

Jak se vyrovnat s nejednoznačností a nepředvídatelností

SÍLA NEVĚDOMOSTI



Jak zvládnout to,
čemu nerozumíme

JAMIE HOLMES

MANAGEMENT PRESS
mp

Síla nevědomosti

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mgmtpress.cz
www.albatrosmedia.cz

MANAGEMENT PRESS



Jamie Holmes

Síla nevědomosti – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA a.s.**

SÍLA NEVĚDOMOSTI



JAMIE HOLMES

MANAGEMENT PRESS
mp

Management Press, Praha 2017

*Věnováno mým milovaným rodičům,
Nancy Maullové a Stephenu Holmesovi*

K nejednoznačnosti nemám důvěru.¹

– JOHN WAYNE

OBSAH

PROLOG 13

ČÁST I: POCHOPENÍ SMYSLU

1. Mysl a řešení problémů: JAKÝM ZPŮSOBEM CHÁPEME 27
2. Abstrakce a afirmace: TAJEMSTVÍ POCHOPENÍ 44

ČÁST II: ZVLÁDÁNÍ NEJEDNOZNAČNOSTI

3. Šoky a otřesy: PROBLÉM S URGENCÍ 63
4. Padesát dní v Texasu: PROČ SI VYKLÁDÁME ÚMYSLY CHYBNĚ 78
5. Spojené státy, ráj zbytečných vyšetření: JAK ODOLAT HYBNOSTI 99
6. Potíže s délkou sukně: STRATEGIE IGNOROVÁNÍ 114

ČÁST III: PŘIJETÍ NEJISTOTY

7. Jak postavit lepší Ducati: UŽITEČNÁ NEJISTOTA 137
8. Řešitel: KDE HLEDAT SKRYTÉ ODPOVĚDI 154
9. Umění protikladů: CO NABÍZÍ RŮZNORODOST 174

EPILOG 190

PODĚKOVÁNÍ 198

POZNÁMKY 200

O AUTOROVÍ 255

Síla nevědomosti

Prolog

V ROCE 1996 SE NA LONDÝNSKÉ CITY and Islington College konal super-intenzivní kurz francouzštiny pro nováčky a podprůměrné studenty.¹ Paula, vážná mladá dívka v brýlích s kovovými obroučkami, neuměla ani slovo francouzsky. Dar-minder, s bradkou a náušnicemi, byl také naprostý začátečník a navíc při maturitě propadl ze španělštiny. Abdul pro změnu propadl z němčiny. Satvinder a Maria u maturity propadli přímo z francouzštiny. Emily zase její učitelka francouzštiny doporučila, aby se o ovládnutí tohoto jazyka raději přestala pokoušet. Všichni tito studenti, místo aby se vzdali veškeré naděje, se ale rozhodli využít jedinečnou příležitost, která se před nimi otevřela. Pět dní budou vydáni na milost a nemilost výstřednímu lingvistovi Michelu Thomasovi a jeho metodologii.

Thomas měl šedé vlasy a na sobě modré sako, z celé jeho osobnosti vyzařovala vyrovnanost a elegance. „Mám velkou radost, že se s vámi setkávám,“ řekl účastníkům kurzu, „a těším se, že vás dnes budu učit. Chtěl bych ale, aby to probíhalo za příjemnějších podmínek, protože mi připadá, že takhle to není zrovna pohodlné. Chtěl bych, abyste se cítili co nejlépe, tak to tu teď celé trochu upravíme.“ Venku stálo nákladní auto, v němž měl Thomas připravené poněkud neobvyklé doplňky standardního vybavení učebny: křesla, polštáře, stoleček na

servírování kávy, květiny v květináčích, koberec, větrák a dokonce i proutěné paravány. Za nějakou dobu se třída změnila k nepoznání. Vysoká čalouněná křesla tvořila půlkruh, modré závěsy byly zataženy, světla ztlumena a kolem křesel studenti rozestavěli paravány, aby byl celý prostor ještě útulnější a intimnější.

Nikde nebyly stoly, tabule, papíry, pera, tužky. Thomas nechtěl, aby studenti něco psali nebo četli. Nežádal po nich, aby cokoliv uměli z dřívějšíka, na konci dne nikoho z probrané látky nezkoušel. Pokud si na hodině něco nezapamatovali, říkal, že to není *jejich* chyba. Je to problém učitele. Emily na něho jen nevěřícně zírala. Darminder a Abdul se rošťácky usmívali. Ani jeden ze studentů ale nedokázal skrýt zvědavost: všichni chtěli vědět, co má ten starý muž v úmyslu. Myslí to vážně? Ani se *nemají pokoušet* si zapamatovat, co se budou učit?

„Chci, abyste se uvolnili.“

Přesně tato scéna byla společně s Thomasovými metodami a výsledky pětidenního kurzu představena v dokumentu BBC s názvem *Vládce jazyků*. Úkolem vyhodnotit úspěšnost Thomasových metod byla pověřena Margaret Thompsonová, vedoucí francouzského oddělení na zdejší katedře jazyků. Koncem týdne byla svědkem, jak tito studenti – většina z nich neřekla v životě francouzsky ani slovo – překládali celé věty a používali složité gramatické konstrukce. Emily přeložila větu, kterou by normálně studenti zvládli až po několika letech studia: „Ráda bych věděla, zda se na to dnes se mnou chcete jít podívat.“ Paula oceňovala, že Thomas klade velký důraz na klid a trpělivost. Studenti tvrdili, že mají pocit, že se naučili za pět dnů tolik, kolik by normálně zvládli za pět let. Thompsonová byla zcela ohromena a nesměle toto jejich sebehodnocení potvrdila.

Michel Thomas ví velmi přesně, že učit se nový jazyk může být tak trochu strašidelné. Studenti musí zvládnout jinou výslovnost hlásek, které už znají, naučit se slova, která mají jiný význam, občas něčemu nerozumějí a musí pochopit složité gramatické struktury. Právě proto studenti z City and Islington College, navzdory uvolněné atmosféře, nadále vykazovali znaky zmatenosti: nervózně se chichotali, v rozpacích se usmívali, mumlali omluvy, zakoktali se, občas zaváhali a překvapeně se dívali kolem sebe. Naučit se cizí jazyk je jako vydat se na neprozkoumané území. Thomas popisuje cizí jazyk jako jednu „z nejméně přirozených věcí“,² které se člověk může naučit. Aby mysl tyto „nepřirozené“ vetřelce odrazila, začne proti nim instinktivně budovat bariéry. Prvním, a často i tím nejobtížnějším úkolem učitele je pomoci studentům tyto bariéry strhnout. Thomas dokázal proměnit atmosféru ve třídě takovým způsobem, že v ní místo nervózních obav zavládla klidná zvědavost. Přiměl nějakým způsobem studenty, aby více otevřeli svoji mysl. Lidé, kteří byli zvyklí odmítnout všechno, co nechápou, byli najednou mnohem ochotnější vydat se do neznáma.

V roce 1997, kdy byl tento dokument BBC odvysílán, byl Thomas už legendou.³ Ovládal jedenáct jazyků a provozoval školicí střediska v Los Angeles a New Yorku. Díky tomu, že mezi jeho klienty patřili například Grace Kellyová, Bob Dylan, Alfred Hitchcock nebo společnosti Coca-Cola, Procter & Gamble či American Express, se kolem jeho osoby vytvořilo něco jako kult. Nigel Levy, producent onoho dokumentu, původně u Thomase studoval a označil jeho výuku za „fascinující“. Emma Thompsonová popsala Thomasův kurz jako „ten nejvíce neobyčejný studijní zážitek mého života“. Bývalý izraelský vyslanec v OSN ho pak nazval „člověkem, který dokáže zázraky“. Herbert Morris, bývalý děkan pro společenské vědy na UCLA, se svěřil, že se za několik dní naučil španělsky tolik jako jiní za celý rok, a všechno si devět měsíců poté ještě pamatoval.

„Nejdůležitější je,“ říká Thomas, „eliminovat všechno napětí a obavy,“ které si lidé s učením spojují. Charakteristický je jeho důraz na náladu, který můžeme chápat i jako radikální. Často například zahájil výuku francouzštiny tím, že studentům řekl, že má s angličtinou společných tisíce slov. Jen znějí trochu jinak. „Angličtina je vlastně francouzština, jen špatně vyslovovaná,“ vtípkoval. Vysvětlil jim, že všechna slova zakončená na *-ible*, například *possible*, a na *-able*, jako třeba *table*, pocházejí z francouzštiny. Učinil tím z neznámého něco, co je povědomé, a poskytl tak studentům hned na začátku robustní stavební kameny. Mohli tak kousek po kousku naroubovat do existujících znalostí znalosti nové, vyjadřovat své vlastní myšlenky bez mechanického opakování naučených frází. Thomas po nich chtěl autonomní myšlení a málokdy je na místě opravoval.

