

„Úplně jsem si zamiloval
tuto hlubokou, a přitom
tak praktickou knihu.“

— Oliver Burkeman

autor knihy *Čtyři tisíce týdnů*

malé experimenty

Jak
nastartovat
zvědavost
a nebát se žít
po svém

Anne-Laure
Le Cunff

Volně šířitelná ukázka z knihy Malé experimenty: Jak nastartovat zvědavost a nebát se žít po svém

MALÉ EXPERIMENTY



malé experimenty

**Jak nastartovat zvědavost
a nebát se žít po svém**

Anne-Laure Le Cunff

Anne-Laure Le Cunff
MALÉ EXPERIMENTY

Jak nastartovat zvědavost a nebát se žít po svém

Copyright © 2025 by Anne-Laure Le Cunff.
All rights reserved.

Podle anglického originálu Tiny Experiments: How to Live Freely in a Goal-Obsessed World vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2025. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součástí kritických článků a recenzí.

Překlad Marie Polasková
Odpovědná redakce Vladimíra Škorpíková
Jazyková redakce Martina Dvořáková
Šéfredaktor Marek Vlha
Odborná spolupráce Kristýna Dvořáčková
Redakční spolupráce Jitka Vlha Stříšková, Tomáš Baránek
Grafická úprava a sazba Stará škola
Obálka Caroline Johnson, Jaroslav Vlček
Fotografie autorky Emeka Ikechi
Jazyková korektura Aleš Antošík
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2025
Všechny naše knihy najdete na
www.melvil.cz



Chyby a připomínky: melvil.cz/chyby
Recenze a pochvaly: www.melvil.cz/kniha-male-experimenty,
libisemi@melvil.cz
Knihy vychází také elektronicky a jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-265-5

*Mým moudrým učitelům,
kteří mě vždy přivedli zpět ke zvědavosti*

*„Nedovolte nikomu vzít vám vaši představivost,
kreativitu a zvědavost. Máte svoje místo na světě; je to váš život.
Žijte jej, jak nejlépe dovedete, ať je to přesně takový život,
jaký opravdu chcete žít.“*

*— Mae Jemison, americká inženýrka, specialistka v oblasti fyziky
a bývalá astronautka NASA*

Obsah

Úvod: Sbohem, lineární živote / 11

DOHODA: ROZHODNĚTE SE PRO ZVĚDAVOST

1/ Proč jsou stanovené cíle na nic / 23

2/ Svrhněte tyranii účelovosti / 36

3/ Dohoda o proměně pochybností v experimenty / 51

AKCE: TRÉNUJTE VĚDOMOU PRODUKTIVITU

4/ Hlubší chápání času / 67

5/ Prokrastinace není nepřítel / 88

6/ Síla záměrné nedokonalosti / 104

REAKCE: SPOLUPRACUJTE S NEJISTOTOU

7/ Jak vytvářet růstové smyčky / 117

8/ Tajemství lepších rozhodnutí / 132

9/ Jak tančit v dešti potíží / 145

DOPAD: VYRŮST SPOLU SE SVĚTEM

10/ Jak se naladit na společné flow / 157

11/ Učte se veřejně / 172

12/ Zanechat odkaz není to hlavní / 195

Závěr: Vítej, experimentální živote / 211

PŘÍLOHA

Experimentátorská sada nástrojů / 219

Průvodce reflexí / 222

Bonus: Pečujte o zahradu své duše / 225

Slovník / 226

Poděkování / 233

Úvod

Sbohem, lineární živote

„Jste si tím jistá?“ zeptala se mě s upřímným zájmem moje manažerka. Bylo mi dvacet sedm let, žila jsem v San Franciscu a právě jsem dala výpověď ve společnosti Google. Dobrovolně jsem opouštěla práci svých snů, v níž jsem měla úžasný plat, cestovala do zahraničí a dostávala náročné úkoly odpovídající mým schopnostem. Spolupracovala jsem se zajímavými lidmi a zdálo se, že po firemním žebříčku mohu stoupat neomezeně vysoko. Když jsem jako čerstvá absolventka univerzity získala tuhle práci, moji rodiče byli tak šťastní, jak jsem je nikdy dřív neviděla. A šťastná jsem byla i já! Dostala jsem šanci stát se součástí pulzujícího srdce technologického světa.

Takže otázka mé nadřízené rozhodně dávala smysl. Ne, vůbec jsem si nebyla jistá, zda dělám dobře. Ale to jsem jí neřekla. Místo toho jsem sebevědomě přikývla, objala ji a poděkovala za všechny ty roky, které jsem zde strávila a které mi pomohly stát se tím, kým jsem.

Pravděpodobně se teď ptáte *proč*.

Že se někdy ocitnu v kalifornské centrále Googlu, bylo velmi nepravděpodobné. Mám francouzsko-alžírský původ a vyrůstala jsem v Paříži. Moje matka se narodila v alžírském městě

Sidi Okba, které bylo ve starověku známé jako „magické město“, protože proslulo mimořádnou schopností přitahovat duchovní vůdce. Jako brána do Sahary představovalo významné centrum, kde se Arabové setkávali s beduíny a obchodovali s kořením, velbloudy a látkami. Můj otec se narodil ve francouzském pevnostním městě Dinan, jež bylo po mnoho staletí strategickým bodem na trase mezi Normandií a Bretaní. Proslavilo se díky jednomu z největších festivalů středověké kultury v Evropě, kde se lidé scházejí na každoročních oslavách spjatých s městskými hradbami a tématy jako „brány představivosti“ nebo „časy stavitelů“.

Vánoce v naší rodině znamenaly halal krocana a šampaňské. Ve Francii jsem do školy nosila minisukně, zatímco při návštěvách rodiny v Alžírsku jsem si i vlasy zakrývala šátkem. Můj otec mě v duchu tradiční matematické didaktiky své vlasti učil o fraktálech a teorii chaosu a od matky jsem slýchala nejrůznější arabská přísloví.

Ačkoli mí rodiče pocházeli z různých světů, v jednom se shodovali: je důležité pilně studovat a moudře si vybrat povolání. Byla jsem v rodině první ženou studující vysokou školu, k čemuž mě povzbuzoval jak otec, který ve vzdělání viděl cestu k úspěchu, tak matka, jež studium považovala za podmínku přežití. Vybrala jsem si přírodní vědy a podnikání, což z hlediska budoucího zaměstnání představovalo optimální volbu.

