

BERTHOLD GUNSTER

Přestaňte říkat
"ano, ale..."

vytaste se
s "ano, a...!"

MYŠLENÍ NARUBY

**PROMĚŇTE PROBLÉM
V PŘÍLEŽITOST**

PŘELOŽIL MICHAL ČERMÁK

MYŠLENÍ NARUBY

Copyright © 2008/2015 Berthold Gunster
Published by agreement with Marianne Schönbach Literary Agency B.V.
and Corto Literary Agency.

*Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Michal Čermák, 2025
Cover © Adéla Korbelařová, 2025
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2025

ISBN 978-80-277-5707-7 (pdf)

BERTHOLD GUNSTER

MYŠLENÍ NARUBY

**PROMĚŇTE PROBLÉM
V PŘÍLEŽITOST**

přeložil Michal Čermák



OBSAH

Ano-ale	5
Tuto knihu si dejte na noční stolek	7
Myšlení naruby	13

ČÁST 1 Zavazadla

Přijetí	25
Pozorování	35
Problémy	47
Co když všechno vyjde?	53
Anti-křehkost	57
Zaseknuté myšlení	63
Čtyři otázky	73
Shrnutí	79

ČÁST 2 Cesta

Čtyři základní postoje	85
Láska	
1. Strategie přijetí	86
2. Strategie vyčkávání	94
3. Strategie umocňování	100
4. Strategie respektu	110

Práce	
5. Strategie vytrvalosti	120
6. Strategie soustředění	128
7. Strategie přehodnocení	136
Bitva	
8. Strategie eliminace	143
9. Strategie importu	152
10. Strategie kolaborace	158
11. Strategie lákání	167
3. Hra	
12. Strategie vychloubání	177
13. Strategie výměny rolí	185
14. Strategie narušování	192
15. Strategie obrácení	203

ČÁST 3 Konečně

Ve zkratce	217
Čas vyrazit	223
 Zákulisí	 225
Doporučená četba	229

ANO-ALE

Představte si, že jste dostali skvělý nápad, jenže slyšíte jen samé „ale“. „Už se to zkoušelo, ale nefungovalo to.“ „Je to pěkný nápad, ale co to nechat na jindy?“ „No ale co když to nebude fungovat...“

Ze všech těch „ale“ můžete nabýt dojmu, že každý pokus o inovaci skončí pohřbený v bažině zdánlivě rozumných námitek. A přesně tak to funguje: přístup „ale“ zaujímá k životu odmítavý postoj, který vám překáží v cestě tím, že na ni klade omezení a hrozby. Nápad může být sebezajímavější, ale setkává se s nedostatkem pružnosti, což vede ke stagnaci.

Existuje i jiná možnost, kdy si odpovíte „ano“. Tento otevřený pohled na věc klade důraz na to, co *lze* udělat, a oceňuje možnosti. Díky tomuto postoji dokázete spatřit světlo schované za mraky. Výsledek? Kreativita a inovace.

Tato kniha se soustředí na přechod od „ale“ k „ano“, na jiný přístup k životu; o přechodu od soustředění se na problémy k soustředění se na příležitosti. Když k problému přistupujeme s myšlením „ano-a“, někdy překvapivě snadno objevíme nová řešení. Podívat se na problém z nového úhlu, jen trochu jiného, může vést k hlubšímu pochopení, a to jen za cenu malého úsilí. S problémy nemusíme bojovat, můžeme je *proměnit* v příležitosti. Můžeme z nich udělat své spojence.

Umění proměnit problémy v příležitosti se lze naučit. Jde o formu psychologického džiu-džitsu, techniku, které říkám „myšlení naruby“ (v mé rodné holandštině *omdenken*). Myšlení naruby vede nejen k řešení existujícího problému, ale dokáže nečekaně a překvapivě odhalit zcela nové možnosti. Stejně jako se housenka mění v motýla, i problém lze přeměnit v cosi nového a krásného.

To nás vede k překvapivému paradoxu: čím více problémům čelíme, tím lépe.

Myšlení naruby má schopnost doopravdy zlepšit váš život a paradoxně ne tím, že se budete problémům vyhýbat nebo je popírat a zdůrazňovat jen to dobré, ale tím, že problémy uznáte a přijmete bolest, ztrátu a nedostatek. Myšlení naruby vždy začíná uznáním reality. Pesimistovi je úplně jedno, kolik vody je ve sklenici; stejně bude jen naříkat, že musí zase umýt nádobí. Proč si místo toho raději nevychutnat sklenici vody?

