

„Praktická príručka, ako sa každý deň rozhodovať múdrejšie“

- JAMES CLEAR, autor knihy *Atómové návyky*

Shane Parrish



JASNÁ MYSEĽ

Ako pretaviť bežné momenty
na niečo jedinečné

Jasná myseľ

Ako pretaviť bežné momenty na niečo jedinečné

Shane Parrish

Original title: Clear Thinking: Turning Ordinary Moments into Extraordinary Results by
Shane Parrish

Copyright © 2023 by Latticework Publishing, Inc.

Copyright © Shane Parrish

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

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

Prvé vydanie.

Všetky práva vyhradené. Táto publikácia ani žiadna jej časť nesmú byť kopírované, rozmnožované ani inak šírené bez písomného súhlasu vlastníka autorských práv.

Preklad © Miroslav Olas

Redakčná úprava a korektúry: Tatiana Búbelová

Grafická úprava: Mgr. art. Ján Hanušovský

Vydalo vydavateľstvo Citadella v roku 2025

ISBN: 978-80-8182-266-7

Shane Parrish



**JASNÁ
MYSEĽ**

**Ako pretaviť bežné momenty
na niečo jedinečné**


Citadella

OBSAH

Predhovor	7
Úvod: Sila jasnej mysle v obyčajných okamihoch	13
Časť 1. Nepriatelia jasnej mysle	17
1.1 Myslite nesprávne alebo nemyslíte vôbec?	21
1.2 Nastavenie emócií	29
1.3 Nastavenie ega	33
1.4 Nastavenie sociálneho správania	41
1.5 Nastavenie zotrvačnosti	47
1.6 Ako sa preprogramovať	53
Časť 2. Budovanie sily	57
2.1 Zodpovednosť za seba	61
2.2 Sebapoznanie	75
2.3 Sebaovládanie	79
2.4 Sebadôvera	81
2.5 Silné stránky v akcii	91
2.6 Stanovenie štandardov	95
2.7 Teória a prax	101
Časť 3. Prekonanie slabých stránok	113
3.1 Spoznajte svoje slabé stránky	115
3.2 Dbajte na bezpečnostné opatrenia	123
3.3 Nebojte sa chýb	135

Časť 4. Rozhodnutia: Jasná myseľ v praxi	143
4.1 Definujte problém	149
4.2 Preskúmajte možné riešenia	159
4.3 Zhodnotenie možností	179
4.4 Do toho!	207
4.5 Bezpečnostná rezerva	219
4.6 Poučte sa zo svojich rozhodnutí	237
Časť 5. Chcete to, na čom skutočne záleží?	249
5.1 Dickensovo ponaučenie	253
5.2 Odborníci na šťastie	259
5.3 Memento mori	263
5.4 Lekcie života od smrti	267
Záver: Nevyčísľiteľná hodnota jasnej mysle	273
Podakovanie	277
Poznámky	281

PREDHOVOR

V auguste 2001 som začal pracovať pre spravodajskú službu. O niekoľko týždňov sa svet navždy zmenil.

Všetci kolegovia zrazu museli čeliť problémom a zodpovednosti, na ktoré neboli pripravení. Moja práca spočívala v tom, že som musel neustále premýšľať, ako robiť veci, o ktorých si len málokto myslel, že sú vôbec možné. Nielenže som riešil komplikované a doteraz nepoznané problémy, ale v stávke boli aj ľudské životy. Neúspech jednoducho neprichádzal do úvahy.

Jedného dňa som sa vracal domov po jednej z našich operácií až o tretej nadržanom. Žiaľ, nedopadla tak, ako som dúfal. Vedel som, že o pár hodín sa budem musieť postaviť pred šéfa a vysvetliť mu, čo sa vlastne stalo a prečo som sa rozhodol tak, ako som sa rozhodol.

Poriadne som si všetko premyslel? Bolo tu azda niečo, čo som prehliadol? Ako som to mal vedieť?

Moje myšlienkové pochody mali byť odhalené, aby si ich každý mohol prezrieť a posúdiť.

