

David McRaney



# AKO SA MENIA

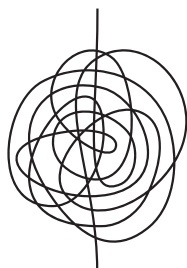


# NÁZORY

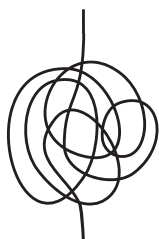


Prekvapujúca veda o viere,  
názore a presvedčení

David McRaney



# AKO SA MENIA



# NÁZORY



Prekvapujúca veda o viere,  
názore a presvedčaní

## Ohlasy na knihu *Ako sa menia názory*

„Ak sa pridáte k Davidovi McRaneyovi na tejto ceste – odvážnej ceste, ktorá vedie od aktivistov, vedcov až po prívržencov kultov – dorazíte na neočakávané miesto. Ukazuje nám, ako môžu veľkorysé konverzácie nahradiť bezvýsledné debaty a ako prirodzená empatia dokáže zmazať hlboké rozpory. Kniha *Ako sa menia názory* je pre našu nebezpečnú chvíľu ideálna.“

- David H. Pink, autor najväčších bestsellerov  
*New York Times* *Sila lútosti, Predávať je ľudské* a *Pohon*

„Poučné a povzbudzujúce vysvetlenie, prečo paralyzujúce šialenstvo v spoločnosti nemusí byť trvalé, a povzbudivo vykonateľný návod na to, ako zmeniť, okrem iného, seba samých.“

- Douglas Rushkoff, autor knihy  
*Tím ľudí* a hostiteľ podcastu *Tím človek*

„Fascinujúca kniha, ktorá nás prevádza svetom neurovedy a psychológie a ukazuje nám, ako si vytvárame a aktualizujeme svoje názory. Kniha *Ako sa menia názory* je práve teraz zúfalo potrebná pre našu spoločnosť. David McRaney nám ukazuje, ako sa spájať, zamýšľať a vidieť potenciál zmeny v iných aj v nás samých.“

- Scott Barry Kaufman, zakladateľ Centra pre vedecký  
a ľudský potenciál a autor knihy *Vynikajte*

„Dôkladne si prečítajte túto knihu – zmení váš postoj k riešeniu jednej z najnáročnejších výziev vzťahu: meniť názory ľudí, na ktorých nám záleží, a nepoškodiť pritom samotný vzťah.“

- Tessa Westová, profesorka psychológie  
na Newyorskej univerzite a autorka knihy *Hlupáci pri práci*

„Jedna z najsilnejších vlastností ľudstva je naša schopnosť aktualizovať nielen naše vlastné presvedčenia, ale aj meniť názory iných. David McRaney poskytuje jedinečnú cestu k tomu, ako môžeme presvedčiť iných bez spoliehania sa na nátlak.“

- Jay Van Bavel, riaditeľ Laboratória spoločenskej identity  
a morálky na Newyorskej univerzite a autor knihy *Sila nás*

„Veľmi zriedkavá vec – úžasne zaujímavá kniha o životne dôležitej téme.“

- Rory Sutherland, podpredseda spoločnosti Ogilby UK a autor knihy  
*Alchýmia: prevrapujúca sila myšlienok, ktoré nedávajú zmysel*

„Ak sa vám predtým knihy Davea McRaneyho nepáčili, tak táto kniha nielen zmení váš názor, ale aj vysvetlí, prečo sa to deje.“

- Dean Burnett, autor knihy *Idiotov neoceniteľný mozog*

„V ére, kedy sa väčšina ľudí cíti byť rozdeľovaná polarizáciou a pocitom príslušnosti ku klanu, David prekračuje prosté akademické koncepty a poskytuje konkrétne stratégie na vytváranie zmysluplných konverzácií, ktoré vedia meniť pohľady a spájať ľudí.“

- Jon Levy, autor bestselleru *Ste pozvaný*

„David McRaney, viac než hocikto iný, zasvätil svoj život skúmaniu prekvapujúcich trikov, ktoré s nami hrajú naše názory. Je majstrom vo využívaní fascinujúcich príbehov, aby nás naučil dôležité princípy psychológie.“

