

J U L I A G A L E F

KONEC SEBEKLAMU

JAK VIDĚT VĚCI, JAKÉ JSOU,
A NE JAKÉ BYCHOM
SI JE PŘÁLI

PRŮZKUMNÍK × VOJÁK
DVA ZPŮSOBY NASTAVENÍ MYSLI



audiolibrix

J U L I A G A L E F

KONEC SEBEKLAMU

JAK VIDĚT VĚCI, JAKÉ JSOU,
A NE JAKÉ BYCHOM
SI JE PŘÁLI

J U L I A G A L E F

KONEC SEBEKLAMU

JAK VIDĚT VĚCI, JAKÉ JSOU,
A NE JAKÉ BYCHOM
SI JE PŘÁLI

PRŮZKUMNÍK × VOJÁK
DVA ZPŮSOBY NASTAVENÍ MYSLI

KONEC SEBEKLAMU

Jak vidět věci, jaké jsou, a ne jaké bychom si je přáli.
Průzkumník × voják – dva způsoby nastavení mysli.
Julia Galef

The Scout Mindset

Text Copyright © 2021 by Julia Galef

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

Překlad: Jana Zajícová
Odborná korektura: Michal Kašpárek
Sazba: Jan Hána
Obálka: Martin Kábrt
Odpovědná redaktorka: Hana Jarčevská
Technický redaktor: Jan Eisler

Vydalo nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2022 jako svou 24. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/sebeklam
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #sebeklam
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/sebeklam

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2022
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-88407-34-8 (paperback)
ISBN 978-80-88407-35-5 (epub)
ISBN 978-80-88407-58-4 (pdf)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

*Lukovi,
nejlepšímu průzkumníkovi,
kterého znám*

Obsah



ÚVOD	9
------------	---

ČÁST I.

Proč je výhodné myslet jako průzkumník

1. kapitola: Dva způsoby uvažování	17
2. kapitola: Co chrání voják	30
3. kapitola: Proč je pravda cennější, než si myslíme	42

ČÁST II.

Rozvoj sebeuvědomění

4. kapitola: Charakteristiky průzkumníka	57
5. kapitola: Rozpoznání předpojatosti	73
6. kapitola: Jak moc jste si jisti?	86

ČÁST III.

Zdar bez iluzí

7. kapitola: Vypořádání se s realitou	105
8. kapitola: Motivace bez sebeklamu	119
9. kapitola: Vliv bez přemrštěné sebedůvěry	135

ČÁST IV.

Změna názoru

10. kapitola: Jak se mýlit	151
11. kapitola: Nebojte se tápat	164
12. kapitola: Nenaslouchejte ozvěně svého hlasu	181

ČÁST V. Nový pohled na identitu

13. kapitola: Jak názory přerůstají v identitu	199
14. kapitola: Neprožívejte svou identitu příliš.	213
15. kapitola: Identita průzkumníka	228
ZÁVĚR	243
Poděkování.	247
Příloha A: Spockovy predikce	249
Příloha B: Odpovědi ke kalibračnímu cvičení.	253
Poznámky.	257
Rejstřík.	283

Ú V O D

Když si představíte člověka s vynikajícím úsudkem, jakými vlastnostmi byste řekli, že se vyznačuje? Možná vás napadnou atributy jako inteligence, chytrost, odvaha či trpělivost. To jsou jistě obdivuhodné charakteristiky, ale na první místo tohoto seznamu patří vlastnost, která je tak často přehlížená, že ani nemá oficiální pojmenování.

A tak jsem ho vymyslela já. Této vlastnosti říkám myšlení průzkumníka: motivace vidět věci tak, jak jsou, nikoli tak, jak si přežete, aby byly.

Díky myšlení průzkumníka si uvědomíte, že se mýlíte, odhalíte mezery ve svém zorném poli, vezmete si pod lupu předpoklady, z nichž vycházíte, a změníte kurz. Právě tento způsob uvažování vás nutí, abyste si upřímně kladli otázky jako: „Mýlila jsem se v tom sporu?“ nebo „Stojí mi to riziko za to?“ nebo „Jak bych reagoval, kdyby totéž udělal člověk z jiné politické strany?“ Jak jednou řekl již zemřelý fyzik Richard Feynman: „První zásadou je, že se nesmíte balamutit – a vězte, že nikoho neobalamutíte tak snadno jako sebe.“

Naše schopnost sebalamutit se je od počátku tisíciletí velkým tématem. Média a bestsellery jako *How We Know What Isn't So*¹, *Jak drahé je zdarma*², *Why People Believe Weird Things*³, *Chyby se*

*staly (ale ne mou vinou)*⁴, *Nejste tak chytrí, jak si myslíte*⁵, *Denialism*⁶, *Why Everyone (Else) Is a Hypocrite*⁷ a *Myšlení, rychlé a pomalé*⁸ vykreslily nelichotivý obrázek lidského mozku, který má v sobě zakódovány tendenci k sebeklamu. Racionalizujeme si své chyby a nedostatky. Oddáváme se zbožným přáním. Vybíráme si důkazy potvrzující naše předsudky a podporující náš politický kmen. Tento obrázek není chybný, ale něco v něm chybí.

