

JULIA GALEF

# MYSLI AKO PRIESKUMNÍK



PREČO NIEKTORÍ LUDIA  
VIDIA VECI JASNE  
A INÍ ZAS NIE



**N**

**MYSLI AKO PRIESKUMNÍK**  
**JULIA GALEF**

# MYSLI AKO PRIESKUMNÍK

PREČO NIEKTORÍ ĽUDIA VIDIA  
VECI JASNE A INÍ ZAS NIE

*JULIA GALEF*

Julia Galef

The Scout Mindset: Why Some People See Things Clearly and Others Don't

Copyright © 2021 by Julia Galef

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Translation © Zuzana Hrivňáková

Design & Layout © Ondrej Ivánek

Slovak edition © 2022 by N Press, s. r. o.

Fotografia na strane 162 – Myles McDonald.

Použité so súhlasom autora.

ISBN 978-80-8230-097-3

*Lukovi, najlepšiemu prieskumníkovi,  
akého som kedy stretla*

# Obsah

Úvod	11
<b>I. časť – Výhody prieskumnického myslenia</b>	
Kapitola 1 – Dva druhy myslenia	18
Kapitola 2 – Čo vojak chráni	31
Kapitola 3 – Prečo je pravda ešte cennejšia, ako si uvedomujeme	43
<b>II. časť – Rozvoj sebauvedomenia</b>	
Kapitola 4 – Črty prieskumníka	58
Kapitola 5 – Všímajte si skreslenia	73
Kapitola 6 – Nakolko ste si istí?	87
<b>III. časť – Šťastný život bez ilúzií</b>	
Kapitola 7 – Ako sa vyrovnat' s realitou	106
Kapitola 8 – Motivácia bez sebaklamu	119
Kapitola 9 – Vplyv aj bez nadmerného sebavedomia	134
<b>IV. časť – Aktualizujte svoj názor</b>	
Kapitola 10 – Ako sa mýliť	150
Kapitola 11 – Nechajte sa zmiast'	163
Kapitola 12 – Vyjdite zo svojej bubliny	179
<b>V. časť – Prehodnoťte svoju identitu</b>	
Kapitola 13 – Ako sa z presvedčenia stáva identita	196
Kapitola 14 – Zastávajúte svoju identitu zľahka	209
Kapitola 15 – Identita prieskumníka	224
Záver	238
Podakovanie	242
Príloha A	244
Príloha B	247
Poznámky	250
Menný register	269

## Úvod

**K**EĎ SI PREDSTAVÍTE niekoho, kto má podľa vás vynikajúci úsudok, ktoré vlastnosti vám napadnú? Možno inteligencia, bystrosť, odvaha či trpezlivosť. To sú všetko obdivuhodné cnosti, ale existuje ešte jedna vlastnosť, ktorá by sa v tomto zozname mala nachádzať na popredných priečkach. Je však natoľko prehliadaná, že oficiálne pre ňu ani nemáme pomenovanie.

Rozhodla som sa to napraviť. Túto schopnosť som nazvala *myslieť ako prieskumník*: vidieť veci také, aké sú, a nie také, aké si želáme, aby boli.

Ak myslíte ako prieskumník, viete rozpoznať, kedy sa mýlite, uvedomujete si svoje slepé škrvny, ste schopní kriticky posúdiť svoje predpoklady a zmeniť kurz. Vtedy si začnete klásť úprimné otázky typu: Bola to moja vina? Stojí toto riziko za to? Aká by bola moja reakcia na túto udalosť, keby niekto z inej politickej strany urobil to isté? Ako raz povedal zosnulý fyzik Richard Feynman: „Najdôležitejším princípom je, že si nesmiete klamať – a oklamať samého seba je najjednoduchšie.“

