#1 *New York Times* Bestseller

Proč je důležité vědět, co všechno nevíme, a umět změnit názor

JEŠTĚ TO PROMYSLI

Jan Melvil publishing

ADAM GRANT

„Brilantní… Zaručeně vás přiměje zvážit vaše názory a nejdůležitější rozhodnutí."
— Daniel Kahneman, nositel Nobelovy ceny

JEŠTĚ TO PROMYSLI

EDICE
ŽÁDNÁ
VELKÁ
VĚDA

ADAM GRANT

Ještě to promysli

Proč je důležité vědět, co všechno nevíme,
a umět změnit názor

Jan Melvil publishing

Adam Grant
JEŠTĚ TO PROMYSLI
Proč je důležité vědět, co všechno nevíme, a umět změnit názor

Copyright © 2021 by Adam Grant. All rights reserved.

Podle anglického originálu Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2022. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Aleš Drobek
Odpovědná redaktorka Vladimíra Škorpíková
Jazyková redaktorka Vendula Kusá
Šéfredaktor Marek Vlha
Redakční spolupráce Jitka Stříšková
Grafická úprava a sazba Stará škola (staraskola.net)
Ilustrace Matt Shirley a ilustrátoři uvedení na s. 327–328
Obálka Pete Garceau, úprava Pavel Junk
Fotografie autora Tal Goretsky
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2022
melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/chyby
Recenze a pochvaly: melvil.cz/kniha-jeste-to-promysli, libisemi@melvil.cz
Kniha vychází také elektronicky a jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-158-0

Obsah

Prolog / 9

Část I: Individuální přehodnocování
Aktualizujeme vlastní názory / 23

Kapitola 1
Kazatel, žalobce, politik a vědec vejdou do vaší hlavy / 25

Kapitola 2
Gaučový trenér a podvodník
Hledání optimální míry sebevědomí / 44

Kapitola 3
Radost z omylů
Jak báječné je nevěřit všemu, co si myslíme. / 67

Kapitola 4
Klub čestných rváčů
Psychologie konstruktivního konfliktu / 90

Část II: Interpersonální přehodnocování
Otevíráme oči druhým / 109

Kapitola 5
Tanec s protivníky
Jak vítězit v debatách a působit na lidi / 111

Kapitola 6
Zlá krev na diamantu
Jak destabilizovat stereotypy a omezit předsudky / 136

Kapitola 7
Našeptávači vakcín a slušní vyšetřovatelé
Jak mohou ty správné metody naslouchání
dovést druhé ke změně / 160

Část III: Kolektivní přehodnocování
Budujeme komunity celoživotních studentů / 179

Kapitola 8
Vyhrocené hovory
Jak depolarizovat zpolitizované diskuse / 181

Kapitola 9
Přepisování učebnic
Učíme studenty zpochybňovat, co se naučili / 203

Kapitola 10
Takhle jsme to nikdy nedělali
Kultura učení v práci / 223

Část IV: Závěr / 243

Kapitola 11
Jak neztratit rozhled
Přehodnocujeme své pečlivě naplánované kariéry a životní cíle / 245

Doslov / 267
Praktické rady a tipy / 274
Poděkování / 283
Poznámky / 287
Rejstřík / 329

Věnováno Kaan, Jeremymu a Billovi,
mým třem nejstarším kamarádům –
to jediné, co jsem nemusel přehodnotit

Prolog

Po dlouhém kodrcavém letu se z montanského nebe sneslo patnáct mužů. Nebyli to rekreační parašutisté, nýbrž elitní hasiči seskakující do obtížně přístupného lesa, který se předchozího dne vznítil po zásahu bleskem. V té chvíli ještě nevěděli, že za několik minut budou bojovat o holý život.

Onoho parného pozdního odpoledne v srpnu roku 1949 přistáli nedaleko strže Mann Gulch. Hasiči už zahlédli šlehat plameny naproti přes rokli, a tak začali ihned sbíhat ze svahu k řece Missouri. Měli v úmyslu obehnat požár umělým zákopem a nasměrovat ho tam, kde by nenapáchal tolik škody.

Když urazili asi půl kilometru, velitel jednotky Wagner Dodge zpozoroval, že požár přeskočil okraj rokle a žene se přímo na ně. Plameny šlehaly až do výše devíti metrů. Brzy nabyly na takové síle, že za necelou minutu překonaly vzdálenost dvou fotbalových hřišť.

Před šestou večerní už bylo jasné, že lokalizace požáru nepřipadá v úvahu. Dodge změnil taktiku z útoku na ústup a se svými muži se okamžitě začal stahovat z rokle. Hasiči se škrábali do příkrého skalnatého svahu porostlého po kolena vysokou trávou. Za osm minut urazili přes čtyři sta metrů a k vrcholu rokle jim zbývalo necelých dvě stě.

Bezpečné útočiště měli už na dohled, jenže oheň je rychle doháněl. A tak Dodge učinil rozhodnutí, jímž své muže zcela zaskočil. Místo aby pokračoval v ústupu, zastavil se a předklonil. Z kapsy vytáhl sirky, začal je zapalovat a házet do trávy před sebou. „Myslel jsem, že mu přeskočilo," vzpomínal později jeden z přítomných hasičů. „Požár už nám dýchá na záda a velitel nám zapaluje druhý přímo pod nohama?" *Ten idiot se nás snaží upálit zaživa*. Není divu, že mužstvo neuposlechlo, když Dodge ukázal na vlastnoručně rozdělaný oheň a křikl: „Nahoru! Tudy nahoru!"

Hasiči si totiž neuvědomili, že Dodge za pochodu vymyslel, jak odsud vyváznout živý. Spálil trávu před sebou a odepřel tak potravu mohutným plamenům, které je pronásledovaly. Pak si polil kapesník vodou z polní lahve, přikryl si jím ústa a dalších patnáct minut ležel na spálené půdě. Zatímco mu lesní požár běsnil nad hlavou, on dýchal kyslík u země.

Dvanáct jeho hasičů bohužel zahynulo. V sežehlé ruce jedné z obětí se později našly hodinky, jejichž ručičky se roztavily na čase 17.56.

Proč přežili pouze tři muži? Svou roli zřejmě hrála i tělesná kondice, protože dva členové Dodgeovy jednotky požáru jednoduše unikli tím, že včas vyběhli na vrchol rokle. Ovšem sám Dodge přežil díky své duchapřítomnosti.

• • •

Když se zamýšlíme, co je základem duchapřítomnosti, obvykle se nám automaticky vybaví inteligence. Čím jsme chytřejší, tím složitější problémy přece dokážeme řešit a tím rychleji se s nimi vypořádáme. Inteligence se obecně vykládá jako schopnost přemýšlet a učit se. Jenže v našem rušném, těkavém světě existuje ještě jedna množina kognitivních dovedností, které jsou snad ještě důležitější – schopnost znovu si věci rozmyslet a odnaučovat se.

Představte si, že jste právě absolvovali test s výběrem z možností a začínáte pochybovat o jedné své odpovědi. Ještě máte chvíli čas – zůstanete u svého prvního rozhodnutí a necháte odpověď být, nebo ji změníte?

Přibližně tři čtvrtiny studentů jsou přesvědčeny, že opravovat a měnit odpovědi *není* dobrý nápad. Poradenská společnost Kaplan, která se zabývá přípravou na testy, kdysi studenty varovala: „Než změníte svou odpověď, dobře si to rozmyslete. Zkušenosti ukazují, že mnoho studentů si tím pohorší."

Při vší úctě ke zkušenostem dávám přednost tvrdým datům. Když trojice psychologů provedla rozsáhlou revizi třiatřiceti studií, zjistila, že v každé z nich byla většina oprav správná. Tento jev je znám jako omyl prvního instinktu.

V rámci jednoho experimentu spočítali psychologové stopy po gumování v testech více než patnácti set studentů ze státu Illinois. Pouze čtvrtinu změn provedli studenti ze správné odpovědi na špatnou, zatímco u poloviny změn si skóre vylepšili a špatnou odpověď nahradili správnou. Vídám to rok co rok ve svých vlastních kurzech: závěrečné testy mých studentů mají překvapivě málo šmouh od gumy, ale ti, kteří své první odpovědi přehodnotí, si nakonec zlepší celkový výsledek.

Je samozřejmě možné, že opravené odpovědi nemusejí být lepší samy o sobě, nýbrž jen proto, že studenti obvykle mění názor tak neradi, že to udělají, až když jsou si poměrně jistí. Nedávné studie však poukazují na jiné vysvětlení: výsledek nezlepšuje ani tak změna odpovědi, jako spíše zvažování, zda ji změnit.

Obecně totiž neváháme jen při škrtání v testu. Příčí se nám už samotná představa, že něco přehodnotíme. V rámci jednoho experimentu bylo několik set vysokoškolských studentů náhodně vybráno na přednášku o omylu prvního instinktu. Přednášející je poučil o důležitosti přehodnocování názorů a vysvětlil jim, v jakých situacích má taková změna smysl.

