

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

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



audiolibrix

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](https://audiolibrix.cz/pripominky)  
Detail titulu: [audiolibrix.cz/sebeklam](https://audiolibrix.cz/sebeklam)  
Objednávky knih: [audiolibrix.cz/objednavky](https://audiolibrix.cz/objednavky)

Při diskusi o knize použijte hashtag #sebeklam  
Kniha je dostupná také jako audiokniha  
na [audiolibrix.cz/sebeklam](https://audiolibrix.cz/sebeklam)

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2022  
Všechna práva vyhrazena  
[audiolibrix.cz/nakladatelstvi](https://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

**K**dyž 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*<sup>1</sup>, *Jak drahé je zdarma*<sup>2</sup>, *Why People Believe Weird Things*<sup>3</sup>, *Chyby se*

*staly (ale ne mou vinou)*<sup>4</sup>, *Nejste tak chytří, jak si myslíte*<sup>5</sup>, *Denialism*<sup>6</sup>, *Why Everyone (Else) Is a Hypocrite*<sup>7</sup> a *Myšlení, rychlé a pomalé*<sup>8</sup> vykreslily nelichotivý obrázek lidského mozku, který má v sobě zakódovávánu tendenci k sebeklamau. 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 uzнат 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.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup> 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 byt' 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 neúčinnili s úmyslem hodit špionáž na nevinného. Z jejich perspektivy se to jevílo tak, že objektivně posuzují důkazy, a ty ukazují na Dreyfuse.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup>

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

to, co se jim nezamlouvá.“<sup>14</sup> Thúkydidova slova jsou zatím nejstarším popisem tohoto fenoménu, na jaký jsem narazila. Nemám ale sebemenší pochybnosti o tom, že motivované uvažování bližních bavilo a iritovalo naše předky již mnoho tisíc let předtím. Kdyby už v paleolitu znali písmo, našli bychom na jeskynních stěnách v Lascaux naškrábaný povzdech: „On blázen když myslet on mamuty lovit nejlepší.“

## UVAŽOVÁNÍ JAKO OBRANNÝ BOJ

Na motivovaném uvažování je ošemetné, že u ostatních lidí si jej všimneme snadno, kdežto u nás samotných se nám takto *nejeví*. Když přemýšlíme, připadá nám, že jsme objektivní a féroví, že nezaújatě hodnotíme fakta.

Jenže pod povrchem své vědomé vnímavosti jsme jako vojáci bránící svá přesvědčení proti faktům, která je ohrožují. Metafora přemýšlení jako svého druhu obranného boje je koneckonců jazykem tak prorostlá, že je těžké o tom hovořit a neuchylovat se k výrazům využívaným i ve válečnické mluvě.

Hovoříme o svých přesvědčeních, jako by to byly vojenské pozice, ba dokonce pevnosti zbudované tak, aby obstály při útoku. Hájíme je, odmítáme z nich ustoupit a útočíme na pozice ostatních. V televizních debatách pozorujeme, jak se účastníci vzájemně ostřelují či bombardují argumenty, případně kritikou. Když se ukáže, že je něčí argumentace neobhajitelná, je nucen kapitulovat. Můžeme také říci, že byl na hlavu poražen. Manažer či politik, jehož pozice se kymácí, je na odstřel.

Člověku, který své názory prosazuje s nepříjemnou asertivitou, posměšně přezdíváme generál (a máme i ženský tvar generálka, který se jinak ve vojenském kontextu neobjevuje). O těch, kteří přicházejí s kritikou či podněty, když už je pozdě, říkáme, že po bitvě je

každý generál. Pokud chceme setřít někoho nezkušeného, jehož argumenty nehodláme brát vážně, říkáme o něm, že je zelenáč. O zkušených lidech naopak hovoříme jako o veteránech či harcovnících.

Den, kdy má nastat událost mimořádného významu, nazýváme dnem D, což je původně krycí název pro den, kdy má začít důležitá vojenská operace.

Vojenský jazyk je také běžnou součástí volebních kampaní, během nichž strany mobilizují své příznivce. Samotné slovo kampaň je ostatně starším, méně používaným výrazem pro válečné tažení.