V roce 2004 patřila instruktážní CD a kazety s Thomasovými kurzy francouzštiny, němčiny, italštiny a španělštiny (šlo o záznam, jak Thomas učí pomocí své metody dva studenty) mezi nejprodávanější nahrávky pro výuku jazyků ve Velké Británii. Michel Thomas se ale nezabýval pouze jazyky. Byl také válečným hrdinou. Ve stejném roce přijal v Památníku druhé světové války ve Washingtonu vysoké americké armádní vyznamenání, Stříbrnou hvězdu. Zemřel v roce 2005 v New Yorku, jako občan Spojených států, ale narodil se v Polsku, v průmyslovém městě Lodž, jako Moniek Kroskof. Za druhé světové války přežil koncentrační tábory, byl členem bojových jednotek a pracoval pro Spojence jako špión a vyšetřovatel. Po válce se podílel na zatčení více než dvou tisíc německých válečných zločinců. „Michel Thomas“ byla jeho pátá falešná identita, používal ji během války jako krycí jméno.

Thomasovy zkušenosti s totalitní propagandou a poválečná kariéra v tajných službách pro nás však nejsou pouhou kuriozitou v jeho životopise.⁴ Na základě zkušeností z Německa přišel s mnoha postřehy na téma, jak se lidská mysl chová tváří v tvář nejednoznačnosti, kdy se před ní otevře a kdy uzavře – a právě to nás

bude v této knize zajímat nejvíce. Zblízka pozoroval, jak ti nejoddanější stoupci nacismu postupně zaujímali k nejednoznačnosti a morální komplexnosti lhostejný, až pohrdlivý vztah. Celá desetiletí pak pracoval na tom, aby vytvořil metody učení jazyků, které by u studentů vyvolaly diametrálně odlišné postoje. Padesát let před natočením zmíněného dokumentu BBC Thomas dokonce mohl své klíčí myšlenky otestovat v praxi, při jedné epizodě, která zvláštním způsobem obrací jeho pedagogickou demonstraci v City and Islington College naruby.



RUDOLF SCHELMANN,⁵ BÝVALÝ MAJOR JEDNOTEK SS, kde působil jako důstojník tajné služby, se v roce 1946 skrýval v německém Ulmu. Snažil se zde zorganizovat volnou skupinu loajálních nacistů, odhodlaných pokusit se znovu převzít moc. V listopadu se měl Schelkmann spolu s třemi dalšími bývalými důstojníky SS zúčastnit schůzky, na kterou je pozval velitel údajně mnohem silnější a lépe organizované ilegální nacistické odbojové skupiny. Ve skutečnosti se ale měli sejít s Moniekem Kroskofem, neboli Michelem Thomasem, v Polsku narozeným Židem, nyní tajným agentem amerického kontrašpionážního sboru CIC.

Thomas byl pověřen úkolem najít válečné zločince a postavit je před soud. Cílem této mise bylo odhalit celou Schelkmannovu síť a případně ji zničit. Hans Meyer, další agent CIC, postupně navazoval vztahy s různými členy organizace, ale Schelkmann mu stále unikal. Tentokrát ale bývalý esesák souhlasil s tím, že se podělí o své operační kontakty a plány akcí, ale jedině v případě, že se může osobně sejít s Meyerovým nadřízeným. Thomas se musel postarat o to, aby Schelkmann a jeho muži nepojali ani stín podezření. Pečlivě kvůli tomu tedy naplánoval každý krok obtížné procedury, kterou museli nacističtí spiklenci před velkým setkáním podstoupit.

V podvečer určeného dne čekali esesáci na Meyerův příkaz v „bezpečném domě“ v jihovýchodní části Ulmu. Náhle se před domem objevili muži na motorkách, aby je někam odvezli. Thomas si záměrně vybral chvíli, kdy začala zuřit silná bouřka. Spiklenci museli sedět za jezdce na motocyklu, byli celí promočení a do tváří jim šlehal ostrý vítr. Motocyklisté zastavili na opuštěné silnici, kde zavázali Schelkmannovým mužům oči a nacpali je do dvou připravených vozů. Ti jen v naprosté tmě slyšeli, jak si strážé na několika fingovaných kontrolních stanovištích vyměňují hesla. Pak je vytáhli z aut a odvěkli je po rozbahněné cestě, plné hlubokých zamrzlých kaluží. Museli čekat v nevytopené chodbě, kde nesměli říct ani slovo. Stále se zavázanýma očima slyšeli jen úsečné příkazy, kvapné kroky, neustálé bouchání dveří. Když pak byl Schelkmann

a jeho společníci konečně předvedeni do přijímací místnosti, kde jim rozvázali oči, byla skoro půlnoc.

Thomas – neboli Frundsberg, jak se esesákům představil – seděl za velkým psacím stolem. Měl na sobě civilní šaty, doplněné hnědou košilí ve vojenském stylu. Nacistickým spiklencům ho popsali jako bývalého vysokého důstojníka RSHA, Hlavního říšského bezpečnostního úřadu, který řídil sám šéf SS Himmler. Frundsbergova lovecká chata, která představovala falešný hlavní stan ilegální spiklencecké „Grossorganisation“, byla rafinovaně vyzdobena portréty Hitlera a dalších nacistických veličin, všude pak ležely granáty, samopaly, pistole, plamenomety a výbušniny. Ve zdi byl otevřený trezor, kde bylo vidět velké množství bankovek.

Thomas jen krátce pokynul, *sednout*. Muži se posadili. Thomas beze slova zíral do složky papírů s neznámým obsahem. Pak krátce Schelkmannovi vysvětlil své postavení: nebude tolerovat žádné odbojové frakce. Jakékoliv vojenské akce provedené bez jeho rozkazů a vědomí bude jednoduše a prostě považovat za zradu. Pomocí zdánlivě nepřipravených drobností dával Thomas neustále najevo, že Schelkmanna a jeho skupinu považuje za zcela nicotné: často telefonoval, aby dal najevo nezáměr. Neustále za ním chodili podřízení s neodkladnými vzkazy. Nervózní major nyní Thomasovi sdělil podrobnosti, které ho zajímaly nejvíce: popsal své zázemí, zázemí ostatních přítomných esesáků, prozradil krycí jméno sítě, její principy, metody a strukturu, včetně způsobu, jak získává členy.

Celá noční operace CIC ovšem neproběhla bez zádrhelů. Thomasova mystifikace vyžadovat součinnost zhruba třiceti lidí, kdy měl každý přesně určenou roli. Drobné chyby a nedůslednost byly v celém divadelním představení nevyhnutelné. Kontrašpionážní operace někdy selžou právě na detailech:⁶ zaváhání v nevhodnou chvíli, podivná odpověď nebo mimovolný záchvěv jsou interpretovány jako podezřelé chování nebo varovný signál. Jak popsala antropoložka Margaret Meadová, jeden sovětský špión v podobných situacích vždy kouřil dýmku. Pomáhalo mu to kontrolovat výrazy tváře. Maličkosti jako knoflíky na oblečení agenta, v nichž se nitě kříží, místo aby byly paralelně, mohou prozradit národnost dotyčného a zničit jinak perfektně připravenou operaci. V Egyptě byl odhalen jeden agent jen díky tomu, jakým způsobem močil na veřejné toaletě. Pro pracovníky tajných služeb je prostě důležitý i ten sebemenší detail a Thomas věděl, že Schelkmann má v tomto oboru opravdu bohaté zkušenosti.

Německý major dostal toho večera dvě šance, kdy mohl celou šarádu odhalit. Poprvé to bylo ve chvíli, kdy požádal, aby byl jmenován Thomasovým náčelníkem tajné služby. „Tohle jsem nepředpokládal,“ vyprávěl Thomas později svému životopisci Christopheru Robbinsovi. „Těžko jsem mohl jeho přání splnit, aniž bych ho učinil součástí celé organizace, a to bylo pochopitelně

nemožné. Upozornil jsem ho tedy na slabiny jeho dosavadní konspirace, i když jsem ji ve skutečnosti vlastně musel obdivovat.“ Thomas musel náhle nejen předstírat existenci falešného spiknutí, ale současně i znevážit skutečnou profesionálně řízenou špionážní síť. Schelkmann si ale ničeho nevšiml a neprotestoval. Druhá šance na prozrazení celé operace – podle Thomase mnohem nebezpečnější – přišla ve chvíli, kdy Schelkmann nečekaně požádal o rozkazy.

„Und was befehlen Sie uns jetzt zu tun?“

A jaké pro nás máte teď rozkazy? Robbins popisuje, že se Thomas skutečně vylekal. Báł se, že „jeho maska na zlomek vteřiny spadla a vypadl z role“. Ale muži z SS si opět ničeho nevšimli. Thomas se vzpamatoval a rozkázal Němcům, aby okamžitě zastavili všechny připravované operace a připravili se na inspekci. Celé představení tedy mělo dvě slabá místa, ale Schelkmann ani jedno z nich nevyužil. Tady se projevila dobrá příprava: zavázané oči, výměna dopravních prostředků, vláčení v blátě, promočené oblečení a ponižující zacházení, jemuž byli nacističtí spiklenci vystaveni. Díky tomu si nevšimli slabin a ignorovali všechny stopy. Úspěch této akce nespočíval v jejím perfektním provedení. Naopak. Thomasovi bylo jasné, že určitě dojde k nějakým chybám, které by mohly všechno prozradit a vést k tomu, že by bylo nutné nacisty okamžitě zatknout. Jeho genialita spočívala v tom, že uměl manipulovat s tím, jak se cítili, a podlomit jejich ostražitost. Bylo tedy méně pravděpodobné, že si nějakého chvilkového zaváhání všimnou.

