

KAPITOLA 8 ADAPTACE A VY

„Jako matematik nebyl příliš pečlivý. Dopouštěl se spousty chyb, ale dělal je správně... Pokoušel jsem se ho napodobit, ale zjistil jsem, že je velmi těžké dělat dobré chyby.“¹
(matematik Goro Šimura o svém příteli Jutakovi Tanijamovi)

„Zkusme jednou nemít pravdu.“²
(Tristan Tzara)

„Jak se to stalo?“

V pátek 19. července 2002 mělo v Schubertově divadle v Chicagu premiéru hudební dílo *Movin' Out*. Tento balet a současně muzikál byl plodem ambiciózní a také nepravděpodobné spolupráce mezi intelektuálně založenou a provokativní choreografkou Twylou Tharpovou a skladatelem Billym Joelem. Ten napsal řadu písní, z nichž některé patří k těm nejpobláznivějším a nejhezčím, jaké kdy vznikly. *Movin' Out* se mělo o tři měsíce později začít hrát na Broadwayi, ale vůbec se nepovedlo.

„Plné umrtvujících klišé a tak naivní, že to téměř uvádí do rozpaků,“ uzavřel list *The Chicago Sun-Times*.³ Noviny *Chicago Tribune* je označily za „bláznivě nevyrovnané“ a za „špatně pojatý, nadměrně hlučný tingl tangl“. Poznamenaly také, že zatímco jedna scéna byla „přinejmenším stejně hloupá jako cokoli v propagandistickém filmu o škodlivosti drog *Reefer Madness*“, další „nutila polovinu diváků v hledišti ptát se té druhé: ‚Tak co se vlastně stalo? Kdo to vlastně zemřel?‘“

Sůl do otevřené rány přidal navíc newyorský list *Newsday*, který porušil tradici a převzal jednu zvláště ostrou uměleckou

kritiku z chicagského tisku. Obvykle platí tichá dohoda, že takováto představení se nejprve chvíli dávají v Bostonu, Chicagu nebo Philadelphii, aby se vychytaly všechny chyby, a newyorský tisk se drží stranou, dokud se nyní již nablýskaná a vypilovaná show neobjeví na samotné Broadwayi. Nikoli však v tomto případě: možná byly kritiky muzikálu *Movin' Out* tak sžíravé a jméno Billyho Joela tak lákavé, že *Newsday* nedokázal odolat a jednu zveřejnil.

Celá ta hrůza přistála na klíně Twyly Tharpové. To ona přesvědčila Billyho Joela, aby jí svěřil své celoživotní dílo. Ona vymyslela celou věc, ona byla režisérkou a choreografkou toho díla, zatímco Joel se záměrně držel v pozadí. („Pokud se postavíte Twyle do cesty, zhynete!“ znělo jeho humorné vysvětlení.)⁵ Výroba show *Moving' Out* stála osm milionů dolarů. Morálka účinkujících kvůli palbě kritiky v chicagském tisku klesla na nulu a newyorské listy čekaly, až tento divadelní propadák dorazí na Broadway.

O historii muzikálů se dá říct, že zná mnoho příkladů špatných děl, která nakonec ale skončila úspěchem, protože byl jejich scénář přepsán. V *Římě na place byla legrace* se původně (a neúspěšně) hrál bez brilantního zahajovacího čísla „Comedy Tonight“. *Oklahoma!* začínala jako vypískané představení *Away We Go*.⁶ Úkol, před kterým stála Tharpová, byl však monumentální. Člověk nemůže předělat muzikál určený pro Broadway, jako kdyby to byl jen obyčejný esej, který se přepíše na počítači – na to bylo příliš pozdě. *Movin' Out* se stal nejen veřejným propadákem číslo jedna, ale poznamenal i osud desítek lidí, jejichž sebevědomí utrpělo velkou ránu a kteří se nyní museli obávat o svou kariéru. Tharpová měnila texty a vyškrtávala ze scénáře role, musela však také konejšit zraněné duše a snažit se pozvednout morálku. To vše se odehrávalo poté, co její pověst u ansámblu silně poškodilo fiasko v Chicagu. Zdrčený taneční soubor poznamenaný tímto neúspěchem musel navíc každý večer hrát před poloprázdným sálem show *Movin' Out* v její původní podobě a každé ráno pak jít do studia a nacvičovat novou choreografii. Elizabeth Parkinsonová, jedna z hvězd muzikálu, jednou ve-

čer na jevišti Schubertova divadla jednoduše ztuhla, protože se jí pomíchala nová choreografie, kterou se učila ráno, se starými krokovými variacemi, které potřebovala zatančit večer. „Absolutně jsem nevěděla, jak dál,“ řekla.⁷

O tři měsíce později se nový *Movin' Out* poprvé dával na Broadway a byl to triumf. Jeden newyorský kritik nazval toto představení „mihotavým obrazem jedné americké generace“,⁸ zatímco jiná kritička prohlásila, že „porozumět tomu, proč dva oddělené, rovnocenné soubory velkých tanečníků a rokových zpěváků přiměly fanoušky Billyho Joela k bláznivým ovacím ... znamená pochopit rozsah úspěchu paní Tharpové“.⁹ Ostatní kritici psali, že show je „v jiné lize“ a že je to „obrovská pecka“. *Movin' Out* skutečně patří mezi senzace: podívejte se na to, jak soubor tančí na „Keeping the Faith“ a uvidíte muže a ženy, kteří se pohybují s takovou rychlostí, originalitou a grácií, že si nevěřicně protíráte oči.