V poslední době často slyšíme žehráni na stav veřejné debaty: někteří lidé se zakopali na svých pozicích a nemíní uhnout ani o kousek. Často se upozorňuje i na prohlubující se názorové příkopy mezi různými názorovými proudy, generacemi a jinými společenskými skupinami, a voláme po osobnostech, které nám pomohou tyto příkopy zasypat.

V několika následujících kapitolách si o motivovaném uvažování či o *myšlení vojáka*, jak tomu říkám já, povíme více. Proč je naše mysl ustrojena zrovna takto? Pomáhá nám motivované uvažování, či nám spíše škodí? Nejprve vám ale s potěšením mohu sdělit, že příběh nebohého Dreyfuse ještě neskončil, protože na scénu vstupuje další postava.

## PLUKOVNÍK PICQUART ZNOVU OTEVÍRÁ PŘÍPAD

Seznamte se s plukovníkem Georgesem Picquartem, který ve všech ohledech působí jako konvenční muž. Není to typ, od kterého byste čekali, že bude čerit vodu.

Picquart se narodil v roce 1854 ve francouzském Štrasburku do rodiny, jejíž příslušníci tradičně volili úřednickou či vojenskou kariéru, a již v mládí si vydobyl významnou pozici ve francouzské armádě. Stejně jako většina jeho spoluobčanů měl vlastenecké cítění

a hlásil se ke katolické víře. A stejně jako většina jeho spoluobčanů byl antisemita. Nehnal to do krajností, to zase ne. Byl to kultivovaný muž a protižidovské tirády, které vycházely ve francouzském nacionalistickém tisku, mu připadaly nevkusné, ale přesto dýchal vzduch prodchnutý antisemitismem a vyrostl s instinktivně pohrdavým postojem k židům.

Když se tedy v roce 1894 dozvěděl, že z jediného židovského příslušníka francouzského generálního štábu se vyklubal špeh, bez rozpaků tomu uvěřil. Když Dreyfus během procesu přísahal na svou nevinu, Picquart jej bedlivě pozoroval a dospěl k názoru, že je to přetvářka. A během ponižujícího strhávání vojenských odznaků to byla právě Picquartova ústa, odkud vyšlehl antisemitský vtípek („Nezapomeňte, že je to žid. Nejspíše teď počítá, kolik by za ten zlatý prýmek mohl dostat.“).

Krátce poté, co byl Dreyfus odeslán na Ďábelský ostrov, se plukovník Picquart dočkal povýšení a ujal se řízení kontrašpionážního oddělení, které vedlo vyšetřování aféry. Dostal za úkol nashromáždit další důkazy svědčící proti Dreyfusovi pro případ, že by někdo rozsudek zpochybnil. Začal tedy hledat, ale nic nenašel.

Pak ale dostala přednost naléhavější záležitost: byly zachyceny další roztrhané dopisy určené Němcům, takže v řadách francouzské armády musel být ještě jeden špeh! Tentokrát padlo podezření na francouzského důstojníka Ferdinanda Walsin-Esterházyho. O tom se vědělo, že holduje alkoholu a hazardním hrám a že se topí v dluzích, takže měl více než zřejmý motiv prodávat informace Německu.

Když pak ale Picquart studoval Esterházyho dopisy, něco upoutalo jeho pozornost. Ten úhledný, zkosený rukopis mu byl nepříjemně povědomý... Připomínal mu původní memorandum, jehož autorství bylo připisováno Dreyfusovi. Blouzní snad? Vyhledal si tedy ono memorandum v archivu a položil je vedle Esterházyho dopisu. Srdce se mu rozbušilo. Ty texty psala stejná ruka.

Picquart ukázal Esterházyho dopisy armádnímu grafologovi – témuž, který dosvědčil, že písmo na memorandu odpovídá Dreyfusovu rukopisu. „Ano, tyto dopisy psal stejný člověk jako to memorandum,“ potvrdil mu znalec.

„A co kdybych vám řekl, že tyto dopisy byly napsány celkem nedávno?“ zeptal se Picquart. Znalec se zarazil. V takovém případě museli židé nového špiona vycvičit tak, aby dokázal dokonale napodobit Dreyfusův rukopis. Picquartovi to připadalo přitažené za vlasy. S hrůzou si začal připouštět nevyhnutelný závěr: odsoudili nevinného.

