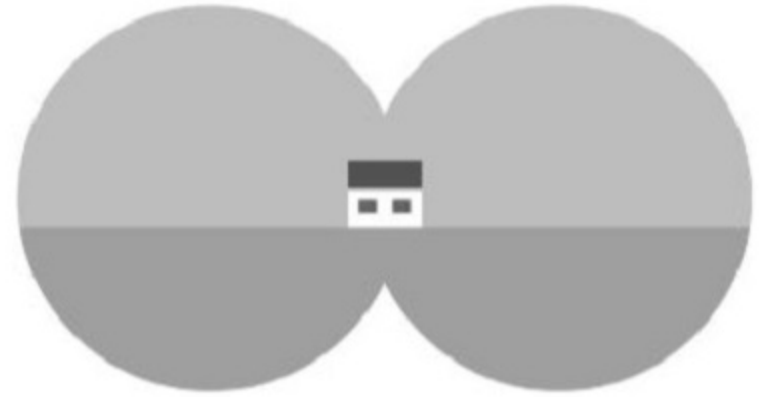


# Mentalitatea de cercetaș



De ce unii văd lucrurile  
limpede, iar alții, nu

**Julia Galef**



Traducere din engleză de Mihaela Apetrei

Titlul și subtitlul originale: *THE SCOUT MINDSET: Why Some People See Things Clearly and Others Don't*  
Autor: Julia Galef

Copyright © 2021 by Julia Galef

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © Publica, 2021 pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GALEF, JULIA

*Mentalitatea de cercetaș: de ce unii văd împedețururile, iar alții, nu* / Julia Galef ; trad. din lb. engleză de Mihaela Apetrei. - București : Publica, 2021

ISBN 978-606-722-443-6

I. Apetrei, Mihaela (trad.)

159-9

355

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ŞEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Cristina Bălan

CORECTORI: Rodica Crețu, Cătălina Călinescu

DTP: Dragoș Tudor

# Cuprins

Introducere ..... 9

## PARTEA ÎNTÂI: CÂND E NECESARĂ MENTALITATEA DE CERCETAȘ

- 1. Două tipuri de gândire ..... 19
- 2. Ce apără soldatul ..... 35
- 3. De ce este adevărul mai valoros decât credem ..... 51

## PARTEA A DOUA: DEZVOLTAREA CONȘTIINȚEI DE SINE

- 4. Indicii că avem de-a face cu un cercetaș ..... 69
- 5. Sesizarea atitudinilor părtinitoare ..... 87
- 6. Cât de sigur/ă ești? ..... 103

## PARTEA A TREIA: PROSPERITATE FĂRĂ ILUZII

- 7. Adaptarea la realitate ..... 123
- 8. Motivare fără autoamăgire ..... 139
- 9. Influență fără siguranță exagerată ..... 157

## PARTEA A PATRA: RĂZGÂNDIREA

- 10. Cum te poți înșela ..... 175
- 11. Apleacă-te asupra confuziei ..... 191
- 12. Evadează din turnul tău de fildeş ..... 211

## **PARTEA A CINCEA: REGÂNDIREA IDENTITĂȚII**

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| <b>13.</b> Cum devin convingerile identității ..... | 231 |
| <b>14.</b> Adoptă o identitate discretă .....       | 247 |
| <b>15.</b> Identitatea de cercetaș .....            | 267 |
| Concluzii .....                                     | 285 |
| Mulțumiri .....                                     | 289 |
| Anexa A .....                                       | 291 |
| Anexa B .....                                       | 295 |
| Note .....                                          | 299 |

Lui Luke,  
cel mai bun cercetaș  
întâlnit de mine vreodată

## Introducere

Când te gândești la cineva cu o judecată foarte bună, ce trăsături îți vin în minte? Poate că ai în vedere lucruri precum inteligența, istețimea, curajul sau răbdarea. Acestea sunt calități admirabile, dar există o caracteristică ce ar trebui să se afle în capul listei și care e de atâtea ori trecută cu vederea, încât nici măcar n-a primit oficial un nume.

Așa că i-am dat eu unul. I-am zis *mentalitatea de cercetaș: motivația de a vedea lucrurile așa cum sunt, nu cum am vrea să fie*.

