

Prečo je dobré prehodnocovať vlastné názory

**EŠTE
SI TO
PREMYSLI**



**ADAM
GRANT**

IKAR

ADAM
GRANT

▼
EŠTE
SITŮ
PREMYSLI



Preložila Svetlana Žuchová

IKAR

Adam Grant
THINK AGAIN
The Power of Knowing What You Don't Know

Copyright © 2021 by Adam Grant
Translation © 2022 by Svetlana Žuchová
Design © Luke Bird
Slovak edition © 2022 by IKAR, a.s.

Z anglického originálu Think Again
(Viking, USA 2021) preložila Svetlana Žuchová.
Redigovala Andrea Vargovčíková.
Obálku podľa originálu upravil Augustín Putera.
Technická redaktorka Helena Oleňová.
Vydalo vydavateľstvo IKAR, a.s., Bratislava, v roku 2022
ako svoju 1 929. publikáciu v elektronickej podobe.
Sadzba a zalomenie do strán ITEM, spol. s r. o., Bratislava.

ISBN 978-80-551-8454-8

*Venujem Kaanovi, Jeremymu a Billovi,
trom svojim najstarším priateľom,
o ktorých nemienim pochybovať*

OBSAH

Predslov

1. ČASŤ: Individuálne prehodnocovanie

Ako modernizovať vlastné názory

1. Kazateľ, žalobca, politik a vedec vám vstúpia do mysle | 23
2. Hrdina za plotom a podvodník.
Ako nájsť ťažisko sebadôvery | 43
3. Radosť z vlastných omylov. Ako zakúsiť vzrušenie z toho, že neveríme všetkému, čo si myslíme | 67
4. Dobrý klub bitkárov.
Psychológia konštruktívneho konfliktu | 91

2. ČASŤ: Medziludské prehodnocovanie

Ako priviesť okolie k otvorenej myslí

5. Tance s nepriateľmi. Ako víťaziť v debatách a vplývať na ľudí | 113
6. Zlá krv na bejzbalovom ihrisku. Ako destabilizovať stereotypy a oslabiť tak predsudky | 139
7. Očkovací šepkári a mierni vyšetrovatelia. Ako správny spôsob počúvania motivuje ľudí na zmenu | 163

3. ČASŤ Kolektívne prehodnocovanie

Ako budovať komunity ľudí, ktorí sa nikdy neprestávajú učiť

8. Rozhovory o páčivých témach.
Depolarizujeme rozdelenú spoločnosť | 185
9. Prepisovanie učebníc. Ako učiť študentov
spochybňovať vedomosti | 209
10. Tak sa to ešte nikdy nerobilo.
Ako vytvoriť v práci kultúru učenia | 229

4. ČASŤ: Záver

11. Ako sa zbaviť tunelového videnia.
Rozmyslite si aj najlepšie kariérne
a životné plány | 251

Epilóg | 273

Ako priložiť ruku k dielu | 279

Podakovanie | 287

Poznámky | 293

Register | 337

Predslov



Po turbulentnom lete skočilo z oblohy nad Montanou päťnásť mužov. Neboli to parašutisti, ale hasiči. Elitná hasičská jednotka určená na likvidáciu lesného požiaru, ktorý predchádzajúci deň zapríčinil blesk. Už o niekoľko minút budú bojovať o život.

Hasiči pristáli nad roklinou Mann Gulch neskoro popoludní v horúci augustový deň roku 1949. Oheň videli na druhej strane rokliny a spustili sa dolu svahom k rieke Missouri. Ich zámerom bolo vykopať okolo požiaru priekopu tak, aby ho ohrančili a nasmerovali na oblasť, v ktorej nemohol narobiť toľko škody.

Asi po pol kilometri chôdze si predák Wagner Dodge všimol, že oheň preskočil cez roklinu a šíri sa rovno k nim. Plamene šľahali do výšky takmer desať metrov. Čoskoro bude oheň plápať dosť rýchlo na to, aby ani nie za minútu postúpil o vzdialenosť s dĺžkou dvoch ihrísk amerického futbalu.