Muzikál zakrátko získal dvě Tony Awards, z nichž jednu dostala Twyla Tharpová a druhou Billy Joel s aranžérem Stuartem Malinou. Obecně se má za to, že se jednalo o nejrychlejší přepracování broadwayské show za mnoho let. Michael Phillips, kritik listu *The Chicago Tribune*, jehož sžíravý článek o *Movin' Out* tak kontroverzně převzal *Newsday*, také tleskal, ale položil i otázku, která by nás všechny měla zajímat: „Jak se to stalo?“¹⁰

„Postavit se situaci, do které se člověk dostal vlastní vinou“

Odpověď na ni částečně spočívá právě v instituci „venkovského“ představení, který v showbyznysu představuje ekvivalent pokusné dílny typu Skunk Works. Takto se vytvoří prostor pro experiment, v němž nezdarý mohou být instruktivní a napravitelné. Jak píše Tharpová ve své knize *The Creative Habit* (Tvořivý návyk): „Nejlepší neúspěchy jsou ty, které se dějí jen v soukromí vaší místnosti bez toho, aby jim přihlíželi cizí lidé. Soukromé nezda-

ry jsou úžasné.⁴¹¹ Přesně tak: člověk se z nich může poučit, aniž by se dostal do finančních nesnází. Druhým nejlepším způsobem, jak si ušetřit velké problémy, je hrát před malým publikem. Jestliže má vaše nová show propadnout, tak je lepší, aby se to stalo mimo Broadway, protože získáte možnost s tím pak něco udělat, než s ní půjdete do velkých newyorských divadel.

Ochota neuspět je prvním základním krokem k využití myšlenek knihy *Adaptujte se* v každodenním životě. Twyla Tharpová si dává záležet, aby v soukromí každý den narážela jen na neúspěch. Vstává v 5.00 a začíná práci tanečními improvizacemi – sama nebo stále častěji s mladšími tanečníky, protože už je v pokročilém věku – a hledá, „vyškrabává“ nápady. Natočí tři hodiny improvizací a je ráda, když z nich vybere nějakou třicetivteřinovou kreaci, která se dá použít. „Choreograf hledá stejně jako jazzový muzikant, který volně improvizuje celou hodinu, aby našel pár zajímavých not, nějaký zajímavý pohyb ... inspiraci může přinést kraťounká pohybová sekvence, někdy jsou to jen nanosekundy.“⁴¹² V dalším kroku Tharpová hledá, kdykoli je to možné, nějaké místo, kde by mohla poměrně bezpečně přestat případný nezdar: když přijde čas, aby představila veřejnosti svůj nový umělecký výtvar, nejde s ním hned na Broadwayi – pokud by ji tady kritika strhala, bylo by těžší se znovu postavit na nohy – protože počítá s možností, že její show nemusí být tak dobrá, jak si ona sama myslí.

I když se jedná o zcela odlišné prostředí, Tharpová se drží zásad Petra Palčinského: zaprvé, zkoušej nové věci, zadruhé, zkoušej je v takovém kontextu, aby se neúspěch dal zvládnout. Třetím a posledním zásadním krokem je, jak reagovat na nezdar, a Tharpová se dokázala vyhnout několika zvláštním vlastnostem lidského mozku, které nám často zabrání poučit se z vlastních chyb a stát se díky tomu úspěšnějšími.

Prvním z těchto špatných návyků je popírání. Z tohoto důvodu sir James Crosby vyhodil Paula Moorea místo toho, aby přijal jeho opodstatněnou kritiku poměrů v bance, proto Josif Stalin nařídil, aby byl Petr Palčinskij popraven za správnou analýzu

velkých sovětských staveb, a proto Donald Rumsfeld zakázal generálovi Peteru Paceovi používat správné slovo „povstání“. Zdá se, že nejtěžší na světě je připustit chybu a zkusit ji pak napravit. Sama Twyla Tharpová pro to má dokonalé vysvětlení: „Vyžaduje to postavit se situaci, do které se člověk dostal vlastní vinou.“¹³

Tharpové bylo v době, kdy *Movin' Out* v Chicagu propadlo, šedesát jedna let, měla nezpochybnitelnou reputaci a za sebou spolupráci s každým, kdo něco znamenal: s Philipem Glassem, Davidem Byrnem, Milošem Formanem, Michaiilem Baryšnikovem. Pro někoho jejího kalibru by bylo lehké odmítnout na místě názory kritiky, vyloučit jakékoli změny v choreografii muzikálu, promrhat peníze investorů, poškodit kariéru tanečnickům ze souboru a umřít s přesvědčením, že svět její mistrovské dílo nepochopil.