Mentalitatea de cercetaș este cea care îți permite să recunoști când ai greșit, să-ți identifice punctele vulnerabile, să-ți testezi presupunerile și să te reorientezi. Este cea care te îndeamnă să-ți pui cu onestitate întrebări precum: „Am greșit oare în disputa aceea?” sau „Merită riscul?” sau „Cum aș fi reacționat dacă cineva din celălalt partid politic ar fi făcut același lucru?” Așa cum a spus cândva regretatul fizician Richard Feynman, „principiul de bază este să nu te păcălești singur – fiindcă ești persoana cel mai ușor de păcălit de către tine însuși”.

Capacitatea de a ne minți pe noi înșine a fost un subiect la ordinea zilei în perioada 2000-2010. Publicații foarte cunoscute și bestselleruri precum *How We Know What Isn't So*, *Predictably Irrational\**, *Why People Believe Weird Things*,

---

\* Carte apărută și în limba română cu titlul *Irațional în mod previzibil*, de Dan Ariely, traducere din limba engleză de Smaranda Nistor, Editura Publica, București, 2010 (n.t.).

*Mistakes Were Made (But Not By Me)\*, You Are Not So Smart, Denialism, Why Everyone (Else) is a Hypocrite și Thinking, Fast and Slow\*\** au zugrăvit o imagine deloc flatantă a creierului uman bine echipat pentru autoamăgire: găsim o justificare pentru erorile și greșelile noastre. Ne complăcem în iluzii și dorințe deșarte. Selectăm argumente care să ne confirme prejudecățile și să susțină cârdășia noastră politică.

Chiar dacă nu e greșită, acestei imagini îi lipsește ceva.

Da, adeseori găsim justificări pentru propriile greșeli – dar câteodată le și recunoaștem. Ne răzgândim mult mai puțin decât ar trebui, dar mai des decât am putea presupune. Suntem ființe complexe care uneori ascund adevărul de ele însele, iar alteori îl înfruntă. Această carte este despre fața mai puțin explorată a monedei, despre momentele în care reușim să *nu* ne mințim pe noi și despre ce putem învăța din aceste reușite.

Am pornit pe calea scrierii acestei cărți în 2009, după ce am abandonat studiile și m-am aruncat cu pasiune într-un proiect care a devenit cariera mea: să ajut oamenii în înțelegerea întrebărilor dificile ce apar în viața personală sau profesională. La început, mi-am închipuit că acest lucru va presupune să-i învăț pe ceilalți chestiuni precum probabilitatea, logica și predispozițiile cognitive și să le arăt cum se aplică aceste lucruri în viața de zi cu zi. Dar, după câțiva ani în care am susținut seminare, am citit studii, am acordat consultanță și am intervievat oameni, a trebuit în cele din urmă să accept că *a ști cum să gândești* nu era remediul universal care credeam eu că este.

\* Carte apărută și în limba română cu titlul *S-au făcut greșeli (dar nu de către mine)*, de Carol Tavris și Elliot Aronson, traducere din limba engleză de Călin Cotoiu, Editura Herald, București, 2015 (n.t.).

\*\* Carte apărută și în limba română cu titlul *Gândire rapidă, gândire lentă*, de Daniel Kahneman, traducere din limba engleză de Dan Crăciun, Editura Publica, București, 2012 (n.t.).

Conștientizarea faptului că ar trebui să-ți verifici presupunerile nu-ți îmbunătățește automat și judecata, cam în același fel în care conștientizarea faptului că trebuie să faci sport nu-ți îmbunătățește automat starea de sănătate. Faptul că ești capabil să turui o listă de prejudecăți și erori de judecată nu te ajută dacă nu ești dispus și să identifici aceste prejudecăți și erori în propria gândire. Cea mai importantă lecție pe care am învățat-o se referă la un lucru pe care îl văd de ceva vreme întărit de cercetători, după cum veți constata din această carte: judecata noastră nu este nici pe departe atât de limitată de cunoaștere pe cât este de limitată de atitudine.