Naša schopnosť sebaklamu bola vychytenou témou prvých dvoch desaťročí nového milénia. Populárne médiá a bestsellery ako *How We Know What Isn't So* (Ako vieme, že to nie je tak), *Áké drahé je zadarmo* (*Predictably Irrational*), *Why People Believe Weird Things* (Prečo ľudia veria divným veciam), *Mistakes Were Made (But Not by Me)* (Stala sa chyba, ale nie mojím pričinením), *You Are Not So Smart* (Nie ste takí chytrí, ako si myslíte), *Denialism* (Popieranie skutočnosti), *Why Everyone (Else) Is*



a *Hypocrite* (Prečo je každý (okrem mňa) pokrytec), *Myslenie rýchle a pomalé* (*Thinking, Fast and Slow*) nám načrtli nelichotivý obraz ľudského myslenia, ktoré je pevne zakorenené v sebaklamе. Racionalizujeme si svoje nedostatky a chyby. Poddávame sa zbožným želaniam. Vyberáme si len tie dôkazy, ktoré upevňujú naše predsudky a potvrdzujú naše politické presvedčenie.

Tento obraz je v zásade správny, no niečo mu chýba.

Áno, často si svoje chyby racionalizujeme, no niekedy si ich aj priznáme. Názory síce nemeníme tak často, ako by sme mali, no niekedy ich meníme, aj keď nemusíme. Sme zložitá stvorenia, ktoré pravdu pred sebou niekedy skrývajú a inokedy jej čelia. Táto kniha je o menej prebádanej strane tejto mince, o tých prípadoch, keď sa nám darí samých seba *neoklamať*, a o tom, čo sa z týchto úspechov môžeme naučiť.

MOJA CESTA k tejto knihe sa začala v roku 2009, po tom, čo som odišla z magisterského štúdia a naplno som sa začala venovať svojej vášni, z ktorej sa stala moja nová kariéra a ktorou bolo pomáhať ľuďom uvažovať o zložitých otázkach v ich osobnom a pracovnom živote. Spočiatku som si predstavovala, že budem učiť ľudí o veciach ako pravdepodobnosť, logika či kognitívne skreslenia a ukážem im, ako tieto poznatky aplikovať v každodennom živote. Niekoľko rokov som organizovala školenia, čítala štúdie, robila poradenstvo a zhovárala sa s ľuďmi, až som napokon dospela k záveru, že *vedieť, ako argumentovať*, nie je všeliakom, ako som sa nazdávala.

Ak viete, že by ste mali svoje predpoklady preverovať, automaticky vám to nezlepší úsudok; rovnako ako keď viete, že by ste mali cvičiť, automaticky sa vám nezlepší zdravie. To, že dokážete odrecitovať zoznam kognitívnych skreslení a klamov, vám nepomôže, pokiaľ nie ste ochotní uznať, že tieto skreslenia a klamné predstavy sú prítomné aj vo vašom vlastnom myslení. Mojou najväčšou lekciou, neskôr potvrdenou odborníkmi, ako sa dočítame aj v tejto knihe, je, že náš úsudok je obmedzený skôr naším postojom, a nie vedomosťami.

Mimochodom, netvrdím, že som dokonalým stelesnením prieskumníckeho myslenia. Aj ja si racionalizujem svoje omyly, vyhýbam sa premýšľaniu o problémoch a na kritiku reagujem defenzívne. Počas môjho výskumu k tejto knihe som si viackrát uvedomila, že sa mi podarilo premrhať čas určený na interview v snahe presvedčiť respondentov, že moje tvrdenie je správne, namiesto toho, aby som sa snažila pochopiť ich uhol pohľadu. (Irónia môjho uzavretého postoja počas rozhovoru o otvorenosti mi je zrejmä.)

Napriek tomu sa zlepšujem a vy sa môžete tiež a to je cieľom tejto knihy. Môj prístup má tri body.

## 1. UVEDOMTE SI, ŽE PRAVDA NEPROTIREČÍ VAŠIM CIEĽOM

Mnoho ľudí sa aktívne bráni pravdivému pohľadu na realitu, pretože sú presvedčení, že pravda je prekážka, ktorá stojí v ceste ich cieľom, a teda ak chcú byť šťastní, úspešní a vplyvní, je lepšie pozeráť sa na seba a na svet skreslenou optikou.