Ano, často si racionalizujeme své chyby, ale někdy si je také přiznáváme. Názory měníme méně často, než bychom měli, ale kdybychom chtěli, mohli bychom je měnit ještě méně často, než to skutečně děláme. Jsme složité bytosti, které někdy zavírají oči před pravdou, ale jindy jí čelí přímo. Tato kniha pojednává o méně probádané straně této mince, tedy o momentech, kdy se nám daří *nebalamutit se*, a o ponaučeních, která si z těchto úspěchů můžeme odnést.

NA CESTU, KTERÁ VYÚSTILA v napsání této knihy, jsem se vydala v roce 2009. Tehdy jsem hodila za hlavu doktorské studium a nadšeně se vrhla do projektu, který se mi stal profesí: pomoc lidem s řešením svízelných otázek, jež je trápí v osobním i pracovním životě. Zpočátku jsem si myslela, že klientům budu vysvětlovat pojmy jako pravděpodobnost, logika a kognitivní zkreslení a ukazovat jim, jak se promítají do jejich každodenního života. Po několika letech, kdy jsem organizovala workshopy, pročítala studie, poskytovala poradenství a vedla rozhovory s různými lidmi, jsem ale konečně přijala myšlenku, že „*vědět, jak přemýšlet*“ není ten všelék, v nějž jsem doufala.

Vědomí, že byste si měli ověřovat své předpoklady, nejlepší automaticky váš úsudek, stejně jako vědomí, že byste měli cvičit, nejlepší automaticky vaše zdraví. Možná dokážete odrecitovat seznam možných zkreslení a myšlenkových pastí, ale to vám nijak nepomůže, pokud nejste ochotni tyto pasti a zkreslení uznat ve vašem vlastním uvažování. Nejdůležitější poznatek, k němuž jsem dospěla a který již

potvrdily vědecké výzkumy (jak v této knize uvidíme), zní: náš úsudek nesvazují znalosti zdaleka tak moc, jak je svazuje náš přístup.

Tím mimochodem nechci říci, že bych sama byla skvělým příkladem jedince s myšlením průzkumníka. Také já si omlouvám chyby, kterých se dopouštím, vyhýbám se přemýšlení o problémech a na kritiku reaguji naježeně. Při rešerších pro potřeby této knihy jsem si nejednou uvědomila, že jsem v podstatě znehodnotila rozhovor s nějakým odborníkem, protože jsem se ho celou dobu snažila přesvědčit, že mé úvahy jsou správné, místo abych se snažila pochopit jeho postoj. (Ano, uvědomuji si, jak paradoxní je pouštět se do rozhovoru o otevřené mysli předpojatě.)

Už jsem na tom ale lépe než dřív a vy můžete dosáhnout téhož – to je cílem mé knihy.

Můj přístup sestává ze tří součástí:

1. UVĚDOMME SI, ŽE PRAVDA NENÍ V ROZPORU S NAŠIMI DALŠÍMI CÍLI

Mnoho lidí se aktivně brání správnému vnímání reality, protože se domnívají, že to stojí v cestě dosažení jejich cílů – že pokud chtějí být šťastní, úspěšní a vlivní, udělají lépe, pokud se na sebe i svět budou dívat pokřivenými čočkami.

Tuto knihu jsem napsala také proto, abych to napravila. O sebeklamu koluje spousta mýtů a některé z nich šíří i renomovaní vědci. Možná jste sami narazili na některé z mnoha článků a knih obsahujících tvrzení „studie ukazují“, že sebeklam je součástí mentálního zdraví a že realistické vnímání světa vede jen a jen k depresi. V 7. kapitole se podíváme na pochybné výzkumy, z nichž tato tvrzení plynou, a zjistíme, co si psychologové namlouvají o přínosech pozitivního myšlení.

