiara to ciągle ewoluujący proces, który wymaga regularnej refleksji, jeśli ma stawić czoła trudom dnia codziennego.

Mam skomplikowany stosunek do własnej wiary. Czasami wołałbym, żeby tak nie było. Często tęsknię za jasnością prostych przekonań i niezachwianej wiary. Odkryłem, że idee tak fundamentalne jak „złota reguła etyczna” i tak przemyślane jak te zawarte w *Medytacjach* Marka Aureliusza zapewniają pewne oparcie, ale niewiele rzeczy jest tak prostych, jak bym chciał.

Dlatego zamiast prostej wiary pozostaje mi poszukiwanie z ostrożnym sceptycyzmem rzeczy, w które można wierzyć. Jest ich wiele. Od ludzi przez organizacje po idee — ciągle odkrywam budujące przykłady, wzmacniające moje pragnienie wiary. Ale nie akceptuję automatycznie ani bezwarunkowo żadnego przekonania ani roszczenia do prawdy. Każde musi odzwierciedlać podstawowe powody, dla których mogę i powinienem zdecydować się w nie wierzyć. I to samo w sobie jest aż nadto wystarczającym powodem, by dalej szukać.

„ONI”

UCZYMY SIĘ NIENAWIDZIĆ BEZIMIENNYCH LUDZI,
KTÓRYCH SIĘ BOIMY.

Szóstego stycznia 2021 roku Amerykanie szturmowali Kapitol Stanów Zjednoczonych, walcząc z innymi Amerykanami i chcąc powstrzymać jeszcze innych rodaków przed zakończeniem procesu wyboru prezydenta. Retoryka, zarówno bezpośrednia, jak i internetowa, głosiła konieczność powstrzymania „ich” przed kradzieżą wyborów. Ów dzień zyskał miano „powstania”, co przywoływało obrazy obdartych żołnierzy Konfederacji zajmujących najświętsze miejsce amerykańskiej demokracji. Każdy Amerykanin wychowany w miłości do ojczyzny, który przyjął którąkolwiek z tych przesłanek, mógł zostać pobudzony do działania.

Nowoczesna technika i legion mediów, profesjonalnych i amator-skich, uchwyciły to wszystko. Kamery zarejestrowały obrazy, dźwięki, twarze i niepokojącą energię tamtego dnia. Po krótkiej chwili powrotu do rozsądku, w której większość polityków potępiła wydarzenia, wszystko wróciło do normy. Przeciwnostawne relacje różniły się dramatycznie, a oportunistyczni politycy, komentatorzy i organizatorzy wykorzystali emocje, by potępić owego pozbawionego twarzy wroga zagrażającego rzekomo naszemu dobrobytowi. *Oni*, jak tłumaczono, stanowią egzystencjalne zagrożenie, którego należy się bać, które trzeba pokonać i ostatecznie zniszczyć.

Większość z nas nie zna owych mitycznych *onych*, ale wiemy, że mamy się ich bać i nienawidzić. Wiemy to, bo nam tak powiedziano. I to reprezentuje niebezpieczną dynamikę, nad którą trzeba zapanować, zanim zaczniemy zabijać — lub zostaniemy zabici.

Nasze lęki rodzą się wcześniej w życiu i są głęboko zakorzenione. Moje trzy wnuczki nigdy nie były fizycznie zagrożone, ale każda z nich ma trudności z zasypianiem, nawet gdy rodzice i dziadkowie są blisko. Tak jak w przypadku ich ojca i mnie mrok i demony czające się w ich wyobraźni trzymają je mocno w uścisku strachu.

Ilekczo wyczuwam ich lęk, przypominam sobie historię pewnej angielskiej niani z XIV wieku, która próbowała uspokoić małe dziecko kołysanką: „Cicho już, cicho, nie martw się, Czarny Douglas cię nie dopadnie”.