Apropo, nimic din toate acestea nu înseamnă că eu sunt un exemplu perfect pentru mentalitatea de cercetaș. Și eu îmi găsesc justificare pentru propriile greșeli; și eu evit să mă gândesc la probleme; și eu am tendința de a deveni defensivă ca răspuns la critici. Nu o dată, în timpul cercetării făcute pentru această carte, mi-am dat seama că efectiv am irosit un interviu fiindcă am încercat încontinuu să conving interviuatul de justetea tezei mele, în loc să încerc să înțeleg punctul lui de vedere. (Nu-mi scapă ironia de a fi avut o minte închisă pe parcursul unui interviu despre cum să avem o minte deschisă.)

Dar acum sunt mai bună decât eram și la fel poți fi și tu – acesta e scopul cărții de față. Abordarea mea are trei ramificații.

## 1. Conștientizarea faptului că adevărul nu intră în contradicție cu celelalte obiective ale tale

Mulți sunt refractari față de perceperea realității așa cum e ea, fiindcă au impresia că acuratețea este un obstacol în atingerea scopurilor lor – că, dacă vor să fie fericiți și influenți și să aibă

succes, este mai bine să se vadă pe ei înșiși și lumea în sine prin niște lentile distorsionate.

O parte din obiectivul meu în scrierea acestei cărți a fost să lămuresc lucrurile. Există o grămadă de mituri despre autoamăgire și unele dintre ele au fost propagate de oameni de știință prestigioși. De exemplu, poate că ai citit vreun articol sau vreo carte din multele existente care pretind că „studiile arată” cum autoamăgirea e parte din sănătatea mentală și cum a vedea lumea dintr-o perspectivă realistă nu face decât să ducă la depresie. În Capitolul 7 vom examina studiul îndoielnic care stă la baza acestor alegații și vom descoperi felul în care psihologii s-au păcălit pe ei înșiși în legătură cu beneficiile gândirii pozitive.

Sau poate sunteți adeptii convingerii destul de răspândite că, atunci când parcurgi o etapă dificilă, precum înființarea unei companii, trebuie să fii nebunesc de încrezător în tine. S-ar putea să vă surprindă să aflați că unii dintre cei mai renumiți antreprenori ai lumii s-au așteptat la falimentul companiilor lor. Jeff Bezos a estimat la 30% probabilitatea de succes pentru Amazon. Elon Musk a dat o șansă de succes de 10% pentru fiecare dintre companiile sale, Tesla și SpaceX. În Capitolul 8 vom ajunge să înțelegem motivele lor și de ce este important să avem o viziune clară asupra probabilităților cu care ne confruntăm.

Sau poate că împărtășiți următoarea impresie, de altfel larg răspândită: „Desigur că obiectivitatea este bine-venită dacă ești om de știință sau judecător. Dar, dacă ești un activist care încearcă să schimbe lumea, nu ai nevoie de obiectivitate – ai nevoie de pasiune”. De fapt, așa cum vom vedea în Capitolul 14, mentalitatea de cercetaș este complementară pasiunii. Vom călători înapoi în timp, la începutul crizei SIDA, în anii 1990, și vom descoperi de ce mentalitatea de cercetaș a fost crucială pentru succesul activiștilor în stoparea epidemiei.

## 2. Învăță să folosești instrumente care te ajută să vezi lucrurile cu claritate

Am înțesat această carte cu instrumente concrete pe care le poți folosi pentru a căpăta o mai bună mentalitate de cercetaș. De exemplu, cum îți dai seama că judecata ta este părtinitoare? Nu este deloc simplu, nu înseamnă doar să-ți pui întrebarea „Sunt părtinitor?”. În Capitolul 5 vom învăța, prin experimente de tipul „testul străinului”, „testul scepticului selectiv” și „testul de conformitate”, cum să ne examinăm raționamentele despre ce credem și ce vrem, de fapt.

Cum decizi cât ești de sigur de o anumită convingere? În Capitolul 6 vom exersa niște tehnici de introspecție care te vor ajuta să-ți stabilești nivelul de certitudine pe o scară de la 0% la 100% și te vor pregăti să-ți recunoști starea pe care o ai atunci când faci o afirmație în care nu crezi cu adevărat.

Ai încercat vreodată să ascuți „cealaltă parte” a unei probleme, iar apoi să te simți frustrat sau furios? Probabil s-a întâmplat așa din cauza abordării greșite. În Capitolul 12 vom găsi câteva sugestii care să ușureze asimilarea unor perspective contrare.