Proč má člověk k popírání tak přirozený sklon? Psychologové mají pro příčinu této tendence odborný název, který se stal tak známým, že ho znají i mnozí laici: jedná se o kognitivní disonanci. Tento stav popisuje situaci, kdy se mysl musí v jeden okamžik vyrovnat se dvěma zjevně protikladnými myšlenkami: v případě Tharpové kognitivní disonance říkala: „Jsem schopná, zkušená a respektovaná choreografka“ a „Můj poslední výtvor je samé klišé“. Tento fenomén byl poprvé objeven zhruba před padesáti lety při jednom geniálním laboratorním pokusu.¹⁴ Leon Festinger a James Carlsmith tehdy požádali účastníky svého experimentu, aby vykonali jeden nudný úkol – měli půl hodiny jednou rukou brát špulky z podnosu a po jeho vyprázdnění je tam zase vracet. Experimentátoři pak pod nějakou rozumně znějící záminkou nabídli třetině účastníků pokusu 1 dolar – to byla malá částka i v roce 1959, jednalo se zhruba o průměrnou hodinovou mzdu – aby řekli dalšímu subjektu (což byla ve skutečnosti herečka), jaká pro ně byla zábava rovnat půl hodiny špulky na platech. Další třetině subjektů nabídli už podstatně větší částku ve výši 20 dolarů, představující průměrnou mzdu za zhruba dva a půl dne práce, aby udělali totéž. Zbývající třetina šla rovnou vyplňovat dotazník, v němž odpovídala na otázku, zda se jí rovnání

špulek na plato zdálo zábavné, což museli nakonec udělat samozřejmě všichni účastníci pokusu.

Většina lidí řekla nijak překvapivě, že se jim to zábavné nezdálo. Existovala však velmi zvláštní výjimka: u studentů, kteří byli požádáni, aby ujistili onen cizí subjekt, že ta práce je hrozně zábavná, a kteří za to dostali jen dolar, existovala mnohem vyšší pravděpodobnost, že sdělí experimentátorům, že se velmi bavili. V jejich mysli zřejmě probíhal podvědomě tento kognitivní proces: „Dostal jsem velmi malý stimul, přesto jsem řekl té dívce, že jsem se bavil. To je kontradikce k myšlence, že jsem se nebavil. Takže hádám, že jsem se nakonec musel bavit, ne?“ Ti, kteří dostali 20 dolarů, byli naproti tomu zřejmě více schopni rozlišit, co se jim děje v hlavě: „Hele, jestli platí dobře, proč bychom klidně neřekli vyslovenou lež?“

Nic ale neilustruje lépe pozoruhodnou moc popírání než reakce některých právníků poté, co soudy začaly jako důkaz připouštět DNA a mnohé navenek spravedlivé rozsudky byly kvůli tomu vyvráceny. Uvažme například odpověď texaského státního žalobce Michaela McDougala, když byl konfrontován s důkazem, že Roy Criner odsouzený za znásilnění a vraždu mladé ženy nebyl tím mužem, jehož semeno se našlo v těle oběti. McDougal akceptoval předložený důkaz, ale ač je to neuvěřitelné, odmítl z toho vyplývající implikace. „Znamená to, že sperma nalezené v jejím těle nebylo jeho. Neznamena to, že ji neznásilnil, neznamená to, že ji nezabil.“¹⁵ Hlavní soudkyně texaského odvolacího soudu Sharon Kellerová prohlásila, že Criner mohl spáchat to vražedné znásilnění s nasazeným kondomem.

Takové popírání vůbec není ojedinělé. Co když DNA ze semene na těle oběti neodpovídá DNA odsouzeného muže a oběti je *osm let*? Žádný problém. Možná že ta holka byla sexuálně aktivní už v osmi letech. Nebo možná měla sexuální styk její jedenáctiletá sestra, která při něm měla na sobě její kalhotky. Možná jejich otec masturboval nad jejich spodním prádlem. Nebo byl ten odsouzený muž třeba biologická chiméra se dvěma odlišnými strukturami DNA (v historii lékařství je evidováno jen třicet

takových zdokumentovaných případů). Každou z těchto hypotéz – a k tomu mnohé další – předložil bývalý generální prokurátor státu Montana Michael McGrath poté, co analýza DNA dokázala, že jistý muž jménem Jimmy Ray Bromgard odsouzený za znásilnění malé dívky je nevinný. Bromgard si ale odseděl patnáct let.¹⁶

Pro státního žalobce je představa, že poslal do vězení nesprávného člověka, velmi znepokojující. Jak vysvětluje sociální psycholog Richard Ofshe, jedná se „o jedno z nejhorších profesionálních pochybení, jakého se člověk může dopustit – je to, jako když lékař pacientovi amputuje nikoli nemocnou, ale zdravou paži“.¹⁷ Přirozeně že správnou cestou, jak řešit takovou zjevnou kontradikci, je říci si: „Jsem dobrý člověk a zkušený státní žalobce, nicméně chybu jsem udělal.“ Žádat ale takovou věc po někom, kdo není schopen pochopit, že „lhal, když tvrdil, že rovnání špulek ho velmi bavilo“, může být příliš. Tharpová prohlásila o svém debutu: „Nepropagovala jsem sebe samu jako hvězdu, protože jsem se za hvězdu považovala hned od začátku. Chtěla jsem zářit jako celá galaxie.“¹⁸ Takového člověka muselo pnutí mezi myšlenkou „Jsem hvězda“ a myšlenkou „Mé nové dílo je směšné“ zvláště svádět k tomu, aby ho potlačil.

