

„Tato brilantní, zábavná kniha rozebírá zásadní nedostatek lidského konání a rozhodování: naši nevoli odcházet od toho, s čím jsme začali. Přesvědčivé příklady nezdarů i užitečné rady pro mne byly velmi poučné a pro vás budou také.“

— **DANIEL KAHNEMAN**, nositel Nobelovy ceny za ekonomii
a autor bestselleru *Myslení, rychlé a pomalé*, který se dostal
na první příčku žebříčku *New York Times*

„Každá obchodní škola nabízí kurz o založení firmy, ale jen málo z nich učí, jak firmu ve správný okamžik zavřít. Tato kniha tuto mezeru vyplňuje brilantními, svěžími postřehy a skvělými příběhy. Nechejte všeho a pusťte se do čtení.“

— **RICHARD THALER**, nositel Nobelovy ceny
za ekonomii a spoluautor bestselleru *Nudge (Šťouch)*

„*Umění skončit* je poutavá, důležitá kniha vycházející z vědeckých poznatků. Je to poklad, díky němuž si budete počínat efektivněji.“

— **KATY MILKMAN**, autorka bestselleru *How to Change*

„*Umění skončit* patří k těm vzácným knihám, od kterých se člověk nemůže odtrhnout, ale zároveň přinášejí něco mimořádně důležitého. Pokud jste schopnost hodit flintu do žita dosud nepovažovali za konkurenční výhodu, dostane se vám osvícení.“

— **DAVID EPSTEIN**, autor bestselleru *Range*

„Nestane se vám často, že byste si řekli: ‚Tahle kniha mi změnila život.‘ Toto je jedna z mála výjimek.“

— **SETH GODIN**, autor bestselleru *Proces*

„Jen člověk s pokerovou průpravou mohl napsat tuto užitečnou knihu o tom, kdy – a zejména jak – složit nevýhodné karty v obchodě, investování, vztazích a životě.“

— **RYAN HOLIDAY**, autor bestselleru *Klíčem je klid*, který se dostal
na první příčku žebříčku *New York Times*

„Žádná dovednost nemá v životě větší význam než uvědomění si, kdy zatnout zuby, a kdy to naopak vzdát. Autorka nabízí pokladnici návodů, které vám pomohou poznat, kdy je načas říci dost.“

— **ADAM GRANT**, autor bestselleru *Ještě to promysli*, který se dostal na první příčku žebříčku *New York Times*, a moderátor podcastu *WorkLife* na platformě TED

„Přelomová kniha o strategii od přední světové myslitelky zabývající se rizikem a rozhodováním.“

— **SHANE PARRISH**, moderátor podcastu *The Knowledge Project*

„Opakem velké ctnosti je také ctnost. A schopnost v pravý čas odejít je ideálním doplňkem houževnatosti. Udělejte si z obou těchto ctností nedílnou součást svého charakteru a žijte daleko naplněnější život.“

— **PHILIP TETLOCK**, autor bestselleru *Superprognózy*

„Umění říci dost není jen umění, ale také věda – a těžko bychom pro oba tyto aspekty našli lepší učitelku než Annie Duke.“

— **BRIAN CHRISTIAN**, spoluautor knihy *Algoritmy pro život*

„Od Kennyho Rogerse nedokázal nikdo tak umně ukázat, jak je důležité vědět, kdy karty držet, a kdy je zahodit, a nikdo nepředstavil jasnější strategii pro chvíle, kdy nestačí odejít, nýbrž je záhodno vzít nohy na ramena.“

— **DAVID McRANEY**, autor knihy *How Minds Change*

„Od této knihy se nebudete moci urvat, protože je jednak dobře napsaná, a jednak poskytuje veledůležité poznatky, které stojí za zapamatování.“

— **DON A. MOORE**, autor knihy *Perfectly Confident*

**Jak poznat, kdy
je načas to vzdát**

Umění skončit

ANNIE DUKE



audiolibrix

UMĚNÍ SKONČIT

Jak poznat, kdy je načase to vzdát
Annie Duke

Quit

Copyright © 2022 by Annie Duke

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing
Group, a division of
Penguin Random House LLC.

Překlad: Jana Zajícová
Odborná korektura: Michael Durčák
Jazyková korektura: Radka Svobodová
Sazba: Jan Hána
Obálka dle originálu: Tereza Švarcová
Odpovědná redaktorka: Hana Jarčevská
Tisk: Tiskárny Havlíčkův Brod a. s.

Vydalo Nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2024 jako svou 43. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/umeni-skoncit
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #umeniskoncit
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/umeni-skoncit

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2024
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-88494-27-0 (paperback)
ISBN 978-80-88494-28-7 (epub)
ISBN 978-80-88494-29-4 (pdf)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Mým dětem - mému ∞

Obsah

Úvod	Cinknutá váha	11
	<i>Umění vydržet a umění odejít</i>	14
	<i>Jak to jen zaobalit</i>	17
	<i>Co na to věda</i>	19

ČÁST I

PROČ JE NĚKDY ŽÁDOUCÍ SLOŽIT ZBRANĚ

Kapitola 1	Opakem velké ctnosti je rovněž velká ctnost	25
	<i>Neviditelní muži na vrcholu světa</i>	27
	<i>Stažení se jako nástroj při rozhodování</i>	31
	<i>Svůdné volání jistoty</i>	35
	<i>Super Bowl jako hřbitov velkých firem</i>	37
	<i>Držet, či zahodit? Většinou zahodit</i>	38
Kapitola 2	Ten pravý čas má příchuť ukvapenosti	43
	<i>Výhody včasného odchodu</i>	49
	<i>Význam očekávané hodnoty</i>	52
	<i>Odchod jako rozhodnutí o očekávané hodnotě</i>	55
	<i>Návštěvníci z minulosti</i>	58
	<i>Hod mincí</i>	60
	<i>Skok přes žraloka</i>	61
	<i>Tyranie statu quo</i>	63

Kapitola 3	Zůstat, či jít?	67
	<i>Papírové zisky a papírové ztráty</i>	70
	<i>V nejlepším přestat?</i>	74
	<i>Ber peníze a utíkej</i>	75
	<i>Jak chytré jsou chytré peníze?</i>	77
	<i>Zpětná vazba k tomu, co neděláte</i>	81