W tamtych czasach Anglicy mieli wszelkie powody, by z przerażeniem oczekiwać pojawienia się człowieka znanego jako Czarny Douglas. W oczach swoich rodaków sir James Douglas (1286–1330) był jednak szanowanym patriotą. Jeden z najślynniejszych szkockich żołnierzy i przeklęty wróg angielskich okupantów, sir James cieszył się takim zaufaniem Roberta Bruce’a, że po śmierci króla wybrano go do przewiezienia serca władcy do Ziemi Świętej w ramach kolejnej krucjaty.

To, kogo się boimy, w dużej mierze zależy od perspektywy. Na przestrzeni dziejów, jak i w naszym własnym życiu boimy się ludzi i idei, których nie znamy, najczęściej *właśnie dlatego*, że ich nie znamy. *Wyobrażenie* o wielu jednostkach i grupach jest gorsze niż rzeczywistość. I właśnie owo wyobrażenie, a nie rzeczywistość, wywołuje silne emocje i każe przygotować się do walki.

Ta dynamika może być użyteczna. Strach przed barbarzyńcami czającymi się u bram, komunistami za „żelazną kurtyną”, a nawet zdrajcami we własnych szeregach — wszystko to może mobilizować, budować wewnętrzną jedność i służyć jako wezwanie do działania. Widmo katastrofy — czy to zniewolenia przez wroga, głodu, czy nawet utraty bogactwa i statusu — scala grupy i narody. Strach jest użytecznym narzędziem.

Ale odwrotność tej dynamiki — podsycanie strachu w celach politycznych lub innych — jest problematyczna z kilku powodów. Wzbudzanie obaw jednostek lub grup sprawia, że nadmiernie upraszczamy

opisy i oceny, sprowadzając złożone sytuacje do binarnych osądów. *Nasi* przeciwnicy stają się *wrogami* — różnica subtelna, ale istotna. W ludziach, których się boimy, przestajemy doszukiwać się podobieństw z nami i oceniamy ich ogólnikowo i jako całkowicie złych. A to zwykle klasyfikuje ich jako z natury niebezpiecznych. Zbyt niebezpiecznych, by im ufać, zbyt złych, by im współczuć i próbować ich zrozumieć. *Oni*, według naszego osądu i definicji, które same nam się narzucają, są wrogiem.

Ale kim naprawdę są *oni*? I kto zdecydował, że *oni* są źli?

Zwykle to nie my decydujemy, kto jest wrogiem, lecz nam się to mówi. Często nie mając osobistego doświadczenia, na podstawie którego moglibyśmy osądzać, ulegamy wpływom przywódców, formalnych i nieformalnych, którzy wykorzystują swoją pozycję, władzę i dostępne im kanały komunikacji, by poinformować nas o zagrożeniu, o tych, którzy stanowią niebezpieczeństwo, oraz o tym, jak ważne jest zjednoczenie się przeciwko nim. Musimy, jak nam się tłumaczy, coś z *nimi* zrobić.

Proces ten jest najskuteczniejszy, gdy przedmiotem naszego strachu, który zazwyczaj przekształca się w urazę i nienawiść, jest ktoś, kogo nie znamy. W Niemczech w latach 30. XX wieku, a później w Rwandzie w latach 90. i w Iraku w latach 2000. stopniowo demonizowani byli dotychczasowi sąsiedzi i przyjaciele. Łatwiej jednak podsycać strach przed mniej znajomymi ludźmi, takimi jak Wikingowie czy wojownicy Komanczów, a tę niechęć można ekstrapolować, by usprawiedliwić jeszcze większy strach i kontrataki mające w założeniu chronić nasze rodziny i społeczności. W pewnym momencie zgadzamy się, że *onych* po prostu trzeba unicestwić.

Mniej skrajne przypadki bywają bardziej podstępne i niebezpieczne. Ambitni politycy czy ludzie próbujący zdobyć wpływy używają określenia *oni* w sposób zawołowany do nienazwanych lub mgliście zdefiniowanych grup, które — ich zdaniem — próbują przywłaszczyć sobie nasze bogactwo lub przejąć od *nas* władzę. Ponieważ *oni* pozostają mgliście zdefiniowani, odbiorcy mogą elastycznie dopasować zarzuty do dowolnej grupy, którą wybiorą, co utrudnia osobom weryfikującym fakty czy opozycji rozliczenie z takich oskarżeń. Innymi słowy, to użyteczna taktyka podburzania ludzi bez zmuszania ich do zbyt intensywnego myślenia.

