

Idź do

Przykładowy  
rozdział

Spis treści

Katalog książek

Nowości

Bestsellery

Zamów drukowany  
katalog

Twój koszyk

Dodaj do koszyka

Cennik i informacje

Zamów cennik

Zamów informacje  
o nowościach

sensus

Wydawnictwo Helion SA  
44-100 Gliwice  
tel. 032 230 98 63  
e-mail: [sensus@sensus.pl](mailto:sensus@sensus.pl)

## Sześć medali wartości

Autor: Edward de Bono

Tłumaczenie: Cezary Welsyng

ISBN: 978-83-246-1639-8

Tytuł oryginału: [The Six Value Medals:](#)

[The Essential Tool for Success in the 21st Century](#)

Format: 122x194, stron: 192



- Punkt widzenia zależy od... osobistych wartości;
- podejmowanie trafnych i niesztampowych decyzji;
- przełamywanie tradycyjnych schematów myślenia;
- pełne wykorzystanie potencjału swoich mocnych stron.

### Myślenie poprzez wartości

Edward de Bono jest znanym współczesnym rewolucjonistą w dziedzinie myślenia. To Leonardo da Vinci kreatywności. Mikołaj Kopernik idei wychodzących poza logiczne schematy. Zygmunt Freud koncepcji lateralnych. Albert Einstein umysłu żadnego innowacji.

Edward de Bono zasłynął jako autor koncepcji myślenia lateralnego jako niezbędnego uzupełnienia rozumowania logicznego (wertykalnego). Jego słynna technika stosowania sześciu kapeluszy myślowych pozwala przełączać umysł w różne tryby pracy. Natomiast w książce Sześć medali wartości sięgnął po zjawisko wartości, omawiając ich rodzaje, źródła, cechy, a także korzyści i koszty wiążące się z ich obecnością w procesie podejmowania decyzji. De Bono zwraca uwagę, że wartości są wszędzie – są obecne nie tylko w naszym życiu osobistym, ale także pojawiają się przy rozwiązywaniu problemów zawodowych. Ciągłe jednak wydają się nam zjawiskiem niejasnym i bardziej wirtualnym niż nienamacalnym. Czas przyjrzeć się im z bliska i poznać ich wagę.

Przystąp do rewolucji w myśleniu i dowiedz się, ile naprawdę mogą być warte Twoje decyzje:

- wartości złote – podstawowe potrzeby Twoje i Twojej organizacji;
- wartości srebrne – indywidualne cele i sposoby funkcjonowania;
- wartości stalowe – istota jakości pracy;
- wartości szklane – cechy wyróżniające Ciebie lub Twój produkt;
- wartości drewniane – wpływ otoczenia na Twoje istnienie i rozwój;
- wartości mosiężne – postrzeganie Twoich działań z różnych punktów widzenia.