O trištvrte na šesť bolo zjavné, že snaha o ohraničenie požiaru je márna. Dodge si uvedomil, že nastal čas prepnúť z boja na útek, a okamžite nariadil posádke obrátiť sa a utekať naspäť hore svahom. Elitní hasiči museli liezť po mimoriadne strmom úbočí, po skalnatom teréne a cez trávu siahajúcu po kolená. Počas na-

sledujúcich ôsmich minút prešli takmer pol kilometra a od vrchu rokliny sa vzdialili asi o dvesto metrov.

Keď sa takmer dostali do bezpečia, no oheň sa prudko šírila, Dodge urobil čosi, čo posádku zmiatlo. Namiesto toho, aby sa usiloval predbehnúť požiar, zastal a predklonil sa. Vytiahol zápalkovú škatuľku, začal zapalovať zápalky a hádzal ich do trávy. „Mysleli sme si, že zošalel,“ spomínal neskôr jeden z členov posádky. „Oheň sme mali doslova za chrbtom a šéf nám zakladal ďalší požiar rovno pod nosom. Zbláznil sa?“ Pomyslel si: *Ten somár Dodge sa ma snaží upáliť.* Neprekvapuje, že keď Dodge zamával smerom k ohňu a zakričal „Nahor! Tadiaľto!“, posádka ho nenasledovala.

Hasiči si totiž neuvedomili, že Dodge objavil spôsob, ako prežiť, a vytvoril únikovú cestu. Pálením trávy pred nimi odstraňoval palivo, ktoré by živilo požiar. Potom nalial vodu z poľnej fľaše na vreckovku, zakryl si ňou ústa a pätnásť minút ležal na bruchu na spálenej zemi. Zatiaľ čo priamo nad ním zúril lesný požiar, kyslík tesne nad zemou mu umožnil prežiť. Dvanásť hasičov nanešťastie zahynulo. Neskôr sa našli vreckové hodinky jednej z obetí s ručičkami roztavenými na čase 5.56.

Prečo prežili len traja hasiči? Jedným z faktorov mohla byť telesná zdatnosť. Dvom sa podarilo predstihnúť oheň a dobehnúť k hrebeňu rokliny. Dodgea však zachránila duševná zdatnosť.



Keď sa zamýšľame, čo znamená duševná zdatnosť, ako prvá nám zvyčajne napadne inteligencia. Čím ste múdrejší, tým zložitejšie problémy dokážete riešiť – a tým rýchlejšie ich riešite. Inteligencia sa bežne chápe ako schopnosť myslieť a učiť sa. Lenže vo svete plnom prekvapení jestvuje aj ďalšia skupina kognitívnych schopností, ktoré môžu byť ešte dôležitejšie: schopnosť prehodnotiť a odnaučiť sa.

Predstavte si, že ste práve dopísali test s viacerými možnosťami správnych odpovedí a začnete váhať nad jednou zo svojich odpovedí. Ešte máte trochu času – je správne držať sa pôvodnej odpovede alebo ju zmeniť?

Asi tri štvrtiny študentov sa nazdávajú, že zmenou odpovede si *zhoršia* výsledok. Kaplan, veľká spoločnosť zameraná na prípravu na štandardizované testy, raz študentov varovala, aby „boli mimoriadne opatrní, ak sa rozhodnú zmeniť odpoveď. Naše skúsenosti ukazujú, že mnohí študenti zmenia svoju odpoveď na nesprávnu“.

Pri všetkej úcte k váhe skúseností, ja uprednostňujem moc dôkazov. Keď traja psychológovia preskúmali výsledky tridsiatich troch vedeckých štúdií, zistili, že podľa každej z nich väčšina testovaných zmenila nesprávnu odpoveď na správnu. Tento fenomén sa nazýva omyl prvej voľby.