O několik měsíců později Thomas přestal pracovat pro CIC v Německu a odjel do USA. Jeho úkol, infiltrovat tajné organizace zatvřelých nacistů, převzal jiný agent. Vystupoval jako Frundsbergův zástupce a dohodl si se Schelkmannem a jeho muži schůzku v jedné místní pivnici. Všichni si s sebou dokonce mohli vzít manželky a přítelkyně. Tentokrát, když nastaly nepředvídané potíže a agent znervózněl, si toho nacisté všimli a začali mít pocit, že něco není v pořádku. Okamžitě mu začali klást nepříjemné otázky, agent CIC propadl panice a vytáhl zbraň. Ze všech koutů pivnice vyskákali další ozbrojení agenti CIC, jeho doprovod, a nezbývalo nic jiného, než všechny esesáky pozatýkat. Díky tomu se ovšem podařilo odhalit mnohem méně členů jejich organizace, než CIC původně doufala.

Schelkmann byl odsouzen k dvanácti letům vězení. Při počátečních výsleších on i jeho muži vehementně popírali zdánlivě nesmyslné tvrzení obžaloby, že pro Američany pracoval i Frundsberg. Thomasovi studenti svoji mysl tedy otevřeli, tito příslušníci SS ji naopak na základě stejného mechanismu uzavřeli.



TATO KNIHA SE VĚNUJE TOMU, jakým způsobem rozumíme světu. Je o tom, co se stane, když jsme zmatení a není úplně zřejmé, kudy vede cesta dále. Většina problémů, které každodenní život přináší, je pochopitelně úplně jednoduchá. Když sněží, víme, že si musíme vzít bundu, než půjdeme ven. Když zvoní telefon, tak hovor přijmeme. Když na křižovatce svítí červená, musíme šlápnout na brzdu. Na druhé straně pokud je něco příliš složité, většina z nás si s tím prostě neporadí. Podívejte se třeba na babylonské klínové písmo nebo si poslechněte rozhovor vědců o částicové fyzice – pokud jste na tom jako já, vaše mysl se k tomu prostě nepostaví vůbec nijak. Nemůžeme být zmateni něčím, o čem nemáme sebemenší tušení. Místo abychom cítili znepokojení, že něčemu rozumíme jen částečně, jsme s naprostým klidem smíření s vlastní nevědomostí, podobně jako nikdy nepochybujeme o každodenních jednoduchých rituálech. Tato kniha zkoumá mlhou zastřené území mezi těmito dvěma extrémy, kdy nám připadá, že informace potřebné k pochopení nějaké zkušenosti prostě nejsou k dispozici, jsou příliš komplexní nebo si navzájem odporují.⁷ Právě v těchto částečně srozumitelných situacích se nachází nejednoznačnost.

Stav myslí, který nejednoznačnost vyvolává, označujeme jako nejistotu. Ta funguje jako zesilovač emocí.⁸ Obavy jsou pak nesnesitelné, potěšení je mimořádně příjemné. Lidé například rádi luští křížovky, protože mohou přemýšlet o nejednoznačných úkolech a vyřešit je. Jedním z nejúspěšnějších literárních žánrů všech dob pak jsou detektivky, protože vytvářejí napětí pomocí udržování nejistoty, související s předkládáním různých stop a náznaků. Moderní umění, jež si pohrává s lidskou myslí, mnohovýznamová poezie, hádanky Lewise Carrolla, Márquezův magický realismus, Kafkova existenciální satira – toto vše jen dokazuje, že nejednoznačnost je důležitou součástí všech forem umění a hlavně mistrovských děl, protože její podstata je hluboce založená na emocích. Goethe kdysi řekl: „To, s čím souhlasíme, nás činí netečnými, ale rozpory nás přimějí k činu.“⁹ Platí to i pro nejednoznačnost.

Obliba turismu, vědeckých muzeí, hádanek a hlavolamů svědčí o neobyčejném potenciálu nejednoznačnosti a tajemství, jež mohou okouzlit lidskou představivost. Také ale ukazuje, jak může být náš vztah k vnímání zmatku vážný. Máme rádi, pokud je nejistota uspořádaná podobně pečlivě jako výstava moderního umění.¹⁰ Nejednoznačnost si obvykle užijeme jen v kontextu, kdy si nepřipadáme ohrožení: jako když si hudba pohrává s disonancí nebo filmové horory s šílenstvím. Pokud musíme čelit něčemu nejasnému mimo tyto rámce, obvykle si už v bezpečí nepřipadáme. Nejistota má ve skutečném životě podobu nevysvětlených událostí, nečitelných záměrů, nejasných finančních nebo lékařských zpráv. Možná váš partner nezíská práci, přestože to vypadalo, že pro ni má

naprosto perfektní kvalifikaci i předpoklady. Nebo se necítíte dobře, ale diagnóza, kterou stanovil lékař, nevysvětluje všechny vaše příznaky. Případně musíte dohodnout obchodní transakci s někým, komu úplně nevěříte. Nebo se pokoušíte sestavit podnikatelský plán pro mimořádně proměnlivý a silně konkurenční trh. Klíčová rozhodnutí našich životů – ať si už vybíráme, co budeme studovat, nebo se rozhodujeme, kde budeme žít – vždy vyžadují, abychom se v situaci, kdy jde o hodně, vyrovnali s nějakými nejednoznačnými informacemi. A v současné době se svět zdá být ještě složitější a chaotičtější než kdy předtím.

Paradox moderního života spočívá v tom, že zrychlený vývoj technologií – v dopravě, komunikaci i výrobě – nám měl poskytnout *více* volného času, přitom však právě tyto vynálezy způsobily, že exponenciálně vzrostly naše možnosti, jak s tímto časem naložit.¹¹ E-mail je mnohem rychlejší než tradiční pošta, ale internet kromě e-mailů přinesl i Twitter, Youtube a další věci. Jak to popsal německý sociolog Hartmut Rosa, „nezáleží na tom, nakolik zvýšíme ‚tempo života‘,“ se záplavou informací a možností prostě nelze udržet krok. Výsledkem je, že „náš díl světa“ se zdánlivě neustále zmenšuje, navzdory tomu, že k němu získáváme stále efektivnější přístup. Odhaduje se, že 90 procent veškerých dat, která na světě existují, vzniklo v posledních pěti letech.¹² Doslova se topíme v informacích, a díky tomu se i ta nejjednodušší rozhodnutí – kde se najíst, jakou si vybrat zdravotní pojišťovnu, který si vybrat kávovar – stávají velmi složitými.

Mezitím musíme čelit sociálním obavám¹³ plynoucím ze zvyšující se nerovnosti a z nejisté ekonomické budoucnosti, protože se zdá, že stroje by v mnoha odvětvích mohly nahradit člověka.¹⁴ Zvládat nejistotu se tak velmi rychle stane zcela základní dovedností. Ekonomka Noreena Hertzová nedávno prohlásila, že jedním z největších problémů současnosti je „zmatek: kombinace zániku starého zavedeného řádu a mimořádně nepředvídatelného charakteru naší doby“.¹⁵

Automatizace a outsourcing způsobí, že budoucí pracovníci budou muset být ještě více inovativní a kreativní. Jak nedávno prohlásil Lawrence Katz, ekonom z Harvardovy univerzity, úspěch či neúspěch bude záviset na zodpovězení jediné otázky: „Jak dobře si poradíte s nestrukturovanými problémy,¹⁶ jak dobře se vyrovnáte s novými situacemi?“ Zaměstnání, která bude možné, jak říká Katz, „přeměnit v algoritmy“, nemají budoucnost. „Ceněné bude něco jiného,“ vyprávěl mi, „a to schopnost získat nové dovednosti [a] chápat okolní prostředí, stejně jako kapacita objevovat kreativní řešení, jež se posunou za standardní způsob, jak se věci obvykle řeší.“

Současní pracovníci se tedy musí naučit se přizpůsobit neznámému, ti budoucí na to už budou muset být připraveni předem. Miguel Escotet,¹⁷ profesor společenských věd a pedagogiky, formuloval celou debatu velmi výstižně. Školy

by podle něho měly „vychovávat pro nejistotu“, už jen proto, že mnoho studentů „prostě nemá šanci vědět, jaká bude situace, až si budou hledat své místo na pracovním trhu.“ Podle Escoteta znamená výchova pro nejistotu to, že studentům je třeba pomoci, aby byli flexibilní, sebekritičtí, zvědaví a ochotní přijímat riziko – jsou to tedy vlastnosti, o něž obvykle přicházíme, když nás začnou ovládat obavy. Podnikatelé nemohou chystat inovace, pokud se nedokážou v klidu pohybovat v prostředí mnoha neznámých. Schopnost zvládnout nejednoznačnost a nejistotu nijak nezávisí na inteligenci. Dokonce, jak uvidíme, nemá s IQ vůbec žádnou souvislost.¹⁸ Jedná se totiž o otázku nastavení mysli, o emoční problém, který bychom se měli všichni naučit dobře zvládnout. Hádankou dneška tedy je zjistit, co máme dělat – v práci, ve vztazích a v každodenním životě – v situaci, kdy nemáme tušení, co by se dělat mělo.