Poslední naději mu dávala zapečetěná složka s důkazy, které byly použity během soudního procesu. Ostatní důstojníci Picquarta ujistňovali, že jakmile do ní nahlédne, jeho pochybnosti o Dreyfusově vině se ihned rozplynou. To se však nestalo: Picquart dospěl k závěru, že složka, ve které měly být zdrcující důkazy, neobsahuje nic víc než spekulace.

Picquarta rozhořčily myšlenkové pochody jeho kolegů a jejich netečný přístup k otázce, zda náhodou neodsoudili nevinného muže k postupnému uhnívání ve vězení. Odhodlaně pokračoval ve vyšetřování, i když odpor z armádních kruhů přerostl v otevřenou nepřátelství. Nadřízení vyslali Picquarta na nebezpečnou misi a doufali, že už se nevrátí. Když tento úskok nevyšel, nechali ho zatknout kvůli údajnému vypouštění utajených informací.

Po deseti letech, z nichž část strávil za mřížemi, a po řadě dalších soudních procesů však Picquart uspěl. Dreyfus byl v plném rozsahu očištěn a jeho vojenská hodnost mu byla vrácena.

Dreyfus žil ještě třicet let po své rehabilitaci. Členové jeho rodiny vzpomínají, že ono martyrium bral celkem stoicky, i když mu léta strávená na Ďábelském ostrově podlomila zdraví. Esterházy, který byl skutečně oním špehem, z Francie uprchl a zemřel v chudobě. Picquartovi nadále ztrpčovali život nepřátelé, které si v armádě udělal, ale v roce 1906 ho francouzský premiér Georges Clemenceau, obdivovatel jeho práce na Dreyfusově aféře, jmenoval ministrem



války. Když se pak Picquarta ptali, proč to udělal, proč se tak neúnavně rval za odhalení pravdy a sejmutí podezření z Dreyfuse, když tím riskoval svou kariéru a svobodu, vždy měl tutěž prostou odpověď: „Protože to byla má povinnost.“

„JE TO PRAVDA?“

Dreyfusova aféra polarizovala francouzský národ a ohromila svět. Pro mne jsou však jejím nejzajímavějším aspektem duševní pochody jejího nepravděpodobného hrdiny, totiž plukovníka Picquarta. Stejně jako jeho kolegové měl spoustu důvodů domnívat se, že Dreyfus je vinen. Nedůvěřoval židům a Dreyfuse osobně neměl rád. Navíc věděl, že pokud prokáže jeho nevinu, způsobí tím obrovský rozruch: armáda bude čelit obřímu skandálu a jeho vlastní kariéra utrpí tím, že tento skandál vyvolal. Na rozdíl od ostatních důstojníků však Picquart nepřipustil, aby tyto důvody pokřivily jeho schopnost rozpoznávat pravdu od nepravdy a věrohodné důkazy od nevěrohodných.

Proces, kterým si Picquart prošel během cesty k potvrzení Dreyfusovy nevinu, je působivým příkladem toho, čemu kognitivní vědci někdy říkají uvažování motivované správností. Na rozdíl od směrově motivovaného uvažování, které myšlenky filtruje pomocí otázek „Mohu tomu věřit?“ a „Musím tomu věřit?“, pracuje uvažování motivované správností s filtrem v podobě otázky: „Je to pravda?“

Když Picquart začal pátrat po dalších důkazech proti Dreyfusovi, očekával a doufal, že je najde, ale nenarazil na nic přesvědčivého. Když pak studoval Esterházyho rukopis, všiml si, že je podobný tomu v memorandu, které údajně sepsal Dreyfus. Když mu znalec nabídl příhodné vysvětlení, které mělo nový důkaz shodit ze stolu („nového špeha nejspíše vycvičili, aby uměl napodobit Dreyfusovo písmo“), nemohl si pomoci a usoudil, že to nedává smysl. Když se

pustil do analýzy složky obsahující důkazy proti Dreyfusovi, o kterých si vždy myslel, že jsou zdrcující, byl schopen uznat, že takové nejsou ani náhodou.

