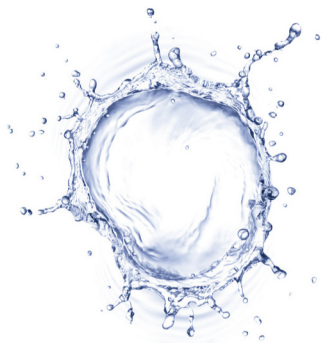

Mžik



JAK MYSLET
BEZ PŘEMÝŠLENÍ

MALCOLM
GLADWELL

autor bestsellerů *Bod zlomu*, *Mimo řadu*, *Co viděl pes*, *David a Goliáš*

Malcolm Gladwell

Mžik

O MYŠLENÍ BEZ PŘEMÝŠLENÍ

BizBooks
Brno
2015

Mžik

O myšlení bez přemýšlení

Malcolm Gladwell

Překlad: Martin Weiss

Obálka: Petr Gremlica

Odpovědná redaktorka: Hana Hozová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Authorized translation from the English language edition Blink: The Power of Thinking Without Thinking.

Copyright © 2005 by Malcolm Gladwell

Translation © Martin Weiss, 2007, 2015

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0381-1

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2015 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 19 258.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

2. vydání, první v BizBooks

 **ALBATROS** MEDIA a.s.

Mým rodičům, Joyce a Grahamovi Gladwellovým.

Obsah

Úvod

Socha, na které něco nehrálo 7

KAPITOLA PRVNÍ

**Teorie tenkých řezů: trocha znalostí,
která vydá za hodně 21**

KAPITOLA DRUHÁ

**Zamčené dveře aneb Tajný život
bleskových rozhodnutí 47**

KAPITOLA TŘETÍ

**Omyl s Hardingem aneb Proč vždy naletíme vysokým,
snědým a pohledným mužům 67**

KAPITOLA ČTVRTÁ

**Velké vítězství Paula Van Ripera – vytvoření struktury
pro spontaneitu 91**

KAPITOLA PÁTÁ

**Kennovo dilema: jak se správně – a špatně – ptát lidí,
co chtějí 131**

KAPITOLA ŠESTÁ

**Sedm vteřin v Bronxu:
jemné umění čtení myšlenek 165**

Závěr

Poučení z Mžiku: Poslouchat očima 213

Poznámky 221

Poděkování 231

Úvod

SOCHA, NA KTERÉ NĚCO NEHRÁLO

V září roku 1983 se na kalifornské Muzeum J. Paula Gettyho obrátil obchodník s uměním jménem Gianfranco Becchina. Sdělil jim, že se mu dostala do rukou mramorová socha pocházející ze šestého století před naším letopočtem. Byl to takzvaný kúros – socha nahého mladíka vykračujícího levou nohou s rukama podél těla. Takových kúrů existuje jen asi dvě stě a většinou jde o značně poškozené exempláře pocházející z hrobů nebo archeologických vykopávek. Tento kúros byl ale téměř v původním stavu. Měřil okolo dvou metrů. Na jeho barvě bylo cosi zářivého, co jej odlišovalo od jiných antických soch. Byl to mimořádný nález. Becchina za něj žádal necelých deset milionů dolarů.

Muzeum postupovalo opatrně. Kúra si vypůjčili a začali s důkladným zkoumáním. Odpovídala socha ostatním známým kouroi? Zdálo se, že ano. Stylem socha připomínala kúra Anavyssos v Národním archeologickém muzeu v Aténách, což by znamenalo, že odpovídá určitému místu a času. Kde a kdy byla socha nalezena? To nikdo přesně nevěděl, ale Becchina předal právnímu oddělení muzea fascikl dokumentů vztahující se k její novější historii. Podle těchto záznamů se kúros od 30. let nacházel v soukromé sbírce švýcarského lékaře Lauffenbergera, a ten ji získal od známého řeckého obchodníka s uměním Roussose.

Do muzea přišel geolog z Kalifornské univerzity Stanley Margolis a strávil dva dny zkoumáním povrchu sochy silným stereomikroskopem. Pak pod pravým kolenem sochy odebral vzorek o průměru jednoho centimetru a délce dvou centimetrů a analyzoval ho pomocí elektronového mikroskopu, elektronové mikrosondy, rentgenové difrakce a rentgenové fluorescence. Margolis došel k závěru, že socha byla zhotovena z dolomitu ze starověkého lomu na mysu Vathy na ostrově Thasos. Povrch sochy byl pokryt tenkou vrstvou kalcitu, což, jak Margolis vysvětlil pracovníkům muzea, bylo významné, neboť dolomit se může změnit v kalcit jen za stovky, ne-li tisíce let. Socha tedy byla stará. Nebylo to žádné soudobé falzum.¹

Muzeum bylo spokojeno. Čtrnáct měsíců od chvíle, kdy začali kúra zkoumat, se rozhodli ho koupit. Na podzim 1986 byl poprvé vystaven. *New York Times* o tom informovaly na první straně. O několik měsíců později kurátorka antického umění v Gettyho muzeu Marion Trueová napsala o koupi dlouhý, nadšený článek do kunsthistorického časopisu *Burlington Magazine*. „Nyní stojí vztyčený bez jakékoli vnější opory, sevřené ruce pevně přitisknuté k bokům. Vyjadřuje sebevědomou vitalitu charakteristickou pro jeho nejlepší bratry.“ Trueová triumfálně uzavřela: „Ať je to člověk nebo bůh, ztělesňuje zářivou energii věku dospívání západního umění.“

S kúrem ale byla jedna potíž. Nevypadal správně. Jako první na to upozornil italský historik umění Federico Zeri, který byl členem dozorcí rady Gettyho muzea. Když v prosinci 1983 vzali Zeriho do restaurátorského studia muzea ukázat mu sochu, uvědomil si, že jeho pohled přitahují kúrovy nehty. Něco, nedokázal hned vyjádřit co, se mu na nich zdálo být špatně. Další byla Evelyn Harrisonová. Patřila k předním světovým expertům na řecké sochařství a byla v Los Angeles na návštěvě

těsně předtím, než muzeum uzavřelo transakci s Becchinou. „Arthur Houghton, tehdejší kurátor, nás vzal dolů se na tu sochu podívat,“ vzpomíná Harrisonová. „Stáhl z ní plachtu a poznamenal: ‚Ještě to není naše, ale za pár týdnů bude.‘ A já jsem řekla: ‚To je škoda.‘“ Co Harrisonová viděla? To nevěděla. V ten první okamžik, když Houghton strhl plachtu, měla jen tušení, instinktivní pocit, že něco není v pořádku. O několik měsíců později ukázal Houghton plastiku v restaurátorském studiu také Thomasovi Hovingovi, bývalému řediteli Metropolitního muzea umění v New Yorku. Hoving si vždy všímá, jaké je první slovo, jež mu prolétne hlavou, když spatří něco nového, a na slovo, které mu naskočilo, když uviděl poprvé kúra, nikdy nezapomene. „Bylo to ‚čerstvý‘ – ‚čerstvý‘,“ vzpomíná. A „čerstvý“ není ta správná reakce na dva tisíce let starou sochu. Když Hoving později o tom okamžiku uvažoval, uvědomil si, proč ho ta myšlenka napadla: „Byl jsem na vykopávkách na Sicílii, kde jsme na kousky takových věcí narazili. Když je najdete, takhle prostě nevypadají. Ten kúros vypadal, jako by byl namočený v té nejlepší kávě latté.“

Hoving se obrátil k Houghtonovi. „Už jste za to zaplatili?“

Pamatuje si, že Houghton vypadal překvapeně.

„Pokud ano, snažte se dostat peníze zpátky. Pokud ještě ne, tak to nedělejte.“

V Gettyho muzeu zneklidněli, a tak zorganizovali o kúrovi speciální sympozium v Řecku. Sochu zabalili, dopravili ji do Atén a pozvali nejvýznamnější odborníky na antické sochy z celé země. Tentokrát zazněla nespokojenost ještě výrazněji.