# Spis treści

## **O autorze 11**

## **Wstęp: Czym są medale wartości? 13**

Dlaczego są nam potrzebne wartości? 14

*Towar masowy 15*

*Konkurs gotowania 16*

Zmiany w sposobie myślenia 17

Myślenie przez pryzmat wartości 18

## **1. Wartości 21**

W jakich sytuacjach musimy określić wartości? 21

*Decyzje 21*

*Przegląd wartości 23*

*Analiza a wartości 30*

*Postrzeganie a wartość 31*

*Logika a wartości 32*

*Wartości a emocje 35*

**2. Wartości negatywne 37**

Wpływ 38

Sprawdzanie wartości 40

**3. Ramy pojęciowe 43**

Uwaga 44

Północ, południe, wschód i zachód 45

Punkty widzenia innych ludzi 46

Metoda sześciu kapeluszy myślowych 47

Metoda sześciu butów działania 49

Percepcja 50

Cel 51

**4. Sześć medali wartości 53**

Symbol 54

Skupianie uwagi na czymś 55

Materiały 56

**5. Wartości złote 59**

Ocena wartości złotych 59

*Złote wartości zmian 60*

*Złote wartości obecnej sytuacji 61*

Zakres wartości ludzkich 61

*Potrzeby podstawowe 62*

*Wolność od... 63*

*Potrzeby psychologiczne 65*

Jakie są Twoje złote wartości? 68

**6. Wartości srebrne 71**

Cel 72

*Różne organizacje, różne cele* 74

Funkcjonowanie 76

Poziomy 76

Rozwiązywanie problemów 77

Jakie są Twoje srebrne wartości? 79

**7. Wartości stalowe 81**

Wartość dla klienta 81

Jakość usług 82

Jakość funkcjonalna 84

Jakość i zmiana 85

Wartości negatywne 86

Wartości postrzegane 87

Skupienie na jakości 88

Jakie są Twoje wartości stalowe? 89

**8. Wartości szklane 91**

Innowacyjność 93

Prostota 94

Kreatywność 95

*Kultura kreatywności* 96

Kruchość 97

Potencjał 98

Jakie są Twoje wartości szklane? 99

**9. Wartości drewniane 101**

Wpływ 101

Natura 102

Osoby trzecie 104

*Konkurencja 106*

*Dostawcy 106*

*Przyjaciele i rodzina 107*

Wartości negatywne 107

Jakie są Twoje wartości drewniane? 108

**10. Wartości mosiężne 111**

W czym interesie? 113

Negatywne postrzeganie 114

Kształtowanie postrzegania 115

*Wiarygodność 116*

*Postrzeganie selektywne 117*

*Punkt widzenia 118*

Czym są wartości mosiężne? 118

**11. Wrażliwość na wartości 121**

Krytycyzm 121

Wrażliwość na niebezpieczeństwo 123

Niewidzialna wartość 124

Eliminacja 125

Przegląd wartości 127

Zwyczaj 128

**12. Konflikty i priorytety 129**

Skalowanie wartości 129

Konflikty wartości 131

**13. Tworzenie 135**

Rozwiązywanie problemów 135

Rozwiązywanie konfliktów 136

Konflikty wartości 137

**14. Zakres oddziaływania wartości 141**

Liczby 142

Cztery stopnie wartości 143

*Wartości silne 146**Wartości mocne 147**Wartości słabe 148**Wartości nieznaczące 149*

Wartości negatywne 150

Ocena 151

**15. Korzyści i koszty 153**

Decyzje 155

Wartości negatywne 157

**16. Źródła wartości 159**

Wartości komunikacji 159

Pozwolenie 160

Brama 160

Wartości umożliwiania 161

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Wartości katalizujące       | 162 |
| Wartości usprawniania       | 163 |
| Wartości akceleracji        | 164 |
| Rozwiązywanie problemów     | 165 |
| Eliminowanie wąskich gardeł | 166 |
| Błędy                       | 167 |
| Konkurenci                  | 168 |
| Porażki                     | 169 |
| Koncepcje                   | 170 |

## **17. Trójkąt wartości 171**

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Trójkąt                   | 172 |
| <i>Medal srebrny</i>      | 172 |
| <i>Medal stalowy</i>      | 173 |
| <i>Medal złoty</i>        | 174 |
| <i>Medal szklany</i>      | 175 |
| <i>Medal drewniany</i>    | 176 |
| <i>Medal mosiężny</i>     | 176 |
| Siła wartości             | 177 |
| <i>Wartości negatywne</i> | 178 |
| Porównanie                | 180 |

## **18. Mapa wartości 181**

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Tworzenie listy           | 182 |
| <i>Wartości negatywne</i> | 183 |
| <i>Przykładowa lista</i>  | 184 |
| Mapy połączone            | 185 |
| Kierunek myślenia         | 186 |

**Zespoły WIKCARI 187****Zakończenie 189**

Dostrzeganie wartości 190

*Percepcja i komunikacja 190*

*Wizualizacja 191*



## ROZDZIAŁ I

# Wartości

### W jakich sytuacjach musimy określić wartości?

Niemalże każdy proces myślenia oraz prawie każde działanie zawiera w sobie istotny element, jakim jest wartość. Niemożliwe jest ignorowanie wartości. Każda decyzja, jaką podejmujemy, wiąże się z pewnymi wartościami.