Koncept myšlení naruby jsem začal rozvíjet v roce 1997 v Nizozemsku, kde žiju. Od té doby jsme s mým týmem herců a školitelů uspořádali více než 10 000 divadelních, zábavných a vzdělávacích seminářů o principech myšlení naruby, kterých se celkem zúčastnil více než 1 milion lidí. Kromě Nizozemska účinkuje náš britsko-americký tým herců a školitelů myšlení naruby ve Španělsku, Singapuru, Británii, Německu a Francii. Celkem jsem o myšlení naruby napsal 12 knih, všechny se staly bestsellery. Jen v Nizozemsku se jich prodalo přes 1,3 milionu výtisků (nezapomeňte, že máme pouze 17,4 milionu obyvatel!). Tyto knihy byly přeloženy do angličtiny, italštiny, portugalštiny, dánštiny, němčiny a – jak ostatně sami vidíte – do češtiny.

Příběh myšlení naruby ale tímhle nekončí. Vyvíjí se, roste a zraje. A já jsem hrdý na to, že vy, milí čtenáři, jste součástí této cesty. Doufám, že se vám tato kniha bude líbit. Snad si z ní odnesete mnoho zajímavého. Především ale doufám, že díky ní pochopíte, že problémy nejsou nic víc a nic míň než nezhmotná frustrace. Frustrace, kterou si lze užít, jakmile ji obrátíte naruby a proměníte ji v novou, vytouženou, jiskřivou realitu.

Berthold Gunster

Tuto knihu si dejte na noční stolek

Pár myšlenek o tom, jak tuto knihu číst

Zaprvé.

Kdysi jsem se dozvěděl, že si přibližně 64 procent lidí pravidelně čte před spaním, že průměrná doba čtení je 10 minut a průměrné tempo čtení asi 300 slov za minutu. Nemusí to platit pro každého čtenáře, ale s ohledem na tato čísla jsem knihu rozdělil do kapitol o zhruba 3 000 slovech, takže vám každý večer před spaním akorát vyjde jedna kapitola.

Zadruhé.

Tato kniha není román, je to literatura faktu. Popisuje myšlenky, přístupy a (doufejme) inspirativní příklady myšlení naruby. Neexistuje však nic takového jako „teorie myšlení naruby“, kterou bych mohl vyložit od A do Z ve formě logického, přímočarého návodu. Vysvětlovat někomu, jak myslet naruby, aniž by si to mohl sám vyzkoušet, lze snad nejlépe přirovnat k tomu, kdybyste se snažili někomu udělat prohlídku domu, ale nepozvali ho dovnitř. Tím, že se na něj podíváte zvenčí, třeba oknem nebo otvorem na dopisy, nakouknete bočními dveřmi, nebo dokonce nahlédnete do komína, uvidíte pokaždé něco jiného a postupně (možná) získáte neodbytný pocit, že vám uniká plnohodnotný zážitek. Proto vám doporučuji, abyste mě nebrali jen za slovo, ale abyste se nechali pozvat dál a aplikovali myšlení naruby na svůj vlastní život a tím si plně uvědomili jeho význam.

Zatřetí.

Učení probíhá na více úrovních: některé jsou vědomé, ale mnohé jsou nevědomé. Něco si přečteme, sníme o tom, druhý den o tom s někým mluvíme a některé získané poznatky potom

aplikujeme jen intuitivně. Až později si uvědomíme, že to vlastně děláme. A to je další důvod, proč vám doporučuju si tuto knihu číst ve volném čase a po částech. Přečtěte si každý den jednu kapitolu, a dáte tak své mysli čas, aby poznatky vstřebala a mohla z nich těžit. Třeba se vám zachce si nějakou kapitolu přečíst znovu.¹

Začtvrté.

Předchozím třem myšlenkám nevěnujte pozornost. Čtete knihu, jak chcete. Nebo ji třeba nečtete vůbec.

1 Přestože o myšlení naruby píšu a mluvím už více než 15 let, pravidelně se vracím k materiálu, který jsem prezentoval už nesčetněkrát: „Tohle je opravdu zajímavé, tomu bych se měl věnovat!“ Mezi pochopením a realizací je zřejmě obrovská propast.