Ráno som vkročil do kancelárie svojho šéfa a snažil som sa mu vysvetliť, ako som uvažoval. Keď som skončil, dodal som ešte, že jednoducho nie som pripravený na takúto prácu ani na úroveň zodpovednosti, ktorú si vyžaduje. Odložil pero, zhlboka sa nadýchol a oponoval mi: „Shane, na túto prácu nie je nikto pripravený. Ale ty a tento tím ste všetko, čo máme.“

Jeho odpoveď ma zrovna neupokojila. Pod pojmom „tím“ myslel dvanásť ľudí, ktorí celé roky pracujú osemdesiat hodín týždenne. Pod

„všetko, čo máme“ myslel spustenie najdôležitejšieho nového programu, aký spravodajská služba ešte nezažila. Z nášho krátkeho stretnutia som odchádzal s hlavou v smútku.

V tú noc som si začal klásť otázky, ktoré mi vrtali hlavou nasledujúcich desať rokov. Ako sa môžeme zlepšiť v argumentácii? Prečo ľudia robia zlé rozhodnutia? Ako to, že niektorí dosahujú konštantne lepšie výsledky ako iní, ktorí majú k dispozícii rovnaké informácie? Môžeme sa naučiť správne rozhodovať a znížiť pravdepodobnosť zlého výsledku, najmä keď ide o život?

Až do tej chvíle som mal v kariére dosť šťastia, a hoci som, pochopteľne, túžil, aby toto šťastie pokračovalo, nechcel som sa naň až tak veľmi spoliehať. Ak existuje metóda jasného myslenia a dobrého úsudku, chcel som sa ju naučiť.

Ak ste ako ja, nikto vás nikdy neučil, ako myslieť alebo sa rozhodovať. V škole sme nemali žiadne hodiny zrelého uvažovania. Každý akoby automaticky očakával, že to budete vedieť alebo že sa to sami naučíte. Ako sa však ukazuje, naučiť sa myslieť – myslieť *jasne* – je prekvapivo ťažké.

Najbližšie roky som sa oddane venoval tomu, aby som sa naučil lepšie zvažovať svoje rozhodnutia. Sledoval som, ako ľudia získavali informácie, uvažovali a konali v praxi a ako sa ich činy pretavili buď do pozitívnych alebo negatívnych výsledkov. Boli niektorí ľudia jednoducho múdrejší ako iní? Alebo mali zavedené lepšie systémy či postupy? Uvedomovali si vôbec v dôležitých momentoch kvalitu svojho myslenia? A ako sa môžem vyhnúť zjavným chybám?

Chodil som na stretnutia s tými najskúsenejšími. Sedel som tam v tichosti* a počúval, čo považujú za dôležité a prečo. Prečítal som

* Nuž dobre, väčšinou ticho.

všetko na tému poznávania, na čo som len natrafil, a rozprával som sa s každým, kto mi zdvihol telefón.

Vyhľadával som titanov priemyslu,** ktorí boli podľa všetkého schopní jasne myslieť aj vtedy, keď to iní nedokázali. Očividne vedeli niečo, čo nie je všeobecne známe, a ja som bol odhodlaný zistiť to.

Zatiaľ čo my ostatní sa ženieme za veľkým víťazstvom, tí „najlepší na svete“ vedia, že keď občas prehrajú, svet sa nezrúti, lebo znova vstanú a ďalej kráčajú za svojim cieľom. Ako sa zatiaľ ukazuje, je to naozaj účinná stratégia.

Chcel som nejako zosumarizovať svoje poznatky, a tak som vytvoril anonymnú webovú stránku s názvom Farnam Street, ktorá je dostupná na fs.blog. Pomenoval som ju na počesť Charlieho Mungera a Warrena Buffetta,** dvoch ľudí, o ktorých môžem smelo povedať, že sa živia zdravým úsudkom a rozhodne hlboko ovplyvnili moje súčasné vnímanie sveta.****

Mal som veľké šťastie, že som sa o myslení a rozhodovaní mohol osobne porozprávať so svojimi hrdinami Charliem Mungerom a Danielom Kahnemanom a zároveň s ďalšími odborníkmi, ako sú Bill Ackman, Annie Dukeová, Adam Robinson, Randall Stutman a Kat Coleová.