### *Decyzje*

Zasadniczo istnieją dwa rodzaje decyzji:

1. *Decyzja o tym, czy coś zrobić, czy też nie. Decydujesz o tym, żeby iść naprzód, albo decydujesz się na to, żeby nie ruszać się z miejsca.*
2. *Wybór alternatywny (który może również obejmować nierobienie niczego).*

Gdy zastanawiamy się nad tym, czy pójść dalej z nowym produktem, nową usługą lub nowym projektem — albo

gdy podejmujemy decyzje w swoim życiu osobistym — powinniśmy określić wartości:

1. *Czy ten projekt będzie dochodowy?*
2. *W jaki sposób ten projekt wpłynie na obecną działalność?*
3. *Co klienci będą postrzegali jako wartość?*
4. *W jaki sposób wpłynie to na pozycję konkurencyjną naszej organizacji?*
5. *W jaki sposób wpłynie to na środowisko?*

Na poziomie osobistym możesz zadać następujące pytania:

- *W jaki sposób wpłynie to na moje szczęście?*
- *W jaki sposób wpłynie to na moją rodzinę?*
- *W jaki sposób wpłynie to na moje finanse?*

Można by mnożyć takie pytania.

Każde pytanie wymaga określenia konkretnego rodzaju wartości. Jeżeli wartości nie istnieją albo są negatywne (patrz s. 37), to projekt może nie być wart rozważania czy realizowania. Istnieje taka możliwość, że bardzo wysoko ceniona wartość w jednym obszarze może przesłaniać mierne wartości w pozostałych obszarach. Jednakże w ogólnym rozrachunku całkowita wartość jest tylko tak mocna jak najsłabsza z wartości (podobnie jak w przypadku ogniw w łańcuchu). Zapewne nie okaże się sukcesem

coś, co przynosi zysk, lecz nie stanowi wielkiej wartości dla klienta.

Nie jest dobrym pomysłem coś, co zadowala klientów, lecz denerwuje pracowników. Powinno się unikać tego, co stanowi wielką wartość wszędzie indziej, ale niszczy środowisko. Nie warto szukać czegoś, co uszczęśliwia Ciebie, ale poważnie zakłóca spokój Twojej rodziny.

### *Przegląd wartości*

W przypadku decyzji, które tak naprawdę są wyborem alternatywnym, każde z tych rozwiązań musi zostać przejrane pod kątem wartości. Następnie porównanie wyników tego przeglądu wartości stanowi podstawę do podjęcia decyzji. Czy państwo powinno skupiać się na masowej turystyce, czy też na turystach, którzy wydają dużo pieniędzy?

Jeżeli nie podejmujesz decyzji w oparciu o wartości, to masz do dyspozycji niewiele innych podstaw. Możesz podjąć jakąś decyzję, ponieważ ktoś kazał Ci to zrobić albo inni ludzie lub opinia publiczna wywierają na Ciebie nacisk, abyś to zrobił. Możesz podejmować decyzje w sposób rutynowy, na pewien sygnał. Możesz też podejmować decyzje nie na podstawie faktów, ale swojego wyczucia sprawy („zawsze podejmuję takie decyzje jak ta”). To wyczucie w podejmowaniu decyzji okazało się zgubne dla wielu polityków odnoszących duże sukcesy.

Można również podejmować decyzje w sposób losowy, a następnie próbować je naprawiać.

Jeżeli wartości mają wpływ na cały nasz sposób myślenia, to sensowne byłoby przejrzenie wartości oraz zidentyfikowanie tych, które wykorzystujemy podczas podejmowania decyzji.

Tak samo jak murarz używa poziomicy do sprawdzenia, czy coś jest równe, tak i my powinniśmy przeprowadzać częste przeglądy naszych decyzji, aby upewnić się, że wszystko jest w porządku.

Teraz przyjrzymy się niektórym spośród wielu sytuacji, w których przeglądanie wartości jest bardzo istotne. To pomoże Ci zrozumieć wagę określania wartości w przypadku wszystkich Twoich decyzji zarówno biznesowych, jak i prywatnych. W dalszej części tej książki szczegółowo zapoznasz się z każdym spośród sześciu medali wartości, a potem pokażę Ci, w jaki sposób przeprowadzić przegląd wartości.