- Spencer Greenberg, zakladateľ a výkonný riaditeľ startupu Spark Wave

„David McRaney je jeden z našich najúžasnejších sprostredkovateľov vedy a kniha *Ako sa menia názory* je doteraz jeho najväčším úspechom. Je brilantne bystrá, neustále zábavná, s dokonale aktuálnym prístupom, ktorý zmení váš pohľad na svet, a pomôže vám zmeniť ostatných.“

- Will Storr, novinár a autor knihy *Hra na postavenie*

„Nevyhnutný návod pre každého, kto sa zaujíma o zdanlivo nemožnú úlohu: meniť ľudské názory. Objavte vedu v pozadí toho, ako si vytvárame presvedčenia, postoje a hodnoty a prekvapujúci spôsob, ako sa môžu posúvať naše názory.“

- Logan Ury, autor knihy *Ako nezomrieť sám*

„Kombinácia podmanivého prehľadu a praktickej stratégie... Presvedčivá rada ohľadom aktuálneho problému.“

- *Kirkus Reviews*

„McRaney presvedčivo dokazuje... a podporuje to tým, čo vie povedať veda o nahrádzaní starej nevedomosti novou múdrosťou. Výsledkom je poučný a emotívny prehľad.“

- *Publishers Weekly*

„Kniha *Ako sa menia názory* – plná úžasných príbehov a poučných prehľadov – sa mi páčila. McRaney je nadaný spisovateľ vedeckej literatúry.“

- Clive Thompson, autor knihy *Kodéri: vytváranie nového kmeňa a prestavba sveta*



David McRaney



# AKO SA MENIA



# NÁZORY



Citadella

## **AKO SA MENIA NÁZORY**

PREKVAPUJÚCA VEDA O VIERE, NÁZORE A PRESVIEDČANÍ

**David McRaney**

How Minds Change: The Surprising Science of Belief, Opinion,  
and Persuasion by David McRaney

Copyright © 2022 by David McRaney

Image credits: p. 73 chart courtesy of Pascal Wallisch; p. 266 graph  
courtesy of Peter J. Richerson.

All rights reserved.

Prvé vydanie.

Všetky práva vyhradené. Táto publikácia ani žiadna jej časť nesmie byť  
kopírovaná, rozmnožovaná ani inak šírená bez písomného súhlasu vlastníka  
autorských práv.

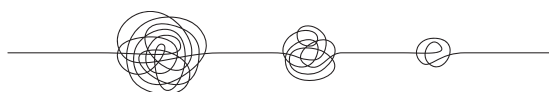
Preklad © Ján Dulla

Redakčná úprava a korektúry: Lubomír Závada

Vydalo vydavateľstvo Citadella v roku 2024

ISBN 978-80-8182-234-6

# Obsah



Úvod	11
<b>1</b> POSTPRAVDA	23
<b>2</b> HÍBKOVÁ AGITÁCIA	39
<b>3</b> PONOŽKY A KROKSY	83
<b>4</b> NEROVNOVÁHA	119
<b>5</b> WESTBORO	155
<b>6</b> PRAVDA JE KMEŇOVÁ	191
<b>7</b> ARGUMENTÁCIA	221
<b>8</b> PRESVIEDČANIE	243
<b>9</b> ULIČNÁ EPISTEMOLÓGIA	263
<b>10</b> SOCIÁLNA ZMENA	305
<b>11</b> CODA	337
PodĎakovania	347
Poznámky	353







# ÚVOD

---

**Ch**ystáme sa vydať na spoločnú cestu k pochopeniu toho, ako sa menia názory. Na konci tejto cesty budeme schopní využívať to, čo sme sa naučili, nielen na zmenu názorov iných, ale, dúfam, aj na zmenu našich vlastných, pretože sa to neraz stalo aj mne.

Po napísaní dvoch kníh o kognitívnych sklonoch a logických klamoch a následnom niekoľkoročnom uvádzaní podcastu na tieto témy som upadol do dlhého a pohodlného pesimizmu, ktorý možno súčasne zdieľate aj vy. Na javisku, za mikrofónom či v článkoch som často povedal, že nemá zmysel snažiť sa meniť názory ľudí v témach, ako je politika, povery či konšpiračné teórie – a najmä nie v kombinácii týchto troch.