Druhou pastí, kterou má naše mysl pro nás nachystanou, je pokus dohnat ztrátu. Vzpomeňme si na Franka, smolaře ze soutěže *Ber nebo neber* – když vyřadil box s půl milionem eur, začal odmítat stále rozumnější nabídky od bankéře, až skončil s naprostým pakatelem. To všechno proto, máme-li citovat Kahnemana a Tverského, že „se nesmířil se ztrátami“.

Smířit se s našimi ztrátami může být neuvěřitelně těžké – dokonce i pro Twylu Tharpovou. V roce 1965 měla milostný poměr s umělcem Bobem Huotem. On si přál sňatek a děti, ona se chtěla soustředit na svůj tanec. Když přesto otěhotněla, podstoupila děsivý pokoutní potrat bez umrtvení. Pak ji potratáři nechali těžce krvácející u jednoho zmrzlinového stánku v New Jersey. Tharpová o tom napsala ve své autobiografii: „Tato zkušenost mne stále velmi bolí a patří k několika málo, kvůli kterým

si říkám, zda jsem skutečně měla zaplatit za své profesionální a umělecké aspirace takovou cenu.⁴¹⁹

Nyní přichází okamžik, kdy nastupuje snaha dohnat ztrátu: Tharpová se za Boba Huota vdala. Tuto svou motivaci rozpoznala až při zpětném pohledu: „Bob a já jsme přišli o dítě. Manželství by stvrdilo naši lásku a znovu by nás posílilo.“⁴¹⁹

Tharpová a Huot spolu pak vydrželi ale jen čtyři roky.

O třicet let později se Tharpová už nesnažila své ztráty dohnat. Vše jí muselo svádět k tomu, aby zůstala u své původní vize pro *Movin' Out* a namlouvala si přitom, že newyorští kritici možná budou soudnějši nebo že se newyorskému publiku její muzikál bude líbit více. Místo toho se smířila se svými ztrátami a okamžitě začala tvrdě pracovat na tom, aby si znovu získala kritiky i diváky.

Poslední nebezpečí, kterému se Tharpová dokázala vyhnout, bychom mohli nazvat „hédonická editace“, máme-li si vypůjčit termín, který razí Richard Thaler, behaviorální ekonom a autor knihy *Nudge* (*Šťouch*). Popírání je proces, při němž odmítáme chybu připustit, a dohánění ztrát proces, při němž děláme další škody, protože se snažíme kvapně svou chybu vymazat. Hédonická editace je však subtilnější procedura, při níž sami sebe přesvědčujeme, že chyba, která se stala, nemá žádný význam.

Jedním ze způsobů je nacpat do jednoho rance ztráty i zisky, a zachovat se tedy jako malé dítě, které zkouší sníst nějaké zdravé jídlo, které ale nemá rádo, a řeší to tím, že k němu přimíchává něco dobrého tak dlouho, až mu ta břečka začne chutnat, ale už se nedá poznat, z čeho je. Vzpomeňme na onen nástroj, který tak spolehlivě funguje v práci a ve skutečnosti obecně v životě – na „chválu proloženou kritikou“. Je to vlastně jen kritika, ale vložená mezi dvě porce příjemné chvály: „Myslím, že je to skvělá práce. Bylo by úžasné, kdybyste mohl [*tady přijde ta důležitá kritická pasáž*]. Jak ale říkám, celkově je to skvělá práce.“ Jedná se o dobrý způsob, jak si nezneprátelit nikoho na pracovišti, ale kritika servírovaná mezi dvěma porcemi chvály se může vytratit. Vy říkáte: „Je to skvělé, ale potřebujete opravit...“ Já ale slyším: „Je to v zásadě úžasné.“ Cítím se lépe, a své výkony nezlepším.

Odlišný psychologický proces, který má ale podobný dopad na naši schopnost poučit se z chyb, spočívá jednoduše v tom, že prohlásíme naše nezdary za úspěchy. Přesvědčíme se, že to, co jsme udělali, nebylo tak špatné. Vlastně že všechno dopadlo úplně nejlíp. Twyla Tharpová se mohla rozhodnout, že se snaží dosáhnout něčeho radikálně uměleckého, co není určeno pro masovou komerci, a že tedy nepochopení, kterého se jí dostalo od kritiky, vlastně ověřilo správnost jejího počínání. Mohla najít pár lidí v publiku, kterým se její původní muzikál líbil, a přesvědčit sebe samu, že názoru této soudnější divácké části je třeba přikládat větší váhu.