ANO-ALE

**KDYŽ PŘEMÝŠLÍM
O TOM, CO BY MĚLO
BÝT, ALE NENÍ.**

ANO-A

**KDYŽ VIDÍM, JAK SE
VĚCI MAJÍ A CO BYCH
S NIMI MOHL DĚLAT.**

Myšlení naruby

*Pesimista vidí v každé příležitosti obtíž,
optimista vidí v každé obtíži příležitost.²*

Než začneme, dovolte mi, abych vám o sobě něco řekl. Vystupoval jsem divadelní režii se zaměřením na improvizaci. Tato zkušenost položila základ mé filozofie myšlení naruby. Jaká jsou zlatá pravidla improvizace? Dvě jednoduché věci. *Přijmout* realitu takovou, jaká je, a *něco* s ní *udělat*. Představte si improvizaci scénku, ve které účinkuje jeden herec jako zubař a druhý jako pacient. Vznikla by snad scéna, kdyby pacient nepřišel s žádnou obtíží? No, byla by to nudná podívaná: „Dobré ráno“, „Dobré ráno“, „Jak se máte?“, „Mám se dobře“, „Dobře, uvidíme se na příští kontrole“, „Na shledanou“, „Na shledanou“. Improvizace se, stejně jako každé dobré drama, točí kolem nějakého problému. Co se tedy herci v improvizaci učí? Naučí se přijímat, nebo ještě lépe milovat problémy a to, co z nich lze vytvořit. Použijte problémy jako odrazový můstek.

Když jsem začal pracovat jako divadelní režisér, nešel jsem obvyklou cestou. Více než deset let jsem dělal divadelní hry s lidmi a o lidech, kteří zažili životní neúspěchy: o lidech, kteří žili v chudinských čtvrtích města Utrechtu, trpěli chudobou, nezaměstnaností a dalšími sociálními problémy. Pracoval jsem také s dětmi, co utekly od rodičů, bezdomovci a osobami závislými na drogách nebo alkoholu. S těmito lidmi jsem dělal divadlo nejen v Nizozemsku, ale také na Ukrajině, ve Španělsku, Skotsku, Německu, Polsku, Belgii a USA. V Chicagu jsem inicioval projekt s lidmi

² Autor tohoto brilantního citátu není znám, bývá ale často mylně připisován Winstonu Churchillovi.

bez domova nazvaný *Not Your Mama's Bus Tour*. Během tohoto divadelního turné (bývalí) bezdomovci ukázali divákům pohled na město očima bezdomovců.

V rámci všech těchto divadelních projektů jsem se jako režisér musel naučit jednu důležitou věc: lidé, se kterými jsem pracoval, nebyli studovaní profesionální herci. Přestože mnozí z nich měli nepopíratelný divadelní talent, byl jsem nucen pracovat navzdory mnoha omezením. Co jsem tedy musel udělat? Musel jsem se naučit pracovat jako improvizátor: přijmout realitu takovou, jaká je, vidět a přijmout omezení svých „herců“ a zároveň zjistit, jaké schopnosti mají a jak s nimi můžu dělat opravdové, přesvědčivé, autentické divadlo. Brát je takové, jací jsou, ne takové, jací doufám, že by mohli být. Bez myšlení naruby by to nešlo. Co dělat, když se na premiéru hry s bezdomovci dostaví pět televizních štábů – jedním z nich je CNN – ale jeden z herců se nedostaví? Můžete být naštvaní, frustrovaní nebo zklamaní, ale tyto emoce problém nevyřeší. Pomůže jen myšlení naruby. Proměňte problém v něco jiného. V souladu s tímto poznatkem jsme tedy během autobusového turné *Not Your Mama's Bus Tour* vytvořili scénku, kdy bylo divákům řečeno, že se před příští zastávkou objeví žena bez domova a poví nějaký příběh, nebo... se neobjeví. Součástí divadelního představení se stalo i to, zda se tato žena objeví včas, nebo přijde pozdě (nebo se neobjeví vůbec). Jak to dopadlo? Prostě báječně! Když přišla, diváci ji odměnili potleskem. Pokud ne, bylo to pro diváky poučení, jak neuvěřitelně těžký může být život na ulici.

Zpět k situacím, které si každý správný improvizací herec vychutná: jsou opakem toho, co chceme v životě. Nechceme mít problémy a až pak z nich „něco vykřesat“! Chceme štěstí! Radost! Zdraví! Chceme, aby náš život běžel hladce.