## WYBÓR POMYSŁÓW

Twórcze myślenie oraz celowe myślenie lateralne często znajdują odzwierciedlenie w ogromnej ilości nowych pomysłów. W jaki sposób oceniamy te pomysły? Które spośród nich wymagają dalszego namysłu? Które są obiecujące? Które posuwamy o krok dalej? W które inwestujemy?

Odpowiedź na wszystkie powyższe pytania opiera się na przeglądzie wartości. W jaki sposób prezentują się te wartości w każdym przypadku?

Nowy pomysł może zostać zauważony tylko dlatego, że jest nowy i inny. Ale jeżeli nie stoją za tym inne wartości, to ta nowość może nie być wystarczająca.

## ALOKACJA ŚRODKÓW

Zazwyczaj posiadamy niedostateczną ilość środków na zrobienie wszystkiego, dlatego też musimy zastanowić się nad tym, jak je ulokować. Czy te środki powinny pójść na marketing? Czy te środki powinny pójść na ulepszenie produktu? Czy te środki powinny pójść na szkolenia? W jaki sposób powinieneś wydatkować swoje zarobki — na nowy dom, a może na chesne za naukę dzieci?

Istnieje potrzeba spojrzenia w przyszłość oraz na możliwe konsekwencje każdej decyzji. W jaki sposób wartości zostaną dostarczone? W jaki sposób będzie się wpływało na wartości? Gdy patrzysz w przyszłość, to czego zamierzasz szukać? Będziesz dążył do zmian wartości niezależnie od tego, czy będzie to dotyczyło poziomu zawodowego, czy też osobistego.

## USTALANIE ODPOWIEDNIEGO CZASU

Kolejna kwestia dotyczy wyboru odpowiedniego czasu. Czy powinniśmy zrobić coś natychmiast? Czy powinniśmy zrobić to w najbliższym czasie? Czy powinniśmy zrobić to później? Czy powinniśmy poczekać do czasu, aż sprawy same się zmienią? Czy możesz tego dokonać bez określenia wartości?

## CIĘCIE KOSZTÓW

Cięcie kosztów jest naturalnym składnikiem jakiegokolwiek programu przeglądownego. Celem takiego działania jest zazwyczaj obniżenie kosztów poprzez wyeliminowanie funkcji lub ludzi, którzy zdają się zbyt teczni. Na poziomie osobistym może to obejmować uszczelnianie swojego domowego budżetu lub wynegocjowanie lepszej oferty kredytu hipotecznego.

I tym razem mamy do czynienia z procesem rozpatrywania konsekwencji jakiegokolwiek zmiany oraz określania wartości. W tych przypadkach dochodzi do podwójnego przeglądu wartości:

1. *Określanie wartości oraz wkładu funkcji, które są poddawane przeglądowi. Czy te wartości są wysoko cenione?*
2. *Określanie następstw dla wartości, jeżeli następuje zmiana, funkcja jest likwidowana albo zatrudnia się pracowników kontraktowych spoza firmy.*

Nie ma żadnego prawa naturalnego mówiącego o tym, że wszystko musi się sprawnie rozwijać, dlatego też okresowe przeglądy są tak istotne. To samo odnosi się do złożoności. Stopniowo rzeczy mogą stawać się coraz bardziej skomplikowane. Dlatego też istnieje potrzeba okresowego przeglądu stanu rzeczy, aby odkryć łatwiejsze sposoby zrobienia czegoś.

## KREOWANIE WARTOŚCI

Cały sens kreowania wartości polega na tym, by połączyć pewne rzeczy ze sobą w celu dostarczenia wartości, dlatego jest to oczywisty obszar, w którym wartościom należy poświęcić szczególną uwagę.

Nie ma kreowania wartości bez dokładnego zrozumienia wartości.