Jedným z cieľov tejto knihy je uviesť veci na pravú mieru. O sebaklame koluje množstvo mýtov a niektoré z nich dokonca šíri prestížni vedci. Možno ste napríklad čítali niektoré z mnohých článkov a kníh, ktoré tvrdia, že „štúdie dokazujú“, že sebaklam je dôležitou zložkou duševného zdravia a že realistické videnie sveta vedie len k depresii. V siedmej kapitole sa pozrieme na pochybný výskum, o ktorý sa tieto tvrdenia opierajú, a zistíme, ako psychológovia samých seba oklamali v prípade výhod pozitívneho myslenia.

Alebo ste možno jedným z tých, ktorí zastávajú populárny názor, že keď robíte niečo náročné, napríklad zakladáte firmu, musíte byť až absurdne prehnane sebavedomí. Možno vás prekvapí, že niektorí z najznámejších svetových podnikateľov očakávali krach svojich spoločností. Jeff Bezos stanovil pravdepodobnosť úspechu Amazonu na približne tridsať percent. Elon Musk dával svojim spoločnostiam Tesla a SpaceX len desaťpercentnú šancu na úspech. V ôsmej kapitole pochopíme

ich dôvody a dozvieme sa, že je prínosné mať jasnú predstavu o tom, aké máte šance.

Alebo razíte rozšírený postoj, že objektivnosť je síce dobrá vec, ak pracujete v oblasti vedy či súdnictva, ale ak sa venujete aktivizmu a snažíte sa zmeniť svet, nepotrebuje objektivnosť a musíte byť zapálení pre vec. V štrnásťtej kapitole si povieme, že vášň a prieskumnícke myslenie sa v skutočnosti navzájom dopĺňajú. Prenesieme sa späť do čias, keď v 90. rokoch vrcholila kríza AIDS, a zistíme, prečo bolo prieskumnícke myslenie kľúčom k úspechu aktivistov pri zastavení epidémie.

## 2. SPOZNAJTE NÁSTROJE, KTORÉ VÁM ULAHČIA VIDIEŤ VECI JASNE

V tejto knihe sú konkrétne nástroje, ktoré vám pomôžu rozvíjať schopnosť myslieť ako prieskumník. Ako možno napríklad zistiť, že vaše vlastné uvažovanie je neobjektívne? Nie je to také jednoduché, že sa len samých seba opýtate, či máte predsudky. V piatej kapitole sa naučíme vykonávať myšlienkové experimenty, ako je test outsidera, test selektívneho skeptika a test konformity, čím preskúmame svoje argumenty o tom, čomu veríme a čo chceme dosiahnuť.

Ako rozhodnúť, nakoľko sme si istí konkrétnym presvedčením? V šiestej kapitole si precvičíme niektoré techniky introspekcie, ktoré nám pomôžu určiť úroveň istoty od nula po sto percent, a budeme trénovať, ako rozpoznať ten pocit, keď tvrdíte niečo, čomu v skutočnosti neveríte.

Pokúšate sa niekedy vypočúť si druhú stranu s protikladným stanoviskom a zistíte, že ste frustrovaný alebo nahneváný? Možno máte iba nesprávny prístup. V dvanásťtej kapitole sa podelím o niekoľko rád, vďaka ktorým je oveľa jednoduchšie učiť sa z protikladných perspektív.

## 3. OCEŇTE EMOCIONÁLNE VÝHODY PRIESKUMNÍCKEHO MYSLENIA

Konkrétne nástroje sú dôležité, ale dúfam, že si z knihy

odnesiete aj niečo navyše. Čeliť realite plnej neistoty a sklamaní sa môže zdať bezútešné. Ale keď si v tejto knihe prečítate o konkrétnych „prieskumníkoch“ (môj výraz pre ľudí, ktorí sú zvlášť dobrí v niektorých aspektoch takéhoto myslenia, aj keď nikto nie je dokonalý), všimnete si, že nepôsobia depresívne. Väčšinou sú pokojní, veselí, hraví a rozhodní.

