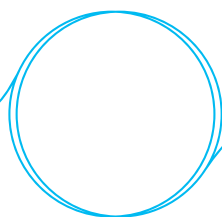
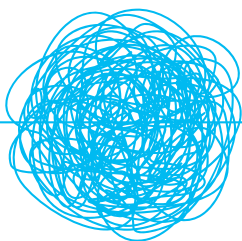


Jasně myšlení

Zjednodušte si rozhodování
díky snadným a vědou
podloženým trikům



Shane Parrish



audiolibrix

JASNÉ MYŠLENÍ
Zjednodušte si rozhodování díky snadným
a vědou podloženým trikům
Shane Parrish

CLEAR THINKING

Copyright © 2023 by Latticework Publishing, Inc.

No part of this book may be used or reproduced in any manner for the purpose of training artificial intelligence technologies or systems. This work is reserved from text and data mining (Article 4(3) Directive (EU) 2019/790). This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

Překlad: Kateřina Harrison Lipenská
Sazba: Magdaléna Šrailová
Obálka: Magdaléna Šrailová
Fotografie autora: © Peter Hurley
Jazyková korektura: Hana Cvrčková
Odpovědná redaktorka: Martina Antlová Duchoslavová
Tisk: FINIDR, s.r.o.



Vydalo Nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2025 jako svou 62. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/jasne-mysleni
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #jasnemysleni
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/jasne-mysleni

České vydání © Audiolibrix s.r.o. 2025
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 978-80-88494-75-1 (paperback)
ISBN 978-80-88494-76-8 (epub)
ISBN 978-80-88494-77-5 (pdf)

Obsah

Předmluva	9
Síla jasného myšlení ve všedních okamžicích	15
NEPŘÁTELE JASNÉHO MYŠLENÍ	19
Myslíme špatně, nebo nemyslíme vůbec?	21
Emoční reflex	29
Reflex ega	33
Sociální reflex	41
Reflex setrvačnosti	47
Od automatického k jasnému	55
BUDOVÁNÍ SÍLY	59
Osobní odpovědnost	63
Sebepoznání	77
Sebeovládání	81
Sebedůvěra	85
Síla v akci	95
Nastavení standardů	99
Vzory a praxe	107
ZVLÁDÁNÍ SLABOSTÍ	119
Poznejte své slabosti	121
Uplatnění ochranných opatření	131
Jak zacházet s chybami	145

ROZHODNUTÍ – JASNÉ MYŠLENÍ V AKCI	153
Definování problému	157
Zkoumání možných řešení	167
Vyhodnocení možností	189
Udělejte to!	221
Bezpečnostní rezerva	233
Poučte se ze svých rozhodnutí	253
 CHTÍT TO, NA ČEM ZÁLEŽÍ	 265
Dickensovská lekce	269
Odborníci na štěstí	275
Memento mori	279
Životní poučení ze smrti	285
Hodnota jasného myšlení	291
 Poděkování	 295
Rejstřík	299
Poznámky	309

Předmluva

V srpnu 2001 jsem začal pracovat pro zpravodajskou službu. Pár týdnů nato se svět navždy změnil.

Já i mí kolegové jsme se najednou ocitli v pozicích s odpovědností, na jakou nikdo z nás nebyl připraven. Při práci jsem musel neustále hledat způsoby, jak dělat věci, které si do té doby málokdo dokázal představit. Nejenže jsem musel řešit nové, složité problémy, ale v sázce byly lidské životy. Selhání nepřipadalo v úvahu.

Jednoho dne jsem se kolem třetí hodiny ranní vracel domů po dokončené operaci. Její výsledek nebyl takový, v jaký jsem doufal. Věděl jsem, že se ráno budu muset postavit před šéfa a vysvětlit mu, co se stalo a jak jsem uvažoval při mém rozhodování.

Promyslel jsem všechno? Přehlédl jsem něco? A jak to mám vlastně vědět?

Budu muset odkrýt své úvahy lidem, kteří je budou posuzovat.

Následující den jsem přišel do kanceláře za svým vedoucím a vylíčil mu, co mi během operace běželo hlavou. Když jsem skončil, sdělil jsem mu, že nejsem připravený na tuhle práci ani na míru odpovědnosti, kterou vyžaduje. Odložil pero, zhluboka se nadechl a řekl: „Na tuhle práci není připravený nikdo, Shane. Ale ty a tenhle tým jste to jediné, co máme.“

Jeho reakce mě příliš neuklidnila. „Týmem“ myslel dvanáct lidí, kteří už několik let pracovali osmdesát hodin týdně. A „jediným, co máme“ měl na mysli spuštění nového programu, který byl pro agenturu nejvýznamnější za několik generací. Když jsem odcházel z toho krátkého setkání, točila se mi hlava.

Ten večer jsem si začal klást otázky, jimiž jsem se pak zabýval celé další desetiletí. Jak zdokonalit své uvažování? Proč lidé dělají špatná rozhodnutí? Proč někteří opakovaně dosahují lepších výsledků než jiní, přestože mají k dispozici stejné informace? Jak dosáhnout toho, abych měl častěji pravdu a snížil riziko nepříznivého výsledku, když jde o život?

Až do toho okamžiku jsem měl v kariéře poměrně štěstí, a i když jsem si přál, aby mi to štěstí vydrželo, chtěl jsem na něm být méně závislý. Jestli existuje nějaká metoda jasného myšlení a správného úsudku, chtěl jsem ji znát.

Pokud jste na tom podobně jako já, nikdo vás nikdy neučil, jak přemýšlet nebo se rozhodovat. Předmět s názvem Základy jasného myšlení se ve školách nevyučuje. Všichni zjevně očekávají, že tuhle dovednost už ovládáte nebo že si ji osvojíte sami. Jenže se ukazuje, že naučit se myslet, a navíc myslet *jasně*, je překvapivě obtížné.