V následujících dvou testech však tito studenti přesto neměnili své odpovědi častěji než jiní.

Problém spočívá částečně v kognitivní pohodlnosti. Někteří psychologové poukazují na skutečnost, že jsme duševní lenoši: často raději lpíme na starých názorech, než abychom se namáhavě potýkali s nějakými novými. Náš odpor k přehodnocování má však i hlubší kořeny. Čím více zpochybňujeme svá rozhodnutí, tím nepředvídatelnější se nám svět jeví. Pokaždé si totiž musíme připustit, že fakta se mohla změnit, že co bylo dříve správné, může být najednou špatné. Přehodnocení něčeho, čemu hluboce věříme, může podkopat základy naší identity a vyvolat v nás pocit, že ztrácíme část vlastního já.

Přehodnocování nám nečiní potíže vždy a všude. Na aktualizaci vlastního majetku se například vyloženě těšíme. S radostí si obnovíme šatník, když vyjde z módy, a renovujeme zastaralou kuchyni. Ovšem co se našich vědomostí a názorů týká, spíše se držíme svého. Psychologové tomu říkají uváznutí a ustrnutí. Upřednostňujeme pohodlí jistoty před nepohodlím pochybností a necháváme své kosti obrátit v prach mnohem dříve než svá přesvědčení. Smějeme se lidem, kteří stále používají Windows 95, a přitom pořád lpíme na názorech, k nimž jsme se dopracovali v téže době. Preferujeme tvrzení, která se nám dobře poslouchají, před těmi, jež nás nutí k zamyšlení.

Možná jste už slyšeli, že když hodíte žábu do hrnce s horkou vodou, okamžitě vyskočí, ale když ji hodíte do vlažné vody a postupně zvyšujete teplotu, uvaří se. Nedokáže totiž přehodnotit situaci a hrozbu si uvědomí, až když je pozdě.

Nedávno jsem si na tuto oblíbenou historku trochu posvítil a přišel jsem na jeden drobný zádrhel: není to pravda.

Žába vhozená do hrnce s vařící vodou někdy vyskočí, někdy ne, ale každopádně se ošklivě opaří. V hrnci s vodou, která se postupně zahřívá, si naopak libuje, ale vyskočí, jakmile jí začne být horko.

Nejsou to žáby, kdo nedokáže přehodnocovat. Jsme to my. Jakmile jednou uslyšíme příběh a uvěříme mu, málokdy se namáháme s jeho ověřováním.

• • •

Když hasiči v rokli Mann Gulch viděli, že se na ně ženou plameny, museli se rozhodnout. V ideální situaci by se zastavili, analyzovali situaci a zhodnotili své možnosti. Jenže v jejich případě požár zuřil necelých sto metrů za nimi – na zastavování a přemýšlení nebyl čas. „Při velkém lesním požáru nemají velitel s družstvem ani čas, ani strom, do jehož stínu by si mohli sednout a vést platónský dialog o nepřízni osudu," napsal vědec a bývalý hasič Norman Maclean ve své oceňované knize *Young Men and Fire* (Mladí muži a oheň) popisující tragédii. „Kdyby byl Sokrates velitelem při požáru v rokli Mann Gulch a se svými muži by tam jen seděl a uvažoval, shořel by na popel."

Dodge nepřežil díky tomu, že přemýšlel pomalu a důkladně, nýbrž protože dokázal situaci přehodnotit velmi rychle. Dvanáct jeho mužů zaplatilo životem, jelikož jeho chování nerozuměli. Včas si neuvědomili, oč se jejich velitel snaží.

V akutním stresu se lidé obvykle uchylují k automatickým, hluboce zažitým reakcím. To je z evolučního hlediska velmi prospěšné, ovšem jen pokud se ocitnete ve stejném prostředí, v jakém se takové reakce osvědčily. Jste-li lesní hasič, máte zažito požáry hasit, ne zakládat nové. Pokud vám jde o život, instinktivně utíkáte směrem od ohně, nikoli k němu. Za normálních okolností vám takové reakce mohou zachránit krk. Jenže Wagner Dodge přežil Mann Gulch, protože oba tyto instinkty rychle potlačil.

Nikdo ho nenaučil, jak rozdělat únikový oheň. O takovém nápadu nikdy ani neslyšel. Z jeho strany to byla čirá improvizace.

Další dva přeživší později pod přísahou vypověděli, že během výcviku se o únikovém ohni nikdy neučili. Mnozí odborníci strávili celou svou kariéru studiem lesních požárů, aniž by si uvědomili, že je možné zůstat naživu díky vypálení místa uprostřed plamenů.

Když lidem vyprávím o Dodgeově taktice, obvykle žasnou nad jeho vynalézavostí pod tlakem. *Geniální nápad!* Jejich údiv se však rychle změní ve sklíčenost, když usoudí, že obyčejný smrtelník se na takový okamžik prozření nezmůže. *Vždyť mě vyvedl z míry i domácí úkol z matematiky pro mého čtvrťáka*. Přitom přehodnocování většinou nevyžaduje žádné zvláštní dovednosti ani vynalézavost.

V oné klíčové chvíli v rokli Mann Gulch propásli hasiči ještě jednu příležitost k přehodnocení, která se jim přímo nabízela. Než Dodge začal házet hořící sirky do trávy, nařídil jim, aby odhodili těžkou výbavu a výstroj. Všichni totiž těch osm minut běželi do příkrého kopce i se sekyrami, pilami, lopatami a desetikilovým ruksakem na zádech.

Pokud vám je v patách smrt, může se zdát samozřejmé, že zaprvé a především odhodíte vše, co vás zpomaluje. Pro hasiče je však výbava a výstroj nezbytnou součástí profesního života. Její nošení a péče o ni tvoří podstatnou část jejich výcviku. Dodge musel vydat přímý rozkaz, než většina hasičů odložila své nářadí, a i poté se jeden z nich držel své lopaty, dokud mu ji kolega nevzal z ruky a nezahodil. Kdyby družstvo odhodilo svou výbavu dříve, stačilo by to k jejich záchraně?

To se už nikdy s jistotou nedozvíme, ale Mann Gulch nebyl ojedinělý případ. Jen v letech 1990 až 1995 zahynulo v USA celkem třiadvacet hasičů, kteří utíkali před požárem do svahu i s těžkou výbavou, přestože její odhození mohlo znamenat rozdíl mezi životem a smrtí. V roce 1994 rozšířil silný vítr na hoře Storm King v Coloradu prudký požár v rokli. Při běhu do kopce po skalnatém terénu tehdy přišlo o život čtrnáct elitních

hasičů – čtyři ženy a deset mužů – přestože jim do bezpečí zbývalo pouhých šedesát metrů.

Později vyšetřovatelé spočítali, že bez nářadí a batohů by družstvo mohlo běžet o patnáct až dvacet procent rychleji. „Většina z nich by přežila, kdyby jednoduše odhodili své vybavení," uvedl jeden z expertů. Kdyby „hasiči odhodili batohy a nářadí," shodl se s ním americký Úřad pro lesní správu, „dosáhli by vrcholu hřebene dřív než požár."

Lze předpokládat, že družstvo zpočátku jelo na autopilota a ani si neuvědomovalo, že běží i s nářadím v rukou a s batohy na zádech. „Asi po tři sta metrech běhu do kopce," vypověděl jeden z přeživších z Colorada, „jsem si uvědomil, že se mi na rameni pořád houpe motorová pila!" Muž tehdy sice učinil moudré rozhodnutí a dvanáctikilový nástroj zahodil, pořád však ztrácel drahocenný čas: „Nesmyslně jsem začal hledat místo, kam ji schovat, aby neshořela. […] Vzpomínám si, jak jsem si říkal: ‚Já vážně zahazuju svou pilu, to se mi snad zdá.'" Jedna z obětí byla nalezena s batohem na zádech a v ruce stále svírala držadlo motorové pily. Proč tolik hasičů lpí na svých nástrojích i v situaci, kdy by si jejich odhozením mohli zachránit život?

Pokud máte jako hasič odhodit své vybavení, musíte se odnaučit hluboce zakořeněné zvyky a instinkty. To ale není vše – zbavit se nářadí znamená přiznat chybu a přijít o část vlastní identity. Musíte přehodnotit svůj profesní cíl… a svou životní roli. „S požáry se nebojuje holýma rukama, ale pomocí nástrojů, které jsou často charakteristickými znaky hasičů," vysvětluje psycholog práce a organizace Karl Weick: „Právě kvůli jejich obsluze je hasič nasazován. […] Jejich odhození způsobuje existenciální krizi. Kdo jsem bez svých nástrojů?"

Přírodní požáry jsou relativně vzácné. Většina z nás nemusí dělat blesková rozhodnutí, kdy je potřeba vnímat nástroje jako hrozbu a oheň jako cestu do bezpečí. Přesto je problém

přehodnocování zažitých předpokladů překvapivě běžný, možná dokonce společný všem lidem.