Je to preto, že aj keď to navonok nemusí byť zrejmé, prieskumnícke myslenie je emocionálne obohacujúce. Dokázať odolať pokušeniu sebaklamu a vedieť, že môžete čeliť realite, aj keď je neprijemná, vás posilní. Porozumieť rizikám a vedieť sa zmieriť so svojimi šancami na úspech vám prinesie vyrovnanosť. V slobode skúmať rôzne myšlienky a riadiť sa dôkazmi, nech už vedú kamkoľvek, a bez ohľadu na to, čo „by ste si mali myslieť“, sa skrýva osviežujúca ľahkosť.

Práve vďaka schopnosti vedieť oceniť toto emocionálne zadostučinenie si môžete prieskumnícke myslenie osvojiť na dobro. S týmto cieľom som do knihy zakomponovala niektoré z mojich obľúbených inšpiratívnych príkladov prieskumníkov, ktorí v priebehu rokov pomohli mne aj iným ľuďom kultivovať prieskumnícke myslenie.

NAŠA CESTA povedie svetmi vedy, biznisu, aktivizmu, politiky, športu, kryptomien a survivalizmu. Nahliadneme do kultúrnych vojen, „mamičkovských vojen“ či vojen štatistikov. A rozlúštíme napríklad aj tieto hádanky: Prečo Charlesovi Darwinovi prišlo zle pri pohľade na pávi chvost? Čo prinútilo profesionálneho popierača klimatických zmien prejsť na druhú stranu? Prečo sa niektorým obetiam kultových pyramídových schém podarilo z nich dostať, zatiaľ čo iné v nich uviazli?

V TEJTO KNIHE sa nechcem vyhovárať na to, akí sú ľudia iracionálni. Nie je to ani pokus vás karhať a navádzať vás na „správne“ myslenie. Je to exkurzia do iného spôsobu bytia, ktorý je zakorenený v túžbe po pravde, ktorý je užitočný aj uspokojivý a podľa môjho názoru žalostne nedocenený. Som rada, že sa oň s vami môžem podeliť.



I. časť

VÝHODY  
PRIESKUMNÍCKEHO  
MYSLENIA

## Kapitola 1

# Dva druhy myslenia

V ROKU 1894 našla upratovačka na nemeckom veľvyslanectve vo Francúzsku v odpadkovom koši niečo, čo uvrhlo celú krajinu do chaosu. Bola to roztrhaná správa a upratovačka bola francúzska špiónka.<sup>1</sup> Upozornila na to nadriadených vo francúzskej armáde, ktorí si správu prečítali a so znepokojením si uvedomili, že niekto z ich radov predával Nemecku drahocenné vojenské tajomstvá.

Na správe síce chýbal podpis, ale podozrenie rýchlo padlo na dôstojníka Alfreda Dreyfusa, jediného židovského člena generálneho štábu. Dreyfus bol jedným z mála dôstojníkov, ktorí mali dostatočne vysokú hodnosť na to, aby mali prístup k citlivým informáciám uvedeným v správe. Nebol veľmi obľúbený. Ostatní dôstojníci ho považovali za chladného, arogantného a vystatovačného.

Keď ho armáda začala preverovať, začali sa na povrch vyplavovať podozrivé historky. Jeden muž uviedol, že ho videl sa kdesi ponevierať a klásť podozrivé otázky. Ďalší hlásil, že ho počul ospevovať Nemeckú ríšu.<sup>2</sup> Dreyfusa niekto minimálne raz videl v pochybnom podniku venovať sa hazardným hrám. Povrávalo sa, že si vydržiaval milenky napriek tomu, že bol ženatý. Nepôsobil dvakrát dôveryhodne!

Podozrenia francúzskych armádnych dôstojníkov sa čoraz viac utvrdzovali. Keďže boli presvedčení, že Dreyfus je

špión, získali vzorku jeho rukopisu a porovnali ju so správou. Zhodovali sa! Minimálne sa to tak javilo. Pravda, objavilo sa i niekoľko nezrovnalostí, ale určite nemohla byť náhoda, že rukopisy si boli také podobné. Aby si boli úplne istí, poslali správu aj vzorku Dreyfusovho rukopisu na posúdenie dvom odborníkom. Prvý z nich potvrdil zhodu! Dôstojníci mali pocit, že im dal za pravdu. Druhý z odborníkov však o zhode presvedčený nebol. Povedal, že je celkom možné, že tieto dve vzorky písma pochádzajú z rôznych zdrojov.