Jak hluboko je tento sklon zakořeněn v lidském mozku doložil výzkumný tým, jehož členem byl i psycholog Daniel Gilbert. Vědci ukázali při experimentu svým subjektům šest tisků od Clauda Moneta – Lilie, Britský parlament při západu slunce, Kupky sena a další – a požádali je, aby seřadili tyto obrázky podle toho, jak moc nebo málo se jim líbí. Vědci pak dali účastníkům pokusu možnost, aby si vybrali jeden ze dvou přebytečných tisků, které „náhodou“ zůstaly, a vzali si ho. Jednalo se vždy o dvojici obrázků, kterým subjekty předtím v souboru šesti tisků přiřkly číslo tři a čtyři. Každý účastník pokusu si přirozeně vybral ten tisk, kterému přisoudil pořadové číslo tři, protože ho považoval za lepší než ten, kterému dal číslo čtyři.²¹

Výzkumníci se pak o něco později vrátili se stejným souborem šesti tisků a požádali subjekty, aby je znova seřadily podle toho, jak se jim líbí. Řazení se změnilo: tisk, který subjekt předtím dostal darem, nyní postoupil na první nebo druhé místo. Ještě překvapivější bylo, že tisk, který účastník pokusu odmítl, klesl v jeho hodnocení na páté nebo šesté místo. Gilbert žertuje, že to je „syntetizovaná štěstí“. „Ten, který jsem dostal, je opravdu lepší, než jsem si myslel! Ten, co jsem nedostal? Hnusný!“²² My lidé systematicky vnímáme svá minulá rozhodnutí jako lepší, než ve skutečnosti jsou.

Může to znít dost překvapivě, ale psychologové minulých padesát let tuto tendenci pozorovali a studovali. Skutečně šokují-

cí však je, že v našem případě byli účastníky pokusu lidé trpící vážnou formou anterográdní amnézie, kteří si nedokáží uchovat v paměti nic nového. Gilbert a jeho kolegové se nevrátili o týden nebo měsíce později, ale po pouhých 30 minutách, během nichž jejich nešťastné subjekty všechno zapomněly. Ti lidé si absolutně nevzpomínali, že by někdy viděli nějaký Monetův tisk, přesto silně preferovali ten, který si předtím vybrali, třebaže si to neuvědomovali. Naše schopnost interpretovat naše dřívější rozhodnutí jako zcela bezchybná je mimořádně velká a hluboko zakořeněná.

Tři překážky, které nám brání řídit se starou dobrou radou „pouč se z vlastních chyb“, tedy jsou: popírání, protože jsme příliš hrdí nebo samolibí, abychom dokázali prohlédnout a přiznat chybu; sebedestruktivní chování, protože se stejně jako Frank, účastník soutěže *Ber nebo neber*, nebo Twyla Tharpová, když si vzala Boba Huota, snažíme vymazat naše ztráty tím, že je něčím nahradíme; a proces přikrášlování popsany Danielem Gilbertem a Richardem Thalerem, který se stará o to, abychom si vlastní chyby pamatovali jako velké triumfy nebo abychom nezdary smíchávali s úspěchy s cílem neutralizovat pocit neúspěchu. Jak můžeme tyto překážky překonat?

„Víš, že mají pravdu“

Dělat hloupé věci ve snaze „napravit minulost“, například vdát se za muže, jehož dítě jsem právě potratila, není vůbec nic neobvyklého. Je to součást našeho lidství. Neobvyklá je naopak nemilosrdná schopnost analyzovat vlastní motivy, poučit se z nich a stát se silnější osobností, kterou ukázala ve své autobiografii Tharpová.

Přirozeně se zdá, že někteří lidé jsou v této věci zdatnější než ostatní. Archie Cochrane zřejmě nikdy nic neudělal, aniž by se napřed sám sebe zeptal, co by se mohlo stát, kdyby se mýlil, a zda existuje nějaký způsob, jak otestovat zamýšlený postup. Jiní se museli naučit, že je třeba klást si otázky. David Petraeus byl jako

mladý důstojník nechvalně známý svou neschopností připustit, že i on je omylný. Jeho mentor Jack Galvin ho naučil, že omylní jsme všichni.²³

Jestliže shledáme stejně jako Tharpová nebo Petraeus, že pochybování o sobě samém je dovednost, kterou musíme získat, jak bychom toho měli dosáhnout? Jack Galvin nařídil Petraeu-
sovi, aby jednal jako jeho soukromý kritik – toto opatření bylo užitečné samo o sobě, ale také představovalo poučení pro tohoto mladého vojáka. Když Petraeus již jako generál připravoval manuál, jak postupovat proti povstalcům v Iráku, záměrně hledal lidi s různým pohledem na věc. Ne každý však považuje tuto záležitost za tak jednoduchou: Donald Rumsfeld a sir James Crosby potlačovali nesouhlasné názory, nakonec tím však sami sobě způsobili velké problémy. Potřebujeme oznamovatele nekalostí, aby nás varovali před „latentními omyly“, jichž jsme se dopustili a které jen čekají na to, kdy nás budou moci dostihnout. Stručně řečeno, my všichni potřebujeme nějakého kritika, ale ten vnitřní, kterého máme, není v případě většiny z nás ani v nejmenším dostatečně upřímný. Potřebujeme někoho, kdo by nám pomohl unést v témže okamžiku ony dvě kolizní myšlenky, z nichž jedna říká „Nejsem ztroskotanec“ a druhá „Ale vždyť jsem udělal chybu“.