V rámci jedného pokusu počítali výskumníci vygumované odpovede v testoch vyše tisícpäťsto študentov v americkom štáte Illinois. Len vo štvrtine prípadov išlo o zmenu zo správnej odpovede na nesprávnu, kým v polovici prípadov zaznamenali autori zmenu nesprávnej odpovede na správnu. Mnohé roky to vídam na vlastných prednáškach. Na záverečných skúškach opravujú študenti len prekvapujúco málo odpovedí, no tí, ktorí netrvajú na prvej odpovedi a prehodnotia ju, si výsledky nakoniec zlepšia.

Samozrejme, je možné, že zmenené odpovede nie sú samy osebe lepšie. Sú lepšie len preto, lebo študenti sa všeobecne natoľko zdráhajú zmeniť odpovede, že keď to už urobia, sú si ich správnosťou dosť istí. Novšie štúdie však naznačujú aj iné vysvetlenie. Výsledok testu nezlepší ani nie tak zmenená odpoveď, ako skôr nápad, že by ste ju mohli zmeniť.

Neváhame len prehodnotiť svoje odpovede. Váhame už pri nápade prehodnotiť ich. Vezmime si experiment, v rámci ktorého stovky vysokoškolských študentov poučili o omyle prvej

voľby. Prednášajúci im vysvetlil, aké výhodné je odpovede prehodnocovať, a poradil im, kedy to má najväčší význam. Pri nasledujúcich dvoch testoch nemenili títo študenti odpovede o nič častejšie.

Čiastočné vysvetlenie predstavuje kognitívna lenivosť. Niektorí psychológovia poukazujú na to, že sme duševní skupáni. Často uprednostňujeme pohodlné zotrvávanie pri overených presvedčeniach pred zápasom s novými. No za náš odpor k prehodnocovaniu môžu ešte hlbšie sily. Ak spochybňujeme sami seba, svet sa stáva menej predvídateľným. Vyžaduje to od nás priznať si, že fakty sa mohli zmeniť, a to, čo bolo kedysi správne, už nemusí byť pravda. Prehodnotenie niečoho, o čom sme hlboko presvedčení, môže ohroziť našu identitu a vzbudiť v nás pocit, že prichádzame o časť seba.

Prehodnocovanie nie je rovnako náročné vo všetkých oblastiach života. Napríklad veci vo svojom vlastníctve s radosťou obnovujeme. Meníme šatník, keď odev vyjde z módy, a zrekonštruujeme kuchyňu, len čo nám pôvodné vybavenie nevyhovuje. Ak však ide o vedomosti a názory, nemienime riskovať. Hovoríme tomu vziať a ustrnúť. Uprednostňujeme pohodlie určitého presvedčenia pred nepohodlím pochybností, takže svoje presvedčenia necháme spráchnivieť oveľa skôr ako svoje kosti. Smejeme sa ľuďom, ktorí ešte používajú Windows 95, no sami lipneme na názoroch, aké sme si utvorili v roku 1995. Namiesto toho, aby sme počúvali úsudky, ktoré nás nútia zamyslieť sa, dávame prednosť takým, ktoré v nás vzbudzujú príjemné pocity.

Už ste asi počuli, že keď hodíte žabu do hrnca s horúcou vodou, okamžite z neho vyskočí. No ak ju hodíte do vlažnej vody a teplotu postupne zvyšujete, žaba sa uvarí. Chýba jej schopnosť prehodnotiť situáciu a neuvedomí si hrozbu, kým nie je neskoro.

Nedávno som si našiel viac informácií o tomto populárnom príklade a objavil som chybičku. Nie je to pravda.

Ak žabu hodíme do vriacej vody, spôsobíme jej vážne popáleniny. Nedá sa s istotou povedať, či sa jej podarí ujsť. Žabe sa v skutočnosti lepšie darí vo vode, ktorá sa zahrieva postupne. Len čo je voda nepríjemne teplá, žaba z nej vyskočí.