Vědecký zájem o nejednoznačnost se v posledním desetiletí mimořádně zvýšil. Většina pozornosti se soustředila na koncept, který označujeme jako *potřebu uzavření*.¹⁹ Podle jeho autora, vynikajícího psychologa Arie Kruglanského, se potřeba uzavření u člověka měří „touhou po definitivní odpovědi na určitou otázku, po *libovolné* odpovědi, která poskytne něco jiného než zmatek a nejednoznačnost.“ A podobně jako neortodoxní výukové metody Michela Thomase, i Kruglanského koncept (a v důsledku toho i celý moderní výzkum nejednoznačnosti) souvisí s pokusy pochopit podstatu nacismu.

V roce 1938 publikoval nacistický psycholog Erich Jaensch studii s názvem *Der Gegentypus* (Prototyp). V tomto ohavném textu popisoval jistotu jako charakteristický znak mentálního zdraví. Podle Jaenschovy představovaly sklony k pochybnostem příznaky duševní nemoci. Po válce pak Else Frenkel-Brunswiková,²⁰ psychologka z Kalifornské univerzity, představila koncept *intolerance nejednoznačnosti*. Při jednom experimentu ukazovala subjektům posloupnost obrázků, která začínala kresbou psa. Tato kresba se postupně, list po listu, začala měnit ve vyobrazení kočky. Osoby, jejichž tolerance nejednoznačnosti byla nízká a jež tedy měly tendenci vnímat svět v rigidních kategoriích, zarputile trvaly na tom, že na obrázku je stále pes. Frenkel-Brunswiková tak obratně obrátila Jaenschovy teorie vzhůru nohama a naznačila, že narušenou mysl naopak charakterizuje právě nízká tolerance k nejasným informacím.

Kruglanski pak nabídl o něco skromnější, ale svým způsobem ještě znepokojivější vysvětlení než Frenkel-Brunswiková. Uvědomil si, že lidé mají potřebu najít v případě nejistoty nějaké řešení a dát tak smysl tomu, co ho postrádá. Nebylo by právě adaptivní, tvrdil, kdyby se u lidí nevyvinul mechanismus, který nás vede k hledání řešení rozporů a k přijímání rozhodnutí. Pokud by nás něco neutilo najít řešení, nikdy bychom nic nedotáhli do konce. A právě v tom spočívá

potřeba uzavření. Kruglanski ale navíc předpokládal, že naše nechuť k nejednoznačnosti je proměnlivá. Co když, kladl si otázku, je příčinou extremismu stav, kdy se naše touha po jasných odpovědích prostě jen vymkne kontrole? Co když byl nacismus výsledkem nebezpečné kombinace ideologie založené na nenávisti a přehnané nechuti jejích stoupenců vůči pochybnostem?

Právě v tom spočívá objev, o který se spolu s dalšími výzkumníky zasloužil právě Kruglanski. Naše potřeba přemoci nevyjasněné otázky je, jak uvidíme, pro naši schopnost fungovat ve světě zcela klíčová. A jako každá mentální vlastnost, i tato může být u některých lidí nebo za určitých okolností přehnaně vyvinutá. Jak mi řekl Kruglanski: „Klíčem je situace, v níž se nacházíte, vaše kultura, sociální prostředí – stačí změnit libovolný z těchto faktorů a změni se i něčí potřeba uzavření.“²¹ Nechuť k nejistotě může být nakažlivá, je možné ji získat nevědomě od lidí v našem okolí. Ve stresujících situacích věříme více lidem z vlastní sociální skupiny a méně těm, kteří jsou mimo ni.²² Únava zvyšuje naši touhu po pořádku. Stejně funguje i nedostatek času. Pokud je naše potřeba uzavření vysoká, máme tendenci se uchýlovat ke stereotypům, přejít hned k závěrům a ignorovat rozpory. Můžeme pak zatvrzele lpět na tom, podobně jako Rudolf Schelkmann, že na obrázku je stále pes a ne kočka.

Michel Thomas pracoval s tím, jak dokáže kontext otevřít či zavřít něčí mysl. Přišel na to, jak ovlivnit situační ovládací prvky, jež řídí míru našeho nepohodlí vyvolaného nejednoznačností. Vzpomeňte si, jak představení v režii CIC v Ulmu představovalo přesný opak Thomasovy výuky v City and Islington College. Chtěl, aby si esesáci připadali pod časovým tlakem, neustále během schůzky telefonoval a zajistil, aby ho jeho „pobočníci“ pravidelně vyrušovali. Chtěl spiklence zastrašit, proto všude po chatě rozmístil zbraně a spoustu peněz. Aby byli jeho protivníci od počátku v defenzivě, umístil je nejprve do neznámého domu. Následně je chtěl unavit a zajistit, aby se necítili komfortně: vozil je venku v dešti, nechal je čekat v zimě a vlácel je skrz louže. V Londýně naopak Thomas chtěl, aby byli studenti trpěliví. Aby se postaral o to, že budou uvolnění, řekl jim, že jejich úkolem není si něco zapamatovat, za to je odpovědný on. Dokonce je nechal, aby odstěhovali školní lavice a nahradili je nábytkem z obýváku a proutěnými paravány. Studenti si sami připravili prostor, kde se budou učit. Aby v nich vzbudil pocit, že mají situaci pod kontrolou, ujistil je, že vlastně už znají tisíce francouzských slov.

Thomas využil nacistické nástroje pro potlačení pochybností proti nim samotným²³ a později zase aplikoval jejich logický opak k tomu, aby pomohl studentům se učit. Zastrahování, nepohodlí, nedostatek času – spolehliví spojenci Michela Thomase, důstojníka CIC – se staly jeho nepřitelem, když byl učitelem.

Věděl, jak zvýšit pravděpodobnost, že Schelkmann a jeho muži budou potenciální rozpory ignorovat, a později, když se z agenta stal učitel, uměl stejně tak dobře snížit šance, že se studenti podivného nového jazyka zaleknou. Pochopil, že naše potřeba uzavření nemusí vždy souviset s konkrétní nejednoznačností, s níž se potýkáme. Pohodlná křesla nemají nic společného s francouzskými zájmeny, zamrzlé louže nemají přímý vliv na to, jestli někomu budete věřit či ne. Thomas věděl, že naše reakce na nejistotu je mimořádně citlivá dokonce i na nijak nesouvisející stres.

Jak upozornil Kruglanski, obvykle si neuvědomujeme, jak konkrétní situace naši potřebu uzavření zvyšuje či snižuje a jak silný vliv to má na naši reakci na nejednoznačnost. Právě proto je Thomasova metoda tak účinná. Většinou neuvažujeme o někom, kdo má otevřenou mysl (nebo naopak uzavřenou), jako o člověku, kterého silně ovlivnily okolnosti. Jsme ochotni připustit, že se někdo vyrovnává s nejistotou lépe či hůře než ostatní, ale většinou si to vysvětlujeme tím, že je prostě takový a je to vrozená vlastnost. Ale ve skutečnosti nejsme tolik ve vleku vlastních genů, jak jsme si dříve mysleli.

Hlavní myšlenkou této knihy je, že se s nejednoznačností často vyrovnáváme nedostatečně a že bychom to mohli dělat lépe. V posledních letech se díky novým objevům v oblasti sociální psychologie a kognitivní vědy naše znalosti toho, jak lidé reagují na nejednoznačnost, rozšířily v takové míře, o níž se mohlo výzkumníkům z padesátých let jenom zdát. Průlomové objevy vědců ukazují, že existují nové chytrější způsoby, jak zvládat nejistotu doma i v zaměstnání. Ukazují nám cestu, jak se z nejednoznačnosti můžeme naučit něco nového, jak nám pomůže vyřešit složitý problém nebo jak nám umožní vidět svět z odlišné perspektivy.

V části I položíme základy celé stavby. Prozkoumáme kompromisy, které jsou neoddelitelnou součástí našeho mentálního nastavení, a seznámíme se s mladým nizozemským psychologem, který stojí v čele avantgardního hnutí, jež usiluje o vytvoření nové všeobjímající teorie, jak chápeme svět. Část II se zaměří na rizika plynoucí z popírání nejednoznačnosti. Podíváme se na rozdíly mezi moudrými a ukvapenými reakcemi na destabilizující události, staneme se svědky toho, jak si prvotřídní vyjednávač FBI poradí s rozpolceným vůdcem sekty a dozvíme se, jak pomáhá postoj onkologických pacientů k nejednoznačnosti změnit způsob, jak se přijímají lékařská rozhodnutí. Kromě toho uvidíme, jak se jedna firma připravuje na budoucnost tím, že připustí marnost veškerých pokusů ji předpovědět. Část III klade důraz na přínosy nejednoznačnosti v prostředí, kde představuje spíše výzvu než hrozbu: řeč bude o inovacích, učení a umění. K čemu se dá využít nejistota? Jak mohou učitelé lépe připravit studenty

na problémy, které není možné předpovědět? Může nám akceptování nejistoty pomoci něco objevit, hledat odpovědi na nových místech nebo dokonce prohloubit schopnost empatie? Dozvíme se, jak jeden výrobce závodních motocyklů reagoval na katastrofální sezónu, a seznámíme se s vynálezcem z Massachusetts, který se dostal až za hranice skrytých omezení jazyka. Podíváme se na výhody dvojjazyčnosti a v Jeruzalémě se setkáme s jednou odvážnou filmařkou.