Nejednoznačný verdikt dôstojníkov nepotešil. Potom si však spomenuli, že druhý odborník spolupracoval s francúzskou centrálnou bankou. Svet financií bol plný mocných židovských mužov. A Dreyfus bol žid. Ako mohli dôverovať úsudku niekoho s takým konfliktom záujmov? Dôstojníci sa rozhodli. Dreyfus je vinný.

Dreyfus trval na tom, že je nevinný, no bezvýsledne. Bol zatknutý a vojenský súd ho 22. decembra 1894 uznal vinným z vlastizrady. Odsúdili ho na doživotie na samotke vo väzení na výstižne pomenovanom Diablovom ostrove, v bývalej kolónii pre malomocných pri pobreží Francúzskej Guyany, na druhom konci Atlantického oceána.

Keď si Dreyfus vypočul rozhodnutie súdu, bol v šoku. Keď ho odviekli späť do cely, uvažoval o samovražde, no napokon ju zavrhol, lebo takýmto činom by sa iba priznal k vine.

Pred vyhostením ostávalo už len verejne zbaviť Dreyfusa jeho armádnych insígnií. Táto udalosť je známa ako „Dreyfusova degradácia“. Keď armádny kapitán strhol stuhu z Dreyfusovej uniformy, jeden dôstojník povedal antisemitský vtip: „Pamätajte si, že je to žid. Pravdepodobne teraz prepočítava hodnotu tej zlatej stuhy.“ Keď Dreyfus prechádzal okolo svojich kolegov z armády, novinárov a davov prizierajúcich sa ľudí, zakričal: „Som nevinný!“ Dav medzitým chrľil urážky a kričal: „Smrť židom!“

Po tom, čo dorazil na Diablov ostrov, bol väznený v malej kamennej chatrči bez akéhokoľvek ľudského kontaktu



s výnimkou strážcov, ktorí s ním odmietali hovoriť. V noci bol pripútaný k posteli. Počas dňa písal listy, v ktorých žiadal vládu, aby znovu otvorila jeho prípad. Vo Francúzsku sa však prípad považoval za uzavretý.

### MOŽEM TOMU VERIŤ? VS. MUSÍM TOMU VERIŤ?

Možno sa to nezdá, ale dôstojníci, ktorí zatkli Dreyfusa, sa nesnažili obviňovať nevinného muža. Z ich pohľadu postupovali objektívne a dôkazy poukazovali na Dreyfusa. Napriek tomu bolo vyšetrowanie zreteľne ovplyvnené ich motívmi. Boli pod tlakom, aby rýchlo našli špióna, a ich dôvera k Dreyfusovi bola už vopred nalomená. Keď sa následne spustilo vyšetrowanie, objavil sa ďalší motív: museli dokázať, že majú pravdu, alebo riskovať svoju povesť a dokonca aj stratu zamestnania. Misku váh si naklonili aj tým, že sudcovi podstrčili spis s falošnými listami, ktoré dokazovali Dreyfusovu vinu. Historici však neveria, že dôstojníci, ktorí zatkli Dreyfusa, sa mu od začiatku rozhodli úmyselne pripísať vinu; boli skôr presvedčení o jeho vine, a aby zaistili jeho odsúdenie, boli ochotní hrať špinavé hry.

Dreyfusovo vyšetrowanie je príkladom aspektu ľudskej psychológie, ktorý sa nazýva cieľovo motivované uvažovanie (*directionally motivated reasoning*) – alebo častejšie len motivované uvažovanie – v ktorom naše nevedomé motívy ovplyvňujú závery, ktoré vyvodzujeme.<sup>3</sup> Najlepšia charakteristika motivovaného uvažovania, akú som kedy videla, pochádza od psychológa Toma Gilovicha. Tvrdí, že ak chceme, aby niečo bola pravda, pýtame sa sami seba *Môžem tomu veriť?* a hľadáme zámienku, aby sme to ako pravdu prijali. Keď nechceme, aby niečo bola pravda, namiesto toho sa sami seba pýtame *Musím tomu veriť?* a hľadáme zámienku, ako pravdivosť tvrdenia vyvrátiť.<sup>4</sup>