## 3. Apreciază recompensele morale ale mentalității de cercetaș

Instrumentele concrete au importanța lor, dar sper totodată să rămâi cu mai mult de-atât. Înfruntarea realității, cu toate incertitudinile și dezamăgirile ei, poate părea deprimantă. Dar, dacă examinezi cu atenție exemplele de „cercetași” din această carte (termenul folosit de mine pentru cei foarte buni

în anumite aspecte ale mentalității de cercetaș, chiar dacă nimeni nu-i perfect, la urma urmei), vei observa că oamenii aceștia nu par deloc deprimați. Cei mai mulți dintre ei sunt calmi, veseli, zgłobii și fermi.

Și, cu toate că poate nu-i vizibil din exterior, asta se întâmplă fiindcă mentalitatea de cercetaș îți oferă o răsplată emoțională. Capacitatea de a rezista tentației de autoamăgire și de a ști că poți înfrunta realitatea chiar și când e neplăcută îți dă aripi. Există o anumită seninătate izvorâtă din înțelegerea riscului și împăcarea cu șansele pe care le ai la dispoziție. Și există și o ușurare reconfortantă în sentimentul că ești liber să explorezi idei și să urmezi indiciile oriunde ar duce ele, fără a fi constrâns de ceea ce „ar trebui” să gândești.

Învățând să apreciezi aceste recompense emoționale vei adera mai bine la mentalitatea de cercetaș. În acest scop, am inserat în carte câteva dintre exemplele mele favorite, inspiraționale, de cercetași, care ne-au ajutat, pe mine și pe alții, să cultivăm de-a lungul timpului mentalitatea lor.

Călătoria noastră ne va duce prin lumea științei, a afacerilor, activismului, politicii, sportului, criptomonedelor și a filosofiei supraviețuirii. O să ne adâncim în Războaiele Culturale, Războaiele Mămicilor și în Războaiele Probabilității. Pe parcurs vom dezvălui răspunsuri pentru puzzle-uri de tipul: de ce-i făcea rău lui Charles Darwin vederea unei cozi de păun? Ce l-a făcut pe profesionistul sceptic în privința schimbărilor climatice să schimbe taberele? De ce unele victime ale „sectei” schemelor piramidale reușesc să se extragă din sistem, în timp ce altele rămân blocate acolo?

Această carte nu este o fanfaronadă despre cât sunt oamenii de iraționali. Și nici o încercare de a te dojeni că nu gândești „corect”. Este un tur prin diferite feluri de existență, bine înră-

dăcinat în apetitul pentru adevăr, un tur deopotrivă util și plin de satisfacții – și, în opinia mea, teribil de subapreciat. Sunt peste măsură de încântată să-l împărtășesc cu tine.

|                         |                                                |
|-------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Partea<br/>întâi</b> | Când e necesară<br>mentalitatea<br>de cercetaş |
|-------------------------|------------------------------------------------|

# 1 | Două tipuri de gândire

În 1894, femeia de serviciu de la Ambasada Germaniei din Franța a găsit în coșul de gunoi ceva ce urma să arunce în haos întreaga țară. Era un raport făcut bucăți – iar femeia de serviciu era spion francez<sup>1</sup>. A transmis raportul către ofițerii superiori din armata franceză, care l-au citit și și-au dat seama, alarmați, că unul dintre ei vânduse Germaniei secrete militare valoroase.

Raportul era nesemnlat, dar bănuiala a căzut rapid asupra unui ofițer pe nume Alfred Dreyfus, singurul evreu din rândul generalilor de armată. Dreyfus se număra printre puținii cu un grad suficient de înalt încât să aibă acces la informațiile clasificate menționate în raport. Nici nu era foarte agreat. Colegii ofițeri îl considerau rece, arogant și lăudăros.

Pe măsură ce armata îl ancheta pe Dreyfus, au început să iasă la iveală și unele situații suspecte. Cineva a raportat că l-a văzut pe Dreyfus dând târcoale prin vreun loc suspect. Altcineva a spus că l-a auzit ridicând în slăvi Imperiul German<sup>2</sup>. Dreyfus fusese zărit cel puțin o dată într-o sală de jocuri de noroc. Au existat zvonuri că avea și amante, în ciuda faptului că era căsătorit. Indicii care nici pe departe nu dovedeau un caracter de încredere!