Několik následujících let jsem věnoval pátrání po tom, jak myslet lépe. Sledoval jsem, jak lidé získávají informace,

jak uvažují a jednají v praxi a jaký vliv má jejich chování na pozitivní či negativní výsledky. Jsou někteří jedinci prostě chytřejší než jiní? Nebo mají nějaké propracovanější systémy či postupy? Uvědomují si lidé, jak vlastně přemýšlí v důležitých okamžicích? Jak se lze vyhnout zřejmým chybám?

Chodil jsem na jednání s těmi nejzkušenějšími. Tiše jsem seděl^I a poslouchal, co považují za důležité a proč. O kognici jsem přečetl všechno, co se mi dostalo do ruky, a mluvil jsem s každým, kdo mi zvedl telefon.

Vyhledal jsem velikány z oboru,^{II} kteří si podle všeho dokázali zachovat jasné myšlení i tehdy, kdy to ostatní nevládali. Jako by věděli něco, co není všeobecně známé, a já jsem byl odhodlaný zjistit, co to je.

Zatímco my ostatní se honíme za vítězstvím, ti nejlepší na světě vědí, že nejprve se musí vyhnout prohře, a teprve pak mohou vyhrát. Ukazuje se, že tahle strategie je překvapivě účinná.

Za účelem zaznamenání svých poznatků jsem vytvořil anonymní webovou stránku Farnam Street, kterou najdete na adrese fs.blog, pojmenovanou podle Charlieho Mungera a Warrena Buffetta,^{III} dvou osobností, které živí jejich úsudek a které zásadně ovlivnily můj pohled na svět.^{IV}

^I Dobře, většinou tiše.

^{II} Práce ve zpravodajských službách otevírá mnohé dveře, o nichž si možná myslíte, že jsou zavřené.

^{III} Sídlo společnosti Berkshire Hathaway, kde Warren Buffett působí jako generální ředitel a Charlie Munger jako místopředseda představenstva, se nachází na Farnam Street v Omaze ve státě Nebraska, USA.

^{IV} Anonymní proto, že agentury s názvy o třech písmenech neměly veřejné profily příliš v lásce. Od těch dob se situace změnila. Vzhledem k potížím s nábohem jsou teď veřejné profily dovoleny. Ačkoli popisy pracovních pozic jsou vágní, lidé dnes často uvádějí název své organizace například v profilu na LinkedIn. Je důležité si uvědomit, že když jsem začínal, neexistovali jsme – na naší budově nebyl žádný nápis. Od představy veřejného profilu nás dělilo víc než deset let.

V průběhu let jsem měl to štěstí, že jsem mohl o myšlení a rozhodování hovořit se svými vzory Charliem Mungerem a Danielem Kahnemanem a také s dalšími mistry z oboru, například s Billem Ackmanem, Annie Duke, Adamem Robinsonem, Randallem Stutmanem a Kat Cole. Řada těchto rozhovorů je veřejně přístupná v podcastu *The Knowledge Project*. Jiné, například ty, které jsem vedl s Charliem Mungerem, musí zůstat důvěrné. Ze všech lidí, s nimiž jsem mluvil, však nikdo neovlivnil mé myšlení a postoje víc než můj přítel Peter D. Kaufman.

Z tisíců rozhovorů vyplynul jeden klíčový poznatek.

Abychom dosáhli vytoužených výsledků, musíme udělat dvě věci. Nejprve si musíme mezi svými myšlenkami, pocity a činy vytvořit prostor pro uvažování a pak tento prostor vědomě využít k jasnému myšlení. Jakmile si tuto dovednost osvojíte, zjistíte, že máte nepřekonatelnou výhodu.

Rozhodnutí učiněná na základě jasného myšlení vám zajistí lepší pozici a úspěch se bude jen stupňovat.

Tato kniha je praktickým průvodcem na cestě k jasnému myšlení.

Její první polovina je o tom, jak si pro jasné myšlení vytvořit prostor. Nejprve identifikujeme nepřátele jasného myšlení. Dozvíte se, že většina toho, co považujeme za „myšlení“, jsou ve skutečnosti automatické reakce vyvolané biologickými instinkty, které se vyvinuly za účelem zachování našeho druhu. Když reagujeme bez rozmyslu, naše pozice se oslabuje a naše možnosti se postupně zhoršují. Jakmile se naučíme pracovat s biologickými spouštěči, vytvoříme si prostor pro jasné myšlení a svou pozici posílíme. Poté identifikujeme několik praktických a funkčních způsobů,

jak zvládnout slabé stránky a podpořit ty silné tak, abyste si dokázali vytvořit prostor i ve chvílích, kdy jste pod tlakem.

Druhá polovina knihy se věnuje uplatňování jasného myšlení v praxi. Až se dostanete do situace, kdy jsou vaše silné stránky upevněné a ty slabé zvládnuté, až si zautomatizujete pauzu mezi myšlením a jednáním, můžete jasné myšlení proměnit v efektivní rozhodování. Ve čtvrté části se s vámi podělím o nejpraktičtější nástroje, které můžete použít při řešení problémů.

A nakonec, až si osvojíte dovednosti, díky nimž budou vaše automatická nastavení pracovat pro vás, a ne proti vám, a racionální mysl se naučíte využívat na maximum, přejdu k pravděpodobně nejdůležitější otázce ze všech: jaké jsou vlastně vaše cíle. Protože veškeré úspěchy při realizaci jsou k ničemu, pokud nevedou ke správnému výsledku. Jak se ale rozhodnout, k čemu vlastně směřujete?

Během naší společné cesty vám představím neefektivnější přístupy k myšlení tak, jak o nich mluví málokdo. Nebudeme používat žádný vznešený žargon, tabulky ani rozhodovací stromy. Místo toho se zaměříme na praktické dovednosti, které jsem načerpal od ostatních nebo sám objevil a vyzkoušel na tisících lidí z různých organizací, kultur a odvětví.

Společně odkryjeme chybějící pojítka mezi behaviorální vědou a výsledky z reálného světa a proměníme obyčejné okamžiky v neobyčejné výsledky.