Jako dítě, které vyrůstalo s internetem, mě vždycky fascinovalo sledovat ožívající pixely. Léta dospívání jsem trávila tím, že jsem tento svůj zájem zkoumala neobvyklými a úchvatnými způsoby: spravovala jsem ručně kódovaný blog, jehož design se každých pár týdnů měnil, překládala jsem do francouzštiny obskurní japonské písničky a vedla jsem online komunitu pro mladé spisovatele. Každý den se miliony lidí na celém světě připojovaly k internetu, kde se učily, navazovaly kontakty, hrály si a tvořily. Jak to celé fungovalo, bylo tak trochu opředeno tajemstvím a panoval zde i jistý respekt ke kouzelníkům ze společností, jako je Google, kteří ze všech těch vláken splétali World Wide Web.

K pohovoru v Googlu mě přivedla náhoda, když jsem se v letadle do San Francisca pustila do debaty o budoucnosti technologií s cizincem na vedlejším sedadle. Prošla jsem náročným výběrovým řízením a získala práci. Naprosto dokonalou práci. Když jsem přijela do kampusu, byla jsem šťastná, ale trochu jsem pochybovala, zda jsem pro Google dost dobrá.

Google je proslulý svým data-driven přístupem, takže každý můj projekt měl jasné stanovené cíle. Také kariérní postup se odvíjel od dvou zcela konkrétních aspektů: „žebříček“ určoval vaši funkci ve firmě a „úroveň“ vaši senioritu. V jasně definovaném procesu povyšování jste přesně věděli, jaké dovednosti musíte prokázat, abyste postoupili na vyšší úroveň. Nebylo třeba žádných dohadů. Nemuseli jste si s tím lámat hlavu. Všechno bylo jasně dané.

Přesně podle očekávání kolegů a k velké radosti rodičů i kamarádů ve Francii jsem začala pilně stoupat po žebříčku. Pracovní bloky jsem si rozplánovala po půlhodinách, pohotově jsem odpovídala na všechny e-maily, dobrovolně jsem si brala projekty navíc, a dokonce jsem si našla čas na schůzky jeden na jednoho s mentory, kteří mi pomáhali osnovat můj kariérní postup v Googlu. Posílali mě na konference a veletrhy po celém světě. Byla jsem povýšena a převzala jsem významnou funkci v mezinárodním týmu digitálního zdraví. Čas od času jsem musela zrušit plány s přáteli, protože jsem si dlouho do noci připravovala prezentace, ale věřila jsem, že to za tu obět stojí. Moje cesta byla naplánovaná, stačilo jen dál stoupat.

Z jednoho žebříčku na druhý

Americký psychiatr Irvin Yalom psal o takzvaných probouzejících zážitcích – tedy o událostech, které nás vytrhnou ze zaběhnutých kolejí, prolomí naše obranné mechanismy a otevrou nám nové možnosti. Mohou být závažné, například ztráta milované osoby, rozvod, válka nebo nemoc, ale mnohdy stačí jen „drobná

existenciální terapie šokem“, tedy vystřízlivění, které nás dovede k přehodnocení vlastního života. V mém případě byla zapotřebí kombinace obojího.

Když jsem se jednoho rána chystala do práce, všimla jsem si, že mi zřítověla ruka. Vydala jsem se na firemní ošetřovnu, odkud mě poslali do Stanfordské nemocnice. Lékaři mi našli krevní sraženinu a hrozilo, že se dostane do plic. Kvůli jejímu odstranění jsem musela podstoupit operaci. Měla jsem takový strach, abych svému týmu nezkomplikovala projektové plány, že jsem požádala o její odložení a načasovala si ji na dobu firemního výjezdního zasedání, kdy nikdo nebyl v práci. Kdyby to zjistila moje nadřízená, zuřila by, a tak jsem jí to neřekla.

Když mě po operaci vyzvedávali kamarádi, udělali jsme si společnou fotku. Seděla jsem uprostřed na vozíku, usmívala jsem se a v rukou držela kytici. Moje tvář vypadala stejně jako před operací, ale už tehdy jsem cítila, že se ve mně něco změnilo. Rychle jsem se zotavila a vrátila se do práce, dál jsem plnila plány a byla oporou týmu, ale připadalo mi, že to dělám spíš mechanicky.

Nedlouho poté jsem se vrátila na Vánoce domů do Francie, kam jsem se v tom roce podívala poprvé. Rodinu ani přátele jsem hodně dlouho neviděla. Někdo se mě zeptal: „Jak jde život?“ Taková banální otázka, ale stejně... Když jsem automaticky odpověděla, že práce je super a San Francisco fajn, díky za optání, poprvé jsem si uvědomila, jak otupěle můj hlas zní.

Jak vlastně jde život? musela jsem se v duchu ptát.

Nikdy předtím jsem si tuto otázku nepoložila. Byla jsem příliš zaneprázdněná, neustále jsem se soustředila na dokončení dalšího úkolu nebo na dosažení nového cíle. A navíc jsem přece žila svůj sen – takže všechno samozřejmě musí být skvělé.

Od San Francisca mě v tu chvíli dělily tisíce kilometrů, a možná i proto jsem se konečně odhodlala postavit této otázce tváří v tvář. Můj život nebyl nijak hrozný, ale nebyl ani úžasný. Pravděpodobně jsem vyhořela, ale to byl jen jeden z příznaků celého problému. Natolik jsem se zanořila do pracovní rutiny, kritérií kariérního postupu a představy dalších příček žebříčku, že jsem

zcela ztratila schopnost vnímat cokoli jiného. Přestala jsem se ptát, co chci od dnešního dne, nebo dokonce od své budoucnosti.

Navzdory tomu zběsilému tempu jsem se navíc začínala nudit. Zamlada mě hnala vpřed opravdová touha po poznání a osobním rozvoji, ale teď jsem jen poslušně kráčela po cestě vyšlapané mnoha kolegy přede mnou.

Uvědomit si své pocity pro mě bylo jako elektrošok. Určitě existuje mnoho lidí, kteří si díky práci pro Google vybudují spokojený a harmonický život. Já k nim však nepatřím. Hned první den po návratu z dovolené jsem dala výpověď.

Když nad tím zpětně přemýšlím, asi jsem si po konci v Googlu měla dopřát nějaký čas na rozmyšlenou. Nedokázala jsem však čelit strachu a úzkosti z toho, že bych se z obdivovaného zaměstnance globální společnosti stala nezaměstnanou nulou. Moje máma mě už viděla jako bezdomovce. A tak jsem se hned vrhla do dalšího společensky uznávaného dobrodružství: ze zlaté klece ve velké technologické firmě, kde jsem si vybudovala síť profesionálních kontaktů a našetřila nějaké peníze, jsem utekla a pustila se do budování vlastní firmy.