Twórca wartości musi mieć na uwadze dostarczenie podstawowych wartości. To jest główny cel budowania wartości. Samochód musi stanowić przede wszystkim osobisty środek transportu. Następnie można wziąć pod uwagę drugorzędne wartości, takie jak cena, komfort, prestiż, wygląd, zużycie paliwa oraz cena odsprzedaży. W dalszej kolejności pojawiają się rzeczy, jakich należy unikać, oraz wartości negatywne (patrz s. 37), takie jak wysokie koszty naprawy, wpływ na środowisko, kiepski wygląd oraz problemy z załadunkiem.

## STRATEGIA I PLANY

Musisz stworzyć strategię, a następnie zdecydować o tym, czy i kiedy z niej skorzystać.

Strategia, która nie opiera się na wartościach, wcale nie jest strategią.

Co chcemy osiągnąć? Czego powinniśmy starać się unikać? W jaki sposób ta strategia może zostać wprowadzona w życie? Jakie wartości są związane z tym wprowadzeniem? Te wartości mają zastosowanie zarówno w odniesieniu do strategii biznesowych, jak i osobistych planów życiowych.

## ROZPOCZĘCIE CZEGOŚ NOWEGO

Stworzenie jakiegokolwiek nowego biznesu jest doskonałą okazją do przećwiczenia przeglądu wartości. Jakie wartości są oferowane potencjalnym klientom? Jakie wartości są związane z tym biznesem? Dlaczego ten biznes stanie się dochodowy i będzie trwał?

Lekceważenie wartości doprowadziło do wzrostu i nagłego upadku fenomenu firm internetowych. Jedyną oferowaną wartością było to, że ludzie inwestowali w firmy internetowe, ponieważ mogli niemalże natychmiast odsprzedać ich akcje z zyskiem innym inwestorom. Jest to dokładnie taka sama wartość, jaką oferują nielegalne piramidy finansowe, w których nowi inwestorzy są



opłacani z funduszy, które zostały wpłacone przez poprzednich inwestorów.

Przegląd wartości może pomóc nam podjąć decyzję na temat tego, czy wejść w jakiś interes, czy też nie. Co ważniejsze, ten przegląd wartości determinuje tworzenie oraz modyfikację początkowego pomysłu.

Podjmowanie decyzji o rozpoczęciu czegoś nowego na poziomie osobistym również wymaga odniesienia się do wartości. Bez względu na to, czy chodzi o nowy związek, czy też o nową pracę, zapoczątkowanie czegokolwiek nowego w naszym życiu wymaga dogłębnej oceny naszych wartości.

## NIEPOROZUMIENIA

Nieporozumienia oraz konflikty zazwyczaj pojawiają się z powodu ścierania się pewnych wartości. Każda ze stron konfliktu chce przeforsować swoje własne wartości — często kosztem tej drugiej strony.

Nieporozumienia mogą być rozwiązane poprzez mediację, arbitraż lub na drodze prawnej. Można podjąć próbę odkrycia oraz wyeliminowania przyczyny zaistniałego nieporozumienia.

We wszystkich przypadkach najlepsze podejście polega na próbie znalezienia rozwiązania, które przynosi korzyść obydwu stronom. Wymaga to pełnego zrozumienia

wartości wszystkich stron zaangażowanych w dany konflikt. Bez tego zrozumienia niemożliwe jest znalezienie zadowalającego rozwiązania.

### *Analiza a wartości*

Celem analizy jest tak dogłębne zrozumienie otaczającego nas świata, abyśmy mogli dostarczać nasze wartości oraz korzystać z nich.

Jeżeli jesteś głodny i wartością dla Ciebie jest zjedzenie czegoś, a dodatkowe wartości społeczne powodują, że chcesz zjeść posiłek w restauracji, to co pomoże Ci skorzystać z Twoich wartości? Pomoże Ci w tym przewodnik po restauracjach w Twoim mieście.

Naszym głównym nawykiem myślowym jest analizowanie sytuacji w celu rozpoznania w nich typowych zdarzeń, a następnie zastosowanie standardowych odpowiedzi na nie. Ten system jest świetny, ale wiążą się z nim pewne zagrożenia.