MEZIHRA 1

Umění poroučet se, když se svět dívá 85

ČÁST II

KDYŽ PROHRÁVÁTE

Kapitola 4	Eskalace závazku	91
	<i>Po kolena ve velkém bahně</i>	97
	<i>Dokud to nebolí, není to ono</i>	99
Kapitola 5	Utopené náklady a strach z plýtvání	103
	<i>Efekt utopených nákladů</i>	107
	<i>Veřejné stavby: marnost nad marnost</i>	110
	<i>Katamari</i>	112
	<i>Kam až může katamari narůst?</i>	115
	<i>Mentální účetnictví</i>	117
	<i>Náklad, který bolí nejvíce</i>	119
	<i>Rozdíl mezi věděním a konáním</i>	120
	<i>Myšlenkové triky Jediů</i>	121
Kapitola 6	Opice a podstavce	124
	<i>Když opice neposlouchá</i>	128
	<i>Rozhodná kritéria pro opuštění projektu</i>	131
	<i>Čas jsou peníze</i>	133
	<i>Stav a datum</i>	138
	<i>Zlepšení, nikoli dokonalost</i>	141

ČÁST III

IDENTITA A JINÉ PŘEKÁŽKY

Kapitola 7	Majetnický efekt a tyranie statu quo	153
	<i>Milovník vína mezi ekonomy</i>	158
	<i>Co víte, to vlastníte</i>	161
	<i>Majetnický efekt</i>	162
	<i>Profesionální sport a eskalace závazku</i>	164
	<i>Kdo nic nedělá, nic nezkazí</i>	167
	<i>Đábel, kterého znáte</i>	171
	<i>Cena, kterou platíme za status quo</i>	171
Kapitola 8	Identita a disonance	175
	<i>Kult identity</i>	181
	<i>Kognitivní disonance</i>	185
	<i>Pohled do zrcadla</i>	187
	<i>S kůží na trh</i>	189
	<i>Pomýlená identita</i>	191
	<i>Paprsek naděje</i>	192
Kapitola 9	Pravda bez obalu	197
	<i>(Nadměrný) optimismus</i>	202
	<i>Úskalí vlídnosti</i>	204
	<i>Otěže v rukou kouče</i>	206
	<i>Rozděl a panuj</i>	208
	<i>Důležitost souhlasu</i>	210

ČÁST IV

NÁKLADY OBĚTOVANÉ PŘÍLEŽITOSTI

Kapitola 10	Lekce z nuceného odchodu	221
	<i>Osobní vsuvka</i>	225
	<i>Co se můžeme naučit od mravenců</i>	229
	<i>Poprask v londýnském metru</i>	231
	<i>Jen jeden den</i>	233
	<i>Diverzifikace příležitostí</i>	236
	<i>Velká rezignace</i>	239
Kapitola 11	Krátkozrakost cílů	243
	<i>Problém binárních výsledků</i>	245
	<i>Fixní objekty v měnícím se světě</i>	250
	<i>Alespoň jedno „ledaže“ pro každý cíl</i>	252
	<i>Zaznamenávání průběžného pokroku</i>	254
	<i>Krátkozrakost v důsledku cílů</i>	256
	<i>Kontraproduktivní posedlost plýtváním</i>	258
	Poděkování	263
	Poznámky	267
	Knihy	301
	Články	305
	Rejstřík	322

Úvod

Cinknutá váha

Vříjnu 1974 se boxer Muhammad Ali postaral o nebývalý rozruch, když ve slavném zápase přezdívaném „Rachot v džungli“ zasadil knokaut Georgi Foremanovi. Tímto vítězstvím si vydobyl zpět mistrovský titul v kategorii těžkých vah, který poprvé získal o desetiletí dříve, tedy v roce 1964, kdy z boxerského trůnu sesadil Sonnyho Listona.

Na cestě k tomuto velkolepému triumfu si Ali musel poradit s obrovskou nepřízní osudu. V roce 1967 mu byl odňat titul šampiona těžké váhy, jelikož odmítl vojenskou službu ve válce ve Vietnamu. Tři a půl roku, jež měly být vrcholem jeho kariéry, tak nemohl závodit. Po tomto vynuceném přerušení se musel čtyři roky dostávat do formy, než získal příležitost bojovat o titul s Georgem Foremanem. To už mu táhlo na třiatřicet a měl za sebou 46 profesionálních boxerských zápasů.

Foreman byl jasným favoritem: byl mladší, vyšší, silnější, dosud nepoznal pachutí porážky a byl považován za nezničitelného. Ali se předtím dvakrát utkal s Joem Frazierem a dvakrát s Kenem Nortone a vždy to byly zdlouhavé zápasy, které skončily většinovým rozhodnutím rozhodčích na body, kdežto proti Foremanovi nevydrželi Frazier a Norton ani dvě kola.

Když Ali pokořil Foremana, potvrdil tím svůj status největšího boxera všech dob.

Muhammad Ali se stal symbolem odhodlání. Jakkoli byl jeho úspěch nepravděpodobný, odmítl se vzdát a zvítězil – čteným škarohlídům navzdory. Najdeme působivější příklad toho, jakou moc mají výdrž a houževnatost, když jdete za svým snem?

Tím však tento příběh nekončí.

Tatáž úpornost dopřála Alimu dalších sedm aktivních let. Od roku 1975 až do prosince 1981 zase a znovu vstupoval do boxerského ringu navzdory zřetelným signálům, že by toho měl nechat. V roce 1977 si jeho přátelé i novináři povšimli známek fyzického i mentálního úpadku. Teddy Brenner, pořadatel zápasů v aréně Madison Square Garden (kde Ali vystoupil osmkrát), jej prosil, aby ukončil kariéru.

Ali se však zdráhal.

Brenner se dal slyšet, že v Madison Square Garden už si Ali nezaboxuje. „Nechci, aby ke mně jednou přišel a ptal se mě, jak se jmenuju. V boxu je důležité skoncovat s tím ve správný čas – a ten pro Aliho nastal včera v patnáctém kole [proti Earniemu Shaversovi].“

O týden později se svého svěřence snažil k ukončení kariéry přimět také sportovní lékař Ferdie Pacheco poté, co dostal laboratorní zprávu o stavu Aliho ledvin po zápase. Jeho slova však nepadla na úrodnou půdu, a tak se naopak poroučel on.