Harrisonová v jednu chvíli stála vedle George Despinise, ředitele Muzea Akropole v Aténách. Podíval se na kúra, a zbledl. „Každý, kdo někdy viděl sochu právě vykopanou ze země, pozná, že tahle věc v zemi nikdy nebyla,“ řekl jí. V Georgiosovi Dontasovi, předsedovi Archeo-

logické společnosti v Aténách, socha okamžitě vzbudila chlad. „Když jsem toho kúra poprvé uviděl, měl jsem pocit, jako by mezi mnou a tím dílem bylo sklo,“ řekl. Po Dontasovi na sympoziu vystoupil Angelos Delivorrias, ředitel muzea Benaki v Aténách. Dlouze hovořil o rozporu mezi stylem sochy a tím, že mramor, ze kterého byla zhotovena, pochází z Thassosu. Pak se dostal k věci. Proč si myslí, že je to falzum? Protože když na něj poprvé pohlédl, zvedla se v něm vlna „intuitivního odporu“. Když sympozium skončilo, vypadalo to, že mnoho účastníků se shoduje na tom, že kúros vůbec není tím, čím by měl být. Lidé z Gettyho muzea se svými právníky, vědci a měsíci pečlivého zkoumání dospěli k jednomu závěru, a někteří z předních světových expertů na řecké sochařství dospěli jen na základě toho, že se na sochu podívali a pocítili „intuitivní odpor“, k závěru jinému. Kdo měl pravdu?

Nějaký čas to nebylo jasné. Kúros byl typickým dílem, o jakém se znalci umění prou na konferencích. Pak se ale důkazy Gettyho muzea začaly kousek po kousku rozpadat. Například se ukázalo, že dopisy, pomocí nichž Gettyho právníci pečlivě vystopovali sochu ke švýcarskému lékaři Lauffenbergerovi, jsou padělané. Na jednom dopise datovaném rokem 1952 bylo směrovací číslo, které bylo zavedeno teprve o dvacet let později. V jiném dopise datovaném rokem 1955 je zmiňován bankovní účet, který byl založen teprve roku 1963. Původně vedly dlouhé měsíce zkoumání k závěru, že kúros je ve stylu kúra Anavyssos. Ale i to bylo zpochybněno – čím podrobněji si ho experti na řecké sochařství prohlíželi, tím více jej začínali považovat za podivnou montáž několika různých stylů z několika různých míst a období. Mladíkovy štíhlé proporce nejvíce připomínaly kúra z Teney, který je v muzeu v Mnichově, jeho stylizované, spletené vlasy se blížily vlasům kúra v Metropolitním muzeu umění v New Yorku. A jeho nohy vypadaly nejvíc ze všeho jako

moderní. Ukázalo se, že se nejvíce podobá kúrovi, kterého jeden britský historik umění objevil ve Švýcarsku v roce 1990. Obě sochy byly vytesány z podobného mramoru, a to docela podobným způsobem. Ale tento švýcarský kúros nepocházel ze starého Řecka. Vznikl v padělatelské dílně v Římě počátkem 80. let. A co ta vědecká analýza, podle níž mohl povrch kúra z Gettyho muzea zestárnout jen za stovky či tisíce let? Ukazuje se, že ani toto nebylo tak jednoznačné. Při další analýze dospěl jiný geolog k závěru, že povrch dolomitové sochy by bylo možné „zestárnout“ za několik měsíců pomocí bramborové plísně. V Gettyho katalogu je obrázek kúra s popiskou „Okolo 530 př. n. l., nebo moderní falzifikát“.

Když se Federico Zeri, Evelyn Harrisonová, Thomas Hoving, Georgios Dontas a všichni ostatní podívali na kúra a pocítili „instinktivní odpor“, měli naprostou pravdu. Během prvních dvou vteřin – v jediném pohledu – dokázali podstatě sochy porozumět víc než Gettyho tým za čtrnáct měsíců.

Mžik je kniha o těchto prvních dvou vteřinách.

1. Rychle a úsporně²

Představte si, že bych vás požádal, abyste si se mnou zahráli velmi jednoduchou hru. Máte před sebou čtyři hromádky karet – dvě červené a dvě modré. Každá karta v těchto čtyřech hromádkách vám buď vyhraje určitou částku, nebo vás určitou částku stojí, a vaším úkolem je otáčet karty z kterékoli hromádky tak, abyste vyhráli co nejvíc. Na začátku ale nevíte, že červené karty jsou zrádné. Výhry jsou vysoké, ale když na červenou kartu prohrajete, prohrajete hodně. Můžete vlastně vyhrát jen

tak, že si budete brát karty z modrých hromádek. Ty vám ponesou stálý přísun padesátidolarových výher a skromné ztráty. Otázka zní, jak dlouho vám bude trvat, než na to přijdete?

Před pár lety tento experiment zkoušela skupina vědců z Iowské univerzity a zjistili, že většina z nás začne poté, co otočíme asi padesát karet, tušit, o co jde. Nevíme, proč dáváme přednost modrým hromádkám, ale už jsme si celkem jistí, že se vyplácí víc. Po zhruba osmdesáti kartách většina z nás hru prokoukne a jsme schopni přesně vysvětlit, proč jsou první dvě hromádky velmi špatná volba. Zatím je vše srozumitelné. Získáme určité zkušenosti. Promyslíme je. Vytvoříme si teorii. A nakonec si dáme dohromady dvě a dvě. Tak probíhá učení.³

Ale vědci z Iowy udělali ještě něco jiného, a tady začíná jejich experiment být velmi zvláštní. Napojili každého hráče na přístroj, který jim měřil aktivitu potních žláz v dlaních. Ty stejně jako většina potních žláz reagují vedle teploty také na stres – proto máme lepkavé ruce, když jsme nervózní. Vědci zjistili, že u hráčů se začala projevovat stresová reakce na červené hromádky po desáté kartě – o *čtyřicet* karet dříve, než dokázali říct, že mají tušení, co s těmito dvěma hromádkami nehraje. Důležitější bylo, že právě ve chvíli, kdy se jim začaly potit dlaně, se začalo měnit i jejich chování. Začali dávat přednost modrým kartám a z červených hromádek si jich brali čím dál tím méně. Hráči zkrátka prokoukli hru dříve, než si uvědomili, že ji prokoukli. Začali provádět nezbytné korekce dávno předtím, než si plně uvědomili, jaké korekce by měli provést.

Iowský pokus je samozřejmě právě jen pokus – jednoduchá karetní hra s pár zkoumanými subjekty a detektorem stresu. Ale je to velice výmluvná ilustrace toho, jak pracuje naše myšlení. Byla to situace, kde šlo o hodně, věci se velmi rychle pohybovaly a účastníci museli v krátkém čase porozumět velkému množství nových a matoucích informací. Co

nám iowský experiment říká? Že v takových chvílích náš mozek používá k pochopení situace dvě velmi odlišné strategie. Tu první známe nejlépe. Je to vědomá strategie. Přemýšlíme o tom, co jsme zjistili, a nakonec připadneme na správnou odpověď. Tato strategie je logická a směřuje ke konečnému cíli. Ale než se k němu dostaneme, musíme otočit osmdesát karet. Je pomalá a vyžaduje mnoho informací. Je tu ale druhá strategie. Pracuje mnohem rychleji. Naskočí už při desáté kartě a je velmi chytrá, protože zjistí problém s červenými kartami skoro okamžitě. Má ale tu nevýhodu, že funguje – přinejmenším zpočátku – zcela pod hladinou vědomí. Posílá sdělení různými podivně nepřímými kanály jako třeba potními žlázami v dlaních. Je to systém, v němž náš mozek dochází k závěrům, aniž by nám hned sdělil, že dochází k závěrům.

Na druhou strategii se spolehla Evelyn Harrisonová, Thomas Hoving a řeční vědci. Neposuzovali všechny myslitelné důkazy. Brali v úvahu jen to, co lze postřehnout jedním pohledem. Jak říká kognitivní psycholog Gerd Gigerenzer, používali „rychlé a úsporné myšlení“. Prostě se na tu sochu podívali, nějaká část jejich mozku provedla okamžitě řadu kalkulací, a než došlo na jakoukoli vědomou myšlenku, něco *cítili*, asi jako náhlé svrbění potu v dlaních hráčů karet. Pro Thomase Hovinga to bylo zcela nepatřičné slovo „čerstvý“, které mu najednou vyskočilo v hlavě. V případě Angelose Delivorriase to byla vlna „intuitivního odporu“. Pro Georgiose Dontase to byl pocit, že mezi ním a sochou je sklo. Věděli, proč vědí? Vůbec ne. Ale *věděli*.