Nakoniec, kedy naposledy ste sa pokúsili zmeniť niečí názor? Ako to išlo? Vďaka internetu máme väčší prístup k ľuďom na druhej strane problémov, na ktorých nám záleží, než kedykoľvek predtým. Je celkom možné, že ste sa nedávno dostali do sporu s niekým, kto mal odlišný názor a pravdepodobne nezmenil názor, keď ste mu

predložili to, čo vám pripadalo ako jasný dôkaz toho, že sa mýli. Ten argument ho pravdepodobne nielen nahneval, ale aj ešte viac utvrdil v tom, že pravdu má on a vy sa mýlite.

Ako mnohí z mojej generácie, aj ja som vyrastal v štáte Mississippi, kde boli tieto druhy hádok súčasťou našich každodenných životov dávno predtým, ako nás internet uviedol do širšieho sveta rozdielnych názorov. Zdalo sa, že ľudia vo filmoch a televíznych programoch rutinne nesúhlasia s dospelými, ktorí nám hovorili, že Juh opäť povstane, že homosexualita je hriech a evolúcia len teória. Naše rodiny akoby uviazli v inej dobe. Bez ohľadu na to, či išlo o nejaký vedecký fakt, spoločenskú normu alebo politický postoj, veci, ktoré sa mojim priateľom zdali očividne pravdivé, myšlienky, ktoré si nás nachádzali zďaleka, vytvárali v životoch našich domácností a cez sviatky trenie, ktorému sme sa snažili vyhnúť. Snažiť sa meniť názory niektorých ľudí nemalo zmysel.

Náš cynizmus nebol abstraktný. V Biblickom páse (oblasti juhu USA, ktorej obyvatelia vyznávajú nekritickú vernosť doslovnému odkazu Biblie – pozn. prekl.) bolo lámanie tabu skutočným rizikom a my sme sa z času na čas museli rozhodnúť ako – a kedy – sa im vzoprieme.

Ako tínedžer som trávil leto doručovaním kvetov u môjho strýka, ktorý si za peniaze nasporené prácou zdravotníka kúpil kvetinárstvo uprostred nášho mestečka. Keď sa mu majiteľ priestorov začal vyhrážať, zavolať strýko na pomoc môjho otca. Ten hneď po zložení telefónu schmatol kľúče od auta, požiadal ma, aby som sa k nemu pridal a vyrazili sme k obchodu. Zaparkoval, vstúpil doprostred tej konfrontácie, dajúc jasne najavo, že ak bude zastrašovanie pokračovať, budú problémy a vrátil sa do auta. V pamäti mi však utkvelo, že po celú cestu späť, ba ani po zvyšok dňa, nevyslovil ani slovo a nikdy

sa o tom nezmienil zvyšku rodiny. Nemusel žiadať o moje mlčanie. Vedel som, prečo to musíme udržať v tajnosti a spravil som to.

Môj cynizmus fanatika do vedy a science fiction ešte viac zosilnel po tom, čo som odišiel z domu a začal pracovať pre miestne noviny a potom pre miestnu televíziu, práve v čase, keď do našich životov vstúpili sociálne siete. Predtým, ako som stal vedeckým novinárom, bolo jednou z mojich povinností moderovať facebookovú stránku pre malú televíznu stanicu WDAM-TV v Ellisville, štáte Mississippi. Celé roky som časť každého dňa trávil čítaním deprimujúcich komentárov nahnevaných divákov, hroziacich bojkotovať stanicu, keď sa nejaký vedecký príbeh priechil ich svetonázoru.