Všichni se dopouštíme obdobných chyb jako hasiči z rokle Mann Gulch, ale jejich následky bývají méně tragické, a proto si jich často ani nevšimneme. Ze způsobů, jak přemýšlíme, se stávají návyky, které pro nás mohou představovat přítěž, a my o nich často začneme pochybovat, až když je pozdě. Říkáme si třeba, že skřípající brzdy to ještě chvíli vydrží, jenže ony pak selžou zrovna na dálnici. Nebo věříme, že akciový trh bude dál stoupat, ačkoli analytici varují před blížící se realitní krizí. Nebo předpokládáme, že se v našem manželství nic zásadního neděje, přestože se nám partner citově vzdaluje. V práci nejsme vůbec nervózní, i když někteří naši kolegové byli propuštěni.

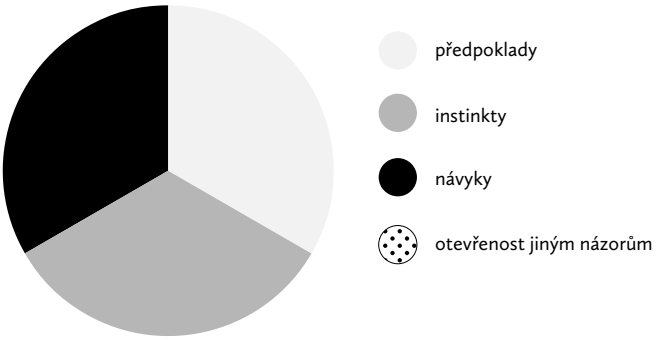
Tato kniha vyzdvihuje důležitost přehodnocování. Vysvětluje, jak si osvojit mentální flexibilitu, která Wagneru Dodgeovi zachránila život. A zamýšlí se také nad tím, proč Dodge nedokázal ke stejné pružnosti motivovat i ostatní a jak se takového selhání vyvarovat.

Možná do práce nenosíte sekeru nebo lopatu, jistě však pravidelně používáte určité kognitivní nástroje – například své znalosti, předpoklady nebo názory, které zastáváte. Některé z nich přitom nejsou jen pracovní pomůckou, nýbrž součástí vašeho já.

Ukažme si to na skupině studentů, kteří na Harvardu vytvořili první sociální síť. Ještě před příchodem na vysokou školu spojili více než osminu nastupujících prváků do takzvané „e-skupiny“. Jakmile však na Harvard nastoupili, svou myšlenku opustili a síť zrušili. O pět let později založil Mark Zuckerberg na stejném kampusu Facebook.

Někteří z tvůrců původní e-skupiny toho dnes čas od času litují. Vím to, protože jsem jedním z nich.

Aby bylo jasno, tehdy jsem si vůbec nedokázal představit to, čím se později stal Facebook. Při zpětném pohledu je však



NÁSTROJE, NA NICHŽ LPÍME

zřejmé, že jsme s přáteli propásli řadu příležitostí k přehodnocení potenciálu naší platformy. Naším prvním instinktem bylo využít e-skupinu k navazování nových známostí. Nepřemýšleli jsme nad tím, jestli bude zajímavá i pro studenty jiných škol, natož pro veřejnost obecně. Měli jsme zkrátka zažitý návyk používat online nástroje ke komunikaci s přáteli. Když jsme se pak všichni ocitli v docházkové vzdálenosti na stejném kampusu, usoudili jsme, že e-skupinu už nepotřebujeme. Přestože jeden ze spoluzakladatelů studoval informatiku a další provozoval úspěšný technologický startup, vycházeli jsme z chybného předpokladu, že sociální síť je pomíjivý koníček, nikoli budoucnost internetu. Protože jsem neuměl programovat, neměl jsem nástroje, abych vytvořil něco sofistikovanějšího. Navíc zakládat firmy, to jsem prostě tehdy nebyl já. Vnímal jsem se jako student prvního ročníku vysoké školy, ne jako začínající podnikatel.

Od té doby je přehodnocování středobodem mého života a mé identity. Jsem psycholog, ale nejsem příznivcem Freuda, nemám v ordinaci gauč a neprovádím terapie. Jako psycholog práce a organizace na Whartonu jsem posledních patnáct let strávil studiem a výukou managementu založeného

na důkazech. Coby podnikatele v oblasti dat a kreativy si mě najaly organizace jako Google, Pixar, NBA nebo Nadace Billa a Melindy Gatesových, abych jim pomohl přehodnotit systém vytváření smysluplných pracovních míst či budování kreativních týmů a kultury spolupráce. Mým úkolem je dívat se novýma očima na to, jak pracujeme, řídíme týmy a žijeme. A totéž učím i druhé.

Myslím si, že žijeme v době, kdy je schopnost přehodnocování obzvlášť důležitá. Když vypukla pandemie koronaviru, mnoho lídrů po celém světě přehodnocovalo své předpoklady příliš pomalu – nejprve usoudili, že virus nezasáhne jejich země, poté že nebude smrtelnější než chřipka, a pak že ho mohou přenášet pouze lidé s viditelnými příznaky. A počty obětí se stále sčítají.

Rok 2020 podrobil naši mentální pružnost těžké zkoušce. Přinutil nás zpochybnit předpoklady, které jsme dlouho považovali za samozřejmé: že je bezpečné jít na návštěvu do nemocnice, jíst v restauraci a obejmout rodiče nebo prarodiče. Že v televizi budou vždy běžet živé sportovní přenosy a že většina z nás nikdy nebude muset pracovat na dálku nebo učit své děti doma. Že si budeme moci koupit toaletní papír a dezinfekční prostředek na ruce, kdykoli budeme potřebovat.

Uprostřed pandemie jsme byli svědky četných případů policejní brutality v USA. Řadu lidí to vedlo k přehodnocení názorů na rasovou nespravedlnost a vlastní roli v ní. V důsledku nesmyslné smrti tří Afroameričanů – George Floyda, Breonny Taylorové a Ahmauda Arberyho – si miliony bělochů uvědomily, že stejně jako sexismus není jen záležitostí žen, netýká se rasismus jen lidí tmavé pleti. Spojenými státy se přehnaly vlny protestů a podpora hnutí Black Lives Matter (Na životech černochů záleží) během dvou týdnů zesílila tolik jako za předchozí dva roky dohromady. Mnozí z těch, kdo krutou a dodnes všudypřítomnou realitu systémového rasismu dlouho nechtěli

nebo neuměli uznat, ji najednou spatřili v docela novém světle. Mnozí z těch, kteří dlouho mlčeli, si začali uvědomovat svou odpovědnost vymezit se jako antirasisti a bojovat proti předsudkům.

Navzdory podobným společným zkušenostem žijeme ve stále více polarizující době. Některým lidem stačí jediná zmínka o pokleknutí během státní hymny, a je po přátelství. Jinde zase za rozvodem stojí jediný hlasovací lístek. Zkostnatělé ideologie trhají americkou kulturu na kusy. Dokonce i náš velký zastřešující dokument, Ústava Spojených států, umožňuje dodatky. Co kdybychom také my začali rychleji novelizovat své osobní mentální ústavy?

Cílem této knihy je zamyslet se nad samotným procesem přehodnocování. Vyhledal jsem ty nejpřesvědčivější důkazy a přední světové odborníky na přehodnocování názorů. V první části se zabývám tím, jak se otevřít jiným pohledům. Dozvíte se, proč pokrokově smýšlející podnikatel uvízl v minulosti, proč okrajový kandidát na veřejnou funkci začal považovat syndrom podvodníka za výhodu, že má laureát Nobelovy ceny radost z vlastního omylu, jak nejlepší světoví prognostici aktualizují své názory a jak se oscarový režisér produktivně hádá.

Druhá část knihy zodpovídá otázku, jak můžeme přimět druhé k přehodnocení názoru. Zjistíte, jak mezinárodní debatní šampion vyhrává spory a jak černošský hudebník přesvědčuje bělošské supremacisty, aby upustili od nenávisti. Ozřejmím vám speciální metodu naslouchání, díky níž jistý lékař přesvědčil rodiče o výhodách vakcinace a jedna zákonodárkyně ugandského velitele, aby zasedl k jednacímu stolu. A pokud jste fanoušky týmu Yankees, zkusím vás přimět k podpoře Red Sox.

Ve třetí části se ptám, jak můžeme vybudovat komunitu celoživotních studentů. V kontextu společenského života nám výzkumníci, kteří se specializují na obtížné konverzace, ukážou, jak lépe mluvit o polarizujících tématech jako potraty nebo

změna klimatu. V kapitole o školství se dozvíte, jak pedagogové učí děti dívat se na svět novýma očima díky tomu, že svou třídu vnímají jako muzeum, k projektům přistupují jako truhláři a přepisují léty prověřené učebnice. V kapitole o zaměstnání se dočtete, jak budovat kulturu učení s první hispánskou ženou ve vesmíru, která se ujala vedení Johnsonova vesmírného střediska a dala si za cíl vyvarovat se tragédií, jakou byla exploze raketoplánu Columbia. Na závěr se zamyslím nad tím, jak je důležité znovu promyslet i ty nejlépe připravené plány.