Nebo možná sdílíte obecnou představu o nutnosti oplývat sebevědomím pokud se pouštíte do něčeho složitého, třeba do zakládání

firmy. Pak vás asi překvapí, že mezi těmi nejproslulejšími podnikateli světa najdeme takové, kteří očekávali ve svém podnikání spíše neúspěch.

Jeff Bezos myslel, že Amazon má třicetiprocentní pravděpodobnost úspěchu. Elon Musk dával svým společnostem Tesla a SpaceX deset procent. V 8. kapitole se podíváme na jejich uvažování a pochopíme, proč je záhodno mít reálnou představu o svých vyhlídkách.

Možná také podléháte tomuto rozšířenému názoru: „Jistě, objektivita je žádoucí u vědce nebo soudce. Pokud ale chcete změnit svět, nepotřebujete objektivitu, nýbrž zápal.“ Jak ale uvidíme ve 14. kapitole, myšlení průzkumníka dokáže zápal doplňovat. Vrátime se zpět do 90. let 20. století, kdy naší společností zmítaly obavy z AIDS, a zjistíme, jak zásadní význam mělo myšlení průzkumníka pro zastavení epidemie.

2. OSVOJME SI NÁSTROJE, KTERÉ NÁM UMOŽNÍ VNÍMAT REALITU JASNĚJI

Tato kniha je plná konkrétních nástrojů, s jejichž pomocí můžete myšlení průzkumníka zdokonalit. Jak například poznáte, že uvažujete předsudečně? Ne, rozhodně nestačí, když se zeptáte: „Nechávám se ovlivnit předsudky?“ V 5. kapitole se pomocí experimentů, jako jsou test pohledem zvenčí, test selektivního skeptika a test konformity, naučíte analyzovat své úvahy o tom, čemu věříte a co si přejete.

Jak poznáte, do jaké míry jste si určitým názorem jisti? V 6. kapitole probereme několik technik introspekce, s jejichž pomocí určíte míru své jistoty v intervalu od 0 do 100 procent a naučíte se vycítit, zda jste skutečně přesvědčeni o svém tvrzení.

Zkoušíte někdy naslouchat opačné názorové straně a zjišťujete, že vás to frustruje či rozčiluje? Možná je to tím, že na to jdete špatně.

Ve 12. kapitole nabízím několik užitečných tipů pro větší přínos těchto střetů se svými názorovými protipóly.

3. OCEŇUJME EMOČNÍ PŘÍNOSY MYŠLENÍ PRŮZKUMNÍKA

Konkrétní nástroje jsou důležité, ale já doufám, že ve vás kniha zanechá i něco více. Čelit realitě se vši její nejistotou a zklamáními – to zní poněkud pochmurně. Když se ale seznámíte s příklady průzkumníků (tak říkám lidem, kteří mimořádně dobře zvládají některé aspekty myšlení průzkumníka, i když nikdo není dokonalý), zjistíte, že nepůsobí nikterak deprimovaně. Zpravidla jsou naopak klidní, veselí, hraví a rozhodní.

Ačkoli se to při pohledu zvenčí možná nezdá, myšlení průzkumníka je emočně přínosné. Odoláte-li pokušení lhát si do kapsy a víteli, že dokážete čelit realitě, jakkoli může být nepříjemná, dá vám to křídla. V duši se vám rozhostí klid, protože budete chápat rizika a vyrovnáte se s nimi. Můžete se také těšit na osvěžující lehkost, jelikož se budete moci zaobírat myšlenkami a řídit se důkazy, ať už vedou kamkoli, a nebudete svazováni očekáváním, co byste si „správně měli“ myslet.

Začnete-li tyto emoční přínosy doceňovat, dostane se vám myšlení průzkumníka pod kůži. Za tímto účelem jsem knihu protkala příběhy některých mých inspirativních oblíbenců, kteří mně i jiným lidem dlouhodobě pomáhají pěstovat si schopnost uvažovat jako průzkumník.

POSTUPNĚ NAKOUKNEME do světa vědy, podnikání, aktivismu, politiky, sportu, kryptoměn a úsilí o přežití. Zmíníme kulturní války, napětí mezi kojícími a nekojícími matkami a roztržky mezi statistiky.

Během této cesty se dopracujeme k odpovědím na záhady typu: Proč se Charlesu Darwinovi udělalo nevolno, kdykoli spatřil paví ocas? Proč profesionální popírač klimatických změn přešel na druhou stranu? Jak je možné, že se některé oběti vymaní z pyramidových schémat hraničících s kultem, zatímco jiné v nich zůstanou?