Schopnosť prehodnotiť situáciu nechýba žabám. Chýba nám. Keď sme sa rozhodli považovať tento príbeh za pravdivý, málokedy si dáme tú námahu, aby sme o ňom zapochybovali.



Keď sa k hasičom blížil požiar, stáli pred rozhodnutím. V ideálnom svete by mali dosť času zastaviť sa, analyzovať situáciu a vyhodnotiť svoje možnosti. Keďže oheň im však zúril ani nie sto metrov za chrbtom, nemali sa kedy zamyslieť. „Vo veľkom požiari niet času ani stromu, v ktorého tieni by si mohol šéf s posádkou posedieť a viesť platónsky dialóg o katastrofe,“ napísal Norman Maclean, vedec a bývalý hasič, vo svojom oceňovanom zázname tragédie *Mladí muži a oheň* (v origináli *Young Men and Fire*). „Keby posádku pri hasení požiaru v rokline Mann Gulch vidol Sokrates, všetkých by počas rozhovoru zhtli plamene.“

Dodge neprežil vďaka pomalšiemu premýšľaniu. Vyviazol živý vďaka svojej schopnosti rýchlejšie prehodnotiť situáciu. Dvanásť elitní hasiči zaplatili životom za to, že sa im Dodgeovo správanie zdalo nezmyselné. Nedokázali svoj predpoklad včas prehodnotiť.

Pod vplyvom akútneho stresu sa ľudia zvyčajne uchýlia k automatickým, dobre naučeným reakciám. Z hľadiska evolúcie je to výhodné – aspoň kým ste v prostredí, v ktorom sú takéto reakcie užitočné. Ak ste hasič, vaša dobre naučená reakcia je hasiť požiar a nie zakladať ďalší. Ak utekáte pred smrťou, vaša dobre naučená reakcia je bežať od ohňa preč, nie smerom k nemu. Za normálnych okolností by vám takéto správanie mohlo zachrániť život. Dodge však prežil požiar práve preto, lebo obe tieto reakcie rýchlo prehodnotil.

Nikto Dodgea nenaučil takto si vytvoriť únikovú cestu. O takejto možnosti nikdy nepočul, bola to číra improvizácia. Obaja ďalší hasiči, ktorí prežili, neskôr pod prísahou dosvedčili, že počas tréningov sa o tomto koncepte nikdy neučili. Mnohí odborníci skúmali lesné požiare celý život, a predsa si neuvedomili, že vypálením diery v plameňoch si možno zachrániť život.

Keď o tom, ako Dodge ušiel, rozprávam ľuďom, zvyčajne žasnú nad jeho vynachádzavosťou pod ohromným tlakom. *Bol to génius!* Len čo si uvedomia, že bežní smrteľníci zažijú takéto okamihy slávy málokedy, prekvapenie sa mení na sklúčenosť. *Ja som si neporadil ani so štvrtáckou úlohou z matematiky.* No väčšina situácií, v ktorých pomôže prehodnotiť ich, si nevyžaduje ani zvláštne zručnosti, ani mimoriadnu dôvtipnosť.

Počas požiaru v rokline Mann Gulch hasiči jednu príležitosť prehodnotiť situáciu premeškali, hoci ju mali rovno pod nosom. Krátko predtým, než začal Dodge hádzať do trávy horiace zápalky, nariadil členom posádky odhodiť ťažké vybavenie. Celých osem minút bežali nahor strmým úbočím a niesli pritom sekery, píčky, lopaty a desaťkilogramové batohy.

Ak utekáte pred smrťou, môže sa javiť ako samozrejmé, že najprv odhodíte všetko, čo by vás mohlo spomaľovať. No na výkon práce hasičov je vybavenie nevyhnutné. Nosenie výstroja a starostlivosť oň sú neodmysliteľnou súčasťou tréningu aj samotného povolania. Väčšina posádky odložila nástroje až po tom, čo Dodge vydal tento rozkaz – jeden z jej členov dokonca odmietal odhodiť lopatu až do chvíle, keď mu ju kolega vzal z rúk. Keby sa hasiči zbavili výstroja skôr, stačilo by to na ich záchranu?