Zjištění popsaná v této knize jsou jednoduchá, praktická a nadčasová. Vycházejí z moudrosti ostatních a z mých zkušeností s jejich uplatňováním v praxi. Tyto poznatky mi pomáhaly dělat lepší rozhodnutí při práci pro zpravodajskou

službu, při budování a rozvoji několika podniků a překvapivě i při výchově dětí. Záleží jen na vás, jak je využijete.

Kdybych měl svému životu přiřadit nějaký slogan, zněl by: „Vzít si to nejlepší ze všeho, na co už přišli jiní.“ Tahle kniha je ztělesněním přesně takového postoje. Vynasnažil jsem se, abych jednotlivé myšlenky připsal těm, kdo se o ně zasloužili. Na některé jsem nejspíš zapomněl, za což se omlouvám. Když věci prakticky využíváte, stanou se vaší součástí. Po dvou desetiletích, tisících rozhovorů s těmi nejlepšími na světě a tolika zhltnutých knihách, že je ani nespočítám, není snadné si vzpomenout, odkud všechny myšlenky pochází. Většina se mi totiž vryla do podvědomí. Můžete předpokládat, že veškeré užitečné informace v knize vzešly od někoho jiného a mým hlavním přínosem je, že jsem pro svět poskládal mozaiku z toho, co jsem se naučil od lidí, kteří šli přede mnou.

ÚVOD

Síla jasného myšlení ve všedních okamžicích

O vaší budoucnosti rozhoduje to, co se děje ve všedních okamžicích.

Učíme se soustředit na velká rozhodnutí, ne na momenty, kdy si ani neuvědomujeme, že se o něčem rozhodujeme. Ale tyhle obyčejné chvíle mají pro náš úspěch často větší význam než takzvaná velká rozhodnutí. To nám často nedochází.

Věříme, že když zvládneme vyřešit to nejdůležitější, všechno ostatní do sebe nějakým zázrakem zapadne. Pokud si vybereme správného životního partnera, všechno bude fajn. Když si zvolíme správnou kariéru, budeme šťastní. Povede-li se nám dobrá investice, budeme bohatí. To je ovšem pravda přinejlepším jen zčásti. Můžete si vzít toho nejúžasnějšího člověka na světě, ale když si ho nebudete vážit, ztratíte ho. Můžete mít sebelepší zaměstnání, ale pokud

nebudete pilně pracovat, nedostanete příležitosti. Můžete najít ideální investici, jenže pak se podíváte na účet a zjistíte, že nemáte co investovat. I když uděláme důležitá rozhodnutí správným směrem, nemáme jistotu, že dosáhneme žádoucích výsledků.

Obyčejné chvíle nepovažujeme za rozhodující. Nikdo nám nezaklepe na rameno, když reagujeme na poznámku kolegy, aby nás upozornil, že se právě chystáme buď do ohně přilít olej, nebo ho uhasit. Kdybychom věděli, že situaci zhoršíme, samozřejmě bychom to neudělali. Nikdo by nevyměnil chvilkové vítězství za úspěch po celé desetiletí, a přesto se právě to často děje.

Nepřátelé jasného myšlení – primitivnější vrstvy naší přirozenosti – nám brání ve výhledu na realitu, čímž nám komplikují život. Když na poradě emotivně zareagujeme na kolegu, musíme to potom napravovat. Když se snažíme dokázat, že máme pravdu, místo abychom se zaměřili na dosažení nejlepšího možného výsledku, způsobíme jen spoušť, kterou budeme muset posléze odklízet. Když se v pátek začneme dohadovat s partnerem, můžeme si pokazit celý víkend. Není divu, že máme méně energie, neustále jsme ve stresu a nestíháme.

V obyčejných chvílích se většinou necháme ovládnout situací. V daný okamžik si to neuvědomujeme, protože nám tyto momenty připadají bezvýznamné. Jenže ze dnů se stávají týdny a z týdnů měsíce, tyto všední chvilky se kumulují a usnadňují nebo ztěžují dosažení našich cílů.

Každý okamžik nás staví do lepší, či horší pozice pro budoucnost. A právě tato pozice nakonec usnadňuje, nebo ztěžuje celý život. Když nás přemůže ego a my někomu

ukážeme, že tady velíme my, komplikujeme si tím budoucnost. Když jsme pasivně agresivní vůči kolegovi v práci, náš vztah se zhorší. A přestože se v danou chvíli nezdá, že by na takových drobnostech záleželo, promítají se do naší současné pozice. A pozice určuje budoucnost.

Dobré postavení vám umožní myslet jasně, místo abyste byli k rozhodnutí nuceni okolnostmi. Jedním z důvodů, proč ti nejlepší na světě dělají opakovaně dobrá rozhodnutí, je to, že se jen zřídkakdy ocitnou v situaci, kdy by se rozhodovali pod tlakem okolností.

Nemusíte být chytřejší než ostatní, abyste je překonali, pokud jste v lepší pozici. Každý vypadá jako génius, když má dobré postavení, a i ten nejchytřejší člověk vypadá jako idiot, když je jeho pozice špatná.

Svůj úsudek nejlépe podpoříte, když budete vycházet z dobré pozice. Firma s dostatkem finančních prostředků a nízkým zadlužením může vybírat ze samých dobrých možností. Když přijdou špatné časy, což zákonitě nastane, její možnosti se změní z dobrých na skvělé. Naopak společnost bez peněz a s vysokým dluhem má na výběr jen ze špatných možností. Situace se rychle mění k horšímu. A tento příklad lze snadno aplikovat i na svět mimo zasedací místnosti.

Čas je přítelem toho, kdo je ve výhodné pozici, a nepřítelem toho, kdo má postavení horší. Z dobré pozice vede k vítězství mnoho cest. Ze špatné možná jen jedna. Přirovnějte si to třeba k hraní *Tetrisu*. Když hrajete dobře, máte mnoho možností, kam umístit další dílek. Když hrajete špatně, potřebujete jeden konkrétní dílek, který zapadne.