Hlavně ale doufám, že se mi vás během tohoto putování podaří přesvědčit o pravdivosti jednoduché myšlenky: v komplexnějším a stále méně předvídatelném světě nezáleží tolik na tom, jaké máme IQ, zda máme dostatečně pevnou vůli nebo zda věříme tomu, co děláme. Jde totiž o to, jak se vyrovnáme s tím, čemu nerozumíme.

ČÁST I

Pochopení smyslu

Mysl a řešení problémů

JAKÝM ZPŮSOBEM CHÁPEME

GÖRAN LUNDQVIST SE VRÁTIL DOMŮ Z PRÁCE¹ a položil své ženě čistě řečnickou otázku: „Dnes,“ prohlásil, „jsme uzavřeli smlouvu s Damienem Hirstem a pak ještě jednu s Johnem Irvingem. Zkus hádat, co z toho je moje práce?“ Lundqvist byl původně profesionálním sportovcem. Dvakrát se dokonce účastnil jako skokan do vody olympijských her, v roce 1960 a 1964. Byl také herec a objevil se ve čtyřech filmech Ingmara Bergmana, včetně v cenami ověřených *Lesních jahodách*. Na konci devadesátých let 20. století ale stál v čele jedné významné firmy.

Právě v této době se jeho firma nacházela uprostřed snad té úplně nejproduktivnější reklamní kampaně v dějinách marketingu.² Tato kampaň byla spuštěna v listopadu 1980 a byla nejen neuvěřitelně efektivní, ale také neobyčejně dlouhodobá. V roce 1992 byla firma uvedena do Marketingové síně slávy Americké marketingové asociace, kde se zatím vyhřívaly na slunci pouhé dvě další společnosti: Coca-Cola a Nike. Této mety se jí navíc podařilo dosáhnout unikátním způsobem: nepoužívala televizní reklamu.

Ve dnech největší slávy pro ni pracovali Andy Warhol, Kurt Vonnegut, kreslíři z časopisu *New Yorker*, Marc Jacobs, T. C. Boyle, Helmut Lang, Jean Paul Gaultier a Versace. Na reklamách se objevili Salman Rushdie, Chuck Close,

David Bowie a Gus Van Sant. Firma si najímala malíře, sochaře, spisovatele, hudebníky, designéry, módní návrháře i folklórní umělce. V roce 2002 ji časopis *Forbes* vybral jako „nejluxusnější značku“ světa, před takovými jmény jako Gucci, Tiffany a BMW.

Tato firma vyráběla vodku. Jmenovala se Absolut.²

V roce 1979 prodala společnost Absolut ve Spolených státech pět tisíc krabic vodky. O deset let později to bylo už 2,5 milionu krabic, čímž překonala svého hlavního rivala, vodku Stoličnaja, a dokončila přesun z posledního místa žebříčku prodejnosti importovaných vodek v USA na první. Prodej alkoholických nápojů celosvětově klesal, ale vodka Absolut rostla o 30 procent ročně. V roce 1979 se na trhu dovážené vodky podílela jedním procentem, v roce 1989 činil její podíl 60 procent. „Vodka Absolut je kategorie sama o sobě,“ rozplýval se jeden prominentní konzultant tohoto odvětví.

Reklamní kampaň pro vodku Absolut, která se odehrávala především v tištěných barevných časopisech, byla tak přitažlivá, že se stala téměř návykovou. Dokonce i lidé, kteří alkoholu neholdovali, si vystříhovali z časopisů její reklamy, sbírali je, prodávali a vyměňovali. V roce 1995 byla založena Sběratelská společnost Absolut. Vydávala měsíčně vlastní časopis a na vrcholu popularity měla 2500 členů. Knihovníci na středních školách a univerzitách museli v časopisech reklamy na vodku Absolut vždy přeškrtnout černou fixou, aby je studenti nevystříhovali.

Úspěch značky Absolut je o to pozoruhodnější, pokud vezmeme v úvahu dlouhodobé obtíže, jimž musela při propagaci firma čelit. Především dělat reklamu na vodku není vůbec snadné. Nemá v podstatě žádnou chuť ani vůni. Nemí jako whisky, víno nebo pivo. Nenarazíte na kurzy degustace vodky ani na mnoho znalců tohoto nápoje. Lidé v USA si v baru obvykle neobjednají skleničku vodky. Navíc existují různá omezení, jak se smí alkoholické nápoje propagovat. Nemůžete jen tak chodit dům od domu a nabízet vzorky, jako u pracích prášků. A úplně největší problém asi představovalo to, že vodka Absolut pochází ze Švédska. Spousta Američanů nemá ani tušení, kde to je, často si pak pletou Švédsko se Švýcarskem. Maximálně se jim vybaví Volvo, blond ženy nebo sníh. Vodka si se Švédskem prostě nespojuje. Vodka pijí Rusové. Správný původ má láhev Stoličné. Dokonce i Smirnoff, jedna z nejprodávanějších vodek americké výroby, má ruský znějící jméno. Bylo tedy potřeba překonat mnoho překážek.

Firma usoudila, že jako první krok bude potřebovat opravdu jedinečnou láhev. V reklamě platí jedno pořekadlo: pokud se ti nedaří prodat produkt, prodávej obal. Nemí na vodce nic osobitého? Vytvoř tedy osobitou láhev. Vodka Absolut se inspirovala u parfémů a přetvořila svoji láhev v cosi mezi řemeslným skvostem a módním doplňkem. Flakóny těch nejluxusnějších parfémů jsou něco

jako umělecká díla. Vyrábějí se z mléčného nebo barevného skla a ty nejvýraznější působí dojmem, jako by se vynořily z moře, spadly z vesmíru nebo se zachovaly po nějaké exotické civilizaci.

Společnost Absolut se inspirovala ve starých švédských lékárnách. Zatímco většina alkoholických nápojů se prodává v hranaté láhvi s dlouhým krkem, vodku Absolut si naléváte z válcovité láhve s krátkým krkem. Ostatní kořalky mají papírovou etiketu, ale v případě vodky Absolut jsou všechny informace natištěny přímo na láhev. A jako závěrečné vylepšení pak návrháři už jen doplnili ozdobný text a pečeť švédského destiléra Larse Olssona Smithe.

Na propagaci vodky Absolut si firma najala reklamní agenturu TBWA (dnes společnost TBWA Worldwide). Mark Tungate ve své knize *Adland* (Reklamistán) popisuje reakce zákazníků, když začala agentura produkt testovat. „Doporučili nám tři věci,“ vysvětloval Claude Bonnange, tedy písmeno „B“ ve zkratce TBWA. „Za první, změňte název, protože Absolut zní hrozně arogantně. Za druhé, vyměňte láhev, protože to vypadá jako něco, v čem se transportují vzorky moči. A za třetí, změňte logo, protože modrá písmena jsou natištěna přímo na sklo, a to znamená, že na regálech nebude vůbec nic vidět.“ Ale Michel Roux, šéf amerického distributora značky, prohlásil, že se mu láhev líbí, protože je jedinečná. A tak se nic neměnilo.

Lidé v TBWA nyní potřebovali najít nějaký výrazný způsob, jak uvést výrobek na trh. Tradiční způsob spočíval v tom, že reklamy na alkoholické nápoje prezentovaly láhev a sklenici, které se dají dobře zachytit, případně se zaměřily na životní styl, kdy ukazovaly směřující se modelky na elegantních večírcích. První nápad z dílny TBWA spočíval v tom, že si budou dělat legraci ze švédského klimatu. Na návrhu reklamy je muž, který se koupe v ledu, a text: „Tohle Švédové milují ze všeho nejvíce, když je chladno.“ V rohu pak byla vyobrazena láhev s vodkou Absolut. Geoff Hayes a Graham Turner z TBWA věděli, že to nebude stačit. Byl to Hayes, kdo přišel s prvním přelomovým nápadem. Povaloval se jeden večer ve spartánsky zařízeném bytě, v němž byla, jak popsal Turner, jen „postel a hrnek“. Hayes si kreslil různé láhve od vodky Absolut, nad jednou udělal svatozář a napsal k ní: „Absolut je dokonalá vodka.“ Turner pak následující den slogan zjednodušil na „Absolutní dokonalost“.