Za tohle ponaučení řada hasičů z rokle Mann Gulch zaplatila životem. Instinkt Wagnera Dodge, který v zápalu boje odhodil těžké nářadí a ukryl se ve vlastnoručně založeném ohni, znamenal rozdíl mezi životem a smrtí. Jeho vynalézavost by však vůbec nebyla nutná, nebýt hlubší, systémové neschopnosti přehodnotit názor. Největší tragédií Mann Gulch je skutečnost, že dvanáct hasičů zahynulo při lokalizaci požáru, který vůbec nebylo třeba hasit.

Již v osmdesátých letech devatenáctého století začali vědci upozorňovat na důležitou roli lesních požárů v životním cyklu lesů. Požáry odstraňují odumřelou hmotu, dodávají půdě živiny a uvolňují cestu slunečnímu světlu. Když se je lidé pokoušejí zastavit, lesy příliš houstnou. A nahromaděné křoviny, suché listí a větve se pak stávají palivem pro další ničivé požáry.

Přesto teprve v roce 1978 zrušil Úřad pro lesní správu metodiku, podle níž měl být každý zjištěný požár uhašen do 10 hodin dopoledne následujícího dne. Les kolem rokle Mann Gulch hořel v odlehlé oblasti, kde nebyly ohroženy lidské životy. I tak museli hasiči nastoupit do služby, protože nikdo v jejich organizaci dostatečně neprosazoval myšlenku, že některým požárům by se měl nechat volný průběh.

Tato kniha je výzvou k tomu, abyste se vzdali znalostí a pohledů, které vám již neprospívají, a abyste svou identitu ukotvili spíše v názorové pružnosti než pevnosti. Věřím, že pokud

ovládnete umění přehodnocování, získáte lepší předpoklady pro úspěch v práci a štěstí v životě. Schopnost opětovného zvažování vás možná navede k novým řešením starých problémů nebo k tomu, abyste se u nových problémů vrátili ke starým řešením. Zjistíte, jak se více učit od lidí kolem sebe a méně litovat svých rozhodnutí. Známkou moudrosti je poznat, kdy je čas odhodit některé nejcennější nástroje – a některé z nejopečovávanějších částí vlastní identity.

ČÁST I

Individuální přehodnocování

Aktualizujeme vlastní názory

KAPITOLA 1

Kazatel, žalobce, politik a vědec vejdou do vaší hlavy

Beze změny není pokroku.
A kdo nedokáže změnit názor, nezmění nikdy nic.
/ George Bernard Shaw

Pravděpodobně vám jeho jméno nic neříká, ale Mike Lazaridis má na váš život zásadní vliv. Už od útlého věku bylo jasné, že Mike je elektronickým géniem. Ve čtyřech letech si postavil vlastní gramofon z lega a gumiček. Když se na střední škole pokazila televize, učitelé vždycky volali jeho. Ve volném čase sestrojil Mike počítač a navrhl lepší bzučák pro středoškolské soutěže v kvízech, což mu nakonec zaplatilo první rok studia na vysoké škole. Jen několik měsíců před absolvováním elektrotechniky udělal Mike totéž, co řada dalších významných podnikatelů jeho doby: zanechal studia. Bylo načase, aby tento syn přistěhovalců udělal díru do světa.

První úspěch mu přinesl patent na čtečku čárových kódů na filmových pásech, což přišlo Hollywoodu natolik vhod, že Mike získal cenu Emmy a Oscara za technologickou inovaci roku. To však byla maličkost ve srovnání s jeho dalším velkým vynálezem, díky němuž se Mikova firma stala nejrychleji rostoucí společností na světě. Její vlajkový přístroj si rychle získal kultovní oblibu a zástupy věrných fanoušků, od Billa Gatese až po Christinu Aguileru. „Doslova mi změnil život," prohlásila například Oprah Winfreyová. „Nemůžu bez něj žít," prohlásil prezident Obama, když přijel do Bílého domu a odmítl svůj telefon odevzdat tajné službě.

Mike Lazaridis si vysnil BlackBerry jako bezdrátový komunikátor, který by dokázal odesílat a přijímat e-maily. V létě roku 2009 měl jeho přístroj téměř padesátiprocentní podíl na americkém trhu s chytrými telefony. V průběhu dalších pěti let se však smrskl na pouhé procento.

V případě podobně dramatických byznysových kolapsů nikdy nedokážeme určit jednu jedinou příčinu pádu, a tak máme sklon ji antropomorfizovat: *BlackBerry se nedokázal přizpůsobit*. Měnícímu se prostředí se ale nepřizpůsobuje samotná firma, nýbrž *lidé* prostřednictvím mnoha každodenních rozhodnutí. Mike měl jako spoluzakladatel, prezident a jeden ze dvou generálních ředitelů na starosti technickou a produktovou strategii společnosti BlackBerry. Jeho nápad se sice stal jiskrou, která zažehla revoluci v oblasti smartphonů, Mike však vinou neschopnosti věci přehodnocovat ze své společnosti vysál veškerý kyslík a vlastní vynález doslova zardousil. Kde udělal chybu?

Většina z nás je hrdá na své znalosti a zkušenosti a na to, že nezrazujeme své názory a svá přesvědčení. To dává smysl ve stabilním světě, kde jsme za názorovou pevnost odměňováni. Jenže my žijeme v překotném, rychle se měnícím světě, kde je schopnost něco vymyslet stejně důležitá jako si to rozmyslet.

Přehodnocování je soubor kognitivních dovedností, ale také způsob myšlení. Řadu mentálních nástrojů, které potřebujeme, již máme. Musíme je jen tu a tam vytáhnout z kůlny a trochu oprášit.

Pochyby

S rozvojem přístupu k informacím a technologiím znalosti a vědomosti nejenže narůstají, ony rostou stále rychleji. V roce 2011 jste denně vstřebali přibližně pětkrát více informací než

o čtvrt století dříve. Od roku 1950 trvalo přibližně padesát let, než se znalosti v medicíně zdvojnásobily. V roce 1980 se lékařské znalosti zdvojnásobovaly každých sedm let a v roce 2010 se zdvojnásobovaly za poloviční dobu. V důsledku stále rychlejšího tempa změn je proto nutné, abychom svá přesvědčení zpochybňovali ochotněji než kdykoli předtím.

To není snadný úkol. Naše názory mají časem sklon sklouzávat k extrémům a zkostnatělosti. Já se například stále nesmířil s tím, že Pluto není planeta. Školským systémům často trvá roky, než ve světle nových vědeckých poznatků aktualizují osnovy a přepracují učebnice. Vědci nedávno zjistili, že budeme muset přehodnotit řadu oblíbených omylů. Například Kleopatřin otec byl ve skutečnosti Řek, nikoli Egypťan, a totožnost její matky není známa. Paleontologové se dnes domnívají, že někteří tyranosauři měli na zádech barevné peří. Nevidomí lidé mohou skutečně „vidět", protože i zvukové vlny dokážou aktivovat zrakovou kůru a zprostředkovávat slepému člověku vizuální obrazy, podobně jako echolokace pomáhá netopýrům orientovat se ve tmě.[1] Staré desky, klasická auta a starožitné hodiny jsou možná cennými sběratelskými kousky, ale zastaralá fakta jsou mentálními fosiliemi, kterých bychom se měli včas zbavit.

My lidé ihned poznáme, v jakých situacích by se nad svými názory měli zamyslet druzí. Zpochybňujeme úsudek odborníků, kdykoli vyžadujeme druhý názor na lékařskou diagnózu. Bohužel pokud jde o naše vlastní znalosti a názory, často dáváme přednost *pocitu*, že máme pravdu, než tomu *skutečně* se

---

1 Já si například myslel, že idiom „někomu podkuřovat" odkazuje na praxi darování doutníků lidem, u nichž si chceme šplhnout. Asi si proto umíte představit, jak jsem užasl, když mi manželka prozradila skutečný původ toho rčení. V 18. století se prý tonoucí, kteří ztratili vědomí, běžně oživovali takzvaným tabákovým klystýrem – lékaři jim doslova vháněli kouř do pozadí. Teprve později se zjistilo, že je to toxické pro srdeční systém.

nemýlit. V běžném životě si stanovujeme celou řadu vlastních diagnóz, například si vybíráme zaměstnance nebo své partnery. A právě proto se musíme naučit dělat si vlastní druhé názory.

Představte si, že máte rodinného přítele, finančního poradce, a ten vám doporučí investovat do penzijního fondu, na nějž vám zaměstnavatel nepřispěje. A jiný známý, který se v investování také dobře vyzná, vám řekne, že doporučený fond je rizikový. Co uděláte?