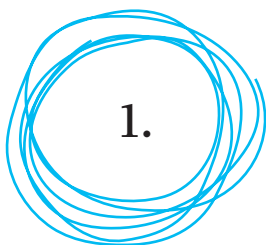
Mnoha lidem uniká skutečnost, že obyčejné chvíle určují pozici a pozice určuje možnosti. Jasně myšlení je klíčem

k zajištění správného postavení, které vám umožní ovládnout okolnosti, místo aby okolnosti ovládaly vás.

Nezáleží na tom, v jaké pozici se nacházíte zrovna teď. Podstatné je, zda ji ještě dnes vylepšíte.

Každá obyčejná chvíle představuje šanci, jak si usnadnit, nebo ztížit budoucnost. Záleží jen na tom, jestli myslíte jasně.¹

¹ Některé podrobnosti v tomto příběhu byly změněny z důvodu ochrany totožnosti dotyčného. Obecnější informace zůstaly zachovány.



NEPŘÁTELE JASNÉHO MYŠLENÍ

*Nezapomínejte, že vaše podvědomí
je chytřejší než vy, rychlejší než vy
a silnější než vy. Může vás dokonce
ovládat. Nikdy nebudete znát
všechna jeho tajemství.*

– CORDELIA FINE: *A Mind of Its Own:
How Your Brain Distorts and Deceives*

První, co jsem uslyšel, byl křik. Z kanceláře generálního ředitele byste křik zpravidla nečekali. Jenže tenhle ředitel byl jiný.

Vešel jsem do místnosti, položil si aktovku na stolek a posadil se přímo naproti němu. Na mou přítomnost nijak nezareagoval. I když mě to po těch několika měsících, které jsem pro něj odpracoval, nijak zvlášť nepřekvapilo, stejně to bylo zneklidňující.

Fungoval jsem jako jeho pravá ruka a většinou se k němu nedostal nikdo a nic, co by nejdříve neprošlo přese mě. Proto mě ten telefonát tak překvapil. Nebyl naplánovaný.

Ten, kdo byl na druhém konci, ho rozzuřil do ruda. Ze zkušenosti jsem věděl, že v takové chvíli není radno ho přerušovat výzvou, ať nezapomene dýchat. Kdybych to udělal, jeho hněv by se rychle obrátil proti mně.

Když zavěsil, jeho pohled se setkal s mým. Věděl jsem, že mám jen zlomek vteřiny na to něco říct, jinak na mě začne křičet kvůli tomu, že musel neplánovaný hovor přijmout.

„Co to mělo znamenat?“ zeptal jsem se.

„Někdo jen zapomněl, kde je jeho místo,“ odvětil.

Nevěděl jsem, kdo volal, ale podle intenzity ředitelova vzteku jsem usoudil, že to byl někdo cizí. Lidé, kteří pro tohoto muže pracovali, totiž věděli, že je lepší mu nesdělovat nic, co by ho mohlo rozčílit. Včetně špatných zpráv, nápadů, které byly v rozporu s jeho názory, a samozřejmě i upozornění, ať přibrzdí, když danou situaci ještě zhoršoval.

Byl to jeden z posledních hovorů, které ve své kanceláři přijal. Tahle obyčejná chvíle všechno změnila.

Ukázalo se, že člověk na druhém konci telefonní linky se zoufale snažil nahlásit problém s vážnými důsledky pro celou organizaci. Když v reakci na jeho obavy přišel hněv, rozhodl se situaci řešit s představenstvem společnosti. Nedlouho poté byl generální ředitel propuštěn.

I když bych vám rád řekl, že se tak stalo kvůli jeho chování, oba víme, že by to nebyla pravda. O místo přišel proto, že nejednal na základě informací, které se mu osoba v telefonu snažila sdělit – jeho ego mu to jednoduše nedovolilo. Kdyby myslel jasně, možná by pořád ještě měl práci.

KAPITOLA 1

Myslíme špatně, nebo nemyslíme vůbec?

Racionalita je zbytečná, pokud nevíte, *kdy* ji použít.

Když někomu položíte otázku ohledně myšlení, obvykle vás odkáže na různé nástroje, které vám mají pomoci k vyšší míře racionality. Knihkupectví jsou plná knih, jejichž autoři předpokládají, že problém spočívá ve schopnosti uvažovat. Popisují kroky, které bychom měli podniknout, a nástroje, které bychom měli použít, abychom zlepšili svůj úsudek. Pokud víte, že byste měli myslet, pak vám snad mohou být užitečné.

Při sledování lidí v reálných situacích jsem se naučil, že stejně jako onen rozzlobený generální ředitel si často neuvědomují, že okolnosti myslí za ně. Jako bychom čekali, že se nám někde v hlavě ozve vnitřní hlas a křikne: „BRZDI! TEĎ MUSÍŠ MYSLET!“

A protože nevíme, že máme zapojit myšlení, přenecháváme kontrolu svým instinktům.

V prostoru mezi podnětem a reakcí se mohou stát dvě věci. Můžete se vědomě zastavit a na danou situaci aplikovat rozum. Nebo můžete pustit řízení a jednat reflexivně.

Problém je v tom, že automatické chování často věci ještě zhorší.

Když nás někdo urazí, zaútočíme zlostnými slovy.

Když nás někdo přeruší, vidíme v tom zlý úmysl.

Když věci jdou pomaleji, než bychom rádi, rozčiluje nás to.

Když je někdo pasivně agresivní, spolkneme návnadu i s navijákem a celou situaci ještě víc vyhrotime.

Při takovém jednání si neuvědomujeme, že náš mozek ovládla biologie a že výsledek půjde proti tomu, o co usilujeme. Neuvědomujeme si, že hromadění informací za účelem získání výhody škodí týmu. Neuvědomujeme si, že se přizpůsobujeme představám skupiny, přestože bychom měli myslet sami za sebe. Neuvědomujeme si, že nás emoce navádějí k reakcím, jimiž si zaděláváme na budoucí problémy.