Potřebujeme to, čemu Twyla Tharpová říká „ověřovací četa“: přátele a známé, kteří člověka podrží, ale také mu nemažou med kolem huby. Dobří přátelé nás povzbuzují – tohle všichni občas potřebujeme a někteří z nás víc než ostatní – ne každý přítel nám ale řekne, že jsme udělali chybu. Den po premiéře *Movin' Out* v Chicagu snídala Tharpová se svou starou spolupracovnicí, světelnou designérkou Jennifer Tiptonovou. Tharpová věděla, že se s ní tato její dlouholetá přítelkyně a kolegyně nebude párat. Tiptonová se Tharpové postavila hned v roce 1965, když s ní pracovala na jejím úplně prvním baletu *Tank Dive*. Obě ženy spolu seděly a četly sšízravé kritiky na *Movin' Out*. Tiptonová při snídání Tharpové rozhodně neservírovala chválu proloženou kritikou: „Nezkoušela mě vůbec utěšovat. Řekla: ‚Ty víš, že mají pravdu.‘“²⁴

V „ověřovací četě“ Tharpové byl i její syn Jesse, který metodicky procházel negativní kritiky, zaznamenával, v čem se jejich autoři shodují, a vybíral ty pasáže, které byly podle jeho názoru oprávněné. Tharpová vysvětluje, že Jesse „eliminovat jejich jedovatost a soustředil se pouze na jejich podstatu“. U tohoto momentu se však zastavme, protože má velkou vypovídací hodnotu. Pokud člověk čte první kritiky show *Movin' Out*, které se objevily v chicagském tisku, nenachází v nich nic šíravého nebo záštiplného. Nejsou v nich žádné pohrdavé komentáře nebo osobní výpady proti Tharpové, nikdo si s ní nevyřizuje účty. Ty kritiky jsou tvrdé, ale férové.²⁵ Některé z nich velmi konkrétně popisují, co by bylo třeba napravit nebo změnit. Když se do věci vložil Jesse, aby chránil matku před kritiky, nebylo to proto, že by byli zlí nebo nízcí. Tak se určitě nechovali, říkali jen pravdu. Pro lidskou bytost může ale pravda být velmi bolestivá.

Snadno se řekne, že Tharpová měla dostatečnou kvalifikaci, aby mohla být sama v „ověřovací četě“, ale pro ni už bylo poněkud těžší takový úkol naplnit: „Potřebujete jen lidi, kteří mají dobrý rozhled, záleží jim na vás a řeknou vám bez okolků svůj upřímný názor.“²⁶

Jednou z nedocenených zásluh tržního prostředí je skutečnost, že zajišťuje většinu toho, co dělá ověřovací četa. Zákazníci nějakého podnikatele dobře vědí, co je v jejich zájmu, a tím, že kupují nebo naopak odmítají koupit to, co má v nabídce, vyjadřují svůj upřímný názor bez jakýchkoli výhrad. Je pravda, že trh se „o člověka nestará“, ale na skutečnosti, že se podaří něco prodat, je přesto cosi velmi podstatného – nějaký naprosto cizí člověk od někoho něco koupí a tím vlastně říká „fajn, jsem spokojený“. Možná proto výzkumníci zjišťují, že lidé pracující na sebe mají sklon být šťastnější než zaměstnanci: pokaždé, když jim někdo proplatí fakturu, dostávají implicitní potvrzení, že si počínají dobře. Lidé zaměstnaní u někoho jiného mají obvykle takovouto zpětnou vazbu méně často a je v jejich případě navíc méně významná.²⁷

Jak jsme viděli v této knize, když si nemůžeme nějakou věc ověřit v praxi nebo když je taková verifikace nedostatečná, potřebujeme najít jiný způsob, jak vyzkoušet své myšlenky. Může to být třeba Haldaneova „mapa přehráatých bodů“ ve finančním systému, virtuální Bagdád na coloradské vojenské základně Fort Carson, který postavil H. R. McMaster, aby vojáci mohli cvičit v podmínkách co nejvíce se blížících reálu, nebo geniální experimenty randomistů, kteří bojují proti bídě. Pro naše osobní projekty ale nemáme žádné mapy přehráatých bodů nebo experimenty navržené tak, aby nemohlo vlivem lidského faktoru docházet k jejich zkreslení. Občas existuje možnost být sám sobě „ověřovací četou“: jako spisovatel vím, že když úplně jednoduše odložím nějakou kapitulu na několik týdnů stranou, pomůže mi to odpoutat se od ní. Pak ji čtu čerstvými očima a mnohem snáze nacházím nedostatky. Herci často shledávají, že když si po určité době pustí filmový záznam svého vystoupení, mají už od svého výkonu potřebný odstup. Jedná se o dvě roviny: časový odstup umožní člověku podívat se na sebe očima někoho jiného a film nebo dokument představuje objektivní záznam minulých úspěchů nebo neúspěchů, protože tady sama paměť nestačí. I toto má však svá omezení. Upřímná rada od ostatních je přece jen nejlepší.