2. Vnitřní počítač

Ta část našeho mozku, která takto skokově dospívá k rozhodnutím, se nazývá adaptivní nevědomí⁴ a studium takového rozhodování patří k nejdůležitějším novým oborům psychologie. Adaptivní nevědomí nesmíme zaměňovat s nevědomím popisovaným Sigmundem Freudem, což byla temná, neprostopupná oblast naplněná touhami, vzpomínkami a fantaziemi příliš pobuřujícími na to, abychom o nich přemýšleli na vědomé úrovni. Pod tímto novým pojmem adaptivního nevědomí si lze představit něco jako obrovský počítač, který rychle a tiše zpracovává množství dat, která potřebujeme k tomu, abychom mohli fungovat jako lidské bytosti. Vstoupíte-li do ulice a najednou si uvědomíte, že se na vás řítí nákladní auto, máte čas na promýšlení všech možností, jak reagovat? Ovšemže ne. Jediná možnost, jak mohli lidé jako živočišný druh přežít tak dlouho, jako jsme přežili, je ta, že jsme si pořídili další rozhodovací aparát, který je schopen na základě velmi mála informací činit velmi rychlá rozhodnutí. Jak píše psycholog Timothy D. Wilson v knize *Strangers to Ourselves* (Sami sobě cizinci): „Mysl pracuje neefektivněji tak, že značné množství sofistikovaného myšlení vysoké úrovně svěruje nevědomí, podobně jako je moderní dopravní letadlo schopné letět na autopilot s minimálními či žádnými zásahy lidského ‚vědomého‘ pilota. Adaptivní nevědomí dokáže výborně, velmi efektivně a sofistikovaně obhlížet svět, varovat lidi před nebezpečím, stanovovat cíle a zahajovat jednání.“

Wilson říká, že v závislosti na situaci přepínáme mezi vědomým a nevědomým způsobem myšlení. Rozhodnutí, zda pozvat kolegu domů na večeři, je vědomé. Rozmýšlíte si to. Usoudíte, že to bude zábavné. Pozvete ho nebo ji. Ke spontánnímu rozhodnutí se s tímto kolegou pohá-

dat dochází nevědomě – učiní je jiná část mozku a je motivováno jinou částí vaší osobnosti.

Kdykoli se s někým poprvé setkáme, kdykoli děláme s někým pohovor kvůli přijetí do zaměstnání, kdykoli reagujeme na nový nápad, kdykoli se musíme rozhodnout rychle a ve stresu, používáme druhou část mozku. Jak dlouho vám například na vysoké škole trvalo poznat, jak je nějaký přednášející dobrý učitel? Jednu hodinu? Dvě hodiny? Semestr? Psycholožka Nalini Ambadyová jednou studentům ukázala tři desetivteřinové videonahrávky učitele – s vypnutým zvukem – a zjistila, že studentům nečinilo žádný problém ohodnotit jeho efektivnost. Pak Ambadyová ukázky zkrátila na pět vteřin, a hodnocení byla stejná. A pozoruhodně se shodovala, i když studentům ukázala jen *dvě* vteřiny videozáznamu. Potom Ambadyová porovnála tyto bleskové soudy s hodnoceními těchto profesorů, která prováděli studenti po uplynutí celého jednoho semestru, a zjistila, že jsou také v podstatě stejná. Člověk, který vidí němý dvouvteřinový klip učitele, dojde k velmi podobnému závěru o tom, jak je ten učitel dobrý, jako student, který chodil celý semestr na hodiny tohoto učitele. To je síla adaptivního nevědomí.⁵

Ať už si to uvědomujete nebo ne, možná jste udělali totéž, když jste si poprvé vzali tuto knihu. Jak dlouho jste ji poprvé drželi v ruce? Dvě vteřiny? A přesto za tento krátký časový úsek grafická úprava obálky, asociace, které ve vás mohlo vzbudit mé jméno, i prvních pár vět o kúrovi generovaly nějaké dojmy – spršku myšlenek, obrazů a předsudků – které zásadním způsobem formovaly to, jakým způsobem jste zatím četli tento úvod. Nejste zvědaví na to, co se v těchto dvou vteřinách dělo?

Vůči takovému urychlenému poznávání jsme myslím instinktivně podezíraví. Žijeme ve světě, kde panuje představa, že kvalita rozhodnutí je přímo úměrná času a úsilí, které byly na toto rozhodnutí vynaloženy. Když doktoři narazí na obtížnou diagnózu, nařídí další testy, a když z toho, co slyšíme, nemáme jednoznačný pocit, požádáme o další názor. A co říkáme dětem? Práce kvapná málo platná. Dvakrát měř, jednou řež. Počkej a zamysli se. Nehodnoť knihu podle obálky. Máme za to, že je vždy lepší shromáždit co nejvíce informací a věnovat co nejvíce času rozvažování. Opravdu věříme jen vědomému rozhodování. Jsou ale chvíle, zejména ve stresových okamžicích, kdy práce kvapná není málo platná a pomocí bleskových soudů a prvních dojmů porozumíme světu daleko lépe. Prvním úkolem *Mžiku* je přesvědčit vás o jednom prostém faktu: rozhodnutí učiněná velmi rychle mohou být naprosto stejně dobrá jako rozhodnutí učiněná opatrně a rozvážně.

Mžik ale není jen oslavou síly letmého pohledu. Zajímají mě i okamžiky, kdy nás instinkty zrazují. Tak například, když byl Gettyho kúros tak jednoznačný padělek – nebo byl přinejmenším problematický – tak proč ho muzeum vůbec koupilo? Proč experti muzea během svého čtrnáctiměsíčního studia sochy také nepocítili intuitivní odpor? To je na tom, co se přihodilo v Gettyho muzeu, velká hádanka, a odpověď zní, že tyto pocity byly z nějakých důvodů potlačeny. Částečně proto, že vědecká data působila velmi přesvědčivě (geolog Stanley Margolis byl svou analýzou tak přesvědčen, že zveřejnil v časopise *Scientific American* obšírný popis své metody). Ale hlavně proto, že muzeum si zoufale přálo, aby socha byla pravá. Bylo to mladé muzeum, které se horlivě snažilo vybudovat si sbírku světové úrovně, a kúros byl tak mimořádný nález, že to expertům zaslepilo instinkty. Jeden z předních světových odborníků na starověké sochařství Ernst Langlotz se jednou dotázal historika umění

George Ortize, zda by nechtěl koupit jednu bronzovou sošku. Ortiz se na ni šel podívat a užasl – šlo podle něj o zřejmý padělek, na němž bylo patrné množství rozporných rysů a stop fušerství. Jaktože se Langlotz, který věděl o řeckých sochách tolik jako nikdo jiný, nechal ošálit? Ortizovo vysvětlení zní, že Langlotz tu sošku koupil jako velmi mladý muž, předtím než nabyl většinu svých nesmírných znalostí. „Řekl bych, že Langlotz se do té sošky zamiloval,“ soudí Ortiz. „Stává se, že když jste mladý, zamilujete se do své první koupě, a třeba to byla jeho první láska. Navzdory svým neuvěřitelným znalostem nedokázal zpochybnit své první hodnocení.“

Toto vysvětlení není nijak fantastní. Postihuje cosi základního na tom, jak přemýšlíme. Naše nevědomí je mocná síla. Ale není neomylné. Není to tak, že náš vnitřní počítač vždy prozáří tmu a okamžitě dekoduje „pravdu“ dané situace. Je možné ho zmást, rozptýlit a ochromit. Naše instinktivní reakce často musí soutěžit se všemožnými jinými zájmy, emocemi a názory. Kdy bychom tedy měli instinktům důvěřovat, a kdy být vůči nim obezřetní? Odpovědět na tuto otázku je druhým úkolem *Mžiku*. Když naše schopnost urychleného poznávání selže, selže z velmi specifických a stále stejných důvodů, a tyto důvody lze identifikovat a porozumět jim. Lze se naučit, kdy tomuto výkonnému palubnímu počítači naslouchat, a kdy si na něj dávat pozor.

Třetím a nejdůležitějším úkolem této knihy je přesvědčit vás, žebleskové soudy a první dojmy lze kultivovat a ovládat. Víím, že je tomu těžké uvěřit. Harrison, Hoving a ostatní experti, kteří viděli kúra Gettyho muzea, zaznamenali výrazné a sofistikované reakce, copak ale nevyplavaly samy od sebe z jejich nevědomí? Lze takovou tajemnou reakci ovládat? Pravda je taková, že lze. Tak jako se dokážeme naučit logicky uvažovat, můžeme se naučit i lepšíblesková rozhodnutí.