Prvním krokem ke zlepšení výsledků tedy je naučit se rozpoznat okamžiky, kdy je třeba uvažovat, a zastavit se, abychom si vytvořili prostor pro jasné myšlení. Tento trénink vyžaduje hodně času a úsilí, protože při něm musíme vyrovnávat působení pevně zakořeněných instinktů, které se vyvíjely po mnoho staletí. Zvládnutí těchto všedních chvil, které usnadňují, nebo ztěžují naši budoucnost, je přitom nejen možné, ale především zásadní pro úspěch a dosažení dlouhodobých cílů.

Vysoká daň za ztrátu kontroly

Neuvážená reakce zhorší každou situaci.

Vezměme si běžný scénář, který jsem viděl nesčetněkrát. Kolega na poradě zkritizuje projekt, který vedete. Vy instinktivně přejdete do protiútku komentářem, který shodí onoho kolegu nebo jeho práci. Nerozhodli jste se vědomě, že se tak zachováte, prostě jste zareagovali. Než si stačíte uvědomit, co děláte, průšvih je na světě. Nejenže utrpí váš vztah s kolegou, ale průběh celé rady se vymkne kontrole.

Následně spotřebováváte zbytečně mnoho energie na to, abyste se vrátili do výchozího bodu. Vztah je třeba urovnat, zmařenou radu naplánovat na jindy. Možná si budete muset promluvit s ostatními přítomnými, abyste vyčistili vzduch. I tak na tom můžete být pořád hůř než předtím. Každý svědek a každý další člověk, s nímž některý z přítomných mluvil o tom, co se stalo, dostal podvědomý signál podkopávající důvěru ve vaši osobu. A obnovení důvěry vyžaduje měsíce konzistentního počínání.

Veškerý čas a energie, které věnujete nápravě nevynucených chyb, jsou na úkor pokroku směrem k vytyčeným cílům. Je nesmírně výhodné, když místo řešení problémů věnujete energii dosahování svých cílů. Člověk, který se naučí jasně myslet, totiž vynakládá víc úsilí na dosažení požadovaných výsledků než člověk, který jasné myšlení neovládá.

Šance k osvojení této dovednosti je však malá, pokud neumíte zacházet se svým automatickým nastavením.

Biologické instinkty

Není nic silnějšího než biologické instinkty. Často nás ovládají, aniž bychom o tom věděli. Pokud se s nimi nedokážete vyrovnat, budete ještě náchylnější k jejich působení.

Jestli nechápete, proč v některých situacích reagujete tím nejhorším možným způsobem, vězte, že problém není ve vaší mysli. Ta dělá přesně to, k čemu je biologicky naprogramovaná: rychle a efektivně reaguje na hrozby, aniž by ztrácela drahocenný čas přemýšlením.

Když se vám někdo vloupe do domu, instinktivně se postavíte mezi něj a své děti. Když se k vám někdo blíží s hrozivým výrazem, zbystříte a ztuhnete. Když cítíte, že je ohrožena vaše pracovní pozice, možná si podvědomě začnete nechávat některé informace pro sebe. Váš plazí mozek věří, že vás nemůžou propustit, pokud jako jediný zvládnete danou práci. Ne racionální mysl, ale biologie vám napověděla, co máte dělat.

Když nepromyšlené reakce zhorší nějakou situaci, hlásek v hlavě vás začne peskovat: „Na co jsi myslel, ty idiote?“ Pravda je, že jste nemysleli. Reagovali jste přesně jako zvíře, které si v sobě všichni nosíme. Vaše kroky neřídila mysl, ale biologie.

Tyto instinkty v sobě máme pevně zakořeněné.¹ Naším pravěkým předkům často dobře sloužily, ale dnes už nám spíše překážejí. O nadčasovém lidském chování psali a hovořili filozofové a vědci od Aristotela a stoiků až po Daniela Kahnemana a Jonathana Haidta.¹

¹ Děkuji Peteru Kaufmanovi za mnoho rozhovorů, které jsme na toto téma vedli a které mě tolik posunuly.

Jako všechna zvířata máme například **přirozenou tendenci bránit své území**.² Možná nechráníme půdu někde v africké savaně, ale území není jen fyzické, ale také psychické. A jeho součástí je i naše identita. Když někdo kritizuje naši práci, postavení nebo to, jak sami sebe vnímáme, instinktivně se uzavřeme do sebe nebo se začneme bránit. Když někdo zpochybňuje naše přesvědčení, přestaneme naslouchat a přejdeme do protiútoků. Bez uvažování, jen se zvířecím instinktem.

Jsme od přírody nastavení na hierarchické uspořádání světa. Hierarchie nám pomáhá se orientovat, uchovávat si svá přesvědčení a obecně se cítit lépe. Jakmile však někdo napadne naše místo ve světě a naše chápání toho, jak tenhle svět funguje, reagujeme bez přemýšlení. Když vás někdo na dálnici předjíždí tak, že vás ohrozí, a vy se rozrušíte, ozývá se vaše podvědomí: „Kdo si myslíš, že seš, že mě takhle předjíždíš?“ Reagujete na ohrožení svého přirozeného smyslu pro hierarchii. Na silnici jsme si všichni rovni. Všichni máme dodržovat stejná pravidla. Ten, kdo ohrozí druhého, pravidla porušuje a naznačuje, že má vyšší postavení.¹ Nebo si vezměte situaci, kdy máte neshodu s dětmi a hádku ukončíte slovy: „Protože to říkám.“ (Nebo ekvivalent z pracovního prostředí: „Protože já jsem tady šéf.“) V takových chvílích přestáváte myslet a vracíte se k biologickým sklonům k potvzování hierarchie.

Řídí nás pud sebezáchovy. Většina z nás by nikdy nikomu záměrně neublížila, aby se dostala tam, kam chce.¹¹ Klíčové je

¹ Jsem si celkem jistý, že jsem tenhle příklad poprvé slyšel od Jima Rohna, ale nedaří se mi najít konkrétní odkaz.