Jeżeli okoliczności się zmieniły, to ta standardowa odpowiedź może przestać pasować, a nawet może być niebezpieczna. Dlatego też potrzebujemy przeglądu wartości, aby określić, czy ta zwyczajowa odpowiedź będzie przydatna w tym konkretnym przypadku.

Kiedy jesteś głodny i chcesz zjeść w restauracji, ale skrupulatnie oszczędzasz pieniądze na kupno domu, to Twoje

wartości się zmieniły. Możesz śmiało zjeść coś w restauracji, ale wpłynie to negatywnie na stan Twojego konta w banku, Twoje plany oraz przyszłe bezpieczeństwo Twojej rodziny.

### *Postrzeganie a wartość*

Wartości będą ukierunkowywały oraz zmieniały naszą percepcję. Jednocześnie percepcja może zmieniać nasze wartości.

Jeżeli postrzegasz kogoś jako swojego konkurenta, to percepcja będzie miała wpływ na Twoją ocenę wszystkiego, co robi ta osoba.

Jeżeli zauważasz, że ktoś działał raczej pod wpływem strachu niż z powodu agresji, to Twoja ocena danego zachowania będzie inna.

Percepcja rzadko kiedy jest neutralna, chyba że opiera się na rutynowych działaniach. Zazwyczaj postrzeganie opiera się na jakichś wartościach. Jeżeli jesteś głodny, to postrzegasz kanapkę w inny sposób niż osoba, która nie jest głodna.

Dlatego być może będziemy potrzebowali przeglądu wartości, aby dowiedzieć się, które z nich mogą wpływać na nasz sposób postrzegania.

W pewnym sensie postrzeganie jest nieświadomą decyzją na temat tego, w jaki sposób widzimy świat znajdujący się wokół nas. Ponieważ jest ona nieświadoma, to nie posiadamy żadnej kontroli nad naszą percepcją, chyba że sprawimy, iż te mające na nas wpływ wartości staną się widoczne.

Niektórzy ludzie popełniają błąd, wierząc w to, że najpierw widzimy rzeczy w sposób obiektywny, a dopiero później angażujemy w to swoje wartości. Niestety, nie jest to prawda. Wartości determinują nasz sposób postrzegania bez względu na to, czy jesteśmy świadomi istnienia ich, czy też nie, a następnie to, co widzimy, ma tendencję do podtrzymywania tego sposobu percepcji.

### *Logika a wartości*

Niektórzy ludzie wierzą w to, że decyzje są podejmowane w sposób całkowicie logiczny. Zgodnie z tym gromadzisz istotne informacje, a następnie wykorzystujesz swoje logiczne myślenie.

Takie podejście sprawdza się, ale tylko w niektórych przypadkach. Powiedzmy, że nastąpiła awaria sprzętu. Logiczna analiza może doprowadzić Cię do przyczyny tej awarii, a wtedy będziesz mógł ją usunąć.

Logika może pomóc Ci w zadecydowaniu o tym, jak coś zrobić, ale nie podpowie Ci, co *chcesz* zrobić.

Chcesz osiągnąć większe zyski i wypłacić więcej pieniędzy udziałowcom albo chcesz wydać pieniądze na stworzenie lepszej infrastruktury marketingowej? Jesteś skłonny przyjąć awans zawodowy, który przynosi więcej pieniędzy, czy też pozostać przy ścieżce kariery, która daje Ci większą satysfakcję? W ostatecznym rozrachunku to Twoje wartości podejmą tę decyzję za Ciebie.

Logika może Ci podpowiadać, że możesz obniżyć koszty jakiegoś produktu poprzez oferowanie go jedynie w jednym kolorze, podobnie jak zrobił to Henry Ford, który wślawił się powiedzeniem: „Każdy może kupić samochód w dowolnym kolorze, pod warunkiem że będzie to kolor czarny”. Jednocześnie ta sama logika będzie Ci podpowiadała, że w świecie wzmożonej konkurencji klienci mogą nie być tym zachwyceni i mogą dokonać zakupu u Twoich konkurentów. Jakie są Twoje wartości?