Přestěhovala jsem se zpět do Evropy a založila technologický startup.

Během jediného roku naši mladou firmu časopis *WIRED* označil za jeden ze „zdravotnických startupů, o kterých byste měli vědět“. S prvním spoluzakladatelem jsem se rozešla, ale pak jsem byla přijata do prestižního startupového akcelérátoru, kde jsem se seznámila s novým spoluzakladatelem. Trávili jsme nepředstavitelné množství času vymýšlením prezentací a schůzkami s potenciálními obchodními partnery. Byla jsem tak zabraná do práce, že jsem si ani neuvědomila, že jsem jen přesedlala z jednoho zcela vyčerpávajícího a na úspěch zaměřeného úsilí na jiné.

Teprve ve chvíli, kdy naše firma v akcelérátoru nepostoupila do dalšího kola a museli jsme ji zavřít, jsem si dovolila na chvíli vypnout a uvažovat. Popravdě řečeno, neměla jsem na výběr. Najednou přede mnou nebyl žádný očividný další krok. Po letech

shonu jsem si konečně připustila něco, co jsem svému dospělému já zatím nikdy nedovolila: přiznala jsem si, že jsem ztracená.

A ta představa mi přinesla tolik svobody jako dosud nic jiného.

Na prahu změn

Pravděpodobně znáte „cestu hrdiny“, narativní strukturu, kterou poprvé popsal mytolog Joseph Campbell ve své významné knize *Tisíc tváří hrdiny* a která se vyskytuje v příbězích napříč kulturami a časem. Čelíme výzvám, sestupujeme do propasti neznáma, musíme najít zdroje potřebné k tomu, abychom si prorazili novou cestu či určili směr, a z této zkušenosti pak vyjdeme proměnění. Přesně tak, jak je popsáno v mýtech, se náš život skládá z cyklů, kdy se ztrácíme a znovu nalézáme.

Cítila jsem se ztracená a svobodná zároveň. Zkusila jsem se na toto mezidobí, v němž jsem se ocitla, přestat dívat jako na slepou uličku, již musím co nejrychleji opustit, ale nahlížet na něj jako na prostor, který stojí za to prozkoumat. A díky takovému přístupu jsem se rychle znovu potkala se svým starým přítelem a spojencem: zvědavostí.

Neměla jsem nyní žádnou jasnou strategii dalšího postupu a to mi přineslo nekonečně mnoho možností. Věnovala jsem pozornost zajímavým rozhovorům a přitažlivým tématům. Přihlásila jsem se na online kurzy. Navštěvovala jsem workshopy. Kupovala jsem si knihy čistě jenom pro radost. Při tom všem jsem také pracovala na volné noze, abych měla stálý zdroj příjmů. Cítila jsem, že jsem to zase já, a tohle své staré já jsem milovala. Nebyla jsem na kolenou. Spíše jsem měla pocit, jako bych konečně začínala psát svůj vlastní dobrodružný příběh.

Moje zvědavost mě přiváděla zpět k úvahám o lidském mozku. Proč myslíme tak, jak myslíme, a prožíváme věci tak, jak je prožíváme? Čím více knih jsem přečetla, tím více mě to zajímalo, až jsem se nakonec rozhodla vrátit na univerzitu a studovat neurovědu. Tentokrát jsem neměla žádný velkolepý plán. Chtěla

jsem jen zkoumat, učit se a rozvíjet. S nadšením a přesvědčením o správnosti toho, co dělám, jsem se ponořila do neznáma.

Sice jsem se přihlásila do běžného studijního programu plného formálních požadavků, ale nechtěla jsem se vzdát ani své zvědavosti. Předchozí studium přírodních věd mě inspirovalo k experimentálnímu nastavení mysli, a tak jsem si tehdy položila otázku: *Jaký experiment bych mohla provést se svým vlastním životem, aby mi přinesl pocit uspokojení bez ohledu na výsledek?*

Miluju psaní, a tak jsem sama se sebou uzavřela dohodu, že během sta pracovních dní napíšu a budu sdílet sto článků vycházejících z mého univerzitního studia a vlastní četby. Psala jsem o duševním zdraví v souvislosti s prací, o kreativitě a vědomé produktivitě.

Každodenní sdílení mé práce mi zpočátku připadalo děsivé. Cítila jsem se jako nahá. Přiznávala jsem světu, že jsem ještě rozpracovaný draft, že se stále vyvíjím, stejně jako moje texty. Jedinou jistotou přitom byla ta moje dohoda. Odolala jsem nutkání zase si stanovit nějaký větší cíl, místo toho jsem se soustředila pouze na svůj každodenní úkol. Nebylo to vždy snadné, ale hodně mi pomáhala sebereflexe. Dělala jsem si poznámky a psala deník. Hlíдалa jsem si, aby se u mě neprojevyly příznaky vyhoření, a zkoušela jsem psát v různých formátech – například kratší články v situacích, kdy jsem toho jinak měla naloženo příliš.

Pomalu se přede mnou začala rýsovat cesta. Napsala jsem těch sto článků a rozhodla se pokračovat. Počet odběratelů mého newsletteru se postupně rozrostl až na sto tisíc čtenářů. Nazvala jsem ho Ness Labs, což je kombinace přípony *-ness* popisující kvalitu bytí (najdete ji ve slovech jako *awareness*, *consciousness*, *mindfulness*, tedy uvědomění, vědomí, všímavost) a *labs*, protože ho vnímám jako laboratoř pro své vlastní experimenty. Od čtenářů jsem dostávala e-maily, v nichž mi děkovali, že jsem jim pomohla proměnit chaos v kreativitu, že jsem jim ukázala nástroje, díky nimž se zmírnila jejich úzkost, a že jsem jim otevřela přístup do těch částí jejich mysli, jež se dosud báli prozkoumat. Jiní se mě ptali, jestli nechci vytvořit nějaký kurz nebo napsat knihu.

Pokračovala jsem ve studiu a dnes se jako neurovědkyně pomocí technologií, jako jsou elektroencefalografie a sledování pohybu očí, věnuji výzkumu toho, jak se různé lidské mozky učí různým způsobem. Ness Labs se proměnil v malou prosperující firmu s úžasným týmem. Mohu mluvit a psát o tématech, která mě zajímají.

Nejistotu ohledně své budoucnosti cítím stále, a přesto se každý den probouzím s radostným očekáváním nových rozhodnutí, před která mě život postaví. Stále vyhledávám nové možnosti k experimentům. Neženu se za nějakým konkrétním cílem. Jdu na to jinak: všímám si, ptám se a přizpůsobuji se.