¹¹ Kromě toho, o kom je písnička „Better Than Revenge“ od Taylor Swift.

tady slovo „záměrně“, protože záměr znamená myšlení. Když jsme podráždění a nepřemýšlíme, převáží touha v první řadě chránit sebe. Když ve firmě hrozí propouštění, jinak slušní lidé si navzájem pohotově podrazí nohy, aby si udrželi místo. Jistě, vědomě by svým kolegům neublížili, ale pokud nastane situace „kdo s koho“, udělají všechno pro to, aby z ní vyšli jako vítězové. To je biologie.

Naše přirozené instinkty nám podsouvají automatickou reakci bez vědomého zpracování. Vždyť od toho je konec konců máme!

Vědomé zpracování vyžaduje čas a energii. Evoluce upřednostnila zkratky mezi podnětem a reakcí, protože jsou prospěšné pro skupinu: podporují její zdatnost, odolnost a reprodukci. Protože se lidem ve skupinách dařilo, vznikaly hierarchie, které z chaosu vytvářely řád a každému určovaly jeho místo. Rozdělením teritorií jsme se snažili vyhnout konfliktům s ostatními: ty se budeš držet dál od mého území a já se zase vyhnu tomu tvému. A pud sebezáchovy znamená, že dáváme přednost přežití před pravidly, normami nebo zvyky.

Problém nastává, když zaostříte z celku na jednotlivce, z dlouhých věků evoluce na přítomný okamžik rozhodnutí. V dnešním světě už nejde o přežití. Právě ty tendence, které nám kdysi sloužily, dnes často plní funkci kotvy, která nás drží na místě, oslabuje naši pozici a zbytečně komplikuje různé situace.

Poznejte své reflexy

Ačkoli automatických reakcí existuje celá řada, čtyři z nich mi připadají nejvýznamnější, nejvýraznější a nejnebezpečnější. Tyto způsoby chování jsou něco jako výchozí nebo tovární nastavení lidského mozku.³ Jsou to programy zapsané do naší DNA přirozeným výběrem a mozek je v případě potřeby automaticky spouští, pokud se nezastavíme a nezamyslíme. Říká se jim různě, ale my je pro účely této knihy budeme nazývat *emoční reflex*, *reflex ega*, *sociální reflex* a *reflex setrvačnosti*.

Podstata jejich fungování je následující:

1. **Emoční reflex:** máme tendenci reagovat spíše na pocity než na důvody a fakta.
2. **Reflex ega:** máme sklon reagovat na všechno, co ohrožuje naši sebeúctu nebo postavení ve skupinové hierarchii.
3. **Sociální reflex:** máme tendenci přizpůsobovat se normám širší sociální skupiny.
4. **Reflex setrvačnosti:** vytváříme si návyky a vyhledáváme pohodlí. Bráníme se změnám a dáváme přednost známým myšlenkám, postupům a prostředím.

Tyto reflexy neoddělují žádné pevné hranice; často se vzájemně prolínají. Každý sám o sobě dokáže vyvolat nevynucené chyby, ale když působí společně, nadělají ještě daleko větší spoušť.

Lidé, kteří umí se svým reflexivním chováním zacházet, dosahují v reálném světě těch nejlepších výsledků. Ne že by

neměli temperament nebo ego, jen vědí, jak je ovládat, místo aby se jimi nechali vláčet. Díky schopnosti jasně myslet v obyčejných chvílích dneška si důsledně vytvářejí dobrou pozici na zítřek.

V následující části vám přiblížím, jak se reflexy projevují v lidském chování, jak je rozpoznat i ve vlastním životě a určit, kdy působí na ostatní. Vaše minulé činy vám tak hned začnou dávat větší smysl.

KAPITOLA 2

Emoční reflex

Jedním z mých nejoblíbenějších filmů je *Kmotr*, mimo jiné i díky mnoha poučením o podnikání. Vito Corleone, hlava mafiánské rodiny Corleonů, je mistr trpělivosti a disciplíny. Protože má své reflexy pod kontrolou, nikdy nereaguje bez rozmyslu, a když jedná, tak maximálně efektivně.

Vitův nejstarší syn Santino, alias Sonny, je Vitovým právoplatným dědicem. Na rozdíl od svého otce je však pomstychtivý a impulzivní. Snadno propadá záchvatům vzteku, nejdřív reaguje a teprve potom uvažuje. Svými vlastními chybami si neustále ztěžuje život.

Sonnyho ovládá emoční reflex, což on si ovšem neuvědomuje. Při jedné příležitosti zbije na veřejnosti svého švagra Carla Rizziho, což má nedozírné následky do budoucna. Jindy Vita osloví konkurenční rodina s nabídkou spolupráce při prodeji drog. Vito ji odmítne. Sonny ale zareaguje rychle

a bez přemýšlení, vloží se do vyjednávání a zpochybní otcovu pozici. Po schůzce dá Vito svému synovi radu: „Nikdy neříkej nikomu mimo rodinu, co si myslíš.“

Lekce však přichází pozdě, škoda už je napáchána. Dealera napadne, že pokud bude Vito ze hry, Sonny na nabídku přistoupí. Sonnyho nerozvážnost tak vede k útoku na jeho otce, který utrpí vážná zranění.

Zatímco je Vito v nemocnici, Sonny se stává úřadující hlavou rodiny. Vedený svou impulzivní povahou rozpoutá otevřenou válku s ostatními rodinami. Carlo Rizzi mezitím Sonnymu stále zazlívá, že ho zbil před zraky členů jeho party, a spolčí se s jednou z konkurenčních rodin, která ho chce zabít. Sonny se svou neuváženou reakcí chytí na Carlovu návnadu a následně je brutálně zavražděn u mýtné budky na dálnici u Jones Beach.

Sonnyho prudká povaha nakonec způsobí jeho pád, stejně jako se to stalo mnoha jiným lidem. Když reagujeme bez rozmyslu, je pravděpodobnější, že se dopustíme chyb, které se zpětně zdají být zřejmé. Pokud jednáme pod nátlakem emocí, často si ani neuvědomujeme, že jsme v situaci, která vyžaduje přemýšlení. Když vás ovládnou emoce daného okamžiku, nezachrání vás ani ta nejlepší logika na světě.