Tak bohužel život nefunguje. Nikomu. Životy každého z nás jsou plné zklamání, neúspěchů, katastrof nebo, abychom to shrnuli, problémů. K čemu máme sklon, když jsme konfrontováni s problémy? Samozřejmě k řešení. Problémy jsou nepříjemné.

Problémů se chceme zbavit nebo jim úplně zabránit. Aby bylo jasno, na řešení problémů není nic špatného. Ale často, i když se nám podaří problém vyřešit, se v řešení skrývá promarněná příležitost. Tu a tam můžeme – podobně jako se to učí improvizací herci – z problému něco vykresat. Obrátit ho v příležitost. Udělat z neobjevení se v autobuse vrchol představení.

Touto knihou vám chci pomoci žít život tak, jako byste hráli roli v divadelní hře. Ve velice závažné hře. Velmi závažnou roli. S velmi závažnými problémy. A tato hra je váš život. Mnohé z těchto problémů vám však mohou pomoci najít cestu k nečekaným příležitostem. Tu a tam je můžete obrátit naruby. Problémy vás mohou zbavit síly, ale také mají schopnost vás posílit a učinit vás moudřejšími, zábavnějšími a v podstatě i kreativnějšími. V této knize vám chci nabídnout nástroje a znalosti, pomocí nichž je dokážete obrátit naruby.

Ne že by to bylo snadné. Obrátit myšlení naruby vyžaduje mnoho dovedností. Ale nemusíte se bát. Všechny se lze naučit. Možná nejtěžší je vypěstovat si základní postoj, kdy podobně jako herec v improvizaci přijmete věci, které v životě nemůžete změnit, a pak se pokusíte přijít na to, co s nimi můžete udělat. Dokud odmítáte přijmout tento základní postoj k životu, myšlení naruby bude jen iluzí. Jakmile však tento postoj přijmete, stane se z něj dovednost, ve které se můžete stát mistry. Můžeme začít.

Během nizozemského televizního pořadu *Great! De Leeuw Again*, který moderuje komik Paul de Leeuw a který se vysílá živě, vběhne do studia naháč a začne skandovat „Stop týrání zvířat“, což má napsáno i na hrudi. Moderátor de Leeuw zrovna volá jakési překvapené ženě domů a začíná s ní hovořit. Nechá se snad zachvátit panikou a přepne na reklamu? Ne, na okamžik se paní omluví a zavolá na naháče: „Počkejte chvíli, hned jsem u vás. Pak budete mít tolik času, kolik potřebujete.“ S ukončením hovoru si dá hezky na čas. Naháč stojí vedle něj na pódiu, vypadá poněkud zmateně, ale zdvořile čeká, až na něj přijde řada. Když

de Leeuw dokončí svůj předchozí výstup, nabídne naháčovi židli. „Tak mi o tom týrání zviřat povězte.“

Vstup nudisty do živého vysílání by se obvykle považoval za problém. Paul de Leeuw však dokázal tuto situaci obratně proměnit. Co zprvu působilo jako rušivý element, se bez námahy přetvořilo v součást programu.

Tato historka je příkladem myšlení naruby. Když k problému přistoupíme jako k příležitosti, můžeme ho využít ve svůj prospěch. Myšlení naruby je druh psychologického džiu-džitsu. Stejně jako se můžete naučit využít v boji sílu protivníka ve svůj prospěch, můžete využít ve svůj prospěch sílu problému. Místo toho, abyste bojovali s problémem, dovolíte mu, aby bojoval sám se sebou.

Nabídnu vám další příklad. Mladý pár právě uzavřel sňatek. Manžel žil do svých 31 let u rodičů a nyní se novomanželé přestěhovali do domu vzdáleného od jejich bydliště více než 150 kilometrů. Tito rodiče k nim jezdí každé dva týdny na návštěvu vyzbrojeni kbelíky, mopy a prachovkami a bez vyzvání pečlivě uklízejí jejich dům. Novomanželé z toho samozřejmě nemají radost. Před každou další návštěvou v domě uklízí, ale rodiče si vždycky najdou nějaký důvod, aby si postěžovali, že je tam chlívek, a začnou s úklidem.