Tato varianta se stala vzorem pro stovky dalších reklam: dvouslovný titul, první slovo bylo vždy „absolutní“. V prvních letech kampaně byly láhve na reklamách zachyceny realisticky a často reprezentovaly nějakou osobu nebo věc. V reklamě „Absolutní dokonalost“ představovala láhev anděla (nebo nějakého rošťáka se svatozáří). V reklamě „Absolutní elegance“ byl na láhvi uvázaný motýlek. V reklamě „Absolutní profil“ byla zase natočená bokem.

Všechny reklamy charakterizoval jemný humor. Mnohé z nich si pohrávaly s parodií sebe sama. Když Hayes vytvořil koncept pro „Absolutní dokonalost“, věděl, že pokud prezentuje vodku jako nezbedného anděla, je to něco jako Calvin z komiksových stripů *Calvin a Hobbes*. Reklama „Absolutní sen“ měla rovněž komiksové rysy. Nad láhví byla bublina, v níž byl zachycen její nejtajnější sen: naplnit svým obsahem dvě sklenice na martini.

Richard Lewis,³ který měl v TBWA na starosti kampaň pro Absolut a napsal o ní dvě knihy, zdůraznil, že všechny reklamy vyžadovaly, aby se nad nimi člověk na chvíli zamyslel. „Každý proces učení musí trvat alespoň sekundu nebo dvě,“ vyprávěl mi. „Byli jsme vždy přesvědčeni o tom, že jeden z hlavních aspektů této kampaně spočívá v tom, že považujeme zákazníky za chytré lidi. Vytvoříte malou hádanku nebo hru, abyste je zatáhli do děje, a oni pak mají lepší pocit sami ze sebe i z nás.“ Lewisovi bylo jasné, že nad reklamou je třeba přemýšlet a že někdy může čtenáře i „trochu zmást“. Náznaky byly někdy poměrně skryté. U láhve se svatozáří nebylo napsáno „Absolutní anděl“. V reklamě „Absolutní elegance“ nepoužili slogan „Absolutní motýlek“. Reklama vytvářela prostor, který mohl čtenář vyplnit pomocí vlastní představivosti, něco jako malé hlavolamy, jejichž řešení bylo opepřeno troškou humoru. Proto se vyplatí se na chvíli zastavit a zamyslet se nad tím, proč se tento jednoduchý přístup tak překvapivě osvědčil a co nám vlastně triumf značky Absolut říká o tom, jak se lidská mysl staví k nejednoznačnosti.



V ROCE 1949 PUBLIKOVALI dva psychologové z Harvardovy univerzity⁴ výsledky svého průlomového experimentu, ve kterém zkoumali, jak lidé reagují na nesoulad. Tato studie nabízí komplementární perspektivu k případové studii o reklamě na vodku Absolut. Jerome Bruner a Leo Postman byli přesvědčeni o tom, že lidské vnímání (tedy v širším smyslu to, jak chápeme svět) nepředstavuje ve své podstatě pasivní proces. Vědci si tehdy totiž začali teoreticky představovat lidský mozek jako počítač, který na různé podněty vždy reaguje podle nějakého daného vzorce. Tento názor, navzdory všemožným zjištěním psychologů, tvrději přetrvává dodnes. Bruner a Postman s tím nesouhlasili a místo toho mysleli, že proces chápání je spíše aktivní než reaktivní. Vymysleli způsob, jak toto podezření ověřit v praxi: pomohl jim při tom speciální balíček karet, v němž byly barvy červených a černých karet zaměněny.

Bruner nejprve oslovil jednoho výrobce hracích karet, aby pro něho tyto pozměněné karty vyrobil (dal si pozor, aby s nimi komunikoval na hlavičkovém

papíře Harvardovy univerzity, protože jinak by ho nepochybně považovali za falešného hráče, který se chystá na nějaký velkolepý podvod). Přestože se snažil, co to šlo, a jeho úmysly byly zcela počestné, firma mu odmítla vyhovět. „Byli opravdu otřesní,“ vzpomínal na to později. Nakonec zašel ve společnosti sestřenic básníka T. S. Eliota, která mu dávala hodiny kreslení, do obchodu s uměleckými potřebami, kde koupili barvy, a karty si připravili sami.

Pokud se podíváte letmo na karty se zaměněnými barvami, zapůsobí na vás rozporným dojmem. Červené piky vypadají trochu jako černé piky, ale také jako červená srdce. Černé srdce můžete považovat za červené srdce nebo za černé piky, a tak podobně. Bruner a Postman předpokládali, že pozměněné karty, pokud je zhlédnete jen zběžně, ve vás vyvolají vzájemně si odporující interpretace. Ve své studii požádali pokusné osoby, aby identifikovaly karty, které jim na malou chvíli ukážou, a aby popsali, co vidí. V balíčku byly normální karty promíchané s pozměněnými, jež by správně existovat neměly: červené piky, červené kříže, černé srdce a černé káry. Karty subjektům ukázali nejdříve na setinu sekundy, tuto dobu pak prodlužovali až na jednu sekundu, dokud se všem nepodařilo správně identifikovat, co mají před očima.

Na začátku označilo pozměněné karty jako normální pozoruhodných 96 procent účastníků experimentu. Lidé viděli to, co předpokládali, že uvidí, a popřeli jakékoliv možné anomálie. Jedna osoba identifikovala černou srdcovou trojku jako červenou srdcovou trojku šestnáctkrát za sebou. Další popsal úplně stejnou kartu jako listovou trojku čtyřiašestkrát. A další to udělal čtyřiačtyřicetkrát. Psychologové zjistili, že běžné karty byly v průměru rozpoznány po dvaceti osmi milisekundách. Lidé poznali hodnotu a barvu klasických karet v podstatě okamžitě. U pozměněných karet jim to trvalo asi čtyřikrát déle, a dokonce i když kartu viděli plnou jednu sekundu, tak ji špatně identifikovali v 10 procentech případů.

Bruner a Postman zjistili, že pokud měly subjekty některé karty před očima delší dobu, přiklonily se k jedné ze dvou variant, co na nich vlastně vidí. Například barvu karty, na níž byly červené piky nebo červené kříže, popisovaly některé osoby následujícím způsobem:

Hnědá
Černá smíchaná s červenou
Černá s červenými obrysy
Černá v červeném světle
Purpurová
Černá, místy načervenalá

Rezavá
 Rezavě černá
 Černá nebo načervenalá karta
 Olivově hnědá
 Šedočervená
 Vypadá červeně, pak zčerná
 Hnědočerná
 Nevýrazně červená
 Skoro černá, ale ne úplně
 Černá ve žlutém světle

Padesát procent účastníků experimentu v určitém bodě podlehllo kognitivní nejistotě. Dokonce i když si částečně všimli, že se pozměněné karty něčím liší, jejich vnímání stejně nefungovalo jako fotoaparát. Realitu viděli zkresleně a dynamicky ji upravovali, aby byla v souladu s naučenými očekáváními. Ve chvíli, kdy uvízli na mrtvém bodě, ale přesto *museli* popsat, co viděli, byla pro mnohé z nich nejednoznačnost pozměněných karet velmi nepříjemná.⁵ Jeden subjekt, jemuž byla předložena červená piková trojka, uvedl: „Já tu barvu prostě nepoznávám, ať je to, co je to. V tu chvíli to dokonce vůbec nevypadalo jako karta. Nemám tušení, jakou měla barvu a ani jestli to byly piky nebo srdce. V tuhle chvíli vlastně ani nevím, jak vypadají piky. Proboha!“

Další osoba byla podobně rozrušená: „I kdybych se zbláznil, nemám tušení, jestli byla karta červená nebo jiná.“ Podobné pocity zaznamenalo padesát sedm procent účastníků experimentu.

Brunner a Postman odhalili přirozenou tendenci lidské mysli skrývat anomálie. Objevíli také naši nechuť k nejednoznačnosti, pokud se nacházíme pod tlakem – v tomto případě ho vyvíjel výzkumník, když chtěl, aby subjekt popsal kartu, kterou viděl. Mentální konflikt, způsobený pozměněnými kartami, se tak stal díky stresu při pokusu nepříjemným. (Reklamy na vodku Absolut nepříjemné nejsou, částečně proto, že čtenáře časopisů nikdo nepozoruje a nehodnotí.) Brunerovi s Postmanem se podařilo přesvědčivě ukázat, jak naše mysl mechanicky vyplní všechny mezery a rozpustí veškerý nesoulad, a jak předem utvořené názory aktivně zkreslují to, co zažíváme.

Předem utvořené názory jsou nezbytné k tomu, abychom dokázali věci pochopit, plánovat a jednat.⁶ Každý den automaticky spoléháme na spoustu drobných domněnek týkajících se fungování světa. Představte si je jako vztahy příčiny a následku mezi předměty, akcemi, událostmi, lidmi a myšlenkami, které řídí naše kroky. Pokud například řídíme auto, předpokládáme, že červené světlo

znamená, že se musíme zastavit. Předpokládáme, že pokud v kuchyni otočíme kohoutkem u dřezu, nepoteče z něho pivo, ale voda. Domníváme se, že pokud budeme pracovat přes čas, dosáhneme možná časem povýšení. A věříme tomu, že piky budou černé, ne červené. Čím jsou tyto předpoklady silnější, tím automatictější a aktivnější nám je naše mysl vnucuje, ať máme před očima cokoliv. Právě proto popisovali účastníci Brunerovy a Postmanovy studie červené piky jako černé piky nebo červené srdce. Vzorce hracích karet jsou tak hluboko vryté do lidské mysli, že je subjekty identifikovaly, aniž by se na ně skutečně podívaly.