Tipy pro přechodná období

Nejistota nás může hodně naučit. Nepojí se jen s velkými životními změnami, setkáváme se s ní také ve chvílích, kdy není jasné, jak se něco bude vyvíjet. Mám na mysli například takové to „chaotické mezidobí“ projektu, kdy bychom nejraději hodili ručník do ringu. Když se ocitneme v obdobné překerní situaci, často automaticky přichází strach nebo úzkost. Abychom se jim vyhnuli, ženeme se za nějakým předem stanoveným cílem, tak jako já se svým startupem.

Existuje však i jiná možnost: experimentální cesta.

Poslední roky jsem v Ness Labs vyvíjela nástroje, které nám pomohou vést život v duchu radostného experimentování. Moje vnitřní rozhodnutí napsat sto článků bylo východiskem nového přístupu k růstu, jehož podstatu najdete v této knize. V průběhu let jsem ho (na základě výzkumu a tisíců školení, jak jej uplatňovat) stále zdokonalovala. Pomocí empirických studií a díky osobní zkušenosti jsem definovala soubor postupů, které představují protilátku proti vyhoření i nudě zároveň. Jde o protiváhu strachu, zahlcení, zmatku a osamělosti, jež pociťuje mnoho mých známých, když se v dnešním světě snaží uplatňovat staré koncepty úspěchu.

Tato kniha nepřináší jednoduchý návod, jak krok za krokem dosáhnout nějakého konkrétního cíle. Nabízí spíše soubor nástrojů, které si můžete osvojit, s jejich pomocí objevit své vlastní cíle a nakonec jich také dosáhnout – zejména vymykají-li se jasně definovaným společenským představám o správných ambicích.

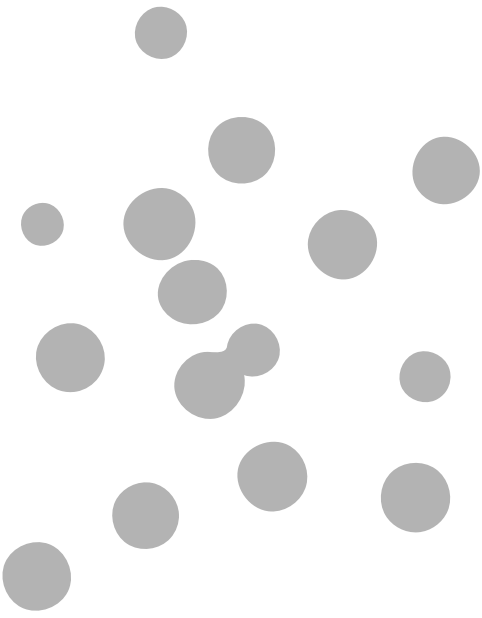
Nabízené nástroje obohatí váš život o soustavnou zvědavost – tedy vědomé odhodlání zabydlet se v nejistém prostoru mezi tím, co víte a co nevíte, a to nikoli se strachem a obavami, ale se zájmem a otevřeností. Soustavná zvědavost vám přinese neotřesitelnou jistotu, že jste schopni růst i v situacích, kdy je konkrétní cesta vpřed nejistá, a že vaše činy mohou být v souladu s vašimi skutečnými ambicemi.

V následujících čtyřech částech knihy se dozvíte:

- Jak začít, když se rozhodnete pro zvědavost.
- Jak postupovat vpřed díky tréninku vědomé produktivity.
- Jak si zachovat flexibilitu pomocí spolupráce s nejistotou.
- Jak růst spolu s okolním světem a díky tomu mířit vysoko.

Chystáte se nahradit starý lineární model úspěchu experimentálním modelem osobního a profesního růstu. Ten vám umožní objevovat a realizovat vaše skutečné cíle a průběžně se na ně adaptovat, a to nikoli ve vzduchoprázdnu, ale v dialogu se světem kolem vás. Položíte si důležitou otázku a odpovědi začnete hledat pomocí malých experimentů. S klidným srdcem se vydáte novou, nelineární cestou, na níž každá křižovatka představuje výzvu k dobrodružství.

Takový přístup k životu vychází z moudrosti našich předků a opírá se o moderní vědecké poznatky. Dokazuje, že když dáte průchod své zvědavosti, začnete nejistotu vnímat jako prostor pro nové možnosti, jako příležitost k proměně. Je to způsob, jak využít obtížné výzvy pro poznání sebe sama a namísto pochybností spatřit nové příležitosti. Připravte se na novou, vzrušující éru: na život plný experimentů.



dohoda

rozhodněte se
pro zvědavost



❓ Proč jsou stanovené cíle na nic

Když vystupovala z letadla, přšelo a po dlouhém letu se jí třáslly nohy. Rozhlížela se kolem sebe, vnímala neznámé prostředí a nebyla si jistá, kde se to ocitla. Přistála na rozlehlém poli s krásným výhledem na les a mořský záliv. Rozhodně to nevypadalo jako Paříž, kam měla namířeno. Na kochání se výhledem však nebyl čas; její letadlo hned obklopily stovky místních, zvědavých na setkání se slavnou slečnou Amelií Earhart. Jeden z farmářů se zeptal: „Přiletěla jste zdaleka?“ A ona odpověděla: „Z Ameriky.“

Ano, dokázala to: přestože kvůli technickým problémům s letadlem a nepříznivému počasí musela přistát v Severním Irsku, stala se první ženou, která sama přeletěla Atlantik.

Tímto fantastickým činem se Amelia Earhart proslavila; málokdo ale ví, že stejnou cestu podnikla již o necelých pět let dříve, i když za zcela jiných okolností. Tehdy by se ještě jako pilotka neuživila, a tak pracovala coby sociální pracovnice pro nízkopříjmové skupiny imigrantů. Jednoho dne zazvonil telefon a ona dostala zvláštní nabídku. Mohla se stát první ženou, která přeletí Atlantik, ale nesměla letadlo pilotovat – měla být pouhou pasážířkou. Žena, s níž se původně počítalo, totiž na poslední chvíli účast na letu odmítla jako příliš riskantní.

Earhart již byla zkušenou letkyní; mohla návrh odmítnout a počkat si na lepší příležitost. Ona však souhlasila a alespoň si vyjednala, že bude mít na starosti palubní deník, aby se mohla na letu nějak aktivně podílet. Právě tato první zkušenost se pro ni stala odrazovým můstkem k dalšímu pokusu o přelet Atlantiku, který tentokrát uskutečnila ve svém vlastním letadle.