Filmy często pokazują nam, jak łatwo jest nienawidzić pozbawionego twarzy, odhumanizowanego wroga. W latach dziewięćdziesiątych w filmie *Żołnierze kosmosu*, opartym na powieści Roberta Heinleina, przedstawiono bohaterską jednostkę Mobilnej Piechoty Federacji Ziemskiej zabijającą złe, przypominające robale istoty pozaziemskie. Widzowi łatwo było wybrać stronę, z którą się utożsamia. W końcu nikt nie lubi robaków, szczególnie tych, które zamierzają wyeliminować całą ludzkość. Wszyscy wiwatowaliśmy, gdy komandosi rozrywali gigantyczne potwory na strzępy.

Popularna ostatnio seria apokaliptycznych filmów o zombie wykorzystuje dokładnie ten sam schemat: nikt nie ma moralnych oporów przed zabijaniem nieumarłych. Oni już nie są ludźmi, więc w czym problem? W każdej wojnie każda strona dąży do tego samego: dehumanizacji wroga, by łatwiej było go zniszczyć. Nie trzeba się dwa razy zastanawiać, by zabić obcego. Ale zabicie kogoś, kogo znam, osoby, którą postrzegam jako współczłowieka — jednego z *nas* — jest o wiele trudniejsze.

Uważam — choć może z pewnymi zastrzeżeniami i wyjątkami — że w grupie, która tego dnia zaatakowała Kapitol, większość wierzyła, że robi postępuje słusznie. Nie zgadzam się z ich decyzją ani działaniami, ale moim zdaniem prawdziwa wina leży po stronie tych, którzy trzymali się z boku, zachowując pozory niewinności, a jednocześnie wysyłając do walki odpowiednik młodych „żołnierzy”. Gdy wróg został zidentyfikowany, mobilizowanie ludzi do przemocy jest łatwe. I złe. „Musimy *ich* pokonać” to prosty okrzyk bojowy.

Niewiele pojęć jest tak potężnych czy tak niebezpiecznych jak idea obcych — mitycznych *onych*. Gdy uogólniamy, hiperbolizujemy i wykorzystujemy emocjonalne zaangażowanie, które sami zbudowaliśmy, wprowadzając podziały, ponosimy ogromną odpowiedzialność za to, co zasialiśmy. Może życie rzeczywiście jest nieustanną grą „*my* kontra *oni*”, ale przynajmniej mamy pewną kontrolę nad tym, kogo obsadzamy po każdej stronie.

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 

Charakter to nie dar – to wybór, którego dokonujesz każdego dnia

O charakterze łączy doświadczenie życiowe z głęboką refleksją nad tym, kim jesteśmy i kim chcemy się stać. Książka generała McChrystala wpisuje się w nurt bestsellerowych publikacji o autentycznym przywództwie, łącząc wojskowe doświadczenie z uniwersalnymi prawdami o sztuce wartościowego życia. To rzecz dla każdego, kto szuka odpowiedzi na pytanie, jak żyć zgodnie z własnymi wartościami w dzisiejszym skomplikowanym świecie.

Autor dzieli się osobistymi refleksjami zebranych po czterech dekadach służby wojskowej i nagłym zakończeniu kariery. Przedstawia **prostą, ale głęboką formułę: Charakter = Przekonania × Dyscyplina**. Prowadzi czytelnika przez trzy kluczowe obszary: przekonania (fundamenty naszego charakteru), dyscyplinę (zdolność do konsekwentnego działania), wreszcie sam charakter (to, kim naprawdę jesteśmy). Nie narzuca gotowych rozwiązań, lecz zachęca do refleksji poprzez szczerze opowieści z własnego życia – od pól bitew w Iraku i Afganistanie, przez Gabinet Ovalny, po codzienne życie z rodziną.

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3563-1



9 788328 935631

Cena: 59,90 zł