V *Mžiku* se setkáte s lékaři, generály, trenéry, návrháři nábytku, hudebníky, herci, prodavači aut a mnoha dalšími lidmi, kteří jsou všichni v tom, co dělají, velmi dobří a všichni za svůj úspěch vděčí aspoň zčásti tomu, že dokázali formovat, řídit a vzdělávat své nevědomé reakce. Schopnost vědět v prvních dvou vteřinách není žádný dar, kterým by bylo obdařeno jen pár šťastlivců. Je to schopnost, kterou v sobě můžeme pěstovat všichni.

3. Jiný a lepší svět

Existuje mnoho knih zabývajících se velmi obecnými tématy, které rozebírají svět hodně ze široka. Tato mezi ně nepatří. *Mžik* se zabývá těmi nejmenšími komponentami našeho každodenního života – obsahem a původem oněch bezprostředních dojmů a závěrů, které se samy od sebe utvoří, kdykoli se seznámíme s novým člověkem, řešíme složitou situaci nebo se musíme rozhodnout ve stresových podmínkách. Myslím, že když se snažíme porozumět světu, věnujeme příliš mnoho pozornosti velkým, obecným tématům a příliš málo pozornosti detailům prchavých okamžiků. Co by se ale stalo, kdybychom vzali své instinkty vážně? Co kdybychom přestali pozorovat dalekohledem obzor a místo toho začali zkoumat pod tím nejsilnějším mikroskopem průběh našeho rozhodování a chování? Myslím, že by to změnilo způsob, jak se vedou války, to, jaké výrobky vidíme na pultech, jaké se natáčejí filmy, jak se cvičí policisté, jak se provádí manželská terapie, jak probíhají pracovní pohovory a tak dále. A kdybychom všechny tyto změny spojili, byl by výsledkem jiný a lepší svět. Věřím – a doufám, že budete po přečtení této knihy věřit také – že pro to, abychom porozuměli sobě a svému cho-

vání, musíme nejdřív uznat, že mrknutí oka může mít stejnou hodnotu jako měsíce racionálního analyzování. „Vždy jsem považovala vědecká stanoviska za objektivnější než estetické soudy,“ řekla kurátorka antického umění v Gettyho muzeu Marion Trueová, když se konečně ukázala pravda o kúrovi. „Teď vidím, že jsem se mýlila.“

Teorie tenkých řezů: trocha znalostí, která vydá za hodně

Před několika lety navštívil laboratoř psychologa Johna Gottmana na Washingtonské univerzitě mladý pár. Bylo jim oběma něco přes dvacet, měli modré oči, moderně sestříhané blond vlasy a kovové brejličky. Někteří lidé z laboratoře o nich později říkali, že to byl pár, jaký se lidem líbí – byli inteligentní, atraktivní a měli svérázný, ironický smysl pro humor – a na videozáznamu, který Gottman při jejich návštěvě pořídil, je to hned vidět. Manžel, kterému budu říkat Bill, měl mile hravý projev. Jeho žena Susan dokázala s kamennou tváří pronášet nesmírně vtipné poznámky.¹

Zavedli je do malé místnosti v prvním patře obyčejné budovy, v níž sídlila Gottmanova laboratoř. Posadili se asi jeden a půl metru od sebe na kancelářské židle umístěné na vyvýšených stupíncích. Elektrody na uších a prstech snímaly jejich tep, pocení, teplotu kůže a podobné údaje. Speciální zařízení umístěná pod židlemi měřila, jak moc se hýbou. Dvě videokamery, každá zaměřená na jednoho z nich, zaznamenávaly vše, co řekli a udělali. Zůstali patnáct minut o samotě, a zatímco kamery běžely, měli hovořit o jakémkoli tématu týkajícím se jejich manželství, kolem něhož mezi nimi vznikly spory. Pro Billa a Susan to byl jejich pes.

Žili v malém bytě a zrovna dostali veliké štěně. Bill ho neměl rád, kdežto Susan ano. Patnáct minut diskutovali o tom, co by s tím měli dělat.

Videozáznam jejich diskuse vypadá přinejmenším na první pohled jako náhodná ukázka úplně obyčejného rozhovoru, jaké páry vedou pořád. Nikdo se nerozčílí. Žádné scény, žádná hysterie, žádné geniální objevy. Bill začne tím, že zcela klidným a rozumným tónem řekne: „Já prostě na psy nejsem.“ Trochu si stěžuje – na psa, ne na Susan. I ona si stěžuje, ale v některých chvílích to také vypadá, jako by zapomněli, že se mají hádat. Například když přijde na pořad otázka, zda pes smrdí, tak si Bill se Susan spokojeně a téměř s úsměvem povídají.

Susan: Miláčku! Ona nesmrdí...

Bill: Čichala jsi k ní dneska?

Susan: Čichala. A voněla. Mazlila jsem se s ní, a nesmrděly mi ruce, ani jsem je neměla mastné. Tobě nikdy ruce nebyly cítit mastnotou.

Bill: Rozkaz.

Susan: Nikdy nedopustím, aby byl můj pes mastný.

Bill: Rozkaz. Je to pes.

Susan: Můj pes nikdy nebyl mastný. Tak si dej pozor.

Bill: Ne, ty si dej pozor.

Susan: Ne, ty si dej pozor... Neříkej o mém psu, že je mastný, chlapecčku.

1. Laboratoř lásky

Jak mnoho si myslíte, že se lze dozvědět z tohoto patnáctiminutového záznamu o manželství Susan a Billa? Jsme schopni říct, zda je jejich vztah zdravý nebo narušený? Tuším, že by většina z nás řekla, že nám toho Billovo a Susanino povídání o psu moc nepoví. Je příliš krátké. Manželství nabourávají důležitější věci, jako třeba peníze, sex, děti, práce a příbuzní, a to v neustále se měnících kombinacích. Lidé jsou někdy spolu velmi šťastní. Občas se hádají. Někdy mají pocit, že by toho druhého snad zabili, ale pak jedou na dovolenou, vrátí se zpátky a působí skoro jako novomanželé. Máme pocit, že k tomu, abychom nějaký pár „poznali“, je musíme sledovat mnoho týdnů a měsíců a vidět je ve všech možných stavech – šťastné, unavené, naštvané, podrážděné, potěšené, když se nervově zhroutlí a tak dále – a nejen když jsou uvolnění a povídají, jak to vypadalo na videozáznamu. Zdálo by se, že k tomu, abychom mohli vyslovit přesnou předpověď o něčem tak závažném jako manželství – a vůbec jakoukoli předpověď – bychom museli shromáždit množství informací a z pokud možno co nejvíce různých kontextů.

Ale John Gottman dokázal, že to dělat vůbec nemusíme. Od 80. let zavedl do té malé místnosti ve své „laboratoři lásky“ poblíž kampusu Washingtonské univerzity přes tři tisíce takových manželských párů, jako byli Bill se Susan. Každý pár byl natočen na video a výsledky byly analyzovány postupem, který Gottman nazval SPAFF (od slov specifický afekt), což je systém kódování s 20 kategoriemi odpovídajícími všem představitelným emocím, které může manželský pár při rozhovoru projevít. Například znechucení je 1, opovržení je 2, vztek je 7, defenzivnost je 10, stěžování si je 11, smutek je 12, zapírání je 13, neutrální emoce je 14 a tak dále. Gottman naučil své pomocníky jak z výrazů obličejů vyčíst všechny emocionální nuance a jak interpretovat zdánlivě nejedno-

značné okamžiky dialogu. Když sledují videonahrávku nějakého páru, přiřadí každé vteřině interakce manželů kód SPAFF, takže nakonec je patnáctiminutový konfliktní rozhovor přeložen do řady složené z 1 800 čísel – 900 za manžela a 900 za manželku. Například záznam „7, 7, 14, 10, 11, 11“ znamená, že během jednoho šestivteřinového úseku byl jeden z partnerů krátce naštváný, pak neutrální, pak na okamžik přešel do obrany a poté si začal stěžovat. Pak se zpracují údaje z elektrod a senzorů, takže ten, kdo provádí kódování, například ví, kdy se manželovi nebo manželce rozbušilo srdce, kdy jim stoupla teplota nebo kdy se na židli vrtěli, a všechny tyto informace se dosadí do složité rovnice.