Když se v takové situaci ocitl Stephen Greenspan, rozhodl se konfrontovat varování svého skeptického známého s dostupnými fakty. Jeho sestra do tohoto fondu investovala již několik let a s výsledky byla spokojená. Stejně tak řada jejích přátel. Fond sice nenabízel žádné mimořádné výnosy, pravidelně však dosahovaly dvouciferných čísel. Dotyčný finanční poradce mu věřil natolik, že do něj investoval vlastní peníze. Vyzbrojen těmito informacemi se Greenspan rozhodl pro odvážný krok a investoval do fondu téměř třetinu svých úspor na důchod. Zanedlouho se dozvěděl, že jeho portfolio narostlo o dvacet pět procent.

Jenže pak o všechno přes noc přišel, když se fond zhroutil. Šlo o Ponziho schéma Bernieho Madoffa.

Před dvaceti lety můj kolega Phil Tetlock zjistil něco zajímavého. Když přemýšlíme a mluvíme, často sklouzáváme ke způsobu uvažování tří různých profesí: kazatelů, žalobců a politiků. V každém z těchto režimů na sebe bereme určitou identitu a používáme odlišný soubor nástrojů. Do kazatelského módu přepínáme, když je ohroženo naše svaté přesvědčení: dáváme kázání, abychom chránili a prosazovali své ideály. Žalobci se stáváme, zpozorujeme-li chyby ve tvrzení druhých: předkládáme argumenty, abychom dokázali jejich omyl a vyhráli spor. A do světa politiky vstupujeme, když se snažíme získat publikum na svou stranu: vedeme kampaň a ucházíme se o přízeň voličů. Někdy ovšem tak vehementně hlásáme svou pravdu,

usvědčujeme druhé z omylu a politikaříme, že nás vůbec nenapadne přehodnocovat své vlastní názory.

Když se Stephen Greenspan a jeho sestra rozhodli investovat u Bernieho Madoffa, nestali se obětí pouze jednoho z těchto režimů. K jejich nešťastnému osudu přispěly všechny tři současně. Zatímco sestra Stephenovi vyprávěla o tom, kolik peněz se svými známými vydělala, kázala přitom o výhodách fondu. Stephen pak pod vlivem její sebejistoty začal přítele, který ho před touto investicí varoval, obviňovat z „reflexivního cynismu". A do uvažování politika se vpravil, když podlehl touze po uznání – finanční poradce byl rodinný přítel, kterého měl Stephen rád a chtěl se mu zavděčit.

Do takových osidel může padnout kdokoli z nás. Stephen Greenspan však tvrdí, že měl mít víc rozumu, protože je odborníkem na důvěřivost. V době, kdy o osudové investici přemýšlel, zrovna dopisoval knihu o tom, proč se lidé nechávají napálit. Dnes lituje, že k rozhodnutí nepřistoupil s jinými mentálními nástroji. Neměl jednoduše důvěřovat výsledkům, měl strategii fondu analyzovat systematičtěji. Měl si vyhledat více názorů z důvěryhodných zdrojů. A především měl experimentovat s investováním nižších částek během delší doby, než vložil v sázku tolik ze svých životních úspor.

Kdyby to vše učinil, zachoval by se jako vědec.

Pohled jinýma očima

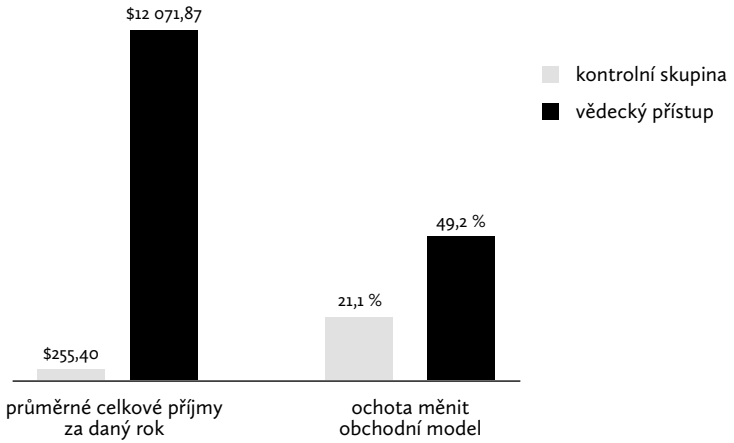
Pokud jste vědec z povolání, máte v popisu práce přehodnocovat. Jste placeni za to, abyste nespouštěli ze zřetele hranice svých vědomostí. Očekává se od vás, že budete pochybovat o tom, co víte, zajímat se o to, co nevíte, a ve světle nového poznání aktualizovat své názory. Jen v minulém století jsme díky důslednému uplatňování vědeckých principů učinili nevídaný

pokrok. Biologové objevili penicilin. Raketoví inženýři nás poslali na Měsíc. Informatici vytvořili internet.

Věda však není pouze profese. Jde o způsob uvažování, který se zásadně liší od kázání, obžaloby a politikaření. Do vědeckého režimu přepínáme, když hledáme pravdu a když provádíme experimenty, abychom ověřili hypotézu a dozvěděli se něco nového. Vědecké nástroje nejsou vyhrazeny lidem v bílých pláštích a s kádinkou v ruce a nevyžadují dlouholetou řeholi nad mikroskopem a Petriho miskou. V našem životě mají hypotézy stejné místo jako v laboratoři. Můžeme na nich zakládat své každodenní rozhodování. A proto se ptám: „Je možné naučit lidi z nevědeckých profesí myslet podobně jako vědci, a pokud ano, budou se nakonec rozhodovat chytřeji?“

Na to se nedávno pokusili odpovědět čtyři evropští výzkumníci, kteří provedli odvážný experiment s více než stovkou zakladatelů italských startupů z oblasti technologií, maloobchodu, nábytku, potravinářství, zdravotnictví, volného času a strojírenství. Většina těchto firem dosud neměla žádné tržby, což bylo ideální prostředí pro studium dopadu výuky vědeckého myšlení na hospodářský výsledek.

Podnikatelé se sjeli do Milána na kurz podnikání. Během čtyř měsíců se naučili sestavovat obchodní strategii, hovořit se zákazníky, vytvořit minimální životaschopný produkt a zdokonalovat prototyp. Nevěděli však, že byli náhodně zařazeni buď do skupiny „vědeckého myšlení“, nebo do kontrolní skupiny. Obsah školení byl pro obě skupiny stejný, ale jednu z nich vedli školitelé k tomu, aby na startupy pohlížela očima vědce. Z této perspektivy je pak jejich strategie teorií, rozhovory se zákazníky pomáhají vytvářet hypotézy a minimální životaschopný produkt a prototyp představují experimenty testující tyto hypotézy. Vědci pak důsledně analyzují výsledky a rozhodují se podle toho, zda jsou jejich hypotézy potvrzeny, nebo vyvráceny.



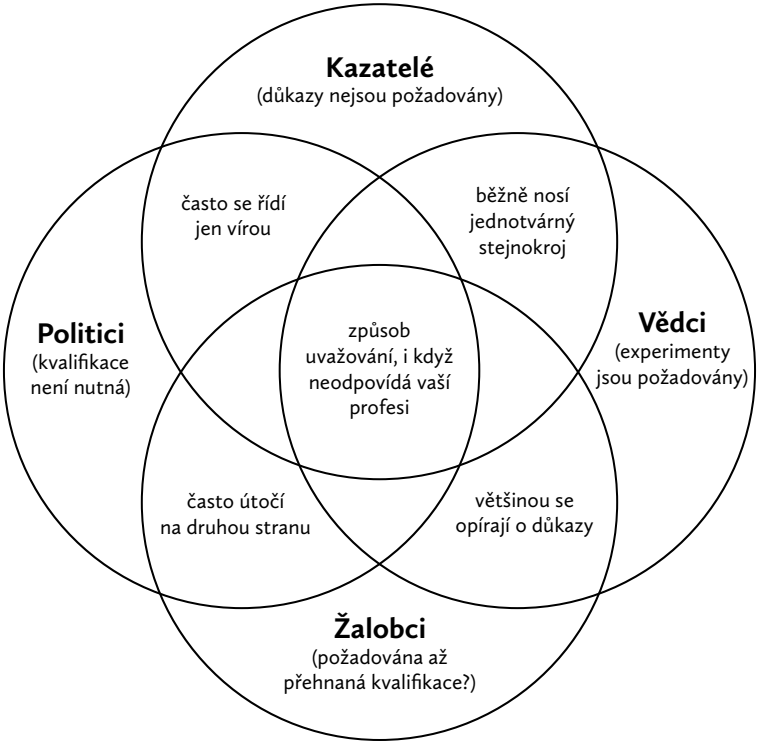
VLIV VĚDECKÉHO PŘÍSTUPU NA ÚSPĚCH STARTUPŮ

V následujícím roce průměrné tržby startupů v kontrolní skupině nepřesáhly tři sta dolarů. Startupy ve skupině s vědeckým přístupem vykázaly průměrné příjmy přes dvanáct tisíc dolarů. Peníze vydělávaly násobně rychleji a také dříve získávaly zákazníky. Proč? Podnikatelé v kontrolní skupině se drželi spíše původních strategií a produktů. Příliš snadno podléhali tendenci kázat o přednostech svých rozhodnutí, poukazovat na nedostatky alternativ a vycházet vstříc poradcům, kteří upřednostňovali stávající směr. Naopak podnikatelé, kteří se učili myslet jako vědci, měnili názory více než dvakrát častěji. Když se jejich hypotézy nepotvrdily, jednoduše přehodnotili svůj obchodní model.