Tato kniha není jednou velkou litaníí o lidské iracionalitě a také vás nechce dostrkat ke „správnému“ myšlení. Nastiňuje jiný způsob bytí, který je zakořeněn v touze dospět k pravdě a je užitečný i naplňující a dle mého názoru zoufale nedoceněný. Je mi potěšením, že se s vámi o tyto poznatky mohu podělit.

ČÁST I.



Proč je výhodné myslet jako průzkumník

1. kapitola:

Dva způsoby uvažování

V roce 1894 našla uklízečka na německé ambasádě ve Francii v odpadkovém koši něco, co v celé zemi záhy způsobilo velký poprask. Bylo to roztrhané memorandum a ona uklízečka byla zároveň špienkou ve francouzských službách.⁹ Dokument předala vysoce postaveným lidem v armádě své vlasti. Francouzští důstojníci si jej přečetli a zhrozili se: někdo z jejich řad prodává cenná vojenská tajemství Němcům.

Memorandum nebylo podepsané, ale podezření rychle padlo na důstojníka Alfreda Dreyfuse, jediného žida v generálním štábu armády. Dreyfus patřil do úzkého okruhu důstojníků s hodností dostatečně vysokou na to, aby měl přístup k citlivým informacím zmíněným v memorandu. Ostatní důstojníci ho neměli rádi kvůli jeho odměřenosti, aroganci a vychloubačnosti.

Během vyšetřování se o Dreyfusovi začaly vynořovat podezřelé zkazky. Podle jedné zprávy byl viděn, jak někde okouní a vypyťává se. Někdo jiný zase údajně zaslechl, jak vychvaluje Německou říši.¹⁰ Ale spouň jednou byl spatřen v herně. Proslýchalo se také, že si vydržuje milenky, ačkoli je ženatý. Tak zkrátka nevypadá důvěryhodný člověk!

Francouzští důstojníci se stále více utvrzovali ve svém podezření, že oním špehem je skutečně Dreyfus, načež se jim podařilo získat

vzorek jeho rukopisu. Ten byl porovnán s memorandem a ejhle – trefa! Dobře, ne úplně, ale jistá podoba tam byla. Je třeba přiznat, že pár věcí nesedělo, ale určitě nemohla být náhoda, že si oba rukopisy byly tak podobné. Armáda chtěla mít jistotu, a tak memorandum i vzorek Dreyfusova rukopisu poslala k posouzení dvěma znalcům.

První z nich prohlásil, že písmo na obou dokumentech se shoduje, a srdce důstojníků zaplesala. Druhý znalec si však nebyl tak jist a řekl, že je docela dobře možné, že každý ze vzorků pochází od jiného člověka.

O nejednoznačný verdikt důstojníci rozhodně nestáli. Pak si ale vzpomněli, že druhý znalec pracuje pro Francouzskou centrální banku. Svět financí je plný mocných židovských mužů a Dreyfus je žid. Jak by tedy mohli věřit úsudku člověka, který je v takovém střetu zájmů? Bylo rozhodnuto: Dreyfus je ten, koho hledají.

Dreyfus trval na své nevině, ale k ničemu mu to nebylo. Byl zatčen a 22. prosince 1894 ho vojenský soud za velezradu odsoudil k doživotní izolaci v místě s příhodným názvem Ďábelský ostrov, což je někdejší kolonie pro obzvlášť těžké zločince při pobřeží Francouzské Guyany na druhé straně Atlantiku.

Dreyfus zůstal jako opařený, když si verdikt vyslechl. Poté, co ho odvěkli zase za mříže, zvažoval, že si vezme život, ale nakonec usoudil, že by tím jen stvrdil svou vinu.

Posledním rituálem před Dreyfusovou deportací byla jeho degradace: před zraky veřejnosti byl připraven o odznaky své vojenské hodnosti. Jakmile mu jeden kapitán strhl z uniformy prýmek, neodpustil si jiný důstojník antisemitský vtípek: „Nezapomeňte, že je to žid. Nejspíše teď počítá, kolik by za ten zlatý prýmek mohl dostat.“

Když Dreyfuse vedli kolem někdejších kolegů, novinářů a přihlížejících, zvolal: „Jsem nevinen!“ Dav ho však zasypával urážkami a skandoval: „Smrt židům!“

Po příjezdu na Ďábelský ostrov drželi Dreyfuse v malém kamenném přístřešku a jedinými lidmi, s nimiž byl v kontaktu, byli jeho

hlídači, ale ti s ním odmítali prohodit byť jen pár slov. Noci trávil připoutaný k lůžku. Během dne psal dopisy a žádal vládu, aby jeho případ znovu otevřela. Pro Francii však tato záležitost skončila.