Z těchto výpočtů se podařilo Gottmanovi dokázat cosi pozoruhodného. Na základě analýzy hodinového rozhovoru manželů je schopen s devadesátipětiprocentní úspěšností předpovědět, zda tito lidé budou za patnáct let ještě manželé. Když sleduje dvojici patnáct minut, je jeho úspěšnost devadesátiprocentní. Když se nedávno profesorka Sybil Carrèreová, která s Gottmanem spolupracuje, snažila navrhnout novou studii a hrála si při tom s nějakými videozáznamy, zjistila, že stačí dívat se jen na *tři minuty* rozhovoru, a stále jsou schopni předpovědět s velmi slušnou úspěšností, které manželství se rozvede, a které vydrží. Pravdu o nějakém manželství lze pochopit za mnohem kratší dobu, než si kdo uměl představit.

John Gottman je muž středních let, malé postavy se sovíma očima, prošedivělými vlasy a pečlivě upravenou bradkou. Je velmi příjemný, a když mluví o něčem, co ho zaujme – což je skoro pořád – oči se mu rozsvítí a ještě více otevrou. Za vietnamské války odmítal nastoupit do armády a ještě dnes je v něm něco z hippíka 60. let, třeba čepice v Maově stylu, kterou občas nosí přes pletenou jarmulku. Má diplom z psychologie, ale studoval také matematiku na Massachussettském techno-

logickém institutu a rigoróznost a preciznost matematiky ho očividně přitahuje. Setkal jsem se s Gottmanem, právě když vydal svou nejam-bicióznější knihu, pětisetstránkové vysoce odborné pojednání *The Mathematics of Divorce* (Matematika rozvodu), a pokoušel se mi vysvětlit, o co v knize jde. Čmáral na ubrousek rovnice a grafy, až mi z toho šla hlava kolem.

V knize o myšlenkách a rozhodnutích, která najednou vyskočí z nevědomí, se Gottman může vyjímat jako podivný příklad. Na jeho přístupu není nic instinktivního. Nerozhoduje se bleskově. Sedí u počítače a podrobně, vteřinu po vteřině analyzuje videozáznamy. Jeho práce je klasickým příkladem vědomého a rozvážného myšlení. Jenže se ukazuje, že Gottman nás může hodně poučit o klíčové části urychleného poznávání známé jako krájení na tenko. Krájení na tenko označuje schopnost našeho nevědomí najít v situacích a chováních strukturu na základě velmi malého výřezu zkušenosti. Když se Evelyn Harrisonová podívala na kúra a vylétlo z ní „To je škoda“, krájela na tenko. Stejně tak karetní hráči v iowském experimentu, když měli stresovou reakci na karty z červené hromádky po pouhých deseti kartách.

Krájení na tenko je jedna z věcí, díky kterým je nevědomí tak úžasné. Ale je to pro nás také jeden z nejproblematictějších aspektů urychleného poznávání. Jak je možné shromáždit v krátké době dostatek informací na učinění složitého soudu? Odpověď zní, že když se naše nevědomí zabývá krájením na tenko, provádíme automatizovanou a zrychlenou verzi toho, co dělá Gottman se svými videozáznamy a rovnicemi. Lze manželství porozumět na posezení? Ano, lze, a stejně tak mnoha dalším nejednoduchým situacím. Gottman nám ukázal jak.

2. Manželství a morseovka

Na film Billa a Susan jsem se díval spolu s Amber Tabaresovou, postgraduální studentkou v Gottmanově laboratoři, která se naučila kódování SPAFF. Seděli jsme v téže místnosti jako Bill a Susan a sledovali jsme jejich reakce na monitoru. Nejdříve mluvil Bill. Řekl, že jejich starého psa měl rád. Toho nového prostě rád nemá. Nemluvil našťavaně ani nepřátelsky. Vypadalo to, že chce opravdu jen vysvětlit své pocity.

Tabaresová mě upozornila, že kdybychom poslouchali pozorně, jasně bychom postřehli, jak se Bill staví defenzivně. Řečeno jazykem SPAFF používal stěžování křížem a používal taktiku „ano, ale“ – nejdříve jako by souhlasil, pak to ale vzal zpět. Bill nakonec byl ohodnocen jako defenzivní ve 40 ze 64 počátečních vteřin rozhovoru. A když Bill mluvil, Susan několikrát rychle obrátila oči nahoru, což je klasickou známkou pohrdání. Bill pak začal mluvit o tom, co má proti kotci, kde pes přebývá. Susan v reakci na to zavřela oči a pak promluvila povýšeným a poučujícím tónem. Poté Bill řekl, že nechce mít v obývacím pokoji ohradu. „O tom se nehodlám hádat,“ reagovala Susan a otočila oči vzhůru – další projev pohrdání. „Podívejte se na to,“ ukazovala Tabaresová. „Zase pohrdání. Sotva jsme začali, a vidíme, že on je skoro pořád defenzivní a ona už několikrát obrátila oči vzhůru.“

Po celou dobu konverzace nebylo možné ani u jednoho pozorovat otevřené známky nepřátelství. Jen občas na vteřinu či dvě se na jednom z partnerů mihl nějaký nenápadný projev; to pak Tabaresová zastavila pásek a upozornila na něj. Když se některé páry hádají, tak se opravdu hádají. Ale na těchto dvou to vůbec nebylo tolik vidět. Bill si postěžoval, že jim pes nabourává společenský život, protože vždycky musí jít brzy domů z obavy, co by jim pes mohl v bytě provést. Susan opáčila, že to není pravda: „Pokud něco rozkouše, tak to udělá během prvních pat-

nácti minut po našem odchodu.“ Zdálo se, že s tím Bill souhlasí. Slabě přikývl, řekl „Jo, já vím“ a pak dodal: „Neříkám, že je to racionální. Já prostě nechci mít psa.“

Tabaresová ukázala na scénu. „Začal s tím ‚Jo, já vím‘. Jenže je to ‚ano, ale‘. Přestože začal tím, že jí přisvědčil, nakonec řekl, že psa nemá rád. Je opravdu defenzivní. Pořád jsem si říkala, je tak milý. Neustále jí přisvědčuje. Ale pak mi došlo, že dělá ‚ano, ale‘. Člověk jim snadno naletí.“

Bill pokračoval: „Hodně se zlepšuju. To musíš připustit. Tento týden jsem lepší než minulý týden, předminulý i předpředminulý.“

Tabaresová zase vyskočila. „Při jedné studii jsme sledovali novomanžele a u párů, které se nakonec rozvedly, se často objevovalo to, že když si jeden z partnerů říkal o uznání, druhý mu ho neposkytl. U šťastnějších párů to partner vyslechl a řekl: „Máš pravdu.“ Bylo to nápadné. Když přikývnete a řeknete ‚Hm‘ nebo ‚Jo‘ dáváte najevo podporu, a to ona nikdy nedělá – ani jednou za celé sezení – čehož si nikdo z nás nevsiml, dokud jsme neprovedli kódování.“

„Je to zvláštní,“ pokračovala. „Když přišli, neměl jste z nich pocit, že jsou spolu nešťastní. A když skončili, měli se dívat na záznam svého rozhovoru a připadal jim neuvěřitelně zábavný. Svým způsobem vypadají, že se jim daří dobře. Ale nevím. Nejsou spolu zas tak dlouho. Jsou ještě ve fázi vzájemného okouzlení. Ale není pochyb o tom, že ona je neuvěřitelně nepřizpůsobivá. Prou se o psa, ale ve skutečnosti jde o to, že kdykoli mají na něco různé názory, je naprosto nepřizpůsobivá. Taková věc může dlouhodobě být velmi škodlivá. Ráda bych věděla, jestli vydrží sedm let. Mají mezi sebou dost pozitivních emocí? To, co se zdá pozitivní, totiž pozitivní vůbec není.“

Co Tabaresová na páru hledala? Z technického hlediska měřila množství pozitivních a negativních emocí, neboť jedním z Gottmano-

vých poznatků je to, že má-li manželství přežít, musí být poměr pozitivních a negativních emocí při daném sezení alespoň pět ku jedné. Vzato na jednodušší úrovni se ale Tabaresová v této krátké diskusi snažila najít vzorec manželství Billa a Susan. Ústřední tezí Gottmanovy práce totiž je, že každé manželství má svůj charakteristický vzorec, něco jako DNA manželství, který se projevuje při jakékoli smysluplné interakci. Proto Gottman páry žádá, aby vyprávěly, jak se seznámily, protože zjistil, že když manžel a manželka líčí nejdůležitější epizodu svého vztahu, tento vzorec se ihned ukáže.