To sa už nikdy nedozvieme, ale požiar v rokline Mann Gulch nepredstavuje izolovanú udalosť. Medzi rokmi 1990 a 1995 zahynulo dohromady dvadsaťtri hasičov, ktorí sa snažili utiecť pred ohňom hore kopcom, hoci zbaviť sa ťažkého výstroja im mohlo zachrániť život. V roku 1994 silný vietor na vrchu Storm

King v americkom Colorade spôsobil, že plamene preskočili cez roklinu. O život pritom pri behu hore kamenistým kopcom do bezpečia vzdialeného len šesťdesiat metrov prišlo desať elitných hasičov a štyri hasičky.

Vyšetovatelia neskôr vypočítali, že bez vybavenia a ruksakov by sa posádka pohybovala o pätnásť až dvadsať percent rýchlejšie. „Väčšina by bola prežila, stačilo odhodiť výstroj a bežať do bezpečia,“ zhodli sa členovia Správy lesov Spojených štátov. „Hasiči by sa na hrebeň rokliny boli dostali skôr než oheň.“

Je pravdepodobné, že posádka najprv bežala automaticky a jej členovia si ani neuvedomovali, že stále nesú ruksaky a náradie. „Takmer tristo metrov od úpätia svahu,“ spomínal si neskôr jeden z hasičov, ktorí prežili tragédiu v Colorade, „som si uvedomil, že ešte vždy mám cez plece prehodenú pílu!“ Dokonca aj po tom, ako sa múdro rozhodol zbaviť jedenásťkilogramovej motorovej píly, mrhal vzácnym časom: „Iracionálne som začal hľadať miesto, kam ju odložiť, a kde by nezhorela... Pamätám si, že som si pomyslel: ‚To hádam ani nie je pravda! Odkladám pílu!‘“ Jednu z obetí našli s ruksakom na chrbte a s rukou zovretou okolo rúčky motorovej píly. Prečo toľkí hasiči lipnú na nástrojoch, hoci zbaviť sa ich im môže zachrániť život?

Ak ste hasiči, zbaviť sa náradia si nevyžaduje len vzdorovať návyku a zachovať sa proti prvotnému popudu. Zbaviť sa náčinnia znamená priznať si zlyhanie a vzdať sa časti svojej identity. Musíte prehodnotiť cieľ svojej snahy - a životnej roly. „S ohňom nebojujeme holými rukami, ale nástrojmi, ktoré neraz predstavujú charakteristický znak hasičov,“ vysvetľuje psychológ Karl Weick, zameraný na procesy v organizáciách. „Práve tie sú neraz dôvodom, prečo hasičov vôbec vysielame... Zbaviť sa nástrojov vyvolá existenciálnu krízu. Kto som bez vybavenia?“

Lesné požiare sú pomerne zriedkavé. Život väčšiny z nás nezávisí od bleskových rozhodnutí, ktoré by nás donútili prehod-

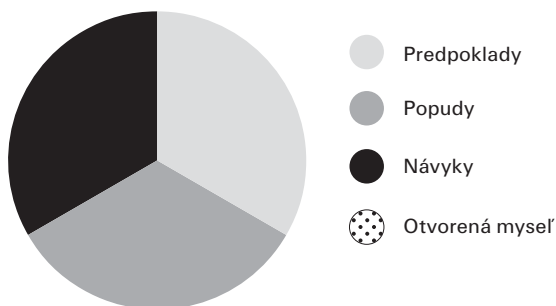
notiť nástroje ako zdroje nebezpečenstva a oheň ako cestu do bezpečia. No náročné prehodnocovanie presvedčení predstavuje prekvapujúco častú skúsenosť – možno dokonca skúsenosť bežnú pre všetkých ľudí.