Din ce în ce mai convinși că Dreyfus era spionul, ofițerii armatei franceze au reușit să obțină o mostră cu scrisul lui de mână, pentru a-l compara cu cel din raport. Se potrivea! În

fine, cel puțin semăna. Au admis că existau unele inconsistențe, dar în mod cert nu putea fi o coincidență faptul că cele două scrisuri semănau atât de mult. Au vrut să fie siguri, așa că au trimis raportul și mostra cu scrisul lui Dreyfus către doi experți grafologi, pentru evaluare.

Primul expert a spus că se potrivește! Ofițerii s-au simțit răzbunați. Totuși cel de-al doilea expert nu a fost convins. Era destul de posibil ca cele două mostre de scris să provină din surse diferite, le-a spus el ofițerilor.

Un verdict amestecat nu era deloc ce sperau ei. Dar atunci și-au amintit că cel de-al doilea expert lucrase la Banca Franței. Lumea finanțelor era plină de evrei puternici. Iar Dreyfus era evreu. Cum ar fi putut avea încredere în judecata cuiva aflat într-un asemenea conflict de interese? Ofițerii s-au decis. Dreyfus era omul pe care-l căutau.

Dreyfus a insistat că este nevinovat, dar n-a folosit la nimic. A fost arestat și, pe 22 decembrie 1894, o instanță militară l-a găsit vinovat de trădare. A fost condamnat la izolare pe viață prin detenție într-un loc denumit pe bună dreptate Insula Diavolului, o fostă colonie de leproși de pe coasta Guyanei Franceze, undeva, în largul Oceanului Atlantic.

Când a auzit decizia, Dreyfus a fost șocat. După ce l-au târât înapoi în închisoare, s-a gândit la sinucidere, dar în cele din urmă a decis că un asemenea gest n-ar face decât să-i dovedească vinovăția.

Ritualul final, înainte de îndepărtarea lui Dreyfus, a fost să i se smulgă în public însemnele militare, un eveniment pomenit sub numele „degradarea lui Dreyfus”. Un căpitan a rupt fireturile aurite de pe uniformă lui Dreyfus, iar un ofițer a strecurat o glumă antisemită: „Să nu uităm că este evreu. Probabil calculează cât valorează fireturile alea aurite”.

Pus să defileze prin fața foștilor camarazi din armată, a jurnaliștilor și a mulțimii de curioși, Dreyfus a strigat: „Sunt nevinovat!” Mulțimea, în schimb, i-a aruncat insulte și a urlat: „Moarte evreilor!”

Odată ajuns pe Insula Diavolului, a fost încarcerat într-o colibă mică de piatră, fără nimeni altcineva în preajmă în afara gardienilor săi, care au refuzat să-i vorbească. Noaptea era prins cu cătușe de pat. În timpul zilei, redacta scrisori prin care implora autoritățile să-i redeschidă cazul. Dar în ceea ce privește statul francez, decizia fusese luată și chestiunea, închisă.

### „Pot crede acest lucru?” vs. „Trebuie să cred acest lucru?”

Poate că nu pare, dar ofițerii care l-au arestat pe Dreyfus nu au fost porniți să-i însceneze ceva unui om nevinovat. Din perspectiva lor, n-au făcut decât să analizeze obiectiv dovezile, iar acestea l-au scos la iveală pe Dreyfus\*.

Însă, deși lor li s-a părut obiectivă investigația, ea a fost în mod evident alterată de motivele pe care le-au avut. Erau sub presiune să găsească repede spionul și înclinau deja să nu aibă încredere în Dreyfus. Apoi, odată ce ancheta s-a pus în mișcare, s-a ivit și un alt motiv: a trebuit fie să-și demonstreze lor înșiși că au dreptate, fie să riște să se facă de râs și poate chiar să-și piardă slujbele.

\* Merită remarcat faptul că acuzatorii lui Dreyfus au trîșat în actul de justiție, strecurându-1 judecătorului un dosar cu scrisori false care îl încriminau pe Dreyfus. Cu toate acestea, istoricii nu cred că ofițerii care l-au arestat l-ar fi înscenat intenționat toate acestea, de la început; mai degrabă au fost convinși de vinovăția lui și au fost dispuși să joace murdar pentru a-1 asigura condamnarea (n.a.).