„Pozná se velmi snadno,“ říká Gottman. „Zrovna včera jsem se díval na jeden záznam. Žena vypráví: ‚Potkali jsme se na víkendu na lyžích, byl tam s partou kamarádů, docela se mi líbil a dohodli jsme si schůzku. Ale pak toho příliš mnoho vypil a šel domů a usnul, a já na něj tři hodiny čekala. Vzbudila jsem ho a řekla jsem mu, že se mi nelíbí, když se ke mně někdo takhle chová, že není právě milý člověk. A on odpověděl, nojo, já jsem opravdu hodně vypil.‘“ V jejich prvním kontaktu se vyskytl problematický vzorec, a ten bohužel přetrvával po celou dobu jejich vztahu. „Není to tak složité,“ pokračoval Gottman. „Když jsem začal tyto rozhovory dělat, tak jsem si myslel, že jsme možná u nějakého páru natrefili na špatný den. Ale míra správných předpovědí je prostě nesmírně vysoká, a když to zopakujete, dostáváte zas a znova tentýž vzorec.“

To, co Gottman říká, si lze přiblížit například analogií s tím, čemu lidé ve světě Morseovy abecedy říkají pěst. Morseův kód se skládá z teček a čárek, které mají svou předepsanou délku. Ale nikdo nereprodukuje tyto předepsané délky naprosto dokonale. Když operátoři posílají zprávu, tak – zejména na starších přístrojích – mění délky mezer, tečky a čárky protahují anebo kombinují tečky, čárky a mezery v určitém rytmu. Morseovka je jako řeč. Každý má jiný hlas.

Za druhé světové války Britové shromáždili tisíce takzvaných chytáčů – převážně žen – jejichž úkolem bylo celý den a celou noc chytat radiové vysílání různých jednotek německé armády. Němci samozřejmě vysílali šifrovaně, takže Britové přinejmenším v počáteční fázi války nerozuměli tomu, co se vysílá. Ale to tak úplně nevadilo, protože zanedlouho dokázali chytači jen ze samotných kadencí vysílání rozeznávat pěsti jednotlivých německých radistů. Dozvídali se tak něco téměř stejně důležitého, totiž kdo vysílá. „Když byste poslouchal určité stejné volací znaky nějaký čas, začal byste rozeznávat, že u té jednotky jsou třeba tři čtyři radisté, každý se svou charakteristikou, kteří se střídají po směnách,“ říká britský vojenský historik Nigel West. „A kromě textu tam vždy jsou nějaké úvody a postranní rozhovory. Jak se máš? Jak se má tvoje dívka? Jaké je v Mnichově počasí? Tak zapíšete všechny tyto informace na malou kartičku, a zakrátko máte k tomuto člověku něco jako vztah.“²

Chytači sestavovali popisy pěsti a stylů radistů, které sledovali. Dávali jim jména a vypracovávali jejich podrobné osobnostní profily. Když zjistili, kdo vysílá, lokalizovali jeho signál. Takže teď už věděli něco víc. Věděli, kdo je *kde*. West pokračuje: „Chytači ovládali vysílací charakteristiky německých radistů tak dobře, že je dokázali doslova sledovat po celé Evropě, kam se hnuli. To bylo nesmírně cenné pro vytváření bojové sestavy, což je diagram zachycující, co jednotlivé vojenské jednotky v terénu dělají a kde jsou umístěny. Když byl určitý radista u určité jednotky a vysílal z Florencie a za tři týdny jste ho zase poznali, ale tentokrát vysílal z Lince, mohli jste vyvodit, že tato jednotka se začala přesouvat ze severní itálie na východní frontu. Anebo jste věděli, že určitý radista byl u tankové opravárenské jednotky a vysílal každý den ve dvanáct hodin. Ale teď, po velké bitvě vysílá ve dvanáct, ve čtyři odpoledne a v sedm

večer, z čehož můžete usoudit, že jednotka má hodně práce. A když se ve chvíli krize někdo úplně nahoře zeptá, „Opravdu mi můžete říci naprosto jistě, že tento *fliegerkorps* Luftwaffe je u Tobruku, a ne v Itálii?“ můžete odpovědět, „Ano, to byl Oskar, jsme si tím naprosto jistí.“

Na pěstích je nejdůležitější to, že vznikají přirozeně. Radisté se nesnaží úmyslně znít charakteristicky. Prostě zní charakteristicky, protože se zřejmě jejich osobnost automaticky a nevědomě projevuje v tom, jak vytukávají znaky morseovky. Další vlastností pěsti je, že se projeví i na tom nejkratším vzorku morseovky. Stačí nám poslechnout si jen pár znaků, a poznáme typický vzorec určitého člověka. Nemění se, ani občas nezmizí, ani se neprojevuje jen v určitých slovech nebo frázích. Proto stačilo britským chytačům slyšet jen pár pípnutí, a mohli s absolutní jistotou říci, „To je Oskar, což znamená, že jeho jednotka skutečně teď je u Tobruku.“ Radistova pěst je stabilní.

Gottman vlastně říká, že vztah dvou lidí má také svou pěst – typický „podpis“, který se přirozeně a automaticky objeví. Proto je možné manželství snadno číst a dekodovat. Jakási klíčová část lidské aktivity – může to být tak jednoduchá věc jako vytukávání morseovky nebo tak složitá jako být s někým v manželství – má svůj identifikovatelný a stabilní vzorec. Předvídání rozvodů spočívá stejně jako sledování radistů v rozpoznávání vzorců.

„Lidé mohou být ve vztahu v jednom ze dvou stavů,“ pokračoval Gottman. „První je ten, kterému říkám převaha pozitivních citů. Pozitivní emoce v něm vždy přehluší podráždění. Je to jako nárazník. Manžel nebo manželka udělá něco nepříjemného, a druhý řekne: ‚Má prostě jen špatnou náladu.‘ Anebo mohou být ve stavu převahy negativních citů, kdy i relativně neutrální věci, které jeden partner říká, druhý vnímá jako negativní. V tomto stavu si lidé utvářejí jeden o druhém trvalé zá-

věry. Když ten druhý udělá něco pozitivního, je to jen sobec, který dělá něco pozitivního. Tyto stavy je těžké změnit, a přitom určují, zda když se jeden snaží něco napravit, to ten druhý vidí jako pokus o nápravu, anebo jako nepřátelskou manipulaci. Například mluvím se svou ženou a ona řekne: „Mohl bys na chvíli zmlknout a nechat mě domluvit?“ Ve stavu převahy pozitivních citů řeknu: „Promiň, mluv.“ Nejsem nadšený, ale uznám, že je třeba nápravy. Ve stavu převahy negativních citů řeknu: „Jdi do prčic, já taky nemůžu nic doříct. Ty jsi taková mrcha. Připomínáš mi tvou matku.“

Zatímco Gottman mluvil, nakreslil na kus papíru graf, který připomínal znázornění kolísání akcií na burze během jednoho normálního dne. Vysvětlil, že sleduje pohyb hladiny pozitivních a negativních emocí určitého páru, a prý netrvá dlouho poznat, kam křivka směřuje. „Někdy jde nahoru, někdy dolů,“ říká. „Ale jakmile začne mířit dolů, směrem k negativním emocím, v 94 procentech případů půjde už stále dolů. Vy-dali se špatným směrem a už to nedokážou napravit. Nepovažuji to jen za časový výsek. Naznačuje to, jak se dívají na celý svůj vztah.“

3. Jak je důležité pohrdat

Prozkoumejme tajemství Gottmanovy úspěšnosti ještě více zblízka. Gottman objevil, že manželství mají své charakteristické „podpisy“, které můžeme objevit tak, že nasbíráme co nejvíce podrobných emocionálních informací o jejich interakci. Ale na Gottmanově systému je zajímavé ještě něco, a to jak dokáže postup předpovídání zjednodušit. Nedošlo mi, jak velkou to hraje roli, dokud jsem si sám nezkusil „nakrájet na tenko“ manželské páry. Dostal jsem jeden z Gottmanových pásků, na

němž bylo deset třímínutových rozhovorů různých párů. Dozvěděl jsem se, že polovina párů se někdy během patnácti let od natáčení rozpadla. Polovina jich je stále spolu. Uhodnu, které jsou které? Byl jsem si dost jistý, že to dovedu. Ale nebyla to pravda. Šlo mi to prachbídne. Uhodl jsem pět. Klidně jsem mohl házet mincí a byl bych na tom stejně.