Každý evoluční biolog ví, jak se v přírodě z nezdaru rodí úspěch: generujete průběžně náhodné mutace v křehkých organismech, vyhodíte naprostou většinu těch, kteří činí ty organismy zranitelnějšími, a zachovejte těch nemnoho, jež je dělají zdatnějšími. Pokračujte v této činnosti dostatečně dlouho a vzejde z ní očividný zázrak. Když máte tři měsíce na to, abyste závažně přeměnili jeden chicagský propadák v broadwayský triumf, potřebujete ale selekční proces, který by nebyl tak mimořádně nákladný. Proto byla „ověřovací četa“ pro Twylu Tharpovou tak životně důležitá. Nešlo o to, aby jí někdo zuřivě fandil od poststranní čáry, potřebovala, aby jí někdo pomohl rozhodnout, co je nutné v show zachovat a co změnit. Ona sama už nemilosrdně vytrídila ze svých choreografických improvizací balast, ale to

nestačilo. Existuje tolik dobrých nápadů, které se neosvědčí, že je nějaký dobrý selekční mechanismus nepostradatelný a lidé v ověřovací četě zredigují naše vlastní zkušenosti vždy daleko lépe než my sami.

Vytváření vlastního bezpečného prostoru pro experimenty

John Kay, jehož kniha *The Truth about Markets* (Pravda o trzích) hluboce ovlivnila tu, kterou právě čtete, používá termín „disciplinovaný pluralismus“, aby popsal, jak trhy pracují: testují mnoho nových nápadů, ale vždy nemilosrdně eliminují ty, které nefungují, ať už se jedná o myšlenky zcela nové nebo staré několik staletí. „Disciplinovaný pluralismus“ by mohl být ale také krédem pro úspěšný a hodnotný život, i když je nutno říci, že Kay nic takového netvrdí.

Pluralismus je důležitý, protože život bez nových podnětů je bezcenný – noví lidé, nová místa, nové výzvy. Také disciplína má však svou důležitost: jednoduše nemůžeme život vnímat jako psychedelický trip náhodnou sérií pocitů, které jsme dosud nepoznali. Někdy se musíme spoléhat na to, co funguje: rozhodneme se, že koníček, který máme, stojí za to, abychom se mu věnovali intenzivně, nebo že už nastal čas napsat román či se pokusit dálkově vystudovat vysokou školu nebo se třeba oženit. Stejně důležité ale je, že se někdy musíme chovat opačně: rozhodneme se, že otravné zaměstnání nebo otravný životní partner prostě nestojí za to, abychom jim věnovali tak velkou část svého života.

Vzpomeňme si na kapitolu 1 a metaforu o členité adaptivní krajině, obrovském a trvale proměnlivém prostoru sestávajícím ze sedel, která představují špatná řešení, a z vrcholů, jež znamenají úspěch. Evoluce probíhá v této krajině prostřednictvím náhodně zvolené kombinace velkých skoků a malých krůčků. Velké skoky obvykle končí na dně propasti, ale občas přistanou na úpatí nějakého zcela nového horského řetězce. Malé krůčky

vedou vždy spíše nahoru než dolů, ale někdy se s nimi nelze dostat dál než na vrchol krtiny.

Máme sklon všimát si v životě hlavně těch, kteří postupují kupředu velkými skoky, a dělat z nich idoly: zdravotní sestra na penzi se dá dobrovolně k Lékařům bez hranic a je poslána do Konga, kolega z naší kóje dá výpověď a odstěhuje se na Sardinii, protože si tam na venkově koupil malý statek s olivovými háji. Stejně tak u umělců oslavujeme a vyzdvihujeme ten rozhodující moment v jejich životě, po kterém už nic není stejné – Joyceova *Odyssea*, Picassovu *Guerniku*, Eliotův *The Love Song of J. Alfred Prufrock* nebo Beatles a jejich *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*. Ekonom David Galenson ale předkládá odlišnou perspektivu. Galenson studuje tvůrčí životní cyklus, a shromažďuje proto data o tom, kdy umělci, architekti, básníci, textaři a ostatní vytvořili svá největší díla. Objevil mnoho příkladů, které potvrzují naši přirozenou tendenci předpokládat, že tvůrčí génius je vždy spojen s nějakým mladým talentem, ale nabízí také stejně mnoho opačných příkladů. Na každého umělce, který dělá dramatické obsahové skoky vpřed – nějakého Picassa nebo T. S. Eliota – připadá vždy nějaký pečlivý experimentátor jako Piet Mondrian nebo Robert Frost. Básník Frost napsal mnohá svá díla, která jsou nejčastěji zařazována do antologií, ve věku padesáti let. Mondrian namaloval svůj nejslavnější obraz, když mu bylo sedmdesát jedna. Galenson předkládá přesvědčivé argumenty, že je tomu tak proto, že pomalu, ale neochvějně zdokonalovali své dovednosti a zdolávali jedinou horu, zatímco Picasso nebo Orson Welles, Jasper Johns či Bob Dylan skákali z jednoho vrcholu na druhý.²⁸

Ať už usilujeme o cokoli, pro většinu z nás je dobré, když zkusíme kombinovat oba přístupy. Všichni známe někoho, kdo chodí pod nízkými výběžky nejrůznějších horských masivů fascinován novostí pohledu, ale nikdy se kvůli nedostatku odvahy nebo koncentrace nevydá nahoru nad úpatí, a dalšího, kdo se léta plahočí na vrchol prvního nevelkého kopce, na který narazil. V této věci je těžké nalézt rovnováhu.