Takové výsledky jsou překvapivé. Úspěšné podnikatele a lídry totiž obvykle chválíme za jejich cílevědomost a prozíravost. Bývají pro nás ztělesněním pevného přesvědčení, oceňujeme jejich rozhodnost a jistotu. Jenže z dostupných důkazů vyplývá, že když firemní lídři soutěží na trhu o zákazníky, ti nejlepší stratégové ve skutečnosti postupují pomalu a váhavě.

Po vzoru pečlivých vědců nespěchají a dopřávají si čas, aby mohli změnit názor. *Začínám si myslet, že rozhodnost se přeceňuje… ale vyhrazuji si právo změnit názor.*

Abyste uvažovali jako vědci, nemusíte se samozřejmě profesně věnovat vědě. A naopak fakt, že jste profesí vědec, automaticky neznamená, že důsledně používáte nástroje svého vzdělání. Vědci sklouzávají k chování kazatele, když vydávají své oblíbené teorie za evangelium a odůvodněnou kritiku považují za kacířství. Vstupují na půdu politiky, obětují-li exaktnost popularitě. Přepínají do režimu žalobců, když mermomocí vyvracejí a diskreditují, místo aby objevovali. Když Einstein svou teorií



relativity převrátil fyziku naruby, postavil se proti kvantové revoluci: „Osud mě potrestal za pohrdání autoritami a udělal autoritu ze mě samého." Někdy i velcí vědci potřebují myslet více jako vědci.

Celá desetiletí předtím, než se stal průkopníkem v oblasti chytrých telefonů, platil Mike Lazaridis za vědeckého génia. Na střední škole o něm psala místní média, protože na vědeckém veletrhu sestrojil solární panel, a také získal ocenění za to, že přečetl od A do Z všechny tituly z oblasti vědy ve veřejné knihovně. Když si otevřete jeho ročenku z osmé třídy, uvidíte kresbičku Mika jako šíleného vědce, jemuž z hlavy šlehají blesky.

Při vynalézání BlackBerry Mike uvažoval jako vědec. Tehdejší komunikátory s funkcí elektronické pošty měly buď příliš pomalý stylus, nebo neprakticky malou klávesnici. Lidé museli své pracovní e-maily krkolomně přeposílat do schránek mobilů a jejich stahování pak trvalo věčnost. Proto Mike zformuloval několik hypotéz a nechal je otestovat svým inženýrským týmem. Co kdyby lidé mohli zařízení držet v ruce a psát na něm palci, a ne všemi prsty? Mohla by existovat jediná poštovní schránka synchronizovaná napříč zařízeními? Daly by se zprávy posílat přes server a v zařízení by se objevily až po dešifrování?

Když se ve stopách BlackBerry vydali i ostatní výrobci, Mike rozebíral jejich smartphony a studoval je. Všechno ho nechávalo chladným. Až do léta 2007, kdy ho ohromil výpočetní výkon prvního iPhonu. „Oni do té věčičky napěchovali celý Mac," prohlásil. Avšak to, co udělal pak, pravděpodobně předznamenalo začátek konce BlackBerry. Jestliže za vzestupem BlackBerry stála z velké části Mikova schopnost myslet jako vědec, zánik firmy byl v mnoha ohledech důsledkem jeho neschopnosti přehodnotit své strategie z pozice generálního ředitele.

Když na scénu vtrhl iPhone, Mike nadále věřil funkcím, díky nimž se BlackBerry kdysi stal senzací. Byl přesvědčen, že

lidé chtějí bezdrátové zařízení pro pracovní e-maily a hovory, nikoli celý počítač s aplikacemi pro domácí zábavu v kapse. Již v roce 1997 chtěl jeden z jeho nejlepších inženýrů přidat internetový prohlížeč, ale Mike mu řekl, aby se soustředil pouze na e-mail. Ještě o deset let později trval na tom, že výkonný internetový prohlížeč by vybíjel baterii a zbytečně zatěžoval kapacitu bezdrátových sítí. Alternativní hypotézy netestoval.

V roce 2008 přesáhla hodnota jeho společnosti sedmdesát miliard dolarů, jenže jejím jediným produktem zůstávalo komunikační zařízení, stále mu chyběl spolehlivý prohlížeč. Když v roce 2010 jeho kolegové navrhli strategii šifrovaných textových zpráv, Mike je sice vyslechl, ale zároveň vyjádřil obavu, že kdyby mohli majitelé BlackBerry posílat zprávy na konkurenční zařízení, časem by zjistili, že své komunikační zařízení vlastně nepotřebují. Jeho výhrady ve firmě převládly, společnost od zasílání rychlých zpráv upustila a propásla tak příležitost za devatenáct miliard dolarů, kterou později využil WhatsApp. Přestože Mike skvěle zvládal přehodnocování, ohledně konstrukce elektronických zařízení se nedokázal podívat novýma očima na trh, na němž jeho zařízení soutěžilo. Inteligence v tomto případě nebyla požehnáním, ale spíše prokletím.

Čím jsou chytřejší, tím tvrdší je jejich pád

Mentální výkon není zárukou mentální obratnosti. Pokud vám chybí motivace změnit názor, bez ohledu na svůj mentální výkon propásnete mnoho příležitostí k přehodnocení. Výzkumy ukazují, že čím vyššího skóre v IQ testu člověk dosáhne, tím spíše podléhá stereotypům, protože rychleji rozpoznává vzorce. Nedávné experimenty zároveň naznačují, že čím jste chytřejší, tím obtížněji aktualizujete svá přesvědčení.

Jedna studie zkoumala, zda matematický talent usnadňuje analýzu dat. Odpověď zní ano, ovšem jen pokud se data týkají něčeho podružného, pro vás nezajímavého, například léčby kožních vyrážek. Co když vám ale výzkumníci sdělí, že analyzovaná data souvisejí s ideologickým problémem silně aktivizujícím vaše emoce – jako například se zákony o držení zbraní ve Spojených státech?

Máte-li rádi čísla, interpretujete výsledky přesněji, pokud jsou tedy v souladu s vaším světonázorem. Odporuje-li ovšem empirický vzorec vaší ideologii, matematická zdatnost se místo výhody stává přítěží. Čím lépe umíte počítat, tím hůře analyzujete vzorce, které zpochybňují vaše názory. Matematičtí géniové levicové orientace si při vyhodnocování důkazů o neúspěšnosti zákazů zbraní vedli hůře než ostatní. Naopak matematici pravicového založení hůře hodnotili důkazy potvrzující, že zákazy zbraní fungují.

Psychologové znají přinejmenším dva typy zkreslení, které za těmito závěry stojí. Jedním z nich je takzvané konfirmační zkreslení (confirmation bias): vidíme to, co předem čekáme. Druhým je efekt zbožného přání (desirability bias): vidíme to, co chceme vidět. Oba předsudky naší inteligenci nejen překážejí, ale mohou dokonce její závěry zkreslit natolik, že začneme aktivně brojit proti pravdě. Najednou nacházíme důvody, proč svou víru kázat s větší vervou, ve sporech vystupovat důrazněji a surfovat na vlnách vítězství vlastní politické strany. Často si pak neuvědomujeme výsledné chyby ve svém uvažování.

Mým oblíbeným biasem je typ „nemám žádné biasy“, jímž trpí lidé přesvědčení o tom, že jsou více objektivní než ostatní. Zdá se, že do této pasti se častěji chytají chytří lidé. Čím jsme bystřejší, tím hůře vnímáme vlastní limity. Čím lépe nám to myslí, tím obtížněji se nám přehodnocuje.

V režimu vědce si dáváme pozor, aby naše uvažování nesklouzlo k ideologii. Při studiu problémů nezačínáme u odpovědí

a řešení, nýbrž u otázek a nejasností. Nedáváme kázání a neřídíme se intuicí, nýbrž se učíme a opíráme o důkazy. Nejenže jsme zdravě skeptičtí k argumentům druhých, ale troufáme si nesouhlasit i s těmi vlastními.