Manželé v zoufalství požádali o pomoc psychologa Paula Watzlawicka. Watzlawick, známý výstředník, jim dal překvapivou radu. Před příští návštěvou rodičů nemají vůbec uklízet. Ve skutečnosti čím větší nepořádek, tím lépe. Pokud rodiče začnou uklízet, měl by se podle něj mladý pár chovat, jako by jejich úklid byl tou nejnormálnější věcí na světě. Jako by bylo samozřejmé, že rodiče mají pro své děti pracovat jako šílenci, zatímco ony nemají hnout ani prstem. A to také ti manželé udělali.

Rodiče dorazili na další návštěvu a v domě na ně čekala naprostá spoušť. Hromady obálek s účty, špinavé oblečení a všude nepořádek. Rodiče museli celý víkend pracovat jak diví, aby dali dům do pořádku, a když v neděli večer konečně vyrazili domů,

na příjezdové cestě po sobě nechali jen stopy po smyku. „Musí si myslet, že jsme se zbláznili!“ říká otec. „Jo,“ odpoví jeho žena. „Znova už jim pomáhat nebudeme. Ať si to řeší sami!“

Reakce Paula de Leeuwa a přístup mladého páru jsou protichůdné. Zdá se, že přijít s takto zdánlivě nelogickým řešením vyžaduje velkou dávku kreativity. Ve skutečnosti v nich však můžeme sledovat řadu logických kroků.

Pro začátek: v obou případech je problém tím či oním způsobem zcela ignorován. Jak novomanželé, tak Paul de Leeuw zdánlivě odmítají reagovat. Jako by to vlastně žádný problém nebyl. Dokonce se zdá, že *si* situaci *užívají*. Pokud se nám děje něco, co nechceme, reagujeme většinou odporem – ve stylu ano-ale. Snažíme se problému zbavit nebo ho alespoň minimalizovat.

Nahatý divák, který vběhne s křikem na plac během živého vysílání?

Ano, ale to se nesmí stát. Zastavte ho! Odvedte ho odsud!

Rodiče, kteří jednou za čtrnáct dní vtrhnou do domu svých dospělých dětí s úmyslem jim uklidit?

Ano, ale to se prostě nedělá. Promluvejte si s nimi! Vyřešte to.

Samozřejmě, že někdy pomůže s problémem bojovat, ale často se výsledek podobá šlápnutí na hada pod kobercem. Problém se z toho nějak vykrotí a pak se znovu objeví. Spousta problémů je prostě příliš složitá na to, aby se daly vyřešit přímočarým, logickým přístupem. Jak se říká: „Vzhledem k definici problému je problém z podstaty neřešitelný.“

A co víc, přístupem ano-ale se v dané situaci omezujeme způsobem, který není konstruktivní. Upínáme se na to, jak by věci „měly být“. Mladý pár chce, aby se rodiče přizpůsobili modelu „dobrých rodičů“. De Leeuw by byl pravděpodobně raději, kdyby jeho pořad probíhal podle scénáře. V takových případech chceme většinou situaci *napravit*. Naše očekávání nás vedou k tomu, že situaci vnímáme jako problém. Problém však není ani tak v realitě, ale spíše v našich hlavách a v našem ano-ale přístupu, který

stojí na našich představách o tom, jak by svět „měl vypadat“, a který problém nakonec udržuje při životě, nebo ho dokonce vyživuje. Trik spočívá v tom, že se naučíme myslet za hranicemi svých vlastních omezení.

Zeptejte se sami sebe, kdo definuje, zda je někdo dobrý rodič nebo jak má probíhat živé vysílání? Existují nějaké tvrdé, neměnné zákony? Myšlení naruby začíná opuštěním představy o tom, co by mělo být, a otevřením se tomu, co by mohlo být.

První krok: dekonstrukce – jak z problémů udělat fakta

Prvním krokem k myšlení naruby je proměnit „ano-ale“ na „ano“. Řekněte nahlas „ano“ každé situaci, která se před vámi objeví. Vlezlí rodiče nejsou problém, který je třeba řešit, je to prostě cosi, co je dané. Je to fakt. A přiznejme si, že je to jediný rozumný závěr, protože o realitě si můžete říkat, co chcete, ale z definice je taková, jaká je. Přijmout ji člověku ušetří spoustu starostí.