Logiczne myślenie jest skuteczne, jeżeli chodzi o znalezienie najlepszej drogi wiodącej do jakiegoś celu. Można odnieść wrażenie, że logika „decyduje” o tym celu. Jednakże w tle znajdują się wartości, które decydują o tym, co chcesz zrobić.

Logiczne myślenie podpowie Ci, że powinieneś kupić sobie płaszcz na złą pogodę. Logika podpowie Ci również, że na czarnym płaszczu nie będzie widać brudu

i że jest on odpowiedni na większość okazji. Jednakże to Twoje wartości zadecydują, czy chcesz mieć ten płaszcz, czy nie.

Prawdziwym problemem jest fakt, że jakakolwiek decyzja podjęta w oparciu o wartości zawsze może zostać po fakcie zrationalizowana jako ta, która została podjęta wyłącznie w oparciu o logiczne przesłanki.

Lubisz czerwone wino. Wobec tego racjonalizujesz to, że jest ono zdrowe: czerwone wino zawiera polifenole, które blokują enzym odpowiedzialny za gromadzenie się tłuszczu w tętnicach, a dzięki temu zmniejszają prawdopodobieństwo zawału serca. Możesz ignorować fakt, że korzyści te dotyczą jedynie sytuacji, gdy wino jest spożywane w rozsądnych ilościach.

Nie twierdzę, że nie istnieją ludzie, którzy naprawdę wybierają czerwone wino z powyższych powodów, ale istnieją też i inni, którzy używają tego jako racjonalizacji swojego wyboru. W obydwu przypadkach wybieranie czerwonego wina, ponieważ jest ono dla nas dobre, jest tak naprawdę wyborem wartości. Czy wartością jest dla Ciebie długie życie, czy korzystanie z uciech życia? A może jedno i drugie?

Nie ma nic złego w racjonalizowaniu decyzji oprócz dwóch sytuacji:

1. *Możemy starać się racjonalizować złą decyzję, podjętą wyłącznie pod wpływem emocji. Jeżeli jesteśmy świetni w racjonalizowaniu, to możemy nie zdawać sobie sprawy z tego, jak bardzo zła jest ta decyzja.*
2. *Jeżeli zaczniemy wierzyć w to, że nasze decyzje są całkowicie logiczne, to istnieje większe zagrożenie, iż zaniechamy zwracania uwagi na nasze wartości, i możemy nawet nie zdawać sobie sprawy z tego, w jaki sposób one wpływają na nasze logiczne decyzje.*

### *Wartości a emocje*

Czy emocje są tym samym, co wartości? Wartości są ukrytymi wyzwalaczami naszych emocji.

Ktoś Cię obraża, a Ty reagujesz na to emocjonalnie. Co się dzieje? Z jakimi wartościami mamy tutaj do czynienia?

Ktoś zachowuje się agresywnie w stosunku do Ciebie, więc musisz się bronić. Nie chcesz być poniżany. Nie chcesz przegrać. Nie chcesz być zdominowany (w sensie pierwotnym).

Nie chcesz, aby inni widzieli, że zostałeś poniżony i nie zareagowałeś.

Istnieje wartość w kulturze, która sugeruje nam, że nie powinniśmy godzić się na zniewagę.

Twoja samoocena może doznać lekkiego uszczerbku:  
a może w tej zniewadze jest ziarno prawdy?

Kompletnie inny zestaw wartości wskazywałby, że nie  
jesteś obrażany, o ile nie czujesz się obrażany. Dlatego  
zamiast złościć się, po prostu wybuchasz śmiechem.

Jeżeli Twoim wartościom coś zagraża, to Twoje emocje  
wskazują na to, że wyczuwasz to zagrożenie. To samo  
odnosi się do przyjemności. Gdy nasze wartości są za-  
pewnione, czujemy się szczęśliwi i możemy okazać na-  
sze szczęście.

Osoba, której przyznaje się pewne zasługi oraz która  
jest chwalona za wykonanie dobrej roboty, docenia to  
uznanie. Mamy tutaj do czynienia z wartością spo-  
łeczną bycia zauważonym.