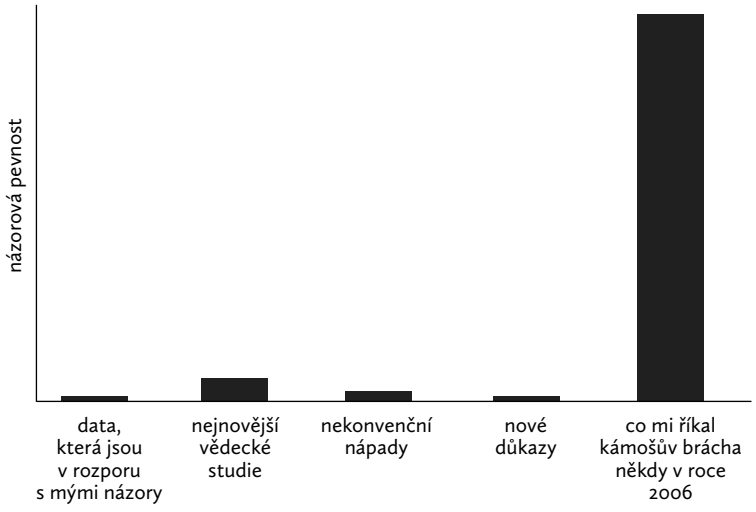
Myslet jako vědec neznamená jen pasivně přijímat jiné názory, nýbrž aktivně je vyhledávat. Vědec se tolik nesoustředí na to, v čem má neomylnou pravdu, ale neustále se ptá, v čem se asi mýlí a proč – a na základě získaných poznatků reviduje své názory.

To se v ostatních mentálních režimech stává jen zřídka. V kazatelském módu je změna názoru známkou morální slabosti, ve vědeckém znamením intelektuální poctivosti. Když se žalobce nechá přesvědčit, pak prohrál. Uzná-li vědec chybu, udělá první krok na cestě k pravdě. Politici převlékají kabát podle toho, kam zafouká vítr. Vědci mění své názory v reakci na preciznější logiku a přesvědčivější data.

Tuto knihu jsem se snažil psát v režimu vědce.[2] Jsem pedagog, ne kazatel. Nesnáším politiku a doufám, že desetiletí v roli

---

2 Když jsem se pustil do studia přehodnocování, nezačal jsem u odpovědí, ale u otázek. Poté jsem přešel k hledání nejlepších dostupných důkazů z randomizovaných, kontrolovaných experimentů a systematických terénních studií. Kde takové důkazy neexistovaly, zahájil jsem vlastní výzkumné projekty. Teprve když jsem dospěl k poznatkům založeným na datech, hledal jsem příběhy a příklady, na nichž bych tyto studie názorně vysvětlil. V ideálním světě by všechny závěry vyplývaly z metaanalýz - studií, v jejichž rámci výzkumníci shromažďují data ze všech dostupných materiálů, přičemž zohledňují kvalitu každého z nich. Tam, kde tyto analýzy nejsou k dispozici, jsem vyzdvihl studie, které považuji za důkladné, reprezentativní nebo podnětné k zamyšlení. Někdy dodávám podrobnosti o metodice, nejen proto, abyste pochopili, jak přesně výzkumníci ke svým závěrům došli, ale také abych vám dal nahlédnout pod pokličku vědeckého způsobu uvažování. Mnohde jen shrnu výsledky, aniž bych se zabýval samotnými studiemi do hloubky, jelikož předpokládám, že tuto knihu čtete, abyste se naučili přemýšlet jako vědci, a nikoli abyste se jimi stali. Přesto, pokud vás má zmínka o metaanalýzách nadchla, možná je čas zvážit (či přehodnotit) kariéru ve společenských vědách.



profesora mě vyléčilo z touhy zalíbit se svému publiku, jíž jsem možná dříve podléhal. A i když jsem si v režimu žalobce užil své, nakonec jsem usoudil, že v soudní síni bych byl raději soudcem. Nečekám, že se mnou budete ve všem souhlasit. Doufám však, že vás mé myšlenky přinejmenším zaujmou a že studie, příběhy a teorie, o nichž zde píšu, vás také přimějí k zamyšlení. Koneckonců smyslem učení není potvrzovat si své názory, ale rozvíjet je.

Mimochodem myslím si, že otevřené hlavy jako vědci bychom neměli mít za všech okolností. Kázání, obžaloba nebo politikaření jsou někdy na místě. Přesto věřím, že většině z nás by prospělo, kdybychom byli otevřenější častěji, protože ve vědeckém režimu jsme mentálně hbitější.

Když psycholog Mihaly Csikszentmihalyi studoval práci významných vědců, jako byli Linus Pauling a Jonas Salk, dospěl k závěru, že se od svých kolegů odlišují především kognitivní flexibilitou, ochotou „přecházet z jednoho extrému do druhého

podle potřeby“. Stejné charakteristiky vykázali i velcí umělci a v jedné nezávislé studii také vysoce kreativní architekti.

Je to vidět také na osazenstvu Oválné pracovny. Odborníci hodnotili americké prezidenty na základě dlouhého seznamu osobnostních rysů a porovnávali je s žebříčky nezávislých historiků a politologů. Po započítání faktorů typu délka funkčního období, války a skandály měli opravdu velcí prezidenti společnou jen jednu vlastnost – a to nikoli ctižádostivost nebo ráznost, přátelskost nebo machiavelismus, atraktivitu či vtip, vyrovnanost nebo uhlazenost.

Od ostatních se lišili svou intelektuální zvídavostí a otevřeností. Například rádi četli knihy o široké škále témat. Biologii, filozofii, architekturu nebo hudbu studovali se stejným zápalem jako domácí či zahraniční politické otázky. Zajímali se o nové světonázory a dokázali přehodnotit ty staré. Svůj program vnímali jako seznam experimentů, které je nutno provést, a ne jako příležitost k vytloukání politického kapitálu. Třebaže byli profesí politici, problémy řešili spíše jako vědci.

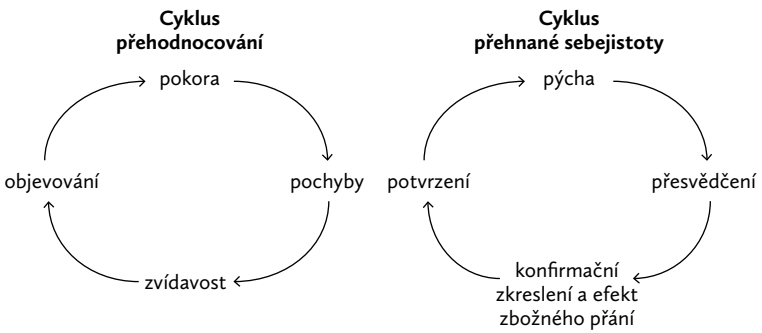
Neházejte skepsi za hlavu

Během svého studia procesu přehodnocování jsem zjistil, že je často cyklický. Začíná intelektuální pokorou – víme, že nic nevíme. Všichni bychom si měli sepsat dlouhý seznam témat, v nichž se neorientujeme. *Ten můj zahrnuje umění, finanční trhy, módu, chemii, jídlo, proč se britský přízvuk v písních mění na americký a proč se člověk sám nedokáže lechtat.* Když si své nedostatky uvědomíme, otevřeme tím dveře pochybnostem. A jakmile svými dosavadními znalostmi otřeseme v základech, začneme se ptát, jaké informace nám asi chybí. Tak dospějeme k novým poznatkům, díky nimž si uvědomíme, kolik toho ještě nevíme. A následkem toho zůstaneme stát nohama na zemi.

Intelektuální pokorou tedy začínáme i končíme. Jsou-li znalosti zdrojem moci, pak je poznávání zdrojem moudrosti.

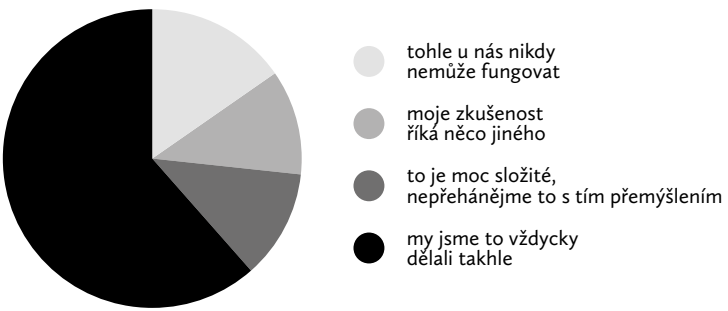
Ve vědeckém myšlení má přednost pokora před pýchou, pochybnosti před jistotou a zvídavost před omezeností. Když přepneme z vědeckého režimu, cyklus přehodnocování se rozpadne a vystřídá ho cyklus přehnané sebejistoty. Pokud kážeme, nevidíme mezery ve svých znalostech. Jsme přesvědčeni, že pravdu jsme již našli. Pýcha je živnou půdou víry, nikoli pochybností a probouzí v nás žalobce. V takovém režimu se plně soustředíme na vyvracení cizích názorů, ty své však považujeme za neochvějné – podléháme konfirmačnímu zkreslení a efektu zbožného přání. Stáváme se politiky, kteří přehlížejí nebo odmítají vše, co se nelíbí „voličům", tedy šéfům, rodičům nebo spolužákům na střední škole, na něž se snažíme udělat dojem. Do svého představení jsme pohrouženi natolik, že pravda ustupuje do zákulisí a výsledná přízeň publika v nás rozdmýchává aroganci. Vychutnáváme si svůj status a moc, usínáme na vavřínech, místo abychom svá přesvědčení podrobovali otázkám.