V roce 1978 připravil Aliho o titul Leon Spinks, který měl na svém kontě pouhých sedm profesionálních zápasů. V roce 1980 Ali jen taktak a za podezřelých okolností získal lékařský souhlas s tím, aby v Nevadě nastoupil proti tehdejšímu šampionovi Larrymu Holmesovi, a dostal od něj takovou nakládačku, že se z toho vítězný Holmes po zápase rozplakal.

Sylvester Stallone, který tomuto utkání na místě přihlížel, přirovnal poslední kolo k pitvě člověka, který je dosud naživu. Ali se však nechtěl vzdát. George Foremana přece neporazil a tím nejlepším se přece nestal díky tomu, že by se vzdával.

Od roku 1981 se Muhammadu Alimu ve Spojených státech nedařilo získat licenci na zápasy, což je zpravidla formalita. Komise jednotlivých států přitom byly ochotny přimhouřit oko, kde se dalo, aby si pro sebe urvaly zápasy s potenciálem přilákat diváky. Pokud kdy svět na Aliho řval, že je čas pověsit boxerské rukavice na hřebík, bylo to teď. Jenže on toho nedbal a vydal se soutěžit na Bahamy.

Tam znovu prohrál – v zápase, který nabídl i na poměry tohoto sportu ostudnou podívanou. Organizátoři akce byli tak neschopní, že ani nemohli najít klíč od arény. Na všechny vedlejší zápasy, které se konaly před nejdůležitějším kláním večera, poskytli pouze dva páry rukavic, takže program se dostal do skluzu, jelikož boxeři museli čekat, než si jejich kolegové po skončeném zápase odšněrují rukavice. Začátek a konec každého kola signalizoval odněkud vypůjčený kravský zvonec.

Aby mohl zápasit ještě v době, kdy mu táhlo na čtyřicítku, zaplatil Muhammad Ali zjevně vysokou cenu. Ke konci kariéry na něm již byly patrné známky neurologických poruch. Všechny rány, které schytl poté, co porazil Foremana, nepochybně přispěly k tomu, že mu v roce 1984 byla diagnostikována Parkinsonova nemoc, a k jeho následné tělesné i duševní degeneraci.

Vytrvalost není vždy to nejlepší rozhodnutí, alespoň ne bez kontextu. A kontext se mění.

Ona *úpornost*, jež Alimu dopomohla k pozici skvělého šampiona, který sklízel obdiv a byl uctíván jako málokdo, se stala příčinou jeho zkrázy, protože ho přiměla ignorovat varovné signály, které nemohly uniknout žádnému pozorovateli.

To je na úpornosti problematické. Může vás podnítit k tomu, abyste se zakousli do těžkých úkolů, které stojí za to, ale zároveň vás může utit, abyste u nich vytrvali, i když už to není přínosné.

Poznat, kde se to láme, je umění.

Umění vydržet a umění odejít

Výdrž a rezignaci chápeme jako protichůdné síly: buď vytrváte, nebo končíte. Obojí najednou dělat nemůžete a v soutěži popularity to rezignace prohrává na celé čáře.

Vytrvalost je ctnost, kapitulace je hřích.

Ze zkušeností lidí, kteří ve svém oboru září, zpravidla plyne tentýž poznatek: zatněte zuby a vydržte. Jak řekl Thomas Alva Edison: „Naší největší slabinou je to, že se vzdáváme. Nejjistějším způsobem, jak uspět, je zkusit to vždy ještě jednou.“ Fotbalová legenda Abby Wambach se o století později vyslovila ve stejném duchu: „Musíte mít nejen chuť vítězit, ale také schopnost nevzdávat se bez ohledu na okolnosti.“

Podobné inspirativní rady jsou připisovány dalším výtečným sportovním šampionům a trenérům, jako jsou nebo byli Babe Ruth, Vince Lombardi, Bear Bryant, Jack Nicklaus, Mike Ditka, Walter Payton, Joe Montana a Billie Jean King. Prakticky totožné citáty zní z úst nejúspěšnějších podnikatelů historie od Conrada Hiltona přes Teda Turnera až po Richarda Bransona.

Všichni tito lidé a nesčetní další se srotili za různými obměnami tohoto tvrzení: „Kdo se vzdává, nikdy nevyhraje, a kdo vyhrává, nikdy se nevzdá.“

Těžko najdeme populární citát, který by se zastával těch, kteří skládají zbraně. Výjimkou je výrok, který se připisuje americkému herci W. C. Fieldsovi: „Když se ti to napoprvé nepovede, zkus to znovu. Pak toho nechej a nedělej ze sebe šaška.“

Fieldse těžko můžeme považovat za vzor všech ctností. Jeho úspěšná bavičská kariéra sestává z postaviček, které notně nasávaly, nenáviděly děti a psy a přežívaly z ruky do huby na okraji společnosti. To není zrovna dobrá protiváha... a Fields navíc nic takového neřekl.

Z definice platí, že každý, kdo v něčem uspěl, u toho vytrval. To je tautologické tvrzení. Neznamená to však, že platí i opak, totiž že vždy uspějete, pokud u něčeho vytrváte.

Není to pravda ani to není dobrá rada. Ve skutečnosti je to vyložené ničivá strategie.

Pokud neumíte zpívat, je jedno, jak dlouho se tomu budete věnovat – Adele z vás nebude. Pokud je vám padesát a umanete si, že si na olympiádě zasoutěžíte v gymnastice, můžete se snažit sebevíce – a nepodaří se vám to. Myslet si opak je stejně absurdní jako přečíst si v článku o návycích miliardářů, že tito šťastlivci vstávají před čtvrtou ráno, a usoudit, že když se také každé ráno vyhrabete z peřin před čtvrtou, pohádkové jmění vás nemine.

Neměli bychom směšovat zpětný pohled s pohledem vpřed, což tyto aforismy dělají.

Vidíme kolem sebe, jak lidé lpějí na něčem, co nikam nevede. Někdy tak činí na základě domněnky, že pokud vytrvají dost dlouho, úspěch se nakonec dostaví. Jiní jsou přesvědčení, že šampion se nikdy nevzdává. Tak či tak, mnoho lidí mlátí hlavou do zdi a jsou nešťastní, protože se bojí, že chyba je v *nich*, nikoli v oné radě.