Ještě méně známé jsou nesčetné další experimenty, které Amelia podnikala mimo oblast letectví. Létání vyšlo draho, a tak pracovala třeba jako úřednice u telefonní společnosti. S přítelem se pustila do podnikání v oblasti portrétní fotografie, a když tento projekt neuspěl, zkusila to s jiným kamarádem v nákladní dopravě. Již jako slavná navrhla kolekci funkčního oblečení, včetně pohodlných elegantních kalhot „pro aktivní ženy“. Pracovala jako konzultantka na Purdueově univerzitě, kde podporovala ženy v tradičně mužských profesích. Experimentovala rovněž v osobním životě. Provádala se za nakladatele George Palmera Putnama, ale oznámila mu, že se nenechá omezovat „žádným středověkým kodexem věrnosti“, a otevřeně udržovala milenecký vztah se svým kolegou, letcem Genem Vidalem.

A její poznámky z prvního transatlantického letu? Vydala je jako svou první knihu.

Je nám vštěpováno, že úspěch pramení z mimořádného nadání nebo výjimečné houževnatosti. Amelii Earhart však spíše než vrozené vlastnosti či cílevědomé úsilí o dosažení velkého snu pomohla najít správnou cestu její nekonečná zvědavost. Za červenou nit svého života považovala „zálibu v experimentování, něco ve mně, co vždy rádo zkoušelo nové věci“. Někdy se děsila neúspěchu, ale svým obavám dokázala čelit. Byla citižádostivá, ale zároveň jí záleželo i na tom, aby její činy měly pozitivní dopad. Vynikala cílevědomostí, ale přitom neměla předem daný cíl. Dobrodružství pro ni bylo hodnotou samo o sobě. O těchto stránkách jejího života, naplněných plodnou nejistotou, se v historických románech nepíše. Přitom právě skutečnost, že Amelia Earhart během své cesty za létáním mnohokrát změnila kurz, stojí za

tím, proč je její život tak výjimečný. Neustále přehodnocovala svou profesní dráhu, zpochybňovala status quo, a zatímco si razila vlastní cestu, snažila se podporovat i ostatní.

Všichni jsme přišli na svět s vrozeným smyslem pro dobrodružství. Dětem je experimentování a objevování neznáma vlastní. Učí se především prostřednictvím pohybu, který je považován za základní dovednost potřebnou pro rozvoj emočních, kognitivních a sociálních dovedností. Soustavným prozkoumáváním svého okolí děti shromažďují a propojují informace. Pouštějí se do činností, které jsou mimo jejich možnosti, zkoušejí předvídat důsledky svých činů a neustále se ptají „Proč?“. Děti v průměru položí více než sto otázek za hodinu! Velmi často se jim něco nepodaří, ale z každé takové zkušenosti se poučí, a díky tomu se tak rychle vyvíjejí. Dětská touha po dobrodružství je neukojitelná.

Jenže pak se něco změní. Učí nás, abychom se předvedli, v obou smyslech toho slova: ve škole a v práci máme předvést, že umíme dosáhnout požadovaných cílů, a ve společnosti se máme předvádět v souladu se všeobecným očekáváním. Někteří lidé si dokážou dětský smysl pro dobrodružství uchovat, zůstávají otevření všem možnostem a vyhlízejí, co jim asi budoucnost přinese. Většina z nás se však upíná k tomu, co už známe. O svojí profesní dráze uvažujeme jako o snadno čitelném příběhu, který nám poskytuje zdánlivou jistotu, konzistentní výklad světa a jasně dané kroky k úspěchu. Když všechno běží jako na drátkách, v práci nám zaplatí, abychom na základě své odbornosti poskytovali požadované výstupy – nikoli abychom díky své zvědavosti kladli otázky. Začne nám záležet na tom, co si o nás lidé myslí, zaměřujeme se na to, jak působíme, místo abychom se snažili zdokonalovat. Víťame cokoli, co nám dává pocit kontroly – ať už jde o nástroje pro zvyšování produktivity, metody time managementu, nebo frameworky pro stanovování cílů.

Tento všeobecně rozšířený odklon od nekonečné zvědavosti k úzce zaměřenému úsilí způsobuje, že při obvyklém přístupu k cílům neustále selháváme; ochromujeme svoji kreativitu a nemáme šanci všimnout si nových příležitostí a chápat se jich.

Past lineárních cílů

Filozofové se stanovováním cílů zabývali již před více než dvěma tisíci lety. „Nechť jsou všechny vaše snahy zaměřeny k nějakému cíli, mějte tento cíl stále na zřeteli,“ radil Seneca. Pro Epiktéta bylo stanovení cílů otázkou jasného a vědomého rozhodnutí: „Nejprve si řekni, čím bys chtěl být, a pak dělej, co je třeba dělat.“

V šedesátých letech dvacátého století se dílem antických filozofů inspiroval americký psycholog Edwin Locke. Jeho teorie stanovování cílů spustila lavinu výzkumů, které se zabývaly souvislostmi mezi cíli a výkonem. Jeden z tehdejších frameworků pro stanovování cílů (pochází z počátku osmdesátých let dvacátého století) vyžaduje konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené cíle, což asi znáte jako metodu SMART.* Tisíce firem po celém světě si dodnes stanovují SMART cíle a tento přístup pronikl z managementu i do oblasti osobního rozvoje.

Všechny obdobné přístupy se bohužel vztahují k lineárním cílům. Byly vytvořeny pro kontrolovaná prostředí umožňující dosáhnout snadno měřitelných výsledků v předvídatelném časovém rámci.

Lineární cesta však nemá naprosto nic společného se životem, jaký žijeme dnes. Výzvy, jimž čelíme, a sny, jež chceme naplnit, je stále obtížnější definovat, změřit a načasovat. Pravdou je, že mnoho lidí dnes bojuje s tím, že nevědí, jaký další krok by měli udělat, aby svého cíle dosáhli. Představa, že by si měli předem stanovit cíl, pro ně není motivací, ale naopak ochromující silou, která jim brání posunout se dál. Když je budoucnost nejistá, úhledné parametry rigidních frameworků pro stanovování cílů vám příliš nepomohou: je to jako házet šipky, když vám chybí terč.

Svět kolem nás se stále mění, nic není pevně dané, což vede k tomu, že většina lidí dnes nemá o svých cílech jednoznačně

* Od té doby se objevily různé varianty podobných slov, takže možná znáte upravenou verzi SMART cílů, například o výrazy *relevantní* nebo *finančně zajištěné*.

jasno. Novinářka Amil Niazi říká: „Žádné cíle, jen dojmy.“ Někteří dokonce hlásají konec ambicí a příchod nové éry, v níž bude pocit uspokojení z práce paradoxem.