Hodí-li se směrově motivované uvažování k vojákovvi, který potírá ohrožující důkazy, pak má uvažování motivované správností něco společného s průzkumníkem, který vytváří mapu strategicky důležitého území. Co je za tím kopcem? Vede přes tu řeku most, nebo mne šálí zrak? Kde hrozí nebezpečí? Kde se dá jít zkratkou? Kde se nabízejí příležitosti? O kterých zónách si musím udělat lepší představu? Jak spolehlivé jsou údaje, které předávám dále?

Průzkumník není robot. Také on může zadoufat, že jistá stezka je bezpečná, že protistrana je slabá nebo že most vede zrovna v místě, kde by se jeho jednotkám hodilo přejít řeku. Především však potřebuje vědět, jak je to doopravdy, a nemůže se uchlácholit tím, že si na mapu dokreslí most v místě, kde ve skutečnosti žádný není. Myslet jako průzkumník znamená, že chcete, aby vaše „mapa“, vaše vnímání sebe samotného a světa, byla co možná nejpřesnější.

Všechny mapy jsou samozřejmě nedokonalým zjednodušením reality, jak každý průzkumník dobře ví. Chtít vytvořit správnou mapu znamená uvědomovat si meze svého chápání a vědět, které její části jsou obzvlášť povšechné či možná chybné. Znamená to také mít vždy otevřenou mysl a zapracovávat nové informace. V myšlení průzkumníka neexistuje nic jako „hrozba“ pro vaše názory. Pokud zjistíte, že jste se v něčem mýlili, můžete si blahopřát – vylepšili jste svou mapu a to vám může být jen ku prospěchu.

## MYŠLENÍ UMÍ ÚSUDEK PODPOŘIT, ALE TAKÉ PODKOPAT

Život nás neustále staví před rozhodnutí. Čím zdárněji se budete vyhýbat zkrslenému vnímání reality, tím lepší bude váš úsudek.

Myšlení průzkumníka vám nedovolí věšet si bulíky na nos ve chvílích, kdy se potýkáte se složitými otázkami jako například: Měla bych zajít k doktorovi na to a to vyšetření? Je na čase ukončit ten projekt a zamezit dalším ztrátám, nebo se nemám vzdávat předčasně? Dá se čekat, že se můj vztah s tímto člověkem posune pozitivním směrem? Jak pravděpodobné je, že se můj partner přece jen rozhodne mít děti?

V pracovním životě si zase můžete klást například tyto otázky: Opravdu musím tomu člověku dát výpověď? Jak moc se musím připravovat na zítřejší prezentaci? Bude pro mou firmu opravdu nejlepší, když teď nashromáždí velký kapitál, nebo si jen chci něco dokázat? Opravdu je třeba ten produkt před uvedením na trh ještě doladit, nebo jen hledám důvody, proč ještě oddalovat okamžik pravdy?

Myšlení průzkumníka nás nutí zpochybňovat předpoklady, z nichž vycházíme, a promýšlet, zda naše plány obstojí i za nepříznivých okolností. Ať už navrhuje novou funkci produktu či vojenský manévr, zeptáte se, co by nejspíše mohlo váš záměr zhatit, a pak jej vyzužít tak, aby nepříznivým okolnostem odolal. Pokud jste lékař, měl byste zvážit další diagnózy, které připadají v úvahu, a nespokojit se jen s prvotním odhadem. Jeden skvělý klinický odborník se například u pacienta, u kterého předpokládal zápal plic, ptal takto: „Kdyby to nebyl zápal plic, co jiného by to mohlo být?“<sup>15</sup>

Myšlení průzkumníka najde uplatnění i v profesích, které na to na první pohled nevypadají. Práci advokáta si většinou představujeme jako sbírání argumentů hovořících pro jednu ze stran sporu, což vypadá jako příklad myšlení vojáka. Jenže když si advokát vybírá případy a připravuje se na soudní slyšení, musí si udělat přesný obrázek o silných a slabých stránkách kauzy, kterou má na starosti. Pokud přecení pozici svého mandanta, hrozí, že v soudní síni přijde studená sprcha. Z tohoto důvodu uvádějí zkušení právníci mezi nejdůležitějšími dovednostmi, které si museli během své kariéry osvojit, objektivitu a schopnost zpochybňovat své závěry. Jeden významný

právník říká: „Když jste mladí, máte v sobě tak velkou touhu pomoci klientovi, že jste ochotni říkat si: ‚Ne, v místnosti vůbec není slon. Vůbec v ní není velký šedý slon s růžovou mašlí.‘“<sup>16</sup>