Úspěch nespočívá v tom, že jste úporní, nýbrž v tom, že si vyberete ten *správný úkol*, do kterého se pustíte, a že zbytek necháte plavat.

Když vám celý svět říká, abyste svého počínání nechali, nedá se samozřejmě vyloučit, že vidíte něco, co ostatním nedochází, a tak plným právem pokračujete, i když ostatní už by to dávno vzdali. Když na vás ale svět zplna hrdla řve, že je čas přestat, a vy odmítáte poslouchat, může vytrvalost přerůst v pošetilost.

Až příliš často odmítáme poslouchat.

Důvodem může být i to, že vzdávání se má téměř univerzálně negativní pachut'. Když vám někdo předhodí, že hned házíte flintu do žita, brali byste to jako kompliment? Samozřejmě že ne.

Vzdát se znamená selhat, kapitulovat, prohrát. Svědčí to o jisté bezcharakternosti. Kdo se něčeho vzdává, je břídil (ledaže se samozřejmě jedná o něco zjevně nežádoucího, například o kouření, alkohol, drogy či vztah s násilníkem).

V naší běžné mluvě je patrné, že schopnost zatnout zuby a jít dál je ceněnou vlastností. Ty, kteří jí disponují, popisujeme jako *tahouny*, *neochvějně*,

odvážlivé, kurážné, neohrožené, rázné, pevné a odolné. Obdivujeme jejich odvážného ducha, zásadovost, vytrvalost, bojovnost či tvrdošijnost.

Stejně snadno jako tato pozitivní slova se nám v hlavě rojí nelichotivé přídomek pro ty, kdo něco vzdali. Je z nich cítit, že tyto lidi máme za packaly nehodné našeho obdivu. Jsou to *poseroutkové, poraženci, dezertěři, flákači, nuly, saláti, bábovky a padavky*. Zašívají se a mají rádi svůj klídeček, nedokážou se rozhoupat a vykrucují se.

Myslíme si o nich, že *vedou bezcílnou existenci, podléhají svým vrtochům, hned jsou ze všeho vyplašení, nedokážou zabrat, mají slabou vůli, jsou nespolehliví, ba dokonce nedůvěryhodní*. Necouváme ani před výrazem *oportunisté*.

Ne že by neexistovala hanlivá slova pro vytrvalost (například *rigidita* či *umanutost*) nebo pochvalná slova pro projev jejího opaku (například *agilita* či *flexibilita*), ale kdybyste si udělali tabulku o dvou řádcích a dvou sloupcích a do jednotlivých polí zanesli veškerá pozitivní a negativní slova pro obě tyto charakterové vlastnosti, brzy byste zjistili, jak nerovnoměrně jsou rozdělena.

U vytrvalosti byste si všimli, že o ní hovoříme vesměs pozitivně. Zrcadlovým odrazem toho by byla převaha negativních výrazů vztahujících se k lidem, kteří něco vzdávají.

Jedním z nejvýmluvnějších ukazatelů toho, do jaké míry naše mluva upřednostňuje schopnost vytrvat, je skutečnost, že vytrvalost si často spojujeme s *heroismem, nebojácností, odhodláním, a silou ducha*.

Zejména při hrozícím nebezpečí si v představách vykresluje hrdinu, který je krůček od smrti, dívá se do propasti, a přesto vytrvá, i když většina ostatních by už dávno vycouvala.

Naproti tomu ty, kteří nevydrží, máme za zbabělce.

Ve světě, kde je vytrvalost takřka univerzálně vnímána jako cesta ke ctnosti a úspěchu, má schopnost zatnout zuby hvězdný pel, zatímco rozhodnutí vzdát se je někdy v roli hlavního padoucha (či překážky, kterou je nutné překonat), ale daleko častěji mu v dramatu života přísluší pouhý štěk.

Jak to jen zaobalit

V únoru 2019 oznámila Lindsey Vonn, jedna z nejslavnějších sportovkyň světa, na instagramu ukončení lyžařské kariéry: „Mé tělo je nenávratně porouchané a nedokáže mi dopřát závěrečnou sezónu, o které jsem snila. Křičí na mne DOST a je načase, abych mu začala naslouchat.“

Rozepsala se o svých úrazech, operacích a rehabilitacích z poslední doby (z nichž některé předtím nikdy nezmínila) a následně dodala: „Mé motto je: ‚Nikdy se nevzdávej!‘ Všem těm skvělým lidem, všem svým fanouškům, kteří mě povzbuzují, abych pokračovala, chci vzkázat, že se nevzdávám! Jen prostě začínám novou kapitolu.“

V první části svého prohlášení velmi zřetelně velkými písmeny píše, že už nebude závodit v lyžování. (Překlad: končí.) Jenže ve druhé části vehementně popírá, že uzavírá kariéru, jak právě oznámila, a namísto toho své rozhodnutí zaobaluje jako „začátek nové kapitoly“.

Pokud má někdo právo hrdě odejít, aniž by někdo zpochybňoval jeho bojovnost či houževnatost, je to Lindsey Vonn. Příběhy o tom, jak se vrátila na sjezdovky po vážných nehodách, jsou bezmála tak působivé jako její nevšední šňůra úspěchů. Během Olympiády v roce 2006 byla po děsivé srážce převezena vrtulníkem do nemocnice, ale pokusila se uniknout dříve, než ji lékaři propustili, a dva dny poté nastoupila do závodu.

V roce 2013 utrpěla zlomeninu a poškození předního zkříženého vazů a příčného vazů. Po operaci si prošla náročnou rehabilitací, ale pak si oba operované vazy ještě jednou poranila, a tak byla nucena absolvovat celé toto martyrium znovu. Olympiádu v Soči a většinu dalších sportovních událostí roku 2014 musela oželeť, ale již koncem roku stála opět na sjezdovce a do začátku roku 2018 vyhrála dalších dvacet tři závodů Světového poháru.

Pokud je zrovna pro Lindsey Vonn tak obtížné říci, že končí, zkuste si představit, jak složité to musí být pro obyčejné smrtelníky, jako jsme my. Představa, že to balíme, je tak bolestivá, že tu hořkost musíme přebít lžící cukru. Nebo v tomto případě eufemismem.