Na ambicích však není nic špatného. Jsou stále tím, čím vždycky byly: vrozenou lidskou touhou po růstu, touhou, která je univerzální a zároveň velmi individuální. Ani lidé nejsou špatní. Nikdy nepřestali toužit po kreativitě a pocitu sounáležitosti. Co je tedy špatné? Způsob, jakým si stanovujeme cíle.

Povšimněte si, jak se o cílech vyjadřujeme. Cíle nás ženou *kupředu*, cíl si můžeme *vytyčit*, děláme *pokroky na cestě* k jeho dosažení. Těmito výrazům se říká orientační metafory: jedná se o obrazná vyjádření zahrnující prostorové vztahy. Když si stanovíme lineární cíl, definujeme cílový stav v budoucnosti a určujeme kroky, jimiž ho lze dosáhnout. Úspěch znamená dosažení cílového stavu.

Tradiční metody dosahování cílů kladou ambice do přímé souvislosti s cílevědomou snahou o dosažení předem daného cíle, a proto působí přesně opačně, než jak byly vymyšleny: z této perspektivy představuje cíl něco vzdáleného a to je demotivující. Uspokojení – a s ním ta nejlepší verze nás samých – má nastat někdy v budoucnosti. Lineární cíle jsou ale očividně problematické (přínejmenším) ve třech dalších ohledech:

Lineární cíle vzbuzují strach. Pouštět se do něčeho nového je zrádné, zejména leží-li to ve značné vzdálenosti od naší komfortní zóny. Ani nevíme, kde vlastně začít, protože nám chybí znalosti, které získáme teprve díky zkušenostem. Už jen nespočet různých možností může vést k rozhodovací paralýze. Jsme tak zahlceni všemi alternativami, že nedokážeme jednat. Jindy nás ovládne pocit, že nejsme dost dobří, a propadneme pochybám o sobě samých. Napadne nás, že nemáme dost času nebo finančních prostředků. Někdy si také začneme představovat, co se stane, když neuspějeme, a následná úzkost nás zastaví v rozletu.

Lineární cíle podporují toxickou produktivitu. „Mnoho proklamovaných cílů, o něž lidé usilují, je patrně jen záminkou, aby měli neustále co dělat,“ zjistili vědci zabývající se naším vztahem k nečinnosti. Soustředíme-li se jen na neúnavné plánování a následnou realizaci plánů, může se stát, že sklouzneme k příliš schematickému přemýšlení a získáme dojem, že jakékoli selhání povede k fatálním důsledkům. Pracujeme pak dlouho do noci, a když potřebujeme pauzu, cítíme se provinile, rušíme schůzky s přáteli, abychom stihli udělat více práce. Stanovujeme si nereálné termíny a pociťujeme vinu, když je nedodržíme. Hledáme způsoby, jak být maximálně produktivní, místo abychom se sami sebe jednoduše zeptali, jak nám je. Pracujeme, i když jsme nemocní. Uděláme cokoli, aby se kolotoč našeho úspěchu točil dál. Jenže důraz na rychlý, nikoli udržitelný pokrok nás psychicky vyčerpává a naši produktivitu paradoxně snižuje.

Lineární cíle nahrávají soupeření a izolaci. Když všichni okolo jeden přes druhého šplháme po stejném žebříčku, narůstá v nás soutěživost, ovšem z úplně špatných důvodů. I když své cíle chápeme jako svůj vlastní, individuální žebříček, stejně nám to nedá a srovnáváme se s ostatními, kteří stoupají po svých vlastních žebříčcích. Lineární cíle zkrátka podporují individualistické smýšlení, a my pak na potenciální partnery pohlížíme jako na soupeře, což vede ke společenské izolaci, nedostatku podpory a menšímu počtu příležitostí. Neustálé srovnávání a důraz na individuální úspěch nám brání sdílet dostupné zdroje a učit se jeden od druhého, ke škodě naší kariéry i celé společnosti.

Kvůli tomu se dnes slovo *ambice* považuje prakticky za sprosté. Předpokládáme totiž, že být ambiciózní znamená řídit se předem daným scénářem a šplhat po nekonečném žebříku, někdy

i na úkor ostatních. Tato lidská slabost není ničím novým, ale moderní společnost si vytvořila obří veřejnou výsledkovou tabuli, která naši umělou potřebu soutěžit ještě umocňuje. Pod vlivem sociálních médií se dnes s ostatními srovnáváme více než kdy dřív. Víme o každém úspěchu nejen svých kolegů, ale také všech bývalých spolužáků. Sociální sítě nám neustále připomínají zdánlivě dokonalý život všech, s nimiž jsme ve spojení. A představa, co musíte udělat, abyste byli úspěšní, jen a jen nabobtnává.

Tento jev se nazývá efekt červené královny. V knize *Alenka v kraji divů a za zrcadlem* říká Alenka královně: „To v naší zemi, když se běží tak dlouho, jak my jsme běžely, obyčejně se dojde někam jinam.“ Na což královna odpoví: „To je mi nějaká loudavá země! Jak vidíš, tady musíš běžet ze všech sil, abys setrvala na jednom místě. Chceš-li se dostat jinam, musíš běžet aspoň dvakrát tak rychle!“*

Kolektivně přikládáme žebříčku úspěchu značnou váhu a právě z toho pramení příslovečný „krysí závod“ moderního života: kdyby se nám podařilo vyšplhat ještě o stupínek (kdyby nás povýšili, kdybychom zvládli tu náročnou prezentaci, měli víc sledujících, dali dohromady tým spolupracovníků, koupili si ten vysněný dům), pak bychom konečně byli v pohodě.

Navíc naše cíle často vlastně ani nejsou naše; půjčujeme si je od ostatních, od celebrit, odvozujeme je od společenských očekávání. Francouzský filozof René Girard tento jev nazval „mimetickou touhou“: po něčem toužíme, protože vidíme, že po tom touží jiní. Jinými slovy, naše cíle napodobují cíle ostatních.

Samozřejmě je nemožné nesrovnávat vlastní pokrok ve hře s ostatními hráči – jenže výsledky na tabuli vítězů jsou zmanipulované a každý ukazuje jen zkreslenou verzi svého života, snímky vyumělkovaného štěstí, upravené tak, aby nebyl patrný ani náznak obtíží a pochybností.

* Pasáž je převzata z českého vydání *Alenka v kraji divů a za zrcadlem*, Praha: Albatros, 1970. Přeložili Aloys a Hana Skoumalovi.

Strach z neúspěchu nás nutí neustále se zastavovat a začínat zase znovu, takže nepostupujeme plynule vpřed: než se pokusíme o další pokrok, vždy se vrátíme do své komfortní zóny. Toxická produktivita vede k vyhoření, ke střídání vzestupů a pádů. A kvůli práci v izolaci nám chybí podpůrná síť, s níž jde všechno lépe.