Mé obtíže spočívaly v tom, že mě záznamy naprosto zahltily. Manžel cosi řekl opatrně. Manželka tiše odpověděla. Obličejem se jí rychle mihla jakási emoce. Muž začal něco říkat, a pak se zarazil. Žena se zamračila. Muž se zasmál. Někdo něco zamumlal. Někdo se zamračil. Přetočil jsem pásek, podíval se na něj znovu a získal jsem ještě víc informací. Zahlédl jsem třeba náznak úsměvu nebo postřehl nepatrnou změnu tónu. Bylo toho na mě příliš. Horečně jsem se snažil vypočítat poměr pozitivních a negativních emocí. Ale co se počítalo jako pozitivní, a co jako negativní? Od Susan a Billa jsem věděl, že mnohé z toho, co vypadalo pozitivně, bylo ve skutečnosti negativní. Také jsem věděl, že tabulka SPAFF obsahovala plných dvacet různých emocionálních stavů. Zkoušeli jste někdy sledovat zároveň dvacet emocí? Pravda, nejsem žádný manželský poradce. Ale ten záznam viděly téměř dvě stovky manželských terapeutů, duchovních, postgraduálních studentů klinické psychologie a také novomanželé, čerstvě rozvedení lidé a lidé dlouhá léta šťastně ženatí – tedy téměř dvě stovky lidí, kteří toho o manželství vědí mnohem více než já – a žádný z nich si nevedl o nic lépe než já. Celá skupina odhadla vývoj správně z 53,8 procenta, což je jen těsně lepší než náhodné hádání. To, že se v záznamu vyskytoval nějaký vzorec, nebylo mnoho platné. V oněch třech minutách se dělo zároveň rychle tolik různých věcí, že jsme ten vzorec nemohli najít.

Gottman však tento problém nemá. V krájení manželství na tenko se vypracoval na takovou úroveň, že tvrdí, že když poslouchá pár ob

jeden stůl od něj, pozná docela dobře, zda by měli začít myslet na právníky a dohodu o výchově dětí. Jak to dělá? Když jsem měl zaznamenávat negativitu, naprosto mě to zahltilo, protože kam jsem se podíval, všude jsem viděl negativní emoce. Gottman je mnohem selektivnější. Zjistil, že většinu toho, co potřebuje vědět, se dozví, když se soustředí jen na to, čemu říká čtyři jezdci: na defenzivnost, zapírání, kritiku a pohrdání. I v rámci čtyř jezdců je jedna emoce, kterou považuje za nejdůležitější ze všech, a to pohrdání. Když Gottman zaznamená, že jeden nebo oba partneři dávají najevo pohrdání druhým, považuje to za nejvýznamnější znak toho, že toto manželství je na tom zle.

„Řekl byste, že nejhorší bude kritika, protože kritika je celkový odsudek něčího charakteru,“ říká Gottman. „Ale pohrdání se od kritiky kvalitativně liší. Když kritizuju, řeknu třeba ženě: ‚Nikdy mě neposloucháš. Jsi sobecká a necitlivá.‘ Určitě na to zareaguje. Pro naši interakci a řešení problémů to není nijak dobré. Ale když mluvím svrchu, je to mnohem škodlivější, a pohrdání je jakýkoli výrok pronesený z pozice nadřazenosti. Často je to nadávka: ‚Jsi potvora. Jsi mrcha.‘ Je to snaha dát tomu člověku najevo, že stojí níž než vy. Je v tom hierarchie.“

Gottman dokonce zjistil, že na základě výskytu pohrdání v manželství lze předvídat i takové věci, jako jak často manžel či manželka nastydne. Zkrátka, když vám někdo, koho milujete, dává najevo pohrdání, je to tak stresující, že to dopadá na výkonnost vašeho imunitního systému. „Pohrdání úzce souvisí s odporem a v jádru odporu a pohrdání je naprosté odmítnutí a vykázaní někoho ze společenství. U negativních emocí je jeden velký rozdíl mezi pohlavími ten, že ženy jsou kritičtější, kdežto muži spíš zapírají. Vidíme, že ženy začnou mluvit o nějakém problému, muže to podráždí a stáhnou se, ženy jsou o to kritičtější a stává se z toho bludný kruh. Ale ohledně pohrdání nejsou mezi muži a žena-

mi žádné rozdíly. Vůbec žádné.“ Pohrdání je výjimečné. Když dokážete měřit pohrdání, najednou nepotřebujete o vztahu určitého páru znát kdejakou podrobnost.

Myslím, že takto pracuje naše nevědomí. Když se najednou pro něco rozhodneme, nebo máme nějaké tušení, dělá naše nevědomí to co John Gottman. Probírá se situací, v níž se nacházíme, vyřazuje vše, co je irelevantní, a umožňuje nám soustředit se na to, co je opravdu důležité. A skutečnost je taková, že naše nevědomí je v tom tak dobré, že „krájení na tenko“ často přinese lepší odpověď než rozvážnější a důkladnější způsoby uvažování.

4. Tajemství ložnice

Představte si, že zvažujete, že byste mě přijali na určité pracovní místo. Viděli jste můj životopis a domníváte se, že splňuji nezbytné předpoklady. Ale chcete vědět, zda se do vaší organizace hodím. Jsem pilný? Jsem poctivý? Jsem otevřený novým nápadům? Váš vedoucí vám dá dvě možnosti, jak zodpovědět tyto otázky o mé osobnosti. Jedna je scházet se se mnou dvakrát týdně celý rok – chodit na obědy, na večere nebo do kina – dokud se z vás nestane jeden z mých nejbližších přátel (váš vedoucí je dost náročný). Druhá možnost je stavit se u mě doma, když tam nejsem, a tak půl hodiny se tam rozhlížet. Kterou byste si zvolili?

Zdá se zdánlivě samozřejmé, že byste si měli vybrat první možnost – tlustý řez. Čím více času se mnou strávíte a čím více nasbíráte informací, tím jste na tom lépe, ne? Doufám, že jste nyní už vůči tomuto přístupu trochu skeptičtější. A skutečně, jak ukázal psycholog Samuel Gosling,

posuzování osobností je velmi dobrým příkladem toho, jak může být „krájení na tenké plátky“ překvapivě účinné.³

Gosling začal svůj experiment tím, že otestoval osobnosti osmdesáti vysokoškolských studentů. Použil k tomu takzvanou velkou pětku, což je široce uznávaný dotazník měřící osobnost v pěti dimenzích:

Extroverze. Jste společenský, nebo uzavřený? Jste zábavný, nebo rezervovaný?

Vstřícnost. Jste důvěřivý, nebo podezřívavý? Ochotný, nebo neochotný?

Svědomitost. Jste pořádkumilovný, nebo nepořádný? Jste ukázněný, nebo máte slabou vůli?

Citová stabilita. Jste ustaraný, nebo klidný? Jistý, nebo nejistý?

Otevřenost novým zkušenostem. Máte představivost, nebo jste věcný? Jste nezávislý, nebo přízrůbivý?

Pak dal Gosling tentýž dotazník vyplnit blízkým přátelům těch osmdesáti.

Gosling chtěl vědět, jak blízko pravdy jsou naši přátelé, když nás hodnotí podle velké pětky. Asi nás nepřekvapí, že odpověď zní, že nás přátelé dokážou popsat docela přesně. Mají s námi tlustý řez zkušeností, a díky tomu mají dosti jasnou představu o tom, kdo jsme. Pak Gosling tento krok zopakoval, tentokrát se ale neobrátil na blízké přátele. Místo nich použil úplně cizí lidi, kteří studenty, které měli posuzovat, v životě neviděli. Viděli jen jejich pokoje na kolejích. Dal jim desky s papíry a řekl jim, že mají deset minut na to, aby o obyvateli pokoje zodpověděli několik velmi prostých otázek. Vyjádřeno hodnocením od jedné do pěti, je obyvatel tohoto pokoje hovorný? Vadí mu často něco na ostatních? Je důkladný? Je originální? Je rezervovaný? Je vůči ostatním vstřícný a nesebecký? A tak dále. „Snažil jsem se zkoumat běžné dojmy,“ říká Gosling. „Takže jsem si dal pozor, abych testovaným neřekl, co mají dělat.“

Řekl jsem jim jen: ‚Tady máte dotazník. Jděte do pokoje a nasajte atmosféru.‘ Snažil jsem se pozorovat proces intuitivních soudů.“

Jak byli úspěšní? V měření extrovertnosti nebyli návštěvníci pokojů zdaleka tak úspěšní jako přátelé. Když chcete vědět, jak je někdo upovídaný a živý, zjevně ho musíte na vlastní oči vidět. Přátelé dokázali také o něco lépe odhadnout vstřícnost – jak je někdo ochotný a důvěřivý. Myslím, že i to dává smysl. Ale u zbývajících tří vlastností z velké pětky měli návštěvníci s deskami navrch. Byli přesnější v měření svědomitosti a o hodně přesnější jak v odhadování otevřenosti vůči novým zkušenostem, tak i citové stability studentů. Vcelku si tedy cizí lidé vedli mnohem lépe. Ukazuje to, že je docela dobře možné, aby lidé, kteří nás nikdy neviděli a přemýšleli o nás jenom dvacet minut, pochopili, jací jsme, lépe než lidé, kteří nás znají léta. Na všechny seznamovací schůze a obědy tedy můžete klidně zapomenout. Když chcete zjistit, zda bych byl dobrým zaměstnancem, zajděte ke mně někdy a porozhlédněte se tu.