Když ale tvrdíte, že otevíráte novou kapitolu nebo že strategicky přeskupujete síly, z definice s něčím končíte. Oprostitme-li odchod od negativních konotací, nejedná se o nic jiného než o rozhodnutí skončit s něčím, čemu jste se věnovali.

Měli bychom skoncovat s představou, že odchod musíme zabalit do bublinkového obalu a servírovat jej tak, aby byl co nejpříjemnější. Existuje koneckonců celá řada okolností, za kterých je odchod tou správnou volbou, zejména pokud vám celý svět říká, že přišel čas, když vám selhávají ledviny nebo vám hrozí další várka úrazů, které zpečetí vaši kariéru. Nebo jestliže se trápíte v nešťastném manželství, v neperspektivním zaměstnání nebo na škole, kterou nemůžete vystát.

Proč je tak nepříjemné říci, že končíte? Proč s tímto slovem zacházíme, jako by to byl Voldemort – Ten, jehož jméno se nesmí vyslovit?

Kdysi, když ještě lidé kupovali maso v místním řeznictví, měl každý bavič scénku o tom, jak ho řezník natáhl kvůli cinknuté váze. Slavná replika ze scénky komika Milтона Berleho zní: „Začínám mít pochybnosti o poctivosti svého řezníka. Nedávno mu na váze přistála moucha a vážila přes dvě kila.“

Berle zde narážel na námět, s nímž silná generace židovských bavičů, do níž patřil, běžně pracovala: řezník zkreslí navážené množství v neprospěch zákazníka zpravidla tím, že pod váhu strčí prst. Taktéž do pouťového kola štěstí se dal vložit jakýsi mechanismus, který způsobil, že se zastavilo v určitém výseku, což zaručovalo, že provozovatel nebude muset vyplácet výhru. Podobně mohla být manipulována kola rulety v pokoutních hernách a cinknuté bývaly i kostky při hazardních hrách.

Podobně cinknutá měřítká si bereme i na ty, kteří se rozhodli nechat něco plavat. Příklady Muhammada Aliho, Lindsey Vonn, aforismy, náš jazyk i eufemismy nám říkají, že pomyslný palec našeho uvažování a chování se snaží vychýlit jazýček vah ve prospěch vytrvalosti a v neprospěch rezignace.

Co na to věda

Vzhledem k tomu, jak výrazně jsou naše měřítka cinknutá ve prospěch vytrvalosti a jakého obdivu se dostává lidem, kteří se nevzdávají, by nás nemělo překvapit, jaké popularitě se těší knihy o moci výdrže, třeba *Houževnatost* od Angely Duckworth a *Mimo řadu* od Malcolma Gladwella (druhá jmenovaná kniha se proslavila často citovaným pravidlem, že abychom v nějakém oboru dosáhli mistrovství, musíme v něm odpracovat 10 000 hodin).

Fakt, že takové knihy nadšeně čte obrovský počet lidí, jako by naznačoval, že lidstvo co do výdrže selhává.

Pokud si ale někdo z knihy *Houževnatost* odnesl poznatek, že vytrvalost je bez ohledu na kontext ctností, pochopil práci Angely Duckworth špatně. Ona by nikdy neřekla: „Prostě u toho vydrž a jednou uspěješ.“ Vždyť toho sama napsala mnoho o tom, jak důležité je vyzkoušet si různé věci (což znamená, že musíte řadu jiných věcí zavrhnout) a najít si to, čeho se chcete držet. Ačkoli její knihy zdůrazňují význam vytrvalosti, rozhodně by souhlasila s tím, že je žádoucí rozvíjet si schopnost poznat, kdy přestat.

Vytrvalost možná vyhrává v souboji popularity, ale pádné důvody existují také pro to, abychom jistým projektům dávali vale dříve a častěji.

Celá řada vědeckých disciplín studuje lidskou tendenci vytrvávat *příliš dlouho*, zejména když čelíme špatným zprávám. Tyto disciplíny sahají od ekonomie přes teorii her až po behaviorální psychologii a pokrývají témata, jako jsou utopené náklady, tyranie statu quo, averze ke ztrátě či stupňování úsilí tím více, čím patrnější je jeho marnost.

K nejhlubším sondám do tendence k neoblomné vytrvalosti a zejména do důvodů, proč se takto chováme, patří práce autorů Daniela Kahnemana a Richarda Thaler. První jmenovaný byl za své dílo vyznamenán Nobelovou cenou za ekonomii v roce 2002, druhý v roce 2017. Když dva laureáti Nobelovy ceny bádají o tomtéž tématu, sluší se zbystřit.

Věda nám říká, že den co den se v drobných i zásadních věcech chováme jako Muhammad Ali a zuby nehty se držíme svého navzdory nedvoj-
smyslným signálům, že bychom to měli zabalit.

Smyslem této knihy je osvětlit síly, které působí proti správným rozhodnutím kdy a jak to vzdát, popsat okolnosti, za kterých se zdráháme vyklidit pole, a pomoci nám všem vnímat umění odejít pozitivněji, abychom se dokázali rozhodovat lépe. Tento obsah jsem rozčlenila do čtyř částí oddělených třemi mezipřehledy.

V části I tvrdím, že se vyplatí budovat si schopnost položit karty. Kapitola 1 vysvětluje, že ústup je veleužitečným nástrojem při rozhodování za podmínek nejistoty, protože nám dává možnost změnit kurz, když se dostaneme k novým informacím. Zabývá se v ní také tím, jak nejistota, díky níž je možnost rezignovat tak cenná, paradoxně rezignaci komplikuje. Kapitola 2 se zabývá tím, proč máte obvykle pocit, že jste složili ruce do klína příliš brzy. Rozhodnutí vzdát se je ošemetné, protože nás nutí předvídat, co nás čeká: volbu toho správného okamžiku určuje otázka, zda se stahují mraky nad naší budoucností. Přítomnost naproti tomu může být stále růžová – a od takové přítomnosti se odchází těžko. Kapitola 3 analyzuje vědecké poznatky a představuje důkazy o tom, že my všichni mizerně kalibrujeme rozhodnutí o tom, kdy vytrvat, a kdy naopak složit zbraně. Zejména v případech, kdy se na nás valí špatné zprávy, máme tendenci zatnout zuby a jet dál, zatímco když přicházejí dobré zprávy, vzdáváme se až příliš rychle.