Ako ďaleko sú naši diváci ochotní s týmito hádkami zújsť som si uvedomil vtedy, keď jeden meteorológ vo vysielaní vysvetľoval, prečo je klimatická zmena skutočná a tiež najpravdepodobnejší výsledok uhlíkových emisií z ľudskej činnosti. Komentáre sa rozhoreli hnevom po tom, čo som využil oficiálne facebookové konto stanice na zdieľanie linkov odborníkov. Ako väčšina ľudí som si myslel, že fakty budú hovoriť samy za seba, no močiar nahnevaných komentujúcich reagoval na moje linky svojimi vlastnými a ja som trávil popoludnie hrou na overovanie faktov. Na druhý deň konfrontoval jeden z našich poverených televíznych štábov nejaký muž a pýtal sa, kto vedie našu stránku na Facebooku. Dali mu moje meno a on sadol do auta a prišiel k stanici so žiadosťou navštíviť ma osobne. Recepčná vycítila, že je potenciálne nebezpečný, a tak zavolała šerifa. Nahnevaný divák odišiel ešte pred príchodom polície a miestni strážcovia zákona si po zvyšok týždňa pridali k svojim obhliadkam aj parkovisko stanice. Ja som sa však ešte celé mesiace pri vstupe do budovy a odchode z nej obzeral cez plece.

Ešte počas mojej práce v televízii som sa, pre svoju zvedavosť na psychológiu s týmto všetkým spojenú, rozhodol začať o tom písať

blog. Ten viedol k niekoľkým knihám, potom k prednáškam po celom svete a novej kariére. Založil som podcast na skúmanie všetkých spôsobov, ktorými ľudia odmietajú akceptovať dôkazy či súcitiť s inými a pod značkou *Nie ste takí múdri* som si ako vedecký novinár z psychológie motivačnej logiky spravil svoj zdroj. Z rozprávania ľuďom, že nemá žiadny zmysel snažiť sa meniť ľudské názory, som si vytvoril slušné živobytie.

Ten pesimistický pohľad na svet ma však nikdy celkom neuspokojoval, najmä po tom, čo som bol svedkom náhleho posunu názoru na manželstvá osôb rovnakého pohlavia v celých Spojených štátoch. Ten posun sa nakoniec dostal aj do môjho domovského mesta, čo umožnilo môjmu strýkovi žiť neskrývane ako gay a mojím priateľom z LGBTQ komunity posilať fotografie zo svojich svadieb.

Hoci v roku 2012 bola väčšina krajiny proti legalizácii manželstiev osôb rovnakého pohlavia, už na ďalší rok ju väčšina podporovala. Okolo roku 2010 začal odpor prudko klesať. Keď prevádla mienka väčšiny, hádky pominuli. Len niekoľko rokov predtým som moderoval každodenné zvady o tom, ako manželstvá ľudí rovnakého pohlavia zruinujú Ameriku zničením jej rodinných hodnôt. Ľudia očividne dokážu *meniť svoje názory*, pomyslel som si, a rýchlo. Aký majú teda všetky tie hádky vôbec zmysel?

Hľadal som vedca, ktorý by mi pomohol zodpovedať otázku, na ktorú som nikdy nepomyslel a ktorá mi teraz neustále ležala na srdci. Prečo sa hádame? Akému účelu to slúži? Má to online hádanie nejaký pozitívny vplyv alebo nás iba zraňuje?

Pozval som známeho kognitívneho vedca Huga Merciera, odborníka na ľudskú logiku a argumentáciu, aby bol hosťom v mojom programe. Vysvetlil, že sme sa vyvinuli na to, aby sme dospeli ku konsenzu – niekedy na základe faktov, inokedy na základe toho, čo

je správne a čo nesprávne alebo na základe toho, čo večeríme – keď dáme hlavy dokopy. Skupiny, ktoré sa lepšie dokázali zhodnúť a zdôrazňovali kvalitné predkladanie a hodnotenie argumentov, boli v dosahovaní spoločných cieľov lepšie a žili dlhšie než ostatné. To viedlo k vrodenej psychológii, ktorá nás núti presviedčať iných, aby videli veci po našom, keď sme presvedčení, že sú naše skupiny vedené zle.

Mercier mi povedal, že keby sme nemenili svoje názory alebo názory iných, nemalo by vôbec zmysel hádať sa. Požiadal ma, aby som si predstavil, že sú všetci hluchí. „Ľudia by prestali hovoriť,“ povedal. Skutočnosť, že tak často nesúhlasíme, nie je kazom v ľudskej logike; je to črta. Pre príklady, ako hádanie viedlo k náhlym posunom, mi stačilo prizrieť sa dejinám zmien v Amerike.