Tento první krok (od problému k faktu) nazývám dekonstrukcí. Problém rozdělíte na fakty, čímž odstraníte úvahy o tom, co by mělo být, a ponecháte jen to, co je. Během čtení této knihy uvidíte, že takový proces může být někdy docela obtížný. Jako byste použili louskáček k rozlousknutí tvrdého ořechu, kdy se tloušťka skořápky rovná vehemenci, s jakou se držíte svých utkvělých názorů na to, jak by měla realita vypadat.

Druhý krok: rekonstrukce – proměňte fakta v příležitost

Následuje paradoxní a kreativní rozpoznávání nových příležitostí. Pokud chtějí rodiče uklízet, nuže dobrá, ať pomáhají. Rodiče

ve skutečnosti *nemají* svým dospělým dětem zasahovat do života; dobrá výchova a takovéto vměšování jsou jako olej a voda. Naše myšlení má však neuvěřitelnou schopnost proměnit zdánlivé rozpory v nečekané příležitosti. V tomto druhém kroku, od „ano“ k „ano-a“, zjišťujete, jaké zdroje máte stále k dispozici, shromažďujete čisté fakty a zjišťujete, jak s nimi můžete naložit. Tato transformace faktů v příležitost je fází *rekonstrukce*, od toho, co je, k tomu, co by mohlo být.

Myšlení naruby je občas složité, bolestivé a časově náročné. Může ve vás vyvolat pocity smutku a odporu. V mnoha případech se musíte vyzbrojit trpělivostí, nepolevovat a mít důvěru v sebe samé. Někdy však může být tento proces překvapivě snadný; tehdy připomíná spíš prasknutí bubliny než náročné louskání ořechů. Člověk si najednou řekne „aha“ nebo „Opravdu? Je to až tak jednoduché?“ a „No ne! Nemůžu uvěřit, že mě to nenapadlo už dávno!“

Myšlení naruby se neřídí žádným matematickým vzorcem. Je to spíše umění nebo řemeslo. To bych rád opravdu zdůraznil. Dost lidí – alespoň podle mých zkušeností – očekává, že myšlení naruby je jakýsi proces logické analýzy, vědecká disciplína, která nabízí nový soubor principů, jež mohou s matematickou jistotou aplikovat na své problémy. Když se ukáže, že myšlení naruby takto nefunguje, jsou zklamaní. Dovolte mi tedy zdůraznit: myšlení naruby se neskládá z jednoduchých vzorců; je to tvůrčí proces, který se přizpůsobuje okolnostem.

Pro ilustraci uveďme krátký klip, který se stal nesmírně populárním na YouTube. Otec ve Španělsku chtěl jít se svým tříletým synem do supermarketu pěšky. Syn ale chtěl jet autem. Nějakou chvíli si jen každý říkal své. Otec stál na cestě a neustále opakoval „Procházka“ a syn s rukou na dveřích auta pokaždé odpověděl „Sem“. To se opakovalo jednou, dvakrát, třikrát, čtyřikrát. „Procházka“, „Sem“, „Procházka“, „Sem“. Pak si otec náhle vyměnil roli a bez jediného zaváhání řekl: „Sem.“ A co se kupodivu stalo?

Jeho syn okamžitě odpověděl: „Procházka“, pustil dveře auta a připojil se k tátovi na cestě. Spor byl u konce.

Otec použil strategii myšlení naruby, tedy výměnu rolí, která na jeho tříletého chlapce dokonale zafungovala, protože tříleté děti chtějí být *samostatné*, samy se rozhodovat. Když jim řeknete: „Nesmíš sníst všechno na talíři, jinak z tebe vyroste velký kluk“, snědí úplně všechno, jen aby nebylo po vašem. Aby udělaly to, co samy chtějí. Tato strategie však u chlapce pravděpodobně nebude dlouho fungovat. Za pár měsíců otcův trik prokoukne, a kdyby mu potom otec řekl: „Sem“, sám odpoví: „Sem.“

Myšlení naruby nenabízí bezpečná a univerzální pravidla. Musíte ho přizpůsobovat okolnostem a rozvíjet ho. Nabízí však způsoby, jak neustále rozšiřovat svůj repertoár řešení různých problémů.

V myšlení naruby se můžete zdokonalit jen tak, že si o něm přečtete? Bohužel ne. Osvojit si ho lze pouze tím, že ho budete používat. V tomto smyslu je to jako s hrou na klavír – mistrovství vyžaduje roky praxe. Pokud si tuto knihu pouze prolistujete a techniky si sami nevyzkoušíte, nebude pro vás znamenat nic víc než sbírku zábavných příběhů. Její síla se projeví teprve tehdy, když použijete myšlení naruby ve svém vlastním životě.