V části II hovořím o tom, do jaké míry je rozhodnutí vzdát se ovlivněno tím, zda zrovna vyhráváme, či prohráváme. V kapitole 4 představuji koncept eskalace závazku, což znamená, že v beznadějně situaci máme tendenci *vybičovat se* k většímu výkonu. V kapitole 5 vysvětlují, proč nám utopené náklady brání, abychom svůj projekt odpískali. Podrobněji zkoumám strach z toho, že naše úsilí přijde vniveč, a negativní vliv peněz, času, úsilí a dalších zdrojů, které jsme investovali, na naše rozhodnutí, zda máme pokračovat. V kapitole 6 nabízím strategie ke zlepšení rozhodování, zda něco vzdát, například vypořádání se s nejsvízelnějšími částmi projektu hned na začátku, způsoby, jak si nastavit referenční ukazatele, rozhodná kritéria a signály, které vám řeknou, kdy je čas hodit projekt přes palubu, protože pokračovat v něm již není ve vašem zájmu.

V části III se do hloubky zabývám kognitivními zkresleními, která ovlivňují rozhodnutí něco vzdát. Kapitola 7 vysvětluje, jak vlastnictví věcí a lpění na myšlenkách komplikuje změnu kurzu, a zmiňuje i silný vliv status quo. Zabývám se v ní také tím, jak nám dvojitý efekt strachu z nejistoty a strachu ze ztráty v důsledku změny brání v tom, abychom vyzkoušeli něco jiného. V kapitole 8 popisují, jak nám naše identita – a touha po logické identitě – brání říci „dost“ a mohou nás přimět k tomu, abychom věnovali stále více energie krokům, které nás vedou do záhuby. Kapitola 9 nabízí další strategii ke zmírnění kognitivních zkreslení, která nám komplikují upuštění od něčeho bezvýchodného: zapojení kouče nebo člověka, který se na naši situaci dokáže podívat zvenčí a může nás v příhodný okamžik nasměrovat jinam.

V části IV analyzuji problém nákladů obětované příležitosti. Když se k něčemu zavážeme, z definice se zavazujeme k tomu, že se nebudeme věnovat něčemu jinému. Jak máme poznat, kdy je načase opustit něco ve prospěch něčeho jiného, lepšího? Kapitola 10 představuje ponaučení, která si odnášíme, když jsme nuceni kapitulovat, a vysvětluje, jak tyto poznatky příště aplikovat preventivně. V kapitole 11 se podíváme na stinné stránky svých cílů – ty nás sice motivují, avšak problém je v tom, že nás mohou motivovat také k tomu, abychom lpěli na něčem, co už nedává valného smyslu. O cílech uvažujeme binárně: splněno/nesplněno. Jenže to se moc nehodí do nestabilního, proměnlivého světa. Naše touha dostat jistému cíli nás může odvádět od toho, abychom zvažovali jiné trasy a příležitosti, které se nám nabízejí. Vysvětluji rovněž, proč je každý cíl třeba brát s rezervou a jak na cestě k němu poznáme, že kráčíme tím správným směrem.

Doufám, že až tuto knihu dočtete, budete vědět, proč si umění skončit zaslouží respekt, že se mu dá naučit a že vám může obohatit život. Chci vás podnítit k tomu, abyste brali v úvahu celé spektrum možností, lépe se rozhodovali u projektů, které si vezmete za své, a přemýšleli o alternativách, abyste se mohli pružně měnit (či zlepšovat) v našem nestálém světě.

Zcela nepochybně existuje spousta obtížných úkolů, které stojí za to, abyste u nich vytrvali, a houževnatost vám s tím pomůže. K úspěchu se

nedoberete tím, že necháte plavat vše, co je obtížné. Na druhé straně se k němu nedoberete ani tím, že se zakousnete do těžkých úkolů, které vám za to nestojí.

Kouzlo tkví ve schopnosti poznat, kdy vytrvat, a kdy se poddat. Tato kniha vám pomůže vyvinout si nástroje, které k tomu budete potřebovat.

Pojďme tedy na to. Umění zavrhnout cokoli, co nám není ku prospěchu, si zaslouží rehabilitaci.

ČÁST I

PROČ JE NĚKDY ŽÁDOUCÍ SLOŽIT ZBRANĚ

Kapitola 1

Opakem velké ctnosti je rovněž velká ctnost

Na světě neexistuje místo, kde by člověk očekával více příběhů extrémní výdrže – alespoň na čtvereční metr – než u vrcholu Mount Everestu. V tamním neúprosném prostředí je houževnatost nutnou podmínkou přežití, o zdolání hory nemluvě. Nejspíše jste řadu těch příběhů slyšeli, přinejmenším ty nejslavnější.

Everest se výtečně hodí jako výchozí bod knihy o umění něco vzdát.

Povím vám příběh tří horolezců, jejichž jména k vám pravděpodobně zatím nedolehla. Dr. Stuart Hutchison, Dr. John Taske a Lou Kasischke byli členy komerční, řízené expedice na Mount Everest, již organizovala společnost Adventure Consultants, která v 90. letech patřila k nejúspěšnějším a nejrenomovanějším společnostem asistujícím horolezcům při výstupu na nejvyšší vrcholy světa. Toho roku sestávala expedice na Everest ze tří průvodců, osmi šerpů a osmi klientů.

Aklimatizace a přesun vybavení na horu vyžadují několik týdnů středně náročného lezení a teprve poté se členové expedice mohou z tábora č. 4 pokusit o vystoupaní na vrchol, pokud to umožňuje počasí. Hutchison, Taske a Kasischke byli přátelé a téhož roku spolu absolvovali řadu

horolezeckých úseků mezi základním táborem (5364 metrů n. m.) a tábo-rem č. 4 (7925 metrů n. m.).