Všetci sa dopúšťame rovnakej chyby ako elitní hasiči, no dôsledky sú menej nebezpečné, takže neraz ostávajú nepovšimnuté. Z našich spôsobov myslenia sa stávajú návyky, ktoré nás môžu zaťažovať, a nenamáham sa ich prehodnotiť, až kým nie je neskoro. Predpokladáme, že škripajúce brzdy sa nikdy nepokazia, až nás jedného dňa zradia na diaľnici. Očakávame, že cena akcií bude aj naďalej rásť, hoci analytici nás upozorňujú na prasknutie realitnej bubliny. Nahovárame si, že máme bezproblémové manželstvo, i keď partner je citovo čoraz nedostupnejší. Sme presvedčení, že máme stabilné zamestnanie, hoci niekoľkých kolegov prepustili.

Táto kniha sa zaoberá dôležitosťou prehodnocovania. Získaním duševnej flexibility, ktorá Wagnerovi Dodgeovi zachránila život. Aj tým, ako dosiahnuť úspech tam, kde on zlyhal, teda tým, ako túto schopnosť podporiť aj u ostatných.

Asi nenosíte so sebou sekeru ani lopatu, no pravidelne využívate určité kognitívne nástroje. Môžu to byť vedomosti, predpoklady či názory. Niektoré z nich nie sú len súčasťou vašej práce – sú súčasťou vášho obrazu o sebe.

NÁSTROJE, KTORÝCH SA DRŽÍME



Predstavte si skupinu študentov, ktorí vytvorili to, čo sa neskôr nazvalo prvou internetovou sociálnou sieťou Harvardovej univerzity. Ešte pred nastúpením na vysokú školu prostredníctvom takzvanej „e-skupiny“ prepojili osem nových prvých ročníkov. Po začatí výuky však prestali skupinu používať a zrušili ju. O päť rokov neskôr založil Mark Zuckerberg na tej istej vysokej škole Facebook.

Raz za čas pocítili autori pôvodnej internetovej skupiny ľútosť. Viem to, lebo som bol jedným z jej zakladateľov.

Aby sme si rozumeli: To, čo sa stalo z Facebooku, by som si nikdy nedokázal predstaviť. No spätne si uvedomujem, že spolu s kamarátmi sme zjavne premeškali niekoľko príležitostí na prehodnotenie potenciálu svojej platformy. Naším prvým popudom bolo využiť e-skupinu pre seba na nadväzovanie nových priateľstiev. Nezamysleli sme sa nad tým, či by nebola užitočná aj pre študentov na iných univerzitách, či dokonca pre používateľov mimo vysokých škôl. Mali sme hlboko zakorenený zvyk používať online nástroje na kontakt s ľuďmi, ktorí sú ďaleko. Keď sme už bývali v rovnakom areáli a mohli sa ísť peši navštíviť, nazdávali sme sa, že internetovú skupinu viac nepotrebujeme. Hoci jeden zo zakladateľov študoval informatiku a ďalší z prvých členov už založil úspešnú technickú spoločnosť, chybné sme predpokladali, že online sociálna sieť bola prechodný koníček a nie obrovská súčasť budúcnosti internetu. Keďže som nevedel programovať, nemal som nástroje na vytvorenie niečoho zložitejšieho. A zakladať spoločnosť ani nepatrilo k mojej identite. Vnímal som samého seba ako prváka na vysokej škole, nie ako začínajúceho podnikateľa.

Odvtedy sa prehodnocovanie stalo kľúčovou súčasťou môjho ja. Som psychológ, no nie som obdivovateľom Freuda. Nemám v kancelárii pohovku a neponúkam psychoterapiu. Ako psychológ zameraný na procesy v organizáciách vo Warthonovej obchodnej škole na Pensylvánskej univerzite som posledných

pätnäsi rokovi strävili výskumom a prednášaním manažmentu založeného na dôkazoch. Ako odborník na dáta a myšlienky som spolupracoval so spoločnosťami ako Google, Pixar, NBA a Gates Foundation a pomáhal im preskúmať, ako utvárajú pracovné pozície, tvoria kreatívne tímy a formujú kultúry spolupráce. Mojou prácou je prehodnocovať to, ako pracujeme, vieme a žijeme – a umožňovať to aj ostatným.