Našiel som knihu o verejnej mienke od politológa Benjamina Pagea a Roberta Shapiroa, ktorá ukázala, že odvtedy, ako sa začiatkom dvadsiateho storočia začali konať voľby, bola takmer polovica významných názorových posunov v Spojených štátoch, ako v prípade manželstiev osôb rovnakého pohlavia, náhla.<sup>1</sup> Názory na potraty, vojnu vo Vietname, postoje k rase, ženám a hlasovacím právam, fajčeniu, marihuane a mnohé iné boli celé roky ustálené. Vo všetkých prípadoch sa dohadovanie šírilo od malých skupín k veľkým, z domácností až do Snemovne reprezentantov. Potom sa celkom náhle zdalo, že sa stagnácia narušila. Keď sa príliv verejnej mienky obrátil na tieto problémy, posunula sa tak rýchlo, že ak by ľudia mohli cestovať v čase a vrátiť sa len o pár rokov späť, pravdepodobne by sa hádali sami so sebou s rovnakým zápalom, s akým sa o rozdeľujúcich témach hádajú dnes.

Začal som vidieť ten tlak a ťah nášho dohadovania sa ako formu prerušovanej rovnováhy. Tak sa to nazýva v biológii. Keď majú tvory schopnosť zmeniť sa, no skoro nič ich k tomu nenabáda, zostávajú

zväčša z generácie na generáciu rovnaké. No keď tlak na prispôbenie rastie, v reakcii na to sa zvyšuje rýchlosť evolúcie. Po dlhých časových obdobiach sa objaví nejaký model, dlhé úseky rovnakosti prerušované obdobiami rýchlej zmeny. Pri pohľade na dejiny spoločenských zmien, revolúcií a inovácií to vyzeralo ako rovnaký model a ja som chcel pochopiť psychológiu, ktorá je za tým.

Uvažoval som, čo sa deje vnútri všetkých tých mozgov predtým a po tom, ako zmenili svoje názory. Čo nás presviedča a ako? Čo prekonáva odpor tak silne, že nielenže vidíme veci úplne inak, ale sa aj čudujeme, ako sme ich mohli vidieť inak?

Ako prejde nejaká osoba v priebehu desaťročia od úplného odporu k „agende gayov“ k spokojnému navštevovaniu svadieb osôb rovnakého pohlavia? Ako prechádza celý národ od fajčenia v lietadlách a úradoch k zákazu fajčenia v baroch, reštauráciách a dennom vysielaní televízie? Čo núti k skracovaniu a predlžovaniu sukní a k objavovaniu sa a miznutiu brád? Ako sa dostala marihuana od predpisovania na šialenstvo k predpisovaniu na glaukóm? Prečo nesúhlasíte s osobou, ktorá písala váš denník tínedžera, ktorá chce alebo verí v tie isté veci, alebo si strihá vlasy rovnako ako osoba, ktorou ste boli len pred desiatimi rokmi? Čo viedlo k zmene *vášho* názoru? Ako dochádza k zmene názorov?

Chcel som pochopiť tú psychologickú alchýmiu precitnutí, veľkých aj malých. Nazdal som sa, že keby som dokázal vysvetliť tajomnú povahu toho, ako ľudia menia a nemenia svoje názory – a prečo zmena často prichádza v návaloch po dlhých obdobiach istoty – stali by sme sa v ich menení lepší, vrátane tých našich vlastných. A tak sa začala posadnutosť, ktorú teraz držíte v rukách.

Táto kniha pojednáva o zmene názorov a o tom, ako sa názory menia – nie v priebehu stáročí, ale v priebehu jednej generácie,



jedného desaťročia či niekedy v jedinom rozhovore. Na nasledujúcich stránkach sa budeme zaoberať tým, ako správne meniť názory a prečo sa nám to niekedy nedarí. Skúmame prekvapujúcu psychológiu súvisiacu s tým, ako ľudia upravujú a aktualizujú svoje presvedčenia, postoje a hodnoty; a ako to poznanie aplikovať na všetko, čo podľa vás treba zmeniť, či už je to v jednej alebo miliónoch myslí.