Díky společností jako Adventure Consultants se na vrchol nejvyšší hory světa mohou odvážit i relativně nezkušení lezci. Stačí 70 000 dolarů k pokrytí nákladů, dostatek volného času na to, abyste si mohli dovolit od-jet na několik měsíců do Nepálu, a výtečná fyzická kondice. Poslední zmíněný požadavek pochopitelně není zárukou úspěchu či bezpečí. Ve výškách nad 7500 metrů je vzduch příliš řídký na to, aby tam člověk vydržel delší dobu. Průměrná teplota během horolezecké sezóny činí 26 stupňů Celsia pod nulou.

Kdo se dostane na vrchol (nebo alespoň do velké výšky), musí být scho-pen fungovat v podmínkách, které by většina lidí nevydržela.

V základním táboře vedoucí expedice klientům zdůrazňoval, jak je důležité, aby striktně dodržovali čas návratu, který je stanoven pro kaž-dý den cesty od úpatí hory přes jednotlivé průběžné tábory až následně na vrchol.

Když byli horolezci ještě v základním táboře, rozhodl vedoucí expedi-ce, že čas návratu bude pro den výstupu na vrchol ve 13:00.

Čas návratu je zjednodušeně řečeno okamžik, kdy musejí horolezci přerušit lezení, i když ještě nedosáhli vytyčeného cíle, a vrátit se do tábo-ra. Jeho smyslem je chránit lezce před tím, aby se vystavovali nebezpečí při sestupu, který vyžaduje větší obratnost než postup směrem nahoru.

Při sestupu mohou horolezci čelit kombinaci únavy, nedostatku kys-líku (hypoxie), omrzlin, měnícího se počasí, bloudění či dezorientace, pádu do pukliny či nutnosti pohybu ve tmě, pokud se o zdolávání vrcho-lu pokoušejí příliš dlouho. Tma a únava znásobují pravděpodobnost chy-by a uklouznutí na úzkém jihovýchodním hřebenu, kde za nepodařený krok zaplatíte zřícením do hloubky 2500 metrů na tibetskou stranu či 3500 metrů na nepálskou stranu.

Při sestupu z Everestu zahyne osmkrát více lidí než při výstupu.

Žádný klient na sebe nebere strasti spojené se zdoláním Everestu s úmyslem vzdát to krátce před vrcholem. Hora působí jako magnet nejen

na amatérské lezce. Asistenti průvodců expedice prokazují své dovednosti tím, že sami na vrchol vylezou, někdy dokonce opakovaně. A konečně vůdcové, kteří mezi sebou soutěží o zakázky, spoléhají při propagaci na příběhy úspěchu svých klientů. Ani šerpové nejsou vůči kouzlu Everestu imunní: zdolání vrcholu přispívá jak k jejich podnikatelskému úspěchu, tak k jejich prestiži v místní společnosti.

Čas návratu chrání lidi před pomýleným rozhodnutím pokračovat dále, když už jsou ve stínu vrcholu. Do horolezeckého plánu se tak promítají tři zásadní koncepty. První říká, že výdrž není vždy ctností. To, zda je rozumné pokračovat ve výstupu, závisí na lezeckých podmínkách i na fyzické kondici horolezců. Když tyto faktory hovoří pro opuštění záměru, je záhodno nebrat je na lehkou váhu.

Druhá zásada velí, abyste si plán, za jakých okolností to vzdáte, vypracovali dávno předtím, než před tímto rozhodnutím skutečně stojíte. Tato zásada vychází ze skutečnosti, že nejhorší okamžik pro rozhodnutí je, když jste ve své věci zaangažováni tak silně, že už nemáte odstup. A to na Everestu, když máte vrchol na dosah poté, co jste tomuto snu tolik obětovali, rozhodně platí. V této chvíli jste nejméně kompetentní k rozhodování o tom, zda pokračovat, či to vzdát. Z tohoto důvodu se čas návratu stanovuje dlouho předtím, než čelíte volbě.

Třetí a zřejmě nejdůležitější zásadou je to, že skutečným cílem výstupu na Mount Everest není zdolání vrcholu. To je zcela pochopitelně dílčí cíl, kterému se dostává největší pozornosti, ale konečným cílem je v nejobecnějším a nejrealističtější smyslu toho slova vrátit se bezpečně zpět na úpatí hory.

Neviditelní muži na vrcholu světa

Pánové Hutchison, Taske a Kasischke byli členy jedné ze tří expedic, které se o výstup na vrchol pokoušely ve stejný den, takže v horních patrech Everestu se to hemžilo lidmi. A to více, než bylo radno.

Večer před výpravou oznámil nejméně zkušený vůdce expedice, že jeho skupina se další den o výstup na vrchol nepokusí. Jenže kolem půlnoci (to je okamžik, kdy začíná den výstupu na vrchol) byli členové jeho expedice nastoupeni a stali se součástí neobvykle velké skupiny čítající třicet čtyři osob, která společně opustila tábor č. 4.

Hutchison, Taske a Kasischke se postupně propadli do zadního voje skupiny. Horolezci, kteří se dostali před ně, byli pomalí a bylo těžké je předběhnout, protože byli natěsnáni pohromadě, což je problém, protože značnou část cesty musejí účastníci absolvovat po jediném nataženém laně (zkušení lezci vědí, jakou pozici mají zvolit, aby nepřekáželi rychlejším kolegům). Vzadu s nimi uvázl také vůdce expedice Adventure Consultant a Hutchison se jej po čase zeptal, za jak dlouho asi budou na vrcholu.

Vůdce expedice odpověděl, že asi za tři hodiny, načež zrychlil a pokusil se předběhnout chumel nepříliš zdatných lezců, kteří byli před ním.

Hutchison přiměl své dva kamarády, aby se zastavili a poradili. Hodinky ukazovaly téměř půl dvanácté dopoledne. To znamená, že za sebou ten den měli téměř dvanáct hodin lezení. Všichni tři si pamatovali, že v základním táboře jim vůdce expedice kladl na srdce, že v den výstupu na vrchol bude čas návratu ve 13:00.

Hutchison konstatoval, že pokus o zdolání vrcholu jim nevyšel: pokud se na vrchol vůbec dostanou, bude to dlouho po jedné hodině odpolední. Všichni si uvědomovali, že čas návratu je má chránit před riziky při sestupu. Vzhledem k drsnému prostředí ve výšce nad 8 000 metrů je samozřejmě velmi reálným důsledkem těchto rizik smrt.