Asi nejpodivnějším příkladem, kdy naše očekávání zkreslí to, co vnímáme, je takzvaný McGurkův efekt,⁷ poprvé popsán v roce 1976. Představte si, že se díváte na video bez zvuku, kde vidíte ústa, která stále dokola opakují slabiku „va“. Pokud k tomuto videu doplníte zvukovou stopu se slabikou „ba“, dojde k tomu, že to, co vidíte, převládne na tím, co byste měli slyšet. Pokud se budete dívat na ústa, uslyšíte „va“. Zavřete oči – a najednou uslyšíte správně „ba“. Naše očekávání, že pohyby rtů budou v souladu s tím, co slyšíme, je tak silné, že prostě změní vnímání zvuku. Vyzkoušejte si to na YouTube, budete určitě překvapeni.*

Zde je ještě jeden příklad: naše mysl si uvědomuje, že něco není v pořádku, přestože jsme schopni tento problém podvědomě vyřešit:

Pdole vzuýkmu unviezrtiy v Cmarbigde nnei dleužtié, v jékám přaodí josu pmíensa ve selovch, zeláží pzuoe na tom, aby blyo na srypáénm msítě pvnří a psoldení psemnío. Zeybtk mžúe být únlpě nyslesmný, peřtso txet bez pélobrmů pčetemře.⁸

Fnastacitké, že? Akademické publikace to dnes označují jako „efekt univerzity v Cambridge“, ale původně šlo jen o internetový žertík. Pomíchaná slova kolovala po webu v roce 2003 a žádná studie univerzity v Cambridge nikdy neexistovala. Ale autor tohoto žertíku velmi dobře předvedl, co předvést chtěl.

Měli bychom být vděční, že lidský mozek funguje právě tímto způsobem. Mělo by to tak být. Každý den narazíme na tolik informací, že je prostě nemůžeme zpracovat do sebemenšího detailu. Musíme přehnaně generalizovat. Jak to popsal psycholog Jordan Peterson:⁹ „Základní problém života spočívá v tom, že bytí je neuvěřitelně komplexní.“ Abychom se v něm zorientovali, musíme neu-

* Harry McGurk a John MacDonald objevili tento efekt náhodou. Zkoumali úplně jiný problém, ale když MacDonald poprvé viděl toto video, připadlo mu, že technici přidali k obrazu jinou zvukovou stopu. Zvukoví technici si toho prý nevšimli, vyprávěl mi MacDonald, protože se při přehrávání zvuku dívali na své přístroje. Najděte si na YouTube video „BBC McGurk“, ve kterém je tento efekt velmi hezky předveden.

stále této záplavě čelit a, jak říká Peterson, „zlikvidovat celé lány informací“, které nejsou pro naše cíle relevantní. Peterson oceňuje tuto schopnost lidské mysli jako „zázrak zjednodušování“. Jediný způsob, jak můžeme zvládnout tuto přemíru podnětů, spočívá v tom, že si vytvoříme a automaticky přijmeme fungující teorie o tom, co nás čeká. Řeč je o našich názorech na svět.

„Přesvědčení,“ napsala kdysi Flannery O'Connorová,¹⁰ „představuje motor, který pohání vnímání.“ Naše očekávání a předpoklady – jakkoliv šlechetné či nadějně, nemilosrdné či skleslé – neustále ohýbají a dokonce překrucují svět, který vidíme. Tímto způsobem se vyrovnáváme s tím, co William James označil¹¹ jako „obrovský rostoucí hlučný zmatek života“. Bez přestání redukuje nejednoznačnost v jistotu a obecně vzato tento systém funguje velmi dobře. Marketingový úspěch vodky Absolut ukázal, že potřeba lidské mysli vyřešit problémy je tak silná a zakódovaná, že stačí, abychom poukázali na zakořeněné asociace, abychom naznačili nějakou vynechanou souvislost – a reklama na alkoholický nápoj se může stát okouzující malou hádankou.



V ROCE 1953 PRACOVAL SPISOVATEL LEONARD STERN¹² na scénáři pro televizní sitcom *Líbánky*. Stern seděl ve svém newyorském bytě s výhledem na Central Park, zíral na psací stroj a nemohl se pohnout z místa. Snažil se přijít na to, jak popsat nos jedné z postav, šéfa jedné z postav jménem Ralph Kramden, a asi půl hodiny, jak na to později vzpomínal, se jen „utápěl v klišé“.

U dveří zazvonil Sternův nejlepší přítel, Roger Price. Pracovali společně na humoristické knize s názvem *Jak by se vaše dítě jmenovat nemělo*. Stern mu řekl, že potřebuje ještě minutu, a pak se hned pustí do práce.

„Ne, to ne,“ řekl podrážděně Price, „vidím, že jsi přesně ve stavu, kdy jsi schopen hodiny přemýšlet o jediném slově, to bych se nedočkal. Potřebuješ s něčím pomoci?“

„Potřebuji jedno přídatné jméno, které...“

„Neforemný a nahý.“

Stern se rozesmál. Šéf Ralpha Kramdena tedy měl buď neforemný nos, nebo nahý nos. „Neforemný a nahý,“ vypráví o tom Stern, „jsou přiměřeně nepřiměřená adjektiva, které nás dovedou k nesprávnému, ale zajímavému a trochu bizarnímu spojení slov.“ Pricovi to navíc připadalo legrační.

Místo aby se dvojice autorů ten den věnovala shromažďování divných jmen pro děti, ponořila se do psaní příběhů, z nichž ale odstranili všechna možná důležitá slova. Hned ten den na jednom večírku svůj vynález otestovali: požádali

přítomné, aby každý doplnil chybějící slovo, o které je požádali (například přídavné jméno), a pak celý příběh nahlas přečetli. Trvalo ale ještě pět let, než spisovatelé našli pro svoji hru to správné jméno. V roce 1958 seděli v newyorské restauraci Sardi's a zaslechli, jak si vedle u stolu povídá jeden herec se svým agentem. Herec prohlásil, že bude na zítřejším konkursu improvizovat (anglicky *ad-lib*), na což jeho agent reagoval tím, že ho označil za blázna (anglicky *mad*).

A tak spatřila světlo světa hra Mad Libs. Tato zábava pro děti je neuvěřitelně jednoduchá.¹³ V textu jsou vynechaná slova a vždy je uvedeno, co přesně tam patří: například podstatné jméno, přídavné jméno, příslovce, část těla, nějaké zvolání, legrační slovo nebo označení zvířete. Tady je malá ukázka Mad Libs, která se nám bude později hodit:¹⁴ „Dobré a _____ (přídavné jméno) víno může učinit z každého jídla skutečně _____ (přídavné jméno) událost. Červená vína mají _____ (přídavné jméno) chuť, která se velmi hodí k vařeným _____ (podstatné jméno) nebo uzené _____ (podstatné jméno).“ Výsledkem pak mohou být věty jako „Dobré a veselé víno může učinit z každého jídla skutečně zrychlenou událost. Červená vína mají fialovou chuť, která se velmi hodí k vařeným kalhotám nebo uzené silnici.“

Co může na takové hře někoho vlastně bavit? Co je na tom legračního? Nejsou to nijak zlehčující otázky. Hra Mad Libs se stala skutečným kulturním fenoménem¹⁵ a nám dnes připadá úplně samozřejmé, že pokud necháme čtenáře doplňovat do nějakých příběhů „přiměřeně nepřiměřená slova“, bude z toho velký hit. Je to ale opravdu tak samozřejmé?

Původně to tak nikomu nepřípadalo. Sternův a Pricův nakladatel si myslel, že jako kniha to fungovat nebude, a navrhl jim, aby se obrátili na nějakého výrobce her. Zašli tedy za výrobcem her pro děti, který jim řekl, že jako hra to fungovat nebude a že se podle jeho názoru měli obrátit na nějaké knižní nakladatelství. Nakonec si hru vydali Stern s Pricem sami. Aby podpořil její prodej, požádal Stern svého přítele Steva Allena, který měl v televizi velmi úspěšný sobotní zábavný pořad, pro který Stern občas něco napsal, aby v něm tento nápad nějak použil. Allen to udělal a uvedl tímto způsobem vystoupení herce Boba Hopa, když nechal publikum doplnit chybějící slova do věty, která ho měla představit: „A nyní přichází sršící Bob Hope, který zazpívá píseň ‚Díky za komunistu‘.“

Z Mad Libs se stal bestseller, kterého se prodalo více než 150 milionů kusů.