Pianisté musí neustále trénovat a i myšlení naruby vyžaduje soustavné rozvíjení. Zahrnuje více nástrojů a klíčem k úspěchu je volba těch nejlepších pro danou situaci. Abych tím zdůraznil šíři škály přístupů, často mluvím o *strategii* myšlení naruby. Termín „strategie“ pochází z válečnictví, v němž je někdy nejefektivnějším přístupem útok, jindy obrana, a často i vyčkávání a domlouvání nebo vyjednávání. Válčení vyžaduje strategický vhled a stejně tak i myšlení naruby zahrnuje řadu různých strategií. V průběhu této knihy vás seznámím s 15 strategiemi myšlení naruby. Některé z nich se zabývají fází dekonstrukce, tedy způsoby, jak rozebrat či rozplést problém. Jiné se vztahují k fázi rekonstrukce a napomáhají k vytváření nových příležitostí.

Představte si čtení této knihy jako cestu za myšlením naruby. Před cestou si obvykle zabalíte všechno to, co podle vás budete potřebovat. Nějaká zavazadla potřebujete i na cestu s myšlením naruby: řadu *základních poznatků*. Z tohoto důvodu se kniha skládá ze dvou hlavních částí. První představuje zavazadla, tedy základní poznatky, které vám pomohou pochopit a co nejlépe využít strategie, a druhá vás vezme na samotnou cestu a popíše 15 strategií myšlení naruby. Třetí část je užitečným shrnutím těchto strategií.

Začněme tedy první částí.

Zavazadly.

MYŠLENÍ NARUBY

myšlení naruby (ano-a)

Technika myšlení pro přeměnu problémů v příležitosti; syn. přístupu typu ano-a; srov. ant. přístup typu ano-ale, myšlení orientované na hrozby, negativní.

Představenstvo dokázalo pomoci odvážného myšlení naruby rozptýlit podezření tisku; psychiatr poradil manželům, aby o svém vztahu přemýšleli naruby; protistrany v bezvýchodném vyjednávání použily myšlení naruby. Najednou jako by nikdy nebyli ve sporu.

ČÁST 1

Zavazadla



Přijetí

*Pokud problém nemá řešení, neztrácejte
s ním čas. Pokud řešení problému
existuje, neztrácejte čas obavami.*

Mladý kapitán poprvé velel impozantní válečné lodi. Jedné noci se moře rozbouřilo a loď zahalila hustá mlha. Kapitán dostal z můstku signál: přímo k lodi se velkou rychlostí blíží podivné světlo. Neohrožený kapitán nemusel přemýšlet déle než vteřinu; vydal rozkaz k odvysílání zprávy. „Jste na kolizním kurzu. Okamžitě změňte kurz o 20 stupňů na jih.“ Odpověď kapitána rozzuřila. Cizí kapitán odpověděl vlastním rozkazem: „Okamžitě změňte kurz o 20 stupňů na sever.“ Takto si vyměnili několik zpráv, kdy kapitán požadoval, aby druhá strana změnila kurz, a pokaždé se vrátila stejná odezva. Nakonec zoufalý kapitán vyslal: „Varuji vás, jsme bitevní loď a budeme pálit.“ Odpověď byla rychlá: „Varuji vás, my jsme maják!“³

Jednou ze základních tezí myšlení naruby je, že některé situace a problémy prostě musíte přijmout. O tom je tato kapitola. Možná vám bude připadat, že to do této knihy nepatří; není přece myšlení naruby o změně? Proč bychom měli trávit čas věcmi, které *nemůžeme* ovlivnit? V praxi bohužel investujeme mnoho energie do snahy změnit věci, které změnit nelze. Podobně jako don Quijote se často snažíme přizpůsobit realitu svým přáním. A dokud se o to snažíme, dokud zaměřujeme své úsilí na změnu nezměnitelného, necháváme věci, které *bychom* ve skutečnosti změnit *mohli*, tak, jak jsou. Odpor tedy paradoxně často udržuje

3 Jeff Gaspersz, *Griep je kans! Vind en benut nieuwe mogelijkheden* (Spectrum, 2009)