Pro mnoho lidí představuje univerzita velký skok dopředu a současně místo, v němž lze relativně bezpečně a dostatečně dlouho experimentovat se sexem, s myšlenkami i s vlastní identitou. Může být nějaký zajímavější svět nekonečných možností než ten, ve kterém se koná Den klubů a spolků, během něhož noví studenti vstoupí třeba do Industriální společnosti, Libertariánské společnosti, do Klubu historického šermu, do Společenstva vyznavačů víry bahá'í, nebo dokonce do Bratrstva Púových proutků? A celou tu dobu vědí, že když to nebudou příliš přehánět se sexem nebo se studentskou politikou či Púovými proutky, tak se hodně naučí, získají kvalifikaci a odejdou ze školy s titulem. Těžko najdete bezpečnější experimentování.

Ve svém prvním zaměstnání ale sedíme s konkrétní skupinou kolegů, učíme se konkrétní soubor dovedností a vydáváme se na konkrétní profesní dráhu. První týdny v novém zaměstnání neotevívají nové možnosti, naopak je zavírají a vedou ke specializaci. Navzdory tomu, že se všechno podobá začátkům na univerzitě – noví přátelé, nové město, nové znalosti – je situace zásadně odlišná. Možná není náhoda, že si společnost Google, kterou všichni tak obdivují a které všichni tak závidí, vědomě bere za vzor svobodný, experimentální přístup, který se používá na Stanfordově univerzitě při postgraduálním studiu.

Většina společností ale není Google. Vzrušení, které tolik studentů pociťuje při příchodu na univerzitu – do světa možností a bezpečného experimentování – obvykle brzy vyprchá. Nemusí to ale tak být: nové příležitosti jsou všude kolem nás. Jedna věc je být k něčemu vázán a druhá dostat sám sebe zbytečně do pastí. Možná že jak stárneme, začínáme mít strach experimentovat, protože si více uvědomujeme pravdu, která definuje tuto knihu: že je nepravděpodobné, abychom v komplikovaném světě uspěli hned na první pokus. Myšlenka, že se potřebujeme v životě průběžně přizpůsobovat, jako by říkala, že máme dobrovolně vplout do procesu trvalých nezdarů. Bude tedy dobré, když si znovu vzpomene, *proč* stojí za to experimentovat, i když tolik pokusů skutečně skončí neúspěchem. Je to proto, že nás mohou

chyby sice velmi zkrušit, ale jejich napravování často představuje mimořádně osvobozující proces, i když v době, kdy se takové věci dějí, si obvykle myslíme opak. Důvodem je, že jediný úspěšný experiment se může změnit ve spitfire Reginalda Mitchella nebo v protipovstaleckou strategii H. R. McMastera. Jediný úspěšný experiment může změnit náš život k lepšímu a neúspěšný ho obvykle nezhorší – pokud se nepokoušíme tento nezdar popírat nebo pokud se nesnažíme za každou cenu dohnat ztráty. Cena Tony Award, kterou dostala Twyla Tharpová, je svědectvím toho, jak důležité je riskovat něco nového a přizpůsobovat se tak dlouho, dokud to nepřinese své ovoce.

Experimentování může být děsivý proces. Neustále se dopouštíme chyb a nevíme, zda jdeme správnou cestou. Kathryn Schulzová popisuje ve své vkusně napsané knize *Being Wrong* (Když se člověk mylí) stav hluboké nejistoty, která se dostavuje, když začneme mít pocit, že je nějaké naše fundamentální přesvědčení mylné.²⁹ Přírovnává to k tomu, co se děje v hlavě batolete, jež se ztratí uprostřed Manhattanu. Experimentování ale nemusí být zrovna takové. V tentýž den, kdy jsem si přečetl v knize Kathryn Schulzové tuto pasáž, se nám v centru Londýna ztratila tříletá dcera – stalo se to na South Bank, pěší zóně, která je jinak stejně nepřehledná jako Times Square. Ona si však nedělala nejmenší starosti: utekla z jedné kavárny a venku si začala hrát na schovávanou. Svědkové řekli jejím stále hysteričtější rodičům, že pobíhala po břehu Temže, hrála si na ulici, schovávala se za lavičky a prozkoumávala neznámý prostor, který se jí zdál úžasný. Ztratila se na deset minut, ale celou tu dobu zřejmě považovala za naprosto samozřejmé, že své rodiče najde, nebo že oni najdou ji.

Schopnost adaptovat se vyžaduje tento pocit bezpečí, vnitřní důvěru, vědomí, že cenu za neúspěch dokážeme unést. Někdy je třeba opravdové odvahy, jindy stačí jen šťastný sebeklam tříletého dítěte, jež se zaběhlo. Ochotu riskovat neúspěch však potřebujeme, ať už je její zdroj jakýkoli. Bez ní nikdy skutečně neuspějeme.