** Práca pre spravodajskú službu otvára mnoho dverí, o ktorých by ste sa možno domnievali, že sú zatvorené.

*** Sídlo spoločnosti Berkshire Hathaway, ktorej generálnym riaditeľom je Warren Buffett a podpredsedom Charlie Munger, sa nachádza na Farnam Street v meste Omaha v štáte Nebraska.

**** Urobil som to anonymne, pretože v tom čase trojpísmenkové agentúry s obľubou zazerali na verejné profily. Situácia sa však zmenila. Keďže majú veľký problém získať ľudí, ktorí by posilnili ich rady, môžete sa bez problémov pýšiť aj verejným profilom. Aj keď popisy pracovných pozícií zostávajú vágne, mnohí zamestnanci často uvádzajú vo svojom profile na LinkedIn názov agentúry, pre ktorú pracujú. Musím však podotknúť, že keď som začínal, naša spravodajská služba jednoducho neexistovala – na budove nebolo žiadne označenie. Myšlienka verejného profilu bola od nás vzdialená viac než desaťročie.

Mnohé z týchto rozhovorov sú zverejnené v podcaste *The Knowledge Project*. Iné, ako napríklad môj čas strávený s Mungerom, musia zostať súkromné. Spomedzi všetkých ľudí, s ktorými som sa rozprával, však nikto neovplyvnil moje myslenie väčšími ako môj priateľ Peter D. Kaufman.

Tisíce rozhovorov priniesli svoje ovocie v podobe kľúčových poznatkov.

Aby sme dosiahli želané výsledky, potrebujeme urobiť dve veci. Najprv si musíme vytvoriť priestor vo svojich myšlienkach, pocitoch a činoch; a následne musíme tento priestor zámerne využívať na jasné myslenie. Keď si osvojíte túto schopnosť, zistíte, že máte nezastaviteľnú výhodu.

Rozhodnutia na základe jasného myslenia vás dostanú do čoraz lepších pozícií a úspech sa začne len znásobovať.

Táto kniha je praktickým sprievodcom, ako si osvojiť jasnú myseľ. V prvej polovici si vysvetlíme, ako si na ňu vytvoriť priestor. Najprv identifikujeme jej nepriateľov. Rozoberieme si, že väčšina toho, čo považujeme za „myslenie“, je v skutočnosti reakciou bez uvažovania, podnietenou biologickými inštinktmí, ktoré sa vyvinuli na zachovanie nášho druhu. Keď reagujeme bez uvažovania, naša pozícia sa oslabuje a možnosti sa čoraz zhoršujú. Ak dokážeme zmierniť reakciu na svoje biologické podnety, vytvoríme si tak priestor na jasné myslenie a posilníme svoju pozíciu. Neskôr si stanovíme niekoľko praktických a použiteľných metód, ako zvládať svoje slabosti a zároveň budovať silné stránky. Vytvoríme si tak priestor, ktorý môžeme využiť v najbližšej vypätej situácii.

Druhá polovica knihy je o zavádzaní jasného myslenia do praxe. Ak sa vám podarí posilniť svoje silné stránky, zvládnuť tie slabé a zároveň si vytvoriť istú pauzu medzi myslením a konaním, dokážete

premeniť jasné myslenie na efektívne rozhodnutia. Vo štvrtjej časti sa podelím o najpraktickejšie princípy, ktoré môžete použiť na riešenie problémov.

A nakoniec, keď si osvojíte jednotlivé zručnosti a podarí sa vám dosiahnuť, aby vaše predvolené nastavenia pracovali pre vás, a nie proti vám, a zistíte, ako maximálne využiť mocný nástroj, ktorým je vaša racionálna myseľ, prejdem k asi najdôležitejšej otázke zo všetkých. K otázke, aké sú vaše ciele. Aj tie najúspešnejšie realizácie na svete sú bezcenné, ak neslúžia správne výsledku. Lenže ako vieme, čo ním je?

Popritom vám ukážem najefektívnejšie spôsoby myslenia, ktoré pozná len málo ľudí. Nebudeme používať módný žargón, tabuľky ani diagramy. Namiesto toho sa zameriame na praktické zručnosti, ktoré som sa naučil od iných alebo objavil sám a otestoval na tisíckach ľudí z rôznych organizácií, kultúr a odvetví.