Představuji si, že pokud jste stejní jako většina lidí, přijdou vám Goslingovy výsledky neuvěřitelné. Ale přinejmenším po seznámení s Johnem Gottmanem by neuvěřitelné být neměly. Toto je další příklad krájení na tenké plátky. Návštěvníci si prohlíželi naše osobní věci, a ty obsahují množství výmluvných informací. Gosling říká, že například pokoj poskytuje tři druhy vodítek k osobnosti jeho obyvatele. Zprvé tu jsou odznaky identity, což jsou záměrné výrazy toho, jak bychom chtěli, aby nás svět viděl: třeba zarámovaný červený diplom z Harvardu. Pak tu jsou pozůstatky našeho chování, bezděčná vodítka, která po sobě necháváme: například špinavé prádlo na podlaze nebo abecedně uspořádaná sbírka cédéček. A konečně tu jsou regulátory myšlení a citění, což jsou změny, které v našem osobním prostoru provádíme, abychom ovlivnili, jak se v nich cítíme: například aromatická svíčka v rohu nebo

kupa pečlivě uspořádaných ozdobných polštářů na posteli. Když vidíte něčí abecedně seřazená cedéčka, diplom z Harvardu na zdi, aromatické potpourri na odkládacím stolku a prádlo úhledně naskládané v koši, okamžitě zaznamenáte určité aspekty osobnosti toho člověka, které byste třeba vůbec nepostřehli, kdybyste s ním jen osobně trávili čas. Každý, kdo procházel pohledem knihovnu nového přítele či přítelkyně – anebo nakoukl do jejich lékárničky – to implicitně chápe. Z jednoho pohledu na soukromý prostor se můžete dozvědět stejně, ne-li víc, než z hodin pozorování veřejné tváře.

Stejně důležité jsou ovšem informace, které z pohledu na něčí věci *nemáte*. Když se s někým osobně nesetkáte, vyhnete se všem matoucím, složitým a nakonec i nepodstatným informacím, které vám dokážou zatemnit úsudek. Pro většinu z nás je obtížné si představit, že by sto-pěťadvacetikilový hráč amerického fotbalu mohl mít živý a pronikavý intelekt. Nedokážeme se ubránit stereotypu tupého sportovce. Ale kdyby vše, co jsme z tohoto člověka viděli, byla jeho knihovna a obrazy na stěnách, tak bychom tento problém neměli.

I to, co o sobě lidé sami říkají, může být velmi matoucí z toho prostého důvodu, že když jde o nás samé, není většina z nás příliš objektivní. Proto také když měříme osobnost, neptáme se lidí přímo, jací jsou. Dáme jim dotazníky, jako třeba inventář velké pětky, pečlivě zkonstruované tak, abychom z nich dostali věrohodné odpovědi. Proto také Gottman neplýtvá čas na to, aby se manželů otevřeně vyptával na stav jejich manželství. Možná by lhali nebo se cítili trapně, anebo, což je důležitější, by pravdu ani neznali. Možná do svého vztahu natolik zabředli – anebo jsou v něm tak šťastně uvelebení – že nedokážou nahlédnout, jak jejich vztah funguje. „Páry prostě netuší, jak znějí,“ vysvětluje Sibyl Carrèreová. „Vedou spolu rozhovor, který natáčíme a pak jim ho promítáme. Při

jedné z nedávných studií jsme s páry dělali rozhovory o tom, co se ze studie dozvěděli, a překvapivě mnoho – řekla bych i většina z nich – vyjádřila překvapení buď nad tím, jak při konfliktním rozhovoru vypadali, anebo co si při konfliktním rozhovoru navzájem sdělovali. Měli jsme tu jednu ženu, která nám připadala jako mimořádně emocionální, ale ona tvrdila, že to o sobě vůbec netušila. Říkala, že si myslela, že působí stoucky a nedává nic najevo. Takových lidí je hodně. Myslí si o sobě, že jsou vstřícnější, než ve skutečnosti jsou, nebo negativnější, než ve skutečnosti jsou. Teprve když se dívali na nahrávku, tak zjistili, že o tom, jak působí, měli nesprávnou představu.“

Když si lidé nejsou vědomi, jak znějí, jakou má cenu klást jim přímé otázky? Nevalnou, a proto nechá Gottman páry mluvit o něčem, co se jejich manželství dotýká – třeba o psech – aniž by to bylo přímo o něm. Pozorně sleduje všechny nepřímé ukazatele toho, jak na tom pár je: příznačné záblesky emocí na tváři člověka, náznak stresu zachycený na potních žlázách v dlani, náhlé zrychlení tepu, nepatrný podtón, který lze v rozhovoru zaslechnout. Gottman přistupuje k problému z boku, což, jak zjistil, může vést k pravdě o dost rychleji a efektivněji než pustit se za ní přímo.

To, co prováděli oni návštěvníci pokojů na kolejích, byla prostě laická verze Gottmanovy analýzy. Hledali „pěst“ tamních studentů. Dali si patnáct minut na to, aby nasáli atmosféru a udělali si o obyvateli pokoje nějaký dojem. Přistoupili k otázce z boku, s použitím nepřímých důkazů v kolejních pokojích, což zjednodušilo jejich rozhodování – nerozptylovaly je všemožné matoucí a irelevantní informace, které člověk získává při osobním setkání. Krájeli na tenko. A co se stalo? To samé co v Gottmanově případě. Lidé s papírem v deskách si v předvídání vedli opravdu dobře.

5. Co říkají lékaři

Dovedme koncepci krájení na tenko o krok dál. Představte si, že pracujete pro pojišťovnu, která prodává pojištění lékařů proti žalobám za zanedbání péče. Šéf vás požádá, abyste kvůli účetnictví zjistili, u kterých lékařů, jež firma pojišťuje, je nejvyšší pravděpodobnost, že budou žalováni. Opět máte na výběr ze dvou možností. První je prozkoumat jejich odbornou přípravu a kvalifikaci a pak analýzou jejich záznamů zjistit, kolika se za posledních několik let dopustili chyb. Druhá možnost spočívá v tom, že si poslechnete velmi krátké úryvky rozhovorů lékařů s jejich pacienty.

Nyní už asi očekáváte, že vám řeknu, že druhá možnost je lepší. Máte pravdu a hned vám řeknu proč. Věřte tomu nebo ne, ale riziko žaloby za zanedbání péče souvisí jen velice málo s tím, kolika se lékař dopustí chyb. Analýzy soudních procesů ukazují, že existují velmi zdatní lékaři, na které je podáváno mnoho žalob, a lékaři, kteří se dopouštějí mnoha chyb, a nikdo je nikdy nežaloval. A naprostá většina lidí, kteří jsou poškozeni lékařovou nedbalostí, žalobu nepodá. Jinak řečeno, pacienti nepodávají žaloby, protože utrpěli špatnou lékařskou péčí. Pacienti podávají žaloby, protože utrpěli špatnou lékařskou péčí a stalo se jim ještě *něco jiného*.

Co je toto něco jiného? To, jak s nimi lékař osobně zacházel. V žalobách na lékaře se zas a znova objevuje tvrzení pacientů, že na ně lékař spěchal, že je ignoroval, že s nimi špatně zacházel. Jak to vyjádřila přední právnička specializující se na lékařské žaloby Alice Burkinová: „Lidé nežalují lékaře, které mají rádi. Za celá ta léta, co se pohybuji v tomto oboru, se mi nikdy nestalo, že by ke mně přišel potenciální klient a řekl: ‚Ten doktor se mi opravdu zamlouvá, mám z toho hrozný pocit, ale chci ho žalovat.‘ Zazili jsme lidi, kteří přišli s tím, že chtějí žalovat nějakého