Kráčet životem po takové divoké, klikaté stezce a zažívat prudká stoupání i klesání přináší následky. Možná děláme pokroky, ale žijeme přitom s pocitem neustálého selhávání. A tak namísto toho, aby nám naše cíle pomáhaly uskutečnit ty nejodvážnější plány, vyvolávají v nás úzkost (*Co když se mi to nepodaří?*), apatii (*Proč by mi mělo o něco jít, když je to stejně dopředu naplánované?*) a vztek (*Proč jen musím hrát tuhle hru?*).

Nepovažujme však rozpad starých pořádků za krizi. Přinesl nám vzácnou příležitost najít lepší způsob, jak přistupovat ke svým ambicím.

Mezi podnětem a reakcí

Na chvíli si představte, že absolvujete dlouhý let bez palubní wi-fi. Cestujete sami, bez společníka. Nacházíte se ve výšce 10 000 metrů, vznášíte se mezi mraky, jste všude a nikde, ani tady, ani tam. Místa a lidé, kteří obvykle tvoří a ovlivňují váš každodenní život, jsou na kilometry daleko. Přesně nevíte, co se bude dít po přistání, ale neexistuje způsob, jak to zjistit dřív, než tam doletíte.

Jak na takové prostředí zareagujete?

První reakce: Nepohodlí, strach, bezmoc. Faktem je, že se 10 000 metrů nad zemí řítíte do neznáma v plechovce, kterou ovládá někdo jiný. Kopnete do sebe panáka, abyste potlačili strach, nebo se pokusíte úzkost zaspát. Snažíte se nemyslet na to, co se právě děje, a modlíte se k vyšší moci, aby se pilotovi podařilo přistát.

Anebo...

Druhá reakce: Radost, klid, zvědavost. Održeni od každodenního dění se cítíte uvolněně – ano, dokonce i v tom nepohodlném sedadle. Tento neobvyklý prostor ve vás vzbuzuje příjemný pocit, že vše je možné. Třeba konečně zhltnete knihu, do níž jste se už dlouho chtěli pustit, ale neměli jste na ni čas. Podíváte se na film, u něhož by vaši přátelé pozvedli obočí, kdyby zjistili, že se vám líbí. Navázete rozhovor s cizím člověkem. Možná si začnete psát deník, vyhodnotíte uplynulé události nebo budete přemýšlet o tom, co vás asi čeká. Neomezují vás vaše všední povinnosti, osvobodili jste se od své obvyklé identity a díky tomu si vytvoříte prostor udělat tentokrát něco trochu jiného.

Popisovaný let představuje typický příklad *liminálního prostoru* – prostoru „mezi“, v němž neplatí tradiční pravidla, podle nichž se obvykle rozhodujeme. Život je takových situací plný, a když začneme obdobných příležitostí využívat, naučíme se zároveň s tím růst a zlepšovat.

Náš mozek se však v takovém meziprostoru necítí dobře. Evoluční mechanismus, který nás má chránit před neznámým rizikem, přirozeně rychle vyhodnotí situaci jako dobrou, nebo špatnou. Bezpečné, nebo nebezpečné? Přítel, nebo nepřítel? Tajný průchod, nebo slepá ulička? Nicméně u otázek, na něž neexistuje jednoznačná odpověď, se tento instinkt stává poněkud problematickým.

V podobných situacích se aktivita naší nervové soustavy zvýší a my se nacházíme ve stavu vzrušení. Náš mozek se podobně jako hlídka v nejvyšší pohotovosti připravuje na potenciální hrozby. Nejistota podněcuje úzkost. Je skutečně vědecky doloženo, že nejistota způsobuje větší stres než nevyhnutelná bolest. Když nevíme, co nás čeká, pořád dokola zvažujeme všechny možnosti a představujeme si ty nejhorší scénáře. Rádi bychom se vzdali

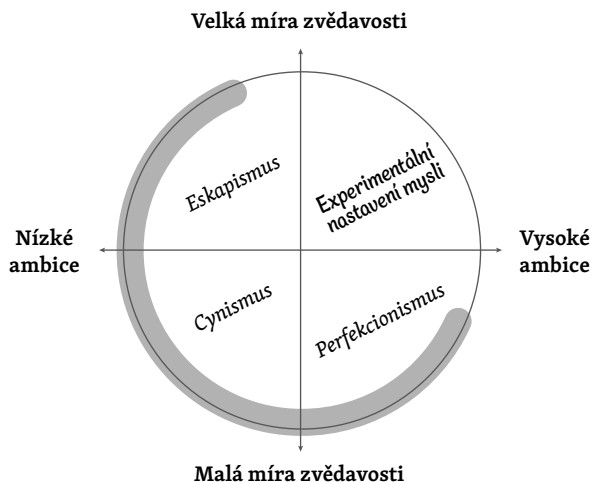
kontroly a bezstarostně se vznášeli vysoko v oblacích, jenže se často přistihneme při první reakci. Ovládne nás neklid, někdy dokonce hrůza.

V takové chvíli máme tendenci uchýlit se k jednomu ze tří obranných mechanismů, kdy se vzdáme buď zvědavosti, nebo ambicí, nebo obojího:

- **Cynismus:** doomscrolling (potřeba neustále sledovat negativní zprávy), promarněné příležitosti, zesměšňování druhých. Podobně jako Zvíře, než potkalo Krásku, vnímáme proměnu jako zbytečné úsilí a vzdáváme se veškeré touhy po vybudování si dobrého života. Proč bychom se měli trápit, když můžeme jen tak přežívat?
- **Eskapismus (únik od reality):** kompulzivní nakupování, nekonečné sledování seriálů, denní snění. Stejně jako Petr Pan se uzavíráme na ostrově, kde můžeme shodit břemeno svých povinností, utíkáme na idealizované místo, na němž se budeme moct ukrýt před nejistotami vlastního života.
- **Perfekcionismus:** přemáhání se, patologické shromažďování informací, toxická produktivita. Perfekcionalisté se sami k sobě chovají stejně jako macecha k Popelce, která musela pod její taktovkou „od rána do večera vykonávat těžkou práci, brzy vstávat, nanosit vodu, rozdělovat oheň, vařit a prát“, a to bez jakéhokoli odpočinku a volného času.

Nemluvíme tady o osobnostních typech. Jde spíše o štíty, které zvedáme tváří v tvář nejistotě a podle okolností je střídáme.