Nedokážem si predstaviť obdobie, v ktorom by bolo prehodnocovanie dôležitejšie. S nástupom pandémie koronavírusu mnohí vedúci pracovníci po celom svete neprehodnotili svoje predpoklady dostatočne rýchlo. Najprv to bol predpoklad, že koronavírus sa nebude týkať ich krajiny, potom názor, že to bude len niečo ako chrípka, a napokon viera, že koronavírus prenášajú iba ľudia so symptomatickou nákazou. Ešte nepoznáme konečnú cenu, ktorú za to zaplatíme ľudskými životmi.

Počas minulého roku prešla duševná pružnosť každého z nás zaťažkavou skúškou. Boli sme nútení spochybníť predpoklady, ktoré sme dlho považovali za samozrejmé: Že nie je nebezpečné ísť do nemocnice, najesť sa v reštaurácii a objasť rodičov či starých rodičov. Že v televízii vždy bude živé športové vysielanie a väčšina z nás nikdy nebude vzdelávať svoje deti doma. A že toaletný papier a dezinfekciu na ruky dostaneme, kedykoľvek si zmyslíme.

Počas pandémie priviedlo niekoľko násilných činov polície ľudí k tomu, aby prehodnotili svoje názory na rasovú nespravodlivosť a svoju úlohu v boji proti nej. Pod vplyvom nezmyselnej smrti troch černošských občanov – Georgea Floyd, Breonny Taylorovej a Ahmauda Arberyho – si milióny ľudí uvedomili, že rovnako ako sa sexizmus netýka len žien, ani rasizmus sa netýka len ľudí s inou farbou pokožky. Kým po celej krajine a naprieč politickým spektrom prebiehali protesty, podpora hnutia *Black Lives Matter* vzrástla počas dvoch týždňov rovnako ako počas

predchádzajúcich dvoch rokov. Mnohí z tých, ktorí dlho neboli ochotní či schopní pripustiť si to, boli konfrontovaní s krutou realitou systémového rasizmu, ktorý v Spojených štátoch ešte stále vládne. Mnohí z tých, ktorí dlho mlčali, si uvedomili svoju zodpovednosť bojovať proti rasizmu a predsudkom.

Napriek týmto spoločným skúsenostiam žijeme v mimoriadne polarizovanom období. Niektorým ľuďom stačí návrh pokľaknúť pri tónoch hymny, aby ukončili priateľstvo. Ďalší sa rozvádzajú pre hlas pridelený za volebnou plentou. Skostnatené ideológie trieštia americkú kultúru. Dodatky dovoľuje dokonca aj náš oceňovaný vládny dokument, ústava Spojených štátov. Čo keby sme trochu zrýchlili aj prijímanie dodatkov vlastných duševných ústav?

Cieľom tejto knihy je preskúmať, ako dochádza k prehodnocovaniu. Vyhľadal som najpresvedčivejšie dôkazy a príklady skutočných majstrov v prehodnocovaní. V prvej časti sa sústredím na to, ako si otvoriť myseľ. Zistíte, prečo pokrokový podnikateľ uviazol v minulosti, ako neveľmi nádejný kandidát na verejný úrad urobil z takzvaného syndrómu podvodníka výhodu, ako sa držiteľ Nobelovej ceny za vedu teší z vlastných omylov, ako svoje názory prehodnocujú jedni z najlepších meteorológov na svete a ako sa Oscarom ocenený filmár konštruktívne háda.