Od emocí k činům

V každém z nás je kousek Sonnyho. Prožíváme hněv, strach nebo jinou emoci a cítíme nutkání okamžitě jednat. Ale jednání, ke kterému jsme v takových chvílích tlačeni, nám málokdy prospěje.

Zlost na protivníka vám brání dělat to, co je ve vašem nejlepším zájmu. Strach ze ztráty příležitosti vás nutí zkrátit fázi přemýšlení a jednat impulzivně. Rozhořčení z kritiky způsobí, že se začnete bránit a odradíte potenciální spojence. A tak bych mohl pokračovat.

Emoce dokážou veškerý váš pokrok vynásobit nulou. Nezáleží na tom, jak moc jste o něčem přemýšleli nebo jak moc jste na tom pracovali, jediný okamžik může všechno zničit. Nikdo není imunní. Olympionik Matthew Emmons byl zázrak, který ovládl disciplínu sportovní střelby. Emoční reflex ho potrápil ve chvíli, kdy měl nakročeno k získání svého druhého olympijského zlata. Emmons byl v posledním kole. Zamířil. Vystřelil. Desítka. Mělo to jediný háček: desítka na špatném terči! Kdyby byl střílel na ten správný, zvítězil by. Místo toho nedostal ani jeden bod a spadl na osmé místo.

Emmons později řekl, že obvykle se před skloněním pušky podívá puškohledem na číslo nad terčem, aby si zkontroloval, že je to ten správný. Tentokrát ale tenhle zásadní krok přeskočil.

„Při té střele jsem se jen snažil uklidnit... takže jsem se na číslo ani nepodíval,“ popisoval.⁴ A tak si místo něj připsal bod emoční reflex.

I když Emmonsova olympijská prohra byla bolestivá, bledne ve srovnání s tragédií, která se odehrála v životě jednoho mého bývalého kolegy. Říkejme mu třeba Steve. Všiml jsem si, že když během pracovních večerů přijde řeč na politiku, Steve se vždycky odmlčí. Jednou jsem se ho stranou od ostatních zeptal proč.

Vyprávěl mi příběh, na který nikdy nezapomenu.

Jednou byli Steveovi rodiče u něj doma na večeri. Když začali mluvit o politice a daních, rozhovor se vyostřil. Stevea brzy ovládly emoce a začal říkat věci, které nejspíš ani nemyslel vážně. Věci, které už nešly vzít zpátky. Věci, které říkáme, když reagujeme a nemyslíme.

A ten rozhovor s rodiči byl jeho poslední. Cestou domů do jejich auta čelně narazil opilý řidič. Ani jeden z nich nehodu nepřežil. To, co se stalo ten večer, Stevea pronásleduje dodnes. Je to neblednoucí vzpomínka na obyčejný okamžik, kterého bude navždy litovat.

Emoce dokážou i ty nejlepší z nás proměnit v idioty a odchýlit nás od jasného myšlení. Často na to ale nejsou samy. Později si povíme o některých z mnoha vrozených biologických faktorů zranitelnosti, které ještě posilují vliv emočního reflexu: nedostatek spánku, hlad, únava, rozrušení, roztěkanost, stres ze spěchu a neznámé prostředí. Pokud se ocitnete v některé z těchto situací, mějte se na pozoru! Nejspíš je totiž aktivovaný emoční reflex. Prozkoumáme také ochranná opatření, s jejichž pomocí se v takových případech můžete bránit.

KAPITOLA 3

Reflex ega

Ještě jednou se vrátím ke *Kmotrovi*. Na Carlu Rizzim vám totiž chci ukázat fungování jiného reflexu: ega.

Carlo se stane členem rodiny Corleonů, když se ožení s Vitovou dcerou Connie. Jako outsider zaujímá v rodinné hierarchii poměrně nízké postavení. Kvůli své pýše a egu je čím dál víc nespokojený se svou podřadnou rolí v rodinném podniku. Tato nespokojenost ho přiměje k neodpustitelným činům.

Tak už to v životě někdy bývá, ego nás nutí za každou cenu posilovat a chránit vlastní sebeobraz.

V Carlově případě se připomínání nízkého postavení v rodině propojuje s touhou chránit si image („*Dokážu víc, než co mi svěřili, ale oni mi víc nedovolí*“) a dovede ho až k největší zradě. Carlo neměl v plánu rozvrátit rodinu Corleonů zevnitř. Chtěl jen roli, která by odpovídala jeho představě o sobě samém. Každodenní rozhořčení z toho,

že se s ním zachází jako s méněcenným, spustilo řetězovou reakci, kterou nezamýšlel.

Vypadat úspěšně vs. být úspěšný

Ne všechny typy sebedůvěry jsou si rovny. Někdy je sebedůvěra výsledkem úspěšného uplatňování hlubších znalostí, jindy vyplyne z povrchního pročtení jednoho článku. Je neuvěřitelné, jak často ego přemění nezasloužené znalosti v lehkomyšlné sebevědomí.

Trocha vědomostí může být nebezpečná, jak se přesvědčil i můj syn. Protože nechtěl psát domácí úkol z francouzštiny, který by vyžadoval spoustu času a úsilí, napadlo ho, že by ho mohl napsat v angličtině a pak vložit do online překladače. Když jsem se ho ptal, jak to, že je tak rychle hotový, řekl mi jen, že to nakonec bylo snadné. Učitel francouzštiny samozřejmě poznal, co provedl, a dal mu nula bodů.

Ego nás svádí, abychom si o sobě mysleli, že jsme něco víc, než ve skutečnosti jsme. Nekontrolovaná sebedůvěra může přerůst v přehnané sebevědomí, nebo dokonce aroganci. Něco málo si přečteme na internetu a najednou jsme mistři světa. Všechno vypadá lehce. Pak ovšem podstupujeme rizika, která možná ani nechápeme. Chceme-li však dosáhnout vytoužených výsledků, musíme se tomuto nezaslouženému sebevědomí bránit.