Tyto obranné mechanismy používáme zcela běžně. Jsou součástí kognitivního procesu, jež psychologové nazývají kompenzační sekundární kontrola. Když prožíváme stresující situaci, nejprve se instinktivně snažíme odstranit stresor. Pokud však zdroj stresu eliminovat nemůžeme, vrhneme se do jakékoli činnosti, která nám navrátí pocit kontroly a vykompenzuje naši bezradnost.



V moderním světě jsou takové štíty pozvednuté k naší ochraně nejen neúčinné, ale navíc nám brání růst, poznávat sebe sama a užívat si všeho, díky čemu je život vzrušující.

Psychologové často říkají, že naše svoboda spočívá v prostoru mezi podnětem a reakcí. S těžkým břemenem nejistoty se můžeme vypořádat buď jako vyděšený pasažér, který zavře oči a čeká, až bezejmenný pilot s letadlem přistane, anebo se s odvahou vydáme prozkoumat nové možnosti. Amelia Earhart jednou řekla: „Nejtěžší je rozhodnout se jednat.“ Možná nemáme k dispozici všechny informace, ale i tak si můžeme zvolit pohyb namísto stagnace, průzkum místo paralýzy. A jakmile se do toho dáme, bude nebe pouhým odrazovým můstkem. Takové možnosti nám nabízí experimentální nastavení mysli.

Tři myšlenkové posuny

Jak se dostat ze strnulé linearity k proměnlivému experimentování? Díky této knize si vybudujete vlastní sadu nástrojů, které vám pomohou dosáhnout tří zásadních změn ve vašem přístupu k životu:

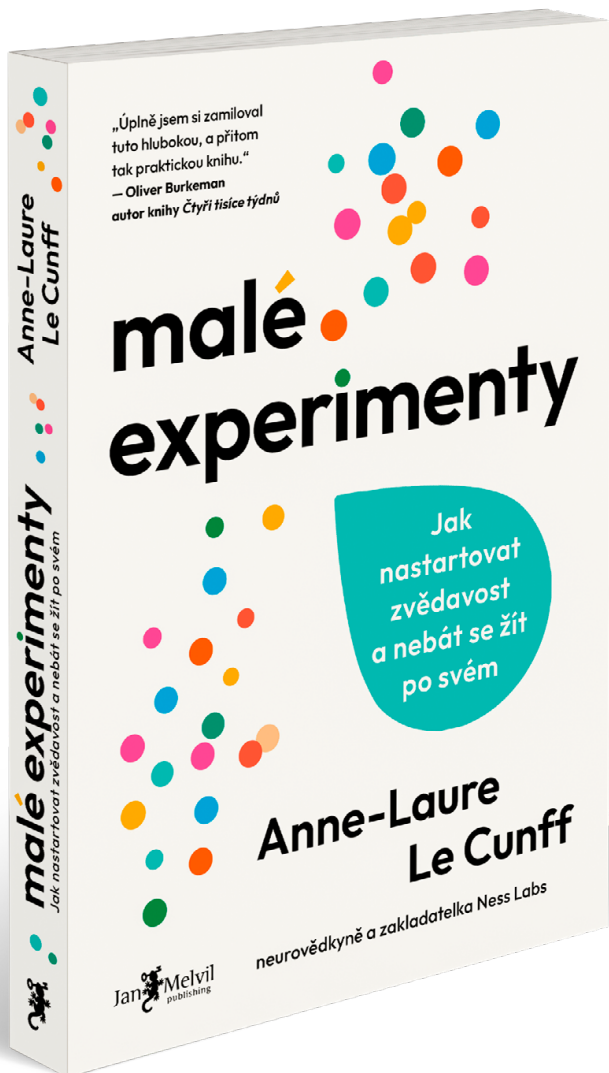
Od první reakce k druhé. První typ reakce nastává automaticky a pramení z naší úzkosti z neznáma. Reakce druhého typu je autonomní a vychází ze silné vůle jednat. Všichni se pohybujeme mezi oběma póly, ale čím více posilujeme svůj sval zvědavosti, tím častěji vnímáme pro nás neznámé jako prostor vybízející k průzkumu, a ne něco, před čím bychom nejraději utekli. Přepnout z první reakce na druhou znamená vyměnit defenzivní postoj za proaktivní přístup. Nemusíme být celou cestu jen pasivní cestující, můžeme se pustit do průzkumu prostoru nejistoty. Neznámý cíl jen podněcuje naši představivost. Jsme svobodní, nemusíme se upínat k žádnému předem danému výsledku. Můžeme experimentovat a hrát si.

Od kariérních žebříčků k růstovým smyčkám. Pokud se spoléháme na myšlenkový model tradičního stanovování cílů, zaměřujeme se na lineární postup směrem k předem stanovenému výsledku. Každá příčka žebříčku představuje měřitelný úspěch, předvídatelný krok na plánované trajektorii, prostor pro překvapení či náhodu se prakticky nepřipouští. Když však přepneme na myšlenkový model „smyčky“, cesta se odvíjí v opakujících se cyklech, z nichž každý vychází z toho předchozího. Naším úkolem je jednu smyčku za druhou zdokonalit tím, že budeme rozvíjet svoji kreativitu a prozkoumávat všechny lákavé odbočky, místo abychom je přeskočili jako něco, co nás rozptyluje a svádí z předem určeného směru.

Od zaměření na výsledek k zaměření na proces. Závisí-li naše definice úspěchu na dosaženém výsledku, pro pokrok se musíme pustit za velkými, děsivými a riskantními cíli. Pokud je však základem naší definice úspěchu proces jako takový, odvíjí se náš pokrok od neustálého experimentování. Úspěchem není pevně stanovený cíl, nýbrž cesta, jež se před námi otevírá. Když upustíme od pevně

dané definice úspěchu, uvítáme každou změnu jako příležitost pro nové objevy. Přirozeně se pak vydáme směrem, kam nás láká systematický průzkum našich zájmů, a nebudeme se upínat k umělým bodovacím tabulkám.

Lineární cíle slibují jistotu. Budeme-li se držet plánu a jen stoupat, dorazíme bezpečně tam, kam máme namířeno. Život se však málokdy řídí pevně danými a předvídatelnými vzorci. Experimenty jsou cílem pro přechodná období; pohánějí vás vpřed, i když není jasně dáno kam, v neustálém dialogu mezi vaším vnitřním já a vnějším světem. Odvážíme-li se odrazit od břehu, můžeme iluzi kontroly vyměnit za příležitost objevovat. Nejjistotě nemusíme čelit, můžeme se s ní spřátelit. Prvním krokem k tomu je rozdmýchat svoji zvědavost a představit si nové možnosti.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na www.melvil.cz