V druhej časti skúmam, ako môžeme motivovať na prehodnocovanie iných ľudí. Dozviete sa, ako vyhráva medzinárodný šampión v diskutovaní a ako hudobník s čiernou farbou pleti presvedča bielych rasistov, aby sa vzdali nenávisťi. Prečítate si, ako špecifický spôsob počúvania pomohol istému lekárovi zmeniť názory pacientov na očkovanie a istež zákonodarkyni presvedčiť ugandského generála, aby sa zúčastnil na mierových rokovaníach. A ak ste fanúšikmi *Yankees*, uvidím, či sa mi podarí presvedčiť vás, aby ste držali palce nepriateľskému mužstvu *Red Sox*.

V tretej časti sa venujem otázke, ako vybudovať spoločenstvá ľudí, ktorí sa celý život učia. Čo sa týka spoločenského života, zistíme, ako viesť ťažké rozhovory a lepšie komunikovať o vyhrotených témach, napríklad o potratoch a klimatickej zmene. V oblasti školstva sa dozvieme, ako môžu pedagógovia pristupovať k triedam ako k múzeám, narábať s projektmi ako tesári, prepisovať uctievané učebnice a učiť tak deti umeniu prehodnocovať. V súvislosti s pracovným životom spolu s prvou latinskoamerickou ženou vo vesmíre, ktorá sa po havárii raketoplánu *Columbia* zamerala v NASA na prevenciu nehôd, preskúmame, ako vytvárať kultúru učenia. Knihu uzatváram upozornením, aké dôležité je prehodnocovať aj najlepšie premyslené plány.

Je to lekcia, za ktorú hasiči zaplatili životom. V kľúčovej chvíli sa rozhodnutie Waltera Dodgea zbaviť ťažkého výstroja a ukryť v požiarí, ktorý sám založil, ukázalo kľúčové. No takáto duchaplnosť by nebola potrebná, keby mu nepredchádzal hlbší a systémovnejší nedostatok schopnosti prehodnocovať. Najväčšou tragédiou tohto požiaru bolo to, že dvanásť hasičov zomrelo pri boji s požiarom, proti ktorému nikdy nemuseli bojovať.

Dokonca už v osemdesiatych rokoch devätnásteho storočia začali odborníci zdôrazňovať dôležitosť úlohy lesných požiarov v životnom cykle lesov. Oheň odstráni mŕtvu hmotu, obohacuje pôdu o živiny a sprístupňuje slnečné svetlo. Keď ich potláčame, lesy priveľmi hustnú. Nahromadené krovie, suché lístie a raždie sa stávajú živnou pôdou ešte ničivejších požiarov.

No až v roku 1978 zmenila Správa lesov Spojených štátov stratégiu, podľa ktorej treba akýkoľvek zaznamenaný lesný požiar uhasiť do desiatej dopoludnia nasledujúceho dňa. Požiar v rokline Mann Gulch sa udial na odľahlom území, kde ľudí nijako neohrozoval. Napriek tomu povolali elitné hasičské jednotky, a to len preto, lebo nikto v ich spoločenstve, organizácii či profesii

si netrúfol spochybníť predpoklad, že lesný požiar neslobodno nechať nekontrolované prebiehať.

Táto kniha je výzvou zbaviť sa vedomostí a názorov, ktoré pre vás už nie sú užitočné, a nestavať svoj obraz na dôslednosti, ale na flexibilitu. Domnievam sa, že ak si osvojíte umenie prehodnocovania, budete mať väčšie šance na úspech v práci aj v živote. Prehodnocovanie vám môže pomôcť nachádzať nové riešenia starých problémov a preskúmať staré riešenia nových problémov. Vydáte sa na cestu učenia od ľudí okolo seba a života s menšími výčitkami. Prejavom múdrosti je vedieť, kedy nastal čas zbaviť sa svojich najvzácnejších nástrojov – a najchránenejších súčastí svojej identity.

1. ČASŤ

Individuálne prehodnocovanie

Ako modernizovať vlastné názory