Zoznámime sa s odborníkmi, ktorí tento druh vecí skúmajú a budeme tráviť čas s ľuďmi, ktorí zmenili svoje názory, či už v silných chvíľach intuitívneho precitnutia, alebo na dlhej ceste k prekvapujúcim vnútorným pochopeniam. V záverečných kapitolách uvidíme, ako sa tieto myšlienky spájajú, aby vytvorili spoločenskú zmenu a ako sa, za správnych okolností, za menej než jednu generáciu preženú celými národmi. Uvidíme, že rýchlosť tej zmeny je nepriamo úmerná sile našej istoty a istota je pocit: niekde medzi emóciou a náladou, príbuznejší skôr hladu než logike. Silou, ktorá ten pocit ovplyvňuje, je presvedčanie, bez ohľadu na zdroj.

Keď sa pustíme do techník, možno pocítite nejaké pochybnosti o etike toho všetkého. Aj keď máme pocit, že naše úmysly sú dobré, alebo že fakty sú na našej strane, presvedčanie sa môže javiť ako forma manipulácie. Možno vás však upokojí, keď sa dozviete, že podľa vedeckej definície je presvedčanie aktom zmeny názoru *bez nátlaku*. Podľa toho, ako ho definuje profesor komunikácie Daniel O’Keefe, presvedčanie je „úspešná zámerná snaha<sup>2</sup> o ovplyvnenie duševného stavu iného človeka prostredníctvom komunikácie v situácii, v ktorej má presvedčaný nejakú mieru slobody.“

Konkrétnejšie, ako už pred rokmi vysvetlil psychológ Richard N. Perloff vo svojej knihe *Dynamika presvedčania*, sa nátlaku môžeme vyhnúť tak, že sa budeme pridržať symbolickej komunikácie vo forme odkazov, ktoré majú u inej osoby zmeniť jej postoje, presvedčenia

– alebo oboje – prostredníctvom „dobrovoľnej akceptácie“ tých odkazov. Odlíšiť nátlak od presviedčania môžete podľa Perloffa vtedy, keď sa na nabádanie niekoho konať „tak, ako to chce presviedčajúci a pravdepodobne v rozpore s preferenciami presviedčaného“ využívajú „pochmúrne dôsledky“. Dodáva, že keď sú ľudia presvedčení, že môžu presviedčajúceho slobodne odmietnuť, hovoríme o etickom presviedčaní. Až vtedy, „keď sa jednotlivci cítia bez inej možnosti ako vyhovieť, je snahu o ovplyvňovanie lepšie vnímať ako nátlakovú.“<sup>3</sup>

Presviedčanie nie je donucovanie a nie je to ani snaha poraziť vášho intelektuálneho oponenta faktami či morálnou nadradenosťou. A nie je ani diskusiou s víťazom alebo porazeným. Presviedčanie vedie osobu krok po kroku, pomáhajúc mu lepšie pochopiť jej vlastné uvažovanie a tiež to, ako by mohlo byť v súlade s odkazom, o ktorý ide. Nemôžete inú osobu presvedčiť, aby zmenila názor, ak to sama nechce a ako uvidíte, najlepšie fungujúce techniky sa zameriavajú skôr na motivácie než na jej závery.

Dozvieme sa, že presviedčanie je v mnohých ohľadoch hlavne nabádaním ľudí, aby si uvedomili, že zmena je možná. Všetko presviedčanie je sebapresviedčanie. Ľudia sa menia alebo sa odmietajú meniť na základe svojich vlastných túžob, motivácií a vnútorných protiargumentov a vďaka zameraniu na tieto faktory sa stáva pravdepodobnejšie, že nejaký argument zmení ich názory. Ako raz povedal psychológ Joel Whalen, „Nemôžete pohnúť strunu tlačení, musíte ju potiahnuť.“

Preto je také dôležité podeliť sa najprv o svoje zámery. Nielenže vás to stavia na pevnú pôdu etiky, ale zvyšuje to aj vaše šance na úspech. Ak to neurobíte, ľudia si budú o vašich zámeroch vytvárať domnienky. Nech sa domnievajú čokoľvek, v ich myšliach sa to stane vašou „skutočnou“ pozíciou a vy sa vystavujete riziku, že nebudete

mať rozhovor, aký ste zamýšľali. Ak sú presvedčení, že si o nich myslíte, že sú dôverčiví, hlúpi, ľahko oklamateľní, v nesprávnej skupine ľudí alebo zlí, tak budú, samozrejme, vzdorovať a fakty budú teraz irelevantné.