Ve vztazích s jinými lidmi si vytváříme ucelené příběhy, které z naší perspektivy vypadají jako objektivní fakta. To, co ona vnímá jako „můj partner mne ignoruje“, může být pro něj „dávám jí prostor, aby mohla dýchat“. To, co je pro jednoho člověka „opravdovost“, připadá druhému jako „nevychovanost“. Být ochoten zvážit jiné interpretace a vlastně vůbec věřit, že *mohou* existovat i jiné rozumné interpretace než ta vaše, předpokládá myslet jako průzkumník.

Jste-li člověk, který vítá pravdu, i když bolí, vzbuzujete u ostatních ochotu být k vám upřímní. Můžete *deklarovat*, že chcete, aby s vámi partner mluvil o veškerých problémech ve vašem vztahu nebo aby vás zaměstnanci upozorňovali na veškeré nesrovnalosti ve firmě, ale pokud pak reagujete nabroušeně či bojovně, váš protějšek si to příště asi dvakrát rozmyslí, než vám něco řekne. Nikdo netouží dělat vám hromosvod.

<b>myšlení vojáka</b>	<b>myšlení průzkumníka</b>
Uvažování je jako obranná operace.	Uvažování je jako vytváření mapy.
O tom, čemu budete věřit, se rozhodujete pomocí otázek „Mohu tomu věřit?“ či „Musím tomu věřit?“ a necháváte se vést svými motivy.	O tom, čemu budete věřit, se rozhodujete pomocí otázek: „Je to pravda?“
Když zjistíte, že jste se mýlili, utrpěli jste porážku.	Když zjistíte, že jste se mýlili, poopravíte si mapu.
Vyhledáváte důkazy tak, aby posilovaly a hájily vaše přesvědčení.	Vyhledáváte důkazy, díky nimž bude vaše mapa přesnější.
Související koncepty: směrově motivované uvažování, ospravedlňování, odmítání nepříjemné pravdy, lhaní si do kapsy, iluzorní myšlení.	Související koncepty: uvažování motivované správností, hledání pravdy, objevování, objektivita, intelektuální poctivost.

**PRŮZKUMNÍK A VOJÁK** jsou archetypy. Ve skutečnosti nikdo není ani dokonalým průzkumníkem, ani čistým vojákem. Den ode dne kolísáme mezi těmito dvěma typy a mezi různými kontexty.

Obchodník může být v práci průzkumníkem par excellence – ochotně podrobuje své předpoklady důkladné analýze a zjišťuje, že tržní situace je jiná, než se domníval. Pak ale přijde domů a v osobním životě se chová jako voják – není ochoten přiznat si, že mu to v manželství neklape, nebo připustit, že by se mohl mýlit. Podnikatelka může být v režimu průzkumníka, když kamarádce vypráví o své firmě a nahlas přemýšlí, jestli její nový plán není chyba, ale druhý den může v práci vklouznout do myšlení vojáka a instinktivně hájit svůj plán, když jej spolumajitel firmy kritizuje.

Všichni jsme kombinací průzkumníka a vojáka. Někteří lidé jsou však v některých situacích lepšími průzkumníky než většina z nás. Jako Picquart v sobě mají opravdovější touhu po pravdě, i když neuslyší to, co chtějí, a vyznačují se menší ochotou přijmout špatné argumenty, i když by se jim hodily do krámu. Mají větší motivaci rozhlédnout se, testovat své teorie a zjišťovat, kde se spletli. Více si uvědomují možnost, že jejich mapa reality je chybná, a jsou přístupnější změně názoru. Tato kniha pojednává o tom, co tito lidé dělají správně a co se od nich můžeme naučit, abychom v sobě potlačili vojáka a posílili průzkumníka.

Musíme začít tím, že budeme vojáka brát vážně. Proč je myšlení vojáka tak často naším výchozím nastavením? Proč je tak houževnaté? Jinak řečeno: je-li myšlení průzkumníka tak skvělé, proč je všichni nepoužíváme 24 hodin denně? To je námětem další kapitoly.