Nedávno jsem navštívil přednášku zaměřenou na nárůst populace bezdomovců a muž sedící vedle mě poznamenal, jak snadné by bylo tenhle hluboký a komplexní problém vyřešit. Byl opojený trochou nezaslouženého sebevědomí,

kteří vycházelo z povrchního porozumění, takže mu záležitost připadala jednoduchá. Ti, kteří měli kompetence podložené těžce nabytými znalostmi, však problém vůbec nepovažovali za jednoduchý. Dobře si uvědomovali realitu situace.

Nezasloužené poznatky nás pohánějí k rychlým soudům. „To je přece jasné,“ říkáme si. Přesvědčíme sami sebe, že události s nízkou pravděpodobností jsou události s nulovou pravděpodobností, a uvažujeme pouze o nejlepším možném výsledku. Díky nově nabyté (a falešné) sebedůvěře máme pocit, že jsme imunní vůči smůle – vůči všem těm špatným věcem, které se stávají jiným lidem.⁵

Sebevědomí nesnižuje pravděpodobnost špatných výsledků a nezvyšuje pravděpodobnost těch dobrých, pouze nás zaslepuje vůči riziku. Ego také způsobuje, že se víc staráme o udržení nebo zlepšení svého domnělého postavení ve společenské hierarchii než o rozšíření svých znalostí nebo dovedností.

Jedním z důvodů, proč je pro lidi těžké posilovat pracovní pravomoci druhých, je skutečnost, že když jsou na nás závislí při každém rozhodnutí, cítíme se důležití a nepostradatelní. Pokud nás druzí potřebují, dodává nám to nejen pocit nezbytnosti, ale také moci. Čím více lidí na nás závisí, tím mocnější si připadáme. Takový postoj nás ale může zničit. Nejdřív pomalu a pak náhle se stáváme zajatcem okolností, které jsme si sami vytvořili; k udržení této pozice potřebujeme čím dál víc úsilí a blížíme se k hranici hrubé síly.¹ Je jen otázkou času, kdy se něco zlomí.

Člověk, který chce být považován za výjimečného, často nevědomky ukazuje ostatním, jak s ním mohou manipulovat.

¹ Tuto frázi jsem se naučil od Brenta Beshora.

Máme sklony méně se starat o skutečnou velikost než o to, jak významně působíme. Když někdo narušuje naše vnímání sebe sama (nebo jak chceme být vnímáni), ozve se ego a my často reagujeme bez rozmyslu. Carlo Rizzi je fiktivní příklad, ale existuje mnoho skutečných.

Jedním z nich je americký generál Benedict Arnold, který se v září 1780 tajně setkal s britským špiónem. Výměnou za dvacet tisíc liber a velení britské armádě Arnold souhlasil, že Britům předá kontrolu nad pevností ve West Pointu, kterou v té době spravoval.

Jaká síla dokáže člověka přimět, aby zradil svou zemi? Arnoldův důvod byl stejný jako důvod Carla Rizziho: dlouho živená nespokojenost se společenským postavením.

Arnold byl vynikající vojenský důstojník, ale netěšil se přílišné oblibě. Byl žárlivý a často si stěžoval, že Kongres dává při povyšování přednost mladším, méně schopným důstojníkům. Rychle reagoval na společenské křivdy, skutečné i domnělé. A jelikož s oblibou dokazoval svou nadřazenost ponižováním lidí, s nimiž nesouhlasil, vytvořil si neviditelnou armádu nepřátel.

Přesto se mu podařilo získat si důvěru vrchního velitele Kontinentální armády, George Washingtona, který Arnolda jmenoval vojenským guvernérem Filadelfie. V té době Arnold usiloval o ruku Peggy Shippen, dcery zámožné filadelfské rodiny.

Shippenovi byli loajalisté, kteří měli zájem navazovat kontakty pouze s podobně bohatými lidmi. Arnold však bohatý nebyl. Jeho otec alkoholik prohýřil rodinné jmění, když byl Arnold ještě malý chlapec. Od té doby se Arnold snažil navrátit své rodině postavení ve společnosti.

Žil extravagantně, pořádal okázalé večírky a doufal, že si tím získá respekt filadelfské smetánky. Slíbil Shippenovým, že před svatbou obdaruje Peggy velkou částkou na důkaz svého finančního zajištění, a vzal si vysokou hypotéku na koupi panského sídla. Když se s Peggy konečně vzali, měl Arnold velké dluhy. V zakoupeném sídle s Peggy nebydleli, protože ho musel pronajímat, aby zvládal hypotéku splácet.

Arnoldův životní styl přitahoval pozornost mnoha jeho nepřátel, včetně bezskrupulózního předsedy Nejvyšší výkonné rady v Pensylvánii, Josepha Reeda. Reed vystavěl proti Arnoldovi chabou kauzu, jejímž cílem zřejmě bylo ho především veřejně zostudit. Jenže v jejím kontextu vyplulo na povrch, že Arnold zneužíval postavení vojenského guvernéra k vlastnímu obohacování. Nakonec se jeho případ dostal před vojenský soud. Generál Washington udělil Arnoldovi pouze mírnou důtku, ale Arnold měl přesto pocit, že ho Washington zradil.

Nedlouho nato zradil on svou zemi. Arnoldova hrdost utrpěla ránu. Chtěl ostatním ukazovat svou hodnotu a důležitost. Chtěl, aby ho viděli tak, jak se viděl on sám. Když se tak nestalo, ztratil soudnost a nakonec se zapsal do dějin z úplně špatných důvodů.

Kdo z nás se někdy neocitl v podobné situaci? Někdo z vašich blízkých si vás neváží tak, jak byste si přáli. Možná nevidí, jak jste bystří. Nebo si možná neuvědomuje, co všechno pro něj děláte. V zoufalé snaze uspokojit své ego, ať už osobní, nebo profesní, přestanete myslet a děláte věci, které byste za jiných okolností nedělali, například oslovíte konkurenta nebo s někým flirtujete na večírku. Jedním z častých příkladů je situace, kdy v zaměstnání přestanete podávat

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy Jasně myšlení.

Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.