„MOHU TOMU VĚŘIT?“ VS. „MUSÍM TOMU VĚŘIT?“

Možná to tak nevypadá, ale důstojníci, kteří Dreyfuse zatkli, tak nečinili s úmyslem hodit špionáž na nevinného. Z jejich perspektivy se to jevílo tak, že objektivně posuzují důkazy, a ty ukazují na Dreyfuse.¹¹ Ačkoli jim připadalo, že kauzu vyšetřují objektivně, byl jejich postup zjevně pokřivený jejich motivy. Jednali pod tlakem, protože se po nich chtělo, aby špiona odhalili co nejdříve, a vůči Dreyfusovi chovali nedůvěru již předtím, než skandál vůbec vypuknul. Jakmile se vyšetřovací mašinerie dala do pohybu, zrodil se jiný motiv: museli prokázat, že mají pravdu, jinak riskovali, že ztratí tvář a možná přijdou i o vojenskou kariéru.

Na vyšetřování Dreyfusova případu je zřetelně vidět aspekt lidské psychologie, jemuž se říká směrově motivované uvažování či někdy jen motivované uvažování. Jde o to, že naše závěry jsou ovlivňovány pohnutkami, které si neuvědomujeme.¹² Nejlepší popis motivovaného uvažování, jaký jsem viděla, pochází od psychologa Toma Giloviche. Když si přejeme, aby nějaké tvrzení bylo pravdivé, klademe si podle něho otázku: „Mohu tomu věřit?“, jelikož hledáme ospravedlnění pro jeho přijetí. Když naopak chceme, aby pravdivé nebylo, ptáme se: „Musím tomu věřit?“, jelikož si před sebou chceme zdůvodnit jeho odmítnutí.¹³

Když důstojníci začali případ prošetřovat, vyhodnocovali drby a nepřímé důkazy optikou otázky: „Můžeme to přijmout jako důkaz viny?“, a vzhledem k tomu, že o Dreyfusovi pochybovali již předtím, přikládali indiciím svědčícím v jeho neprospěch větší váhu.

Když jim druhý znalec oznámil, že Dreyfusovo písmo se neshoduje s písmem na memorandu, položili si otázku: „Musíme tomu věřit?“ a odpověděli si na ni záporně – důvodem pro ně byl údajný střet zájmů druhého znalce plynoucí z jeho židovské víry.

Důstojníci se při pátrání po usvědčujících důkazech vydali dokonce i do Dreyfusova bytu, ale nic tam nenašli. Zeptali se tedy: „Můžeme se i tak domnívat, že je Dreyfus vinen?“ a našli důvod pro kladnou odpověď: „Veškeré důkazy nejspíše zničil, abychom je nenašli.“

Třebaže jste výraz *motivované uvažování* nikdy neslyšeli, v praxi pro vás určitě není novinkou. Vyskytuje se všude kolem vás pod nejrůznějšími názvy – odmítání nepřijemné pravdy, iluzorní myšlení, konfirmační zkreslení, racionalizace, kmenová mentalita, sebespravedlňování, nalhávání si něčeho, co neodpovídá realitě. Motivované uvažování hraje ve fungování naší mysli tak zásadní roli, že je skoro div, že pro tento koncept máme speciální pojmenování. Možná by stačilo říkat tomu zkrátka jen *uvažování*.

Vždyť se podívejte, jak ochotně sdílíme zprávy, které podporují náš pohled na Ameriku, kapitalismus či „nejmladší generaci“, ale ignorujeme příběhy, které naše vidění světa narušují. Nebo jak na začátku nového, vzrušujícího vztahu zavrhneme jeden varovný signál za druhým. Jak si vždy myslíme, že na svá bedra bereme více než dostatečný díl povinností. Když něco zkaží kolega, je neschopný, ale když se to stane nám, je to tím, že jsme pod velkým tlakem. Když politik konkurenční strany poruší zákon, svědčí to o tom, jak je celá ta partaj prolezlá korupcí, ale když se stejně zachová politik ze strany, kterou volíme my, je to prostě zkorumpovaný jednotlivec. Již před dvěma tisíci let popsal řecký historik Thúkydídés motivované uvažování zástupců měst, kteří si mysleli, že by se jim mohlo podařit svrhnout athénské vládce: „Jejich uvažování čerpalo více ze slepých přání než z rozumných predikcí, protože je návykem lidí (...) uchylovat se ke svrchovanému rozumu, když chtějí odvrhnout