Na začiatku výskumu som niečo z tohto použil v hádke s otcom o jednej konšpiračnej teórii, ktorá sa dostala do politiky. Diskutovali sme o faktoch – a dlho. Vyčerpaný som sa nadýchol a v duchu si položil otázku, čo vlastne chcem. Prečo chcem zmeniť otcov názor?

Povedal som: „Mám ťa rád a trápi ma len, že si uvádzaný do omylu.“ Diskusia okamžite skončila. Potom sme sa začali rozprávať o tom, komu môžeme dôverovať na internete. Zmäkol a pripustil, že je otvorený pre zmenu názoru, pokiaľ ide o fakty, ale zdôraznil, že treba byť opatrný, odkiaľ informácie pochádzajú.

Keď som si položil otázku, prečo chcem zmeniť jeho názor, odpoveď bola: „Neverím jeho zdrojom a chcem, aby tým zdrojom neveril ani on.“ Prečo? „Lebo verím iným zdrojom, ktoré majú iný názor a chcem, aby tak robil aj on.“ Prečo? „Chcem, aby sme boli obaja na rovnakej strane.“ Prečo? Takto si môžete klásť otázky stále, keď sa zamýšľate nad kvarkami a gluónmi, dôležité však je, aby ste aspoň mali spoločný záujem spochybníť niečie predstavy, inak pozície vás oboch budú: „Pravdu mám ja a ty sa, podľa mňa, mylíš.“

Ja dúfam, že si tú otázku – *Prečo chcem zmeniť ich názor?* – budete držať v úzadí svojej mysle, keď so mnou budete putovať kapitolou za kapitolou. A dúfam, že tá otázka sa rozvinie, ako sa to stalo u mňa, do celého radu otázok.

Tieto slová čítate vďaka našej schopnosti vzdať sa starých presvedčení, nahradiť starú nevedomosť novou múdrosťou, posunúť naše postoje vo svetle nových dôkazov a oslobodiť sa od prežitých dogiem, škodlivých tradícií a klesajúcich výnosov nefunkčných postupov

a činností. Schopnosť uvedomiť si, že sa mýlime, je vypálená priamo do mazľavej hmoty neurónov, trhane sa pohybujúcich v každej ľudskej hlave. Ale kedy, čo a koho by sme sa mali snažiť zmeniť?

Čo sa počíta za nebezpečnú nevedomosť alebo prežitú dogmu? Čo sa posudzuje ako škodlivá tradícia, nefunkčný postup či pomýlená prax? Ktoré normy, ktoré presvedčenia sú také škodlivé, že akonáhle vieme zmeniť názory, mali by sme na to využiť každú príležitosť? A, hlavne: ako vieme, kedy máme pravdu a kedy sa mýlime?

Ale tiež, čo vlastne znamená fráza „zmeniť svoj názor“?

Odteraz budeme na toto všetko odpovedať. Túto cestu som nezačal s týmito otázkami v hlave. Tie prišli neskôr, keď vyšlo najavo značné množstvo mojej nevedomosti. To je dôvod, prečo si myslím, že tieto otázky by sme si mali položiť skôr, než začneme a zahrnúť ich do našich nadchádzajúcich lekcii a rozhovorov.

Schopnosť meniť naše názory, aktualizovať naše domnienky a osvojiť si iné uhly pohľadu je jedna z našich najsilnejších stránok, vyvinutá schopnosť, ktorá sa objavuje s každou novou kópiou ľudského mozgu. Čoskoro uvidíte, prečo sa musíme, ak máme tú silu využiť, vyhýbať debate a začať viesť rozhovory. Debaty majú víťazov a porazených a nik nechce byť porazeným. Ak majú ale obe strany pocit, že môžu bezpečne skúmať svoju logiku, premýšľať o svojom vlastnom uvažovaní, skúmať svoje motivácie, môžeme sa všetci vyhnúť neperspektívnej ceste za víťazstvom v nejakej hádke.

Namiesto toho sa môžeme snažiť o spoločný cieľ zistenia pravdy.