Spoločne odhalíme chýbajúci článok medzi behaviorálnou vedou a výsledkami v reálnom svete a pretavíme bežné momenty na niečo jedinečné.

Ponaučenia uvedené v tejto knihe sú jednoduché, praktické a nadsčasové. Vychádzajú z múdrosti iných a z mojich vlastných skúseností, ktoré som časom nadobudol, keď som ich začal zavádzať do praxe. Spoliehal som sa na tieto ponaučenia a poznatky a snažil som sa prijať lepšie rozhodnutia vo svojej spravodajskej službe. Využíval som ich aj pri zakladaní a rozširovaní viacerých podnikov a prekvapivo mi pomohli stať sa aj lepším rodičom. Je len na vás, ako ich využijete.

Keby som si mal zvoliť motto svojho života, bolo by to: „Vyťažiť čo najviac z toho, na čo už prišli iní.“ Táto kniha je toho dôkazom. Urobil som, čo bolo v mojich silách, aby som jednotlivé myšlienky pripísal ich majiteľom, lebo si zaslúžia uznanie. Určite som však nejaké vynechal,

za čo sa ospravedlňujem. Keď si niektoré z nich osvojíte, stanú sa vašou súčasťou. Po dvoch desaťročiach, stovkách rozhovorov s ľuďmi na popredných pozíciách a po tom, čo som zhltol viac kníh, než dokážem spočítať, nie je ľahké spomenúť si, odkiaľ to všetko pochádza. Väčšina z toho sa mi jednoducho vryla do podvedomia. Dá sa ale predpokladať, že všetko prospešné je nápadom niekoho iného a mojím hlavným prínosom je, že som poskladal celú mozaiku. Svetu tak môžem predložiť mozaiku poznatkov od ľudí, ktorí prišli predo mnou.

ÚVOD

Sila jasnej mysle v obyčajných okamihoch

Obyčajné chvíle predurčujú našu budúcnosť.

Naučili sme sa sústrediť sa na veľké rozhodnutia, a nie na chvíle, v ktorých si ani neuvedomujeme, že sa rozhodujeme. Tieto bežné chvíle však majú pre náš úspech často väčší význam ako veľké rozhodnutia. A to môže byť ťažké oceniť.

Domnievame sa, že ak sa nám podarí správne vyriešiť „nadrozmerné problémy“, všetko sa zázračne zmení. Ak sa oženíme s tou správnou osobou, všetko bude v poriadku. Ak si vyberieme solídnu kariérnu cestu, budeme šťastní. Ak zvolíme výhodnú investíciu, budeme bohatí. Na tejto múdrosti je však len časť pravdy. Môžete si vziať tú najúžasnejšiu osobu na svete, ale ak ju budete považovať za samozrejmosť, vaše manželstvo nevydrží. Môžete sa rozhodnúť pre najlepšiu kariéru, ale ak nebudete poriadne pracovať, prídete o príležitosti. Môžete nájsť dokonalú investíciu, ale ak nemáte nič na sporiacom účte, ďaleko sa nedostanete. Aj keď urobíte veľké rozhodnutia správnym smerom, nie je zaručené, že dosiahnete požadované výsledky.

Obyčajné okamihy nepovažujeme za rozhodnutia. Nikto nás nepoklepe po pleci, keď sa chystáme zareagovať na kolegovu poznámku, a nevaruje nás, že tým akurát prilejeme olej do ohňa. Samozrejme, keby sme vedeli, že situáciu ešte zhoršíme, nerobili by sme to. Nikto

by nechcel vyhrať danú chvíľu na úkor zmarených rokov, a predsa sa to tak často končí.

Nepriatelia jasného myslenia – vývojovo primitívnejšie časti ľudskej povahy – sa nám snažia zakaliť obraz toho, čo sa deje a radi nám sťažujú život. Keď sa necháme uniesť emóciami a kolegovi čo-to poviemu na porade, musíme to napraviť. Keď sme skalopevne odhodlaní dokázať, že máme pravdu, namiesto toho, aby sme sa snažili dosiahnuť čo najlepší možný výsledok, vytvoríme akurát tak chaos, ktorý neskôr budeme musieť upratať. Ak sa v piatok začneme škriepiť s partnerom, môžeme prísť o celý víkend. A nečudo, že potom máme menej energie, cítíme sa viac pod stresom a sme stále zaneprázdnení.