Do pasti přehnané sebejistoty upadl také šéf BlackBerry Mike Lazaridis. Na svůj úspěšný vynález byl natolik pyšný,



CYKLUS PŘEHODNOCOVÁNÍ A CYKLUS PŘEHNANÉ SEBEJISTOTY

že si nedokázal připustit jakoukoli jeho změnu. To se projevovalo zejména v Mikově obhajobě fyzické klávesnice před dotykovým displejem. Klávesnici BlackBerry považoval za přednost, o níž rád kázal – a zároveň za nedostatek iPhonu, na nějž s oblibou poukazoval. Když akcie jeho společnosti začaly klesat, uvázl Mike v osidlech konfirmačního zkreslení, efektu zbožného přání a přízně svých fanoušků. „Je to ikonický produkt," prohlásil o BlackBerry v roce 2011. „Používají ho podnikatelé, používají ho lídři, používají ho celebrity." V roce 2012 už iPhone ovládal čtvrtinu celosvětového trhu s chytrými telefony, ale Mike se stále bránil myšlence psaní na sklo. „Tohle nechápu," ukázal na zasedání představenstva na telefon s dotykovým displejem. „Klávesnice je přece jeden z důvodů, proč si lidé BlackBerry kupují." Podobně jako politik, který vede kampaň výhradně pro svou voličskou základnu, se Mike soustředil na oblibu klávesnice mezi miliony stávajících uživatelů a opomíjel atraktivitu dotykového displeje pro miliardy potenciálních zákazníků. (Přes toto vše přiznávám, že po fyzické klávesnici se mi stýská, a jsem velmi rád, že se chystá její návrat.)



NEJPROTIVNĚJŠÍ VÝMLUVY, KTERÉ LIDÉ POUŽÍVAJÍ, MÍSTO ABY PŘEHODNOCOVALI

A když dal Mike konečně zelenou novému pojetí obrazovky a softwaru, neochotu měnit stávající výrobek začali projevovat někteří jeho inženýři. Neschopnost přehodnotit oblíbené paradigma byla tehdy rozšířená v celé firmě. V roce 2011 napsal anonymní vysoce postavený zaměstnanec BlackBerry otevřený dopis Mikovi a jeho spoluřediteli. „Nedávno jsme se shodli, že Mac napěchovaný do telefonu od Applu bude propadák, a smáli jsme se tomu," stálo v dopise. „A dnes přicházíme se stejným výrobkem o nějaké tři čtyři roky s křížkem po funuse."

Naše neochvějné přesvědčení se pro nás může stát vězeňskou celou. Řešením není myslet pomaleji, nýbrž rychleji přehodnocovat. Právě díky tomu se kdysi Apple vrátil z pokraje bankrotu a stal se nejhodnotnější společností na světě.

Legenda o zmrtvýchvstání Applu se točí kolem osamělého génia Steva Jobse. Říká se, že u zrodu iPhonu stálo Jobsovo neochvějné přesvědčení a jasná vize. Pravda je však taková, že Steve Jobs byl zpočátku bytostně proti tomu, aby jeho společnost vyráběla mobilní telefony. Zaměstnanci mu však předložili vizi a teprve jejich schopnost přesvědčit šéfa doopravdy vzkřísila Apple. Ačkoli Jobs uměl „myslet jinak", o nový směr Applu se zasloužili převážně jeho podřízení.

V roce 2004 přišli inženýři, designéři a marketéři za šéfem Applu s návrhem, že by se oblíbený iPod mohl stát základem nového telefonu. „A proč bychom to k#&@a dělali?" osopil se na ně Jobs. „To je ten nejblbější nápad, jaký jsem kdy slyšel." Jeho tým si totiž všiml, že konkurenční mobilní telefony už se pomalu pouštějí do přehrávání hudby, jenže Jobs se bál, že nový jablečný telefon by kanibalizoval na lukrativním trhu s iPody. Ke všemu navíc nesnášel mobilní operátory a nechtěl své produkty podřizovat jejich podmínkám a omezením. Když mu vypadávaly hovory nebo selhával software, občas svým telefonem frustrovaně mrštil o zem. Na soukromých schůzkách i na veřejných fórech se opakovaně zapřísahal, že telefony nikdy vyrábět nebude.

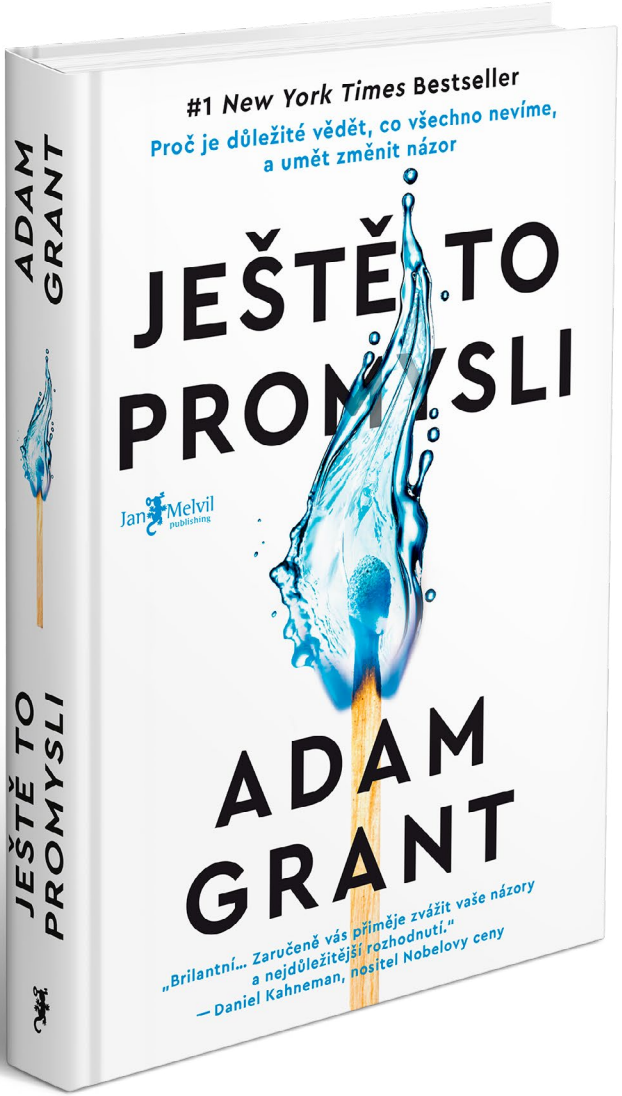
Několik inženýrů Applu však tuto možnost z vlastní iniciativy znovu a znovu sondovalo. Společně pak Jobse přesvědčovali, že nemůže vědět, co neví, a vybízeli ho k přehodnocení názoru. Ubezpečovali ho, že by dokázali navrhnout chytrý telefon, který by si oblíbili úplně všichni, takže telefonní operátoři by museli přistoupit na podmínky Applu, a ne naopak.

Výzkumy ukazují, že chcete-li někoho přimět ke změně, je užitečné vyzdvihnout vše, co zůstane stejné. Vize změny je přesvědčivější, pokud staví na kontinuitě. Naše strategie se sice posune jinam, ale naše identita přetrvá.

Také Jobsovi blízcí spolupracovníci pochopili, že to je ta nejschůdnější cesta k přesvědčení šéfa. Ujistili ho, že z Applu nechtějí udělat telefonní společnost. Firma s jablkem v logu zůstane výrobcem počítačů, pouze do svého sortimentu zařadí jeden mobilní přístroj. Díky iPodu si už lidé nosili v kapse na dvacet tisíc písniček, tak proč by si v ní nemohli nosit i všechno ostatní? Apple bude muset přehodnotit své technologie, ale zachová si DNA. Po šesti měsících diskusí zaujal nový návrh Jobse natolik, že mu konečně požehnal. Dva různé týmy se ihned pustily do experimentu, který měl odpovědět na otázku, zda do iPodu přidat funkci telefonování, nebo z Macu udělat miniaturní tablet, který by sloužil jako telefon. Pouhé čtyři roky po uvedení na trh tvořil iPhone polovinu příjmů Applu.

iPhone se stal revolučním milníkem ve vývoji chytrých telefonů. Ten od svého začátku procházel spíše pozvolnou, postupnou evolucí – inovace se týkaly především rozměrů a tvarů, lepších fotoaparátů a delší výdrže baterie, ovšem účel nebo uživatelský zážitek se nijak zásadně neměnily. Při pohledu zpět se nabízí jedna otázka – kdyby Mike Lazaridis přehodnotil svůj oblíbený produkt ochotněji a pružněji, nebyl by dnes chytrý telefon v důsledku vzájemné konkurence BlackBerry a Applu ještě daleko pokročilejší?

Pokud už něco víme, mnohdy se uzavíráme před tím, co nevíme. Dobrý úsudek závisí na schopnosti a vůli otevřít se novým poznatkům. Já dnes například nepochybuji, že přehodnocování je i v každodenním životě stále důležitějším návykem. Samozřejmě se mohu mýlit. Pokud ano, ochotně se nad tím ještě zamyslím.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na www.melvil.cz