Keď dôstojníci prvýkrát začali vyšetrowať Dreyfusa, vyhodnotili klebety a nepriame dôkazy optikou otázky *Môžeme to prijať ako dôkaz viny?* A keďže už vopred Dreyfusa podozrievali, prikladali dôkazom väčšiu dôveryhodnosť. Ich ochotu

uveriť im znásobil fakt, že už vopred mali motiváciu Dreyfusa podozrievať.

Keď druhý z odborníkov vyhlásil, že Dreyfusov rukopis sa nezhoduje s tým v správe, dôstojníci sa sami seba spýtali: *Musíme tomu uveriť?* a našli dôvody, prečo nie: údajný konflikt záujmov odborníka založený na jeho židovskej viere.

Policajti dokonca prehľadali Dreyfusov dom kvôli usvedčujúcim dôkazom, no žiadne nenašli. A tak sa sami seba pýtali: *Môžeme napriek tomu veriť, že Dreyfus je vinný? A dokázali prísť s vysvetlením: Pravdepodobne sa zbavil dôkazov skôr, ako sme sem stihli prísť!*

Aj keď ste pojem *motivované uvažovanie* nikdy nepočuli, som si istá, že tento fenomén dobre poznáte. Je prítomný všade okolo nás pod rôznymi názvami – popieranie, zbožné želanie, konfirmačné skreslenie, racionalizácia, tribalizmus, sebaospravedlňovanie, nadmerná sebadôvera, mylné predstavy. Motivované uvažovanie je také zásadné pre fungovanie našej mysle, že je možno zvláštne mať preň špeciálne pomenovanie; asi by sa malo nazývať len *uvažovanie*.

Môžete ho pozorovať, keď ľudia s radosťou šíria správy, ktoré sú v súlade s ich presvedčeniami o Amerike alebo kapitalizme, alebo o „dnešných deťoch“, pričom ignorujú príbehy, ktoré tomuto naratívu odporujú. Môžete ho vidieť, keď si racionalizujeme výstražné signály v novom vzrušujúcom vzťahu. Alebo si vždy myslíme, že v práci robíme viac, než je náš spravodlivý podiel. Keď kolega niečo pokazí, je to preto, že je nekompetentný, ale keď niečo nezvládneme my, je to preto, že sme boli pod veľkým tlakom. Keď politik z konkurenčnej strany poruší zákon, dokazuje to, aká skorumpovaná je celá strana, ale keď poruší zákon niektorý z politikov zo strany, ktorú sme volili, je to predsa iba jedna čierna ovca.

Grécky historik Thukydidés opísal motivované uvažovanie už pred dvetisíc rokmi na príklade miest, ktoré verili, že môžu zvrhnúť svojich aténskych vládcov: „[Ich] úsudok sa zakladal viac na zaslepenej túžbe než na akejkoľvek predpovedi

založenej na rozume; lebo tak je to ľudstvu prirodzené (...) zvrchovaným umom odsunúť to, čo si neželajú.“<sup>5</sup> Thukydidov záznam je najstaršou správou o tomto fenoméne, akú som doteraz našla. Nepochybujem však, že ľudí toto zmýšľanie zabávalo i hnevalo už mnohé tisícročia predtým. Možno keby naši paleolitickí predkovia ovládali písmo, na stenách jaskyne Lascaux by sme našli načmáranú sťažnosť v štýle: „Og blázon Og myslieť on najlepší mamutov lovec.“

## UVAŽOVANIE AKO OBRANNÝ BOJ

Na motivovanom uvažovaní je zradné to, že aj keď si ho polahky vieme všimnúť u ostatných, postrehnúť ho u seba dá zabráť. Keď uvažujeme, máme pocit, že sme objektívni. Féroví. Fakty vyhodnocujeme nezaujat.

Pod povrchom svojho vedomia sme však ako vojaci, ktorí bránia svoje presvedčenie pred hrozbou dôkazov. Metafora uvažovania ako obranného boja je zachytená priamo v jazyku. A to natoľko výrazne, že ak hovoríme o uvažovaní, je ťažké vyhnúť sa militaristickým výrazom.<sup>6</sup>

O názoroch zvykneme hovoriť ako o vojenských pozíciách alebo dokonca ako o pevnostiach postavených tak, aby odolali útoku. Názory môžu byť *hlboko zakorenené, pevne ukotvené, postavené na faktoch a podopreté* argumentmi. Spočívajú na *pevných základoch*. Môžeme mať *skalopevné* presvedčenie alebo *nevyvrátiteľný názor, istotu* vo svojom presvedčení alebo mať v niečo *neotrasiteľnú dôveru*.

Argumenty majú buď formu útoku, alebo formu obrany. Ak si nedáme pozor, niekto môže *napadnúť* našu *železnú* či *nepriestrelnú* logiku. Môžeme sa stretnúť s argumentom, ktorý *vyvráti* naše *neochvejné* presvedčenie. Naše pozície môžu byť *napadnuté, podkopané, podryté* alebo *oslabené*. Preto hľadáme dôkazy, ktoré by *podopreli* alebo *podložili* naše stanovisko. Postupom času sa naše názory *posilňujú, upevňujú* a *vrývajú* do kameňa. A my sa svojimi presvedčeniami *obrníme* či *opevníme*, ako vojaci schovaní v zákope, v bezpečí pred nepriateľskými salvami.

A ak zmeníme názor? To znamená *kapitulovať*. Ak je nejaký fakt *nesporný*, môžeme to *priznať*, *akceptovať* alebo ho *prijat'*, ako keby sme ho vpustili do svojej pevnosti. Ak si uvedomíme, že naša pozícia je neobhájiteľná, môžeme z nej *rezignovať*, *ustúpiť*, *vzdať sa* jej, ako keby sme sa vzdali územia v bitke.

V nasledujúcich kapitolách sa dozvieme viac o motivovanom uvažovaní alebo o tom, čo nazývam *myslieť ako vojak*. Prečo naše mysle fungujú takto? Je pre nás motivované uvažovanie prospešné alebo nám ubližuje? Najskôr vám chcem s radosťou oznámiť, že osud úbohého Dreyfusa ešte nie je spečatený. Jeho príbeh bude pokračovať, keď na scénu vstúpi nová postava.

## PICQUART ZNOVU OTVÁRA PRÍPAD

Na scénu prichádza Picquart, podľa všetkého úplne obyčajný muž, od ktorého by nikto nečakal, že rozvíri hladinu.

Picquart sa narodil v roku 1854 v Štrasburgu do rodiny štátnych úradníkov a vojakov a už v mladom veku sa dostal na popredné miesto vo francúzskej armáde. Ako väčšina jeho krajanov bol vlastenec. Ako väčšina jeho krajanov, aj on bol katolík. A napokon, ako väčšina jeho krajanov, aj Picquart bol antisemita. Nie však úplne militantný. Bol to rafinovaný muž a protižidovskú propagandu, ako napríklad tirády vo francúzskych nacionalistických novinách, považoval za nevkusnú. Napriek tomu bol antisemitizmus vo vzduchu, ktorý dýchal, a vyrastal s mimovoľným pohrdavým postojom k židom.

Picquart preto v roku 1894 bez námietok prijal ako fakt, že z jediného židovského člena francúzskeho generálneho štábu sa vykľul špión. Keď Dreyfus počas procesu vyhlasoval, že je nevinný, Picquart ho skúmavo pozoroval a dospel k záveru, že to len predstiera. A počas „degradácie“, keď boli Dreyfusove inšignie odstránené, to bol práve Picquart, kto vyslovil uvedený antisemitský vtíp („Pamätajte si, že je to žid. Pravdepodobne teraz prepočítava hodnotu tej zlatej stuhý“).

Krátko po tom, ako Dreyfusa previezli na Diablov ostrov, bol plukovník Picquart povýšený a poverený vedením