Neraz sa stáva, že situácia akoby myslela aj za nás. V danom okamihu si to neuvedomujeme, pretože tieto momenty sa nám zdajú nepodstatné. Ako sa však dni menia na týždne a týždne na mesiace, hromadenie týchto momentov uľahčuje alebo sťažuje dosiahnutie našich cieľov.

Každý moment nás stavia do lepšej alebo horšej pozície na zvládanie budúcnosti. A je to práve táto pozícia, ktorá nám nakoniec napomáha alebo znepríjemňuje život. Keď prevezme vládu naše ego a snaží sa druhým ukázať, kto je tu šéf, sťažujeme si budúcnosť. Ak sme pasívne-agresívni ku kolegom v práci, naše vzťahy sa zhoršujú. A hoci sa zdá, že na týchto momentoch v danom čase nezáleží, postupne sa zlučujú do našej súčasnej pozície. A naša pozícia určuje našu budúcnosť.

Dobrá pozícia vám dovoľuje myslieť jasne namiesto toho, aby ste boli donútení okolnosťami do rozhodnutia. Jedným z dôvodov, prečo múdri ľudia robia tak často dobré rozhodnutia, je, že sa len zriedkakedy ocitnú v situácii, keď ich do rozhodnutia dotlačia okolnosti.

Nemusíte byť múdrejší ako ostatní, aby ste ich porazili, dôležité je, že ich dokážete prekonať v pozícii. Každý vyzerá ako génius, keď je

v dobrej pozícii, a aj ten najinteligentnejší človek pôsobí ako hlupák, keď sa ocitne v zlej pozícii.

Najväčšou pomocou pri posudzovaní je štart na dobrej pozícii. Spoločnosť, ktorá má nízke dlhy a jej aktíva a pasíva sú v súvahe, má na výber len dobré možnosti. Keď prídu ťažké časy, a tie prídu vždy, jej možnosti sa zmenia z dobrých na skvelé. Na druhej strane spoločnosť bez hotovosti a s vysokými dlhmi má na výber len zlé možnosti. Situácia sa môže rýchlo zmeniť zo zlej na hroznú. A tento príklad, samozrejme, neplatí len pre finančný sektor.

Čas je priateľom toho, kto je v správnej pozícii, a nepriateľom toho, kto nie je. Keď ste v dobrej pozícii, máte pred sebou veľa ciest k víťazstvu. Ak máte zlú pozíciu, je pred vami len jedna cesta. Môžete si to predstaviť ako *Tetris*. Keď hráte dobre, máte veľa možností, kam umiestniť ďalší dielik. Keď vám to nejde, potrebujete len ten správny dielik.

Mnohí ľudia si neuvedomujú, že obyčajné momenty určujú ich pozíciu a pozícia potom určuje ich možnosti. Jasná myseľ je kľúčom k správnej pozícii, ktorá vám umožní získať kontrolu nad okolnosťami a nenechať sa nimi ovládať.

Nezáleží na tom, v akej pozícii sa práve nachádzate. Dôležité je, či si ju už dnes dokážete zlepšiť. Aj tá najobyčajnejšia chvíľa je príležitosťou, ako si uľahčiť alebo sťažiť budúcnosť. Všetko však závisí od toho, či máte jasnú myseľ.



ČASŤ 1.

Nepriatelia jasnej mysle

*Nikdy nezabúdajte, že vaše podvedomie je múdrejšie ako vy,
rýchlejšie ako vy a silnejšie ako vy.*

Môže vás polahky ovládať.

Nikdy sa nedozviete všetky jeho tajomstvá.

CORDELIA FINEOVÁ

Vlastná myseľ: Ako vás mozog zavádza a klame
(*Mind of Its Own: How Your Brain Distorts and Deceives*)

Prvé, čo som začul, bol krik. A krik nie je to, čo očakávate, keď sa blížite ku kancelárii generálneho riaditeľa. Tento riaditeľ bol však iný.