Abychom to uvedli do správného kontextu: jedním z nejprodávanějších románů všech dob je *Příběh dvou měst* od Charlese Dickense, jehož se prodalo přes 200 milionů výtisků. *Pána prstenů* se prodalo přes 150 milionů výtisků. Celkově se tedy série Mad Libs dostala do vyvolené skupiny těch nejprodávanějších knižních titulů všech dob. Nepřipadá vám to trochu zvláštní? Na jaký

poklad vlastně Stern a Price narazili? Proč má lidská mysl potěšení z toho, že si může vymýšlet nějaká slova a smát se jejich přiměřené nepřiměřenosti?



V ROCE 1970 PRACOVAL ŠVÉDSKÝ PSYCHOLOG GÖRAN NERHARDT¹⁶ na teorii, v čem spočívá podstata humoru. Jeho hypotéza, formulovaná strohým akademickým jazykem, zněla: „Sklon smát se je funkcí divergence mezi vnímaným a očekávaným stavem věcí“ – jinými slovy něco jako třeba ta podivná slovní spojení ze hry *Mad Libs*. Předpokládáme, že víno mívá ovocnou chuť, tak nám „fialová chuť“ připadá legrační.

Aby svoji obecnou teorii otestoval, navrhl Nerhardt následující experiment. Subjekty studie nebyly informovány, o co se skutečně jedná. Jen jim řekl, že mají zavřít oči a natáhnout ruku. Do této ruky jim postupně dával různá závaží a požádal je, aby posoudili, zda je toto závaží lehké či těžké. V závislosti na odpovědi se pak zeptal, zda jim závaží připadá velmi lehké, docela lehké, nebo něco mezi lehkým a těžkým. Hmotnost pokusných závaží se pohybovala mezi 20 a 2700 gramy.

Pokusné osoby dostávaly při Nerhardtově experimentu nejdříve přibližně stejně těžká závaží. Jakmile si vytvořily hrubou představu, co mohou očekávat, dostaly závaží, které se od ostatních lišilo. Subjekt měl nejdříve v ruce například závaží o hmotnosti 740, 890, 1070, 1570 a 2700 gramů, a pak najednou dostal 70gramové závažíčko. Nerhardt zjistil, že se stane něco zvláštního: lidé se začnou smát. A nejen to, čím větší byl rozdíl mezi hmotnostmi závaží, která dostávali jako první, a závaží, které z řady silně vybočilo, tím jim to přišlo zábavnější. Podobný efekt popsal i Michael Godkewitsch,¹⁷ další psycholog, který se věnoval zkoumání humoru. Zjistil, že pokusné osoby považují spojení podstatného a přidavného jména za tím legračnější, čím je méně obvyklé. Takže „pálivý básník“ byl vtipnější než „moudré vejce“, což bylo vtipnější než „šťastné dítě“.

Zdá se, že Nerhardt a Godkewitsch skutečně narazili na příčinu toho, proč si lidé oblíbili hru *Mad Libs*. Nerhardt si ale možná uvědomoval, že to ještě není všechno. Koneckonců humor nemůže být tak jednoduchý. Rozhodl se tedy svůj experiment se závažími zopakovat i mimo laboratoř, a tentokrát došlo k pozoruhodné změně. Druhá verze studie se odehrála ve stockholmském metru, kde výzkumníci řekli cestujícím, že provádějí zákaznický průzkum, a požádali je, aby zvedli kufr s různou hmotností. Když měli cestující zvednout neobvykle těžký nebo neobvykle lehký kufr... nestalo se nic. Nikomu to legrační nepřipadalo. Nikdo se nesmál. Rod Martin, psycholog, který napsal knihu věnovanou

dějinám psychologie humoru, si myslí, že kritický rozdíl spočívá v tom, že cestující v metru si s experimentem spojovali odlišná očekávání.

„Ve stanici metra,“ vysvětluje Martin,¹⁸ „lidé nastupují nebo vystupují z vlaku. Pravděpodobně jsou na cestě do práce. Přemýšlejí o vážných věcech. Ale pokusné osoby v laboratoři vědí, že se zde odehrává psychologický experiment. Je u nich vyšší šance, že budou uvažovat takto: „Proč mi ten výzkumník dává závaží, které se od ostatních tolik liší, a pak se ptá, jestli je lehké nebo těžké? Něco tu není v pořádku.““ Účastníci byli připraveni podílet se na seriózním vědeckém pokusu, ale místo toho se tam zjevně odehrávala nějaká potrhá hra. A právě to jim připadalo zábavné. Subjekty se smály *představě* takovéhoho experimentu. V Nerhardtově laboratoři dostaly do ruky závaží o neočekávané hmotnosti – a právě to jim umožnilo interpretovat celou situaci jako bizarní. V metru neexistovala žádná hádanka, kterou by bylo třeba vyřešit. Kufr s odlišnou hmotností sice nikdo neočekával, ale v této souvislosti to nedávalo žádný smysl.

Pro humor, na němž je založena hra Mad Libs, hraje nepochybně kritickou roli překvapení. Ale aby byly bizarní kombinace slov skutečně legrační, musí toto překvapení nést nějaký význam. Je jasné, že „fialová chuť“, „veselé víno“ nebo „zrychlená událost“ jsou neobvyklá slovní spojení. Ale na základě určité podivné logiky dávají smysl. Děti si mohou myslet, že šťáva z hroznů bude mít fialovou barvu. Pokud pijete víno, obvykle jste veselí. Jestliže se u večere všichni opijí, mohou mít pocit, že je všechno zrychlené. A možná si dokonce dokážeme představit nějaký nepříliš vzdálený vesmír, kde by mohl výstřední sommelier tvrdit, že v letošním ročníku burgundského cítí jemný buket „vařených kalhot“ či „uzené silnice“.

Podobných principů se drží i mnohé další vtipy. Zamyslete se například nad tím, z jakých prvků se skládá následující žert:

Na světě jsou jen tři skupiny lidí: ti, kteří umějí počítat, a ti, kteří to ne-
umějí.

Na začátku předpokládáme, že se něco dozvíme o třech skupinách lidí. (Pokud víme, že půjde o vtip, budeme možná očekávat pointu právě v souvislosti se třetí skupinou.) Pak jsme trochu překvapeni, když popis třetí skupiny prostě chybí. A nakonec odhalíme alternativní pravidlo, díky němuž toto překvapení pochopíme: osoba, která vtip vypráví, neumí počítat. Pokuste se zamyslet nad těmito prvky i při čtení následujících vět, které objevili turisté při cestách v různých koutech světa:¹⁹

Vinný lístek ve švýcarské restauraci: Ochutnejte naše vína, je to ta poslední věc, po níž toužíte.

Foyer jednoho hotelu v Bukurešti: Zdviž bude podrobena opravě. Je nám líto, že se zítra nebudete moci zvednout.

Bar v Norsku: Žádáme dámy, aby v našem baru neměly děti.

Agentura na prodej letenek v Kodani: Postaráme se o vaše zavazadla a rozešleme je do všech koutů světa.

Výtah jednoho francouzského hotelu: Zanechte prosím veškeré své hodnoty na recepci.

Hotel v Athénách: Očekáváme, že hosté přednesou své stížnosti v kanceláři mezi 9 a 11 dopoledne, a to každý den.

Horský hotel ve Švýcarsku: Speciální nabídka – nemáme zmrzlinu.

Krejčovská dílna na ostrově Rhodos: Objednejte si na léto nový oblek! Protože je velký nával, odděláme všechny zákazníky v přesně daném pořadí.

Návod k použití klimatizace v japonském hotelu: Chladí a zahřeje. Chcete-li ve svém pokoji nastolit teplé prostředí, musíte se ovládnout sami.

Asi ve všech případech pochopíme, co nám tyto věty chtějí sdělit. Naše vína vás nezklamou, nebude možné používat výtah, protože je poškozený, neberte s sebou do baru děti a tak dále. Dochází zde ale k neobvyklému kontrastu mezi tím, co očekáváme a co vidíme. A konečně tyto věty *dokážeme* nějakým přiměřeně nepřiměřeným způsobem pochopit. Před očima se nám objeví komiksové obrázky, které zachycují uvedené absurdní scény: pijáci vína, kteří se vzdali veškeré naděje, hoteloví hosté záhadně upoutaní na lůžko nebo žena, která se zcela nevhodně snaží „mít dítě“ hned u baru, kde se připravují koktejly. Humor zde vychází z nejednoznačného významu. „Je to ta poslední věc, po níž toužíte“ může znamenat „pak vám už nic nebude chybět ke štěstí“ i „to víno bude neuvěřitelně odporné“. Slovy „nebudete se moci zvednout“ mohou mít na mysli, že „nevyjedete do patra“ nebo „nevstanete z postele“. „Mít děti“ můžeme chápat jako „porodit či zplodit dítě“ nebo „vzít s sebou dítě“. Celé je to vtipné díky tomu, že si uvědomíme, jaký by vlastně mohly mít alternativní významy smysl.

Zde je další příklad slovní hříčky, jejíž humor je zcela závislý na odhalení nejednoznačnosti, kterou na první pohled přehlédneme.²⁰

1. Zavolej taxi.

Taxi!