Taske s návratem souhlasil, zato Kasischkemu se házet flintu do žita nechtělo. Potřeboval zdolat Mount Everest, aby naplnil horolezeckou výzvu Koruna planety, která spočívá ve zdolání nejvyšší hory každého ze sedmi kontinentů. Tato výzva se neobejde bez spousty času a peněz. Některé ze sedmi vrcholů jsou v odlehlých, obtížně dosažitelných oblastech. (Pokud myslíte, že lézt na Everest je těžké, zkuste si naplánovat výlet na Vinson Massif, nejvyšší bod v Antarktidě.) Vzdát to by znamenalo odložit splnění výzvy alespoň o rok.

Hutchison a Taske ale nakonec Kasischkeho přesvědčili, a tak o půl dvanácté všichni tři svůj pokus o výstup na Everest shodně odpískali. Otočili se a bezpečně a bez jakýchkoli pozoruhodností sestoupili do tábora č. 4 a následně na úpatí hory.

Teď již asi chápete, proč tento příběh není slavný. Není na něm nic moc dramatického. Hrdinové našeho příběhu se dostali tři hodiny pod vrchol Everestu, dbali pravidel a vzdali pokus o zdolání hory. Ani chvíli nehleděli smrti do očí. Prostě se otočili a zůstali naživu.

Zní to krajně neuspokojivě. Nehodí se to jako námět filmu.

Jenže... pokud jste četli knihy nebo viděli filmy o Everestu, vsadila bych boty, že jste příběh pánů Hutchisona, Taskeho a Kasischkeho již slyšeli. Jenom si jej nepamatuujete.

Naši tři horolezci se na své dobrodružství vydali v roce 1996. Tato lezecká sezóna je předmětem slavné knihy Jona Krakauera *Peklo blízko nebe*, populárního dokumentu *Everest* z roku 1998 a stejnojmenného celovečerního filmu z roku 2015. Vůdcem jejich expedice byl Rob Hall, jeden z nejuznávanějších alpinistů světa. Hall a další čtyři horolezci, kteří se na vrchol onoho dne dostali, zahynuli v různých úsecích sestupu do tábora č. 4.

A byl to Hall, kdo byl s naší trojicí v zadní části skupiny a pokusil se předběhnout pomalé lezce poté, co prohlásil, že na vrchol zbývají tři hodiny.

To vše navzdory tomu, že právě on zmíněné trojici i ostatním klientům shromážděným v základním táboře kázal o důležitosti dodržení času návratu ve 13:00. To Hall určil čas návratu pro řadu postupných úseků a trval na jeho dodržení. Předchozí rok se dokonce společně se svým klientem Dougem Hansenem vrátil, i když je od vrcholu dělila pouhá stovka metrů.

Opatrnost, s jakou zkušený Hall stanovil v roce 1995 čas návratu a trval na něm, bezpochyby Hansenovi zachránil život. Další z vůdců téhož roku řekl, že Hansen si vedl dobře během výstupu, ale když začal sestup, fyzicky i mentálně se zhroutil a stal se z něj zombie, jako by již vypotřeboval poslední zbytky síly.

Rob Hall Hansenovi během následujícího roku opakovaně volal, nabízel mu větší a větší slevy, až jej nakonec přesvědčil, aby to v roce 1996 zkusil znovu.

Hall se v tomto roce dostal spolu s malou skupinkou na vrchol kolem druhé hodiny. Jeho kolegové si, pravda trochu pozdě, uvědomili, že čas již pokročil, a tak se rychle dali na sestup, ale Hall čekal na Hansena, protože myslel, že mu k dosažení vrcholu už moc nechybí.

Hansen se však na vrchol dostal až ve čtyři odpoledne a byl již tak vyčerpaný, že nebyl schopen slézt z takřka vertikálního Hillaryho schodu. Hallovi se nepodařilo dostat Hansena dolů a opustit jej nehodlal. Oba tam zahynuli.

V pozdějších kapitolách se podíváme na různé faktory, které nejspíše ovlivnily Hallův úsudek. Pro tuto chvíli se spokojíme s konstatováním, že čas návratu sice zvyšuje pravděpodobnost, že se racionálně rozhodnete skončit, ale nezaručuje to.

Ve víru chaosu, který horu onoho dne zachvátil, si skoro nikdo nepamatuje Hutchisona, Taskeho a Kasischkeho, tři horolezce, kteří se drželi pravidel a zaveleli k ústupu. Nejenže je nikdo neoslavuje, ale nikdo o nich ani neví. Jsou neviditelní.

Proč tak málo lidem utkvěli v paměti tito tři horolezci, kteří se moudře otočili? Ne proto, že by Krakauer jejich příběh ve své knize opomněl – dokonce o nich poznamenal, že „postavení před těžké rozhodnutí, patřili k těm několika málo jedincům, kteří toho dne volili správně“.

Zpravidla věnujeme pozornost jen jedné z možných lidských reakcí na nepřítel osudu: *rozhodnutí jít vpřed*. Muži, kteří pokračovali ve výstupu na horu, se stali hrdiny příběhu, byť mnohdy tragickými. To na ně upíráme zrak. Na ty, kteří vytrvali, ačkoli nedodrželi čas návratu.

Příběh horolezců, kteří se v den výstupu na vrchol otočili k cestě zpět, stojí lidem za vyprávění, ale zjevně ne za zapamatování.

Je nepochybné, že umění vzdát se je při rozhodování velmi důležité. Toto rozhodnutí může někdy být otázkou života a smrti. Na Everestu tomu tak bylo. Jenže dokonce ani za tak dramatických okolností se nám ti, kteří si řekli „dost“, nedokázali zapsat do paměti.

Problém samozřejmě spočívá v tom, že si ponaučení bereme ze zkušeností, jak z těch svých, tak z toho, co pozorujeme u ostatních. A poučit se ze zkušeností dokážeme jen tak dobře, jak dobře si je pamatujeme.

Pro rozhodnutí vzdát se to platí stejnou měrou.

Jak si můžeme odnést cenné poznatky, když ty, kteří sklonili hlavu, ani nevidíme? A co hůře, jak se můžeme něco naučit, když tyto lidi, pokud už je zaznaménáme, vnímáme jako záporné hrdiny nehodné našeho obdivu, jako ustrašence či zbabělé krysy?