Vošiel som do kancelárie, zložil som si aktovku na stôl a sadol oproti nemu. Nevšímal si ma. Aj keď som to po mesiacoch práce pre neho očakával, nebolo to veľmi príjemné.

Bol som jeho pravá ruka a nikto sa k nemu nedostal bez toho, aby najprv neprešiel cezo mňa. Preto bol tento telefonát nesmierne zaujímavý. V jeho kalendári nefiguroval.

Nech už hovoril s kýmkoľvek, rozhovor očividne nebol priateľský a riaditeľ od zúrivosti menil všetky farby. Už som sa naučil, že v takýchto chvíľach nemá cenu nejako mu naznačovať, nech sa zhlboka nadýchne. Keby som sa o to pokúsil, svoj hnev by si vyvršil na mne.

Zložil a naše pohľady sa stretli. Vedel som, že mám len zlomok sekundy, aby som niečo veľavravné povedal, inak na mňa spustí hromyblesky, že musel zdvihnúť tento neplánovaný hovor.

„O čo išlo?“ spýtal som sa tak nezaujato, ako som len zvládal.

„Potreboval počuť, kde je jeho miesto,“ odvrkol.

Netušil som, kto bol na druhom konci telefónu, ale podľa intenzity hnevu svojho nadriadeného som usúdil, že to bol niekto neznámy. Všetci, ktorí pracovali pre riaditeľa, veľmi dobre vedeli, že mu nemôžu povedať nič, čo by ho mohlo rozrušiť. Patrili sem zlé správy, novátorské nápady, ktoré boli v rozpore s jeho presvedčením a, samozrejme, akékoľvek naznačovanie, nech sa ovláda, lebo situáciu len zhoršuje.

Bol to jeden z posledných telefonátov, ktorý prijal vo svojej kancelárii. Jeden celkom obyčajný okamih zmenil všetko.

Ukázalo sa, že osoba na druhej strane sa zúfalo snažila nahlásiť problém s vážnymi následkami pre našu organizáciu. Keď jej obavy v ten deň narazili na riaditeľov hnev, neatáľala a rozhodla sa predniesť svoj problém správnej rade. Krátko nato generálneho riaditeľa odvolali.

Aj keď časť zo mňa by chcela povedať, že to bolo len pre jeho správanie, všetci vieme, že by to nebola pravda. Vyhodili ho, pretože nekonal podľa informácií, ktoré sa mu snažila oznámiť táto osoba cez telefón, pretože jeho ego mu to nedovolilo. Keby myslel jasne, ešte by mal svoju prácu. *

* Niektoré detaily tohto príbehu som pozmenil, aby som ochránil identitu zúčastnenej osoby. Všeobecná trajektória však zostáva pravdivá.

Myslíte nesprávne alebo nemyslíte vôbec?

Racionálnosť je zbytočná, ak neviete, *kedy* ju použiť.

Keď sa ľudí vo svojom okolí opýtate na zlepšenie myslenia, zvyčajne vám poukážu na celú hŕbu metód, ktoré majú pomôcť myslieť racionálnejšie. Kníhkupectvá sú plné kníh, ktoré predpokladajú, že problémom je naša schopnosť uvažovať. Uvádzajú kroky, ktoré by sme mali podniknúť, a postupy, ktoré sa oplatí používať. Pravdaže, mnohé z nich nám môžu byť nápomocné.

Pri pozorovaní ľudí v rôznych situáciách som si uvedomil, že rovnako ako rozhnevaný riaditeľ si často neuvedomujú, že okolnosti myslia za nich. Akoby sme sa spoliehali, že vnútorný hlas v hlave nám zakričí: „STOP! TERAZ SA ZASTAV A PREMÝŠĽAJ!“

A pretože nevieme, že by sme mali premýšľať, prenechávame kontrolu svojim impulzom.

V čase medzi podnetom a reakciou môže nastať jedna z dvoch vecí. Môžete sa vedome zastaviť a začať uvažovať nad situáciou. Alebo sa môžete vzdať kontroly a aplikovať štandardné, predvolené správanie. Problémom je, že naše štandardné správanie často veci ešte zhoršuje.

Keď nás niekto urazí, vyletíme naňho a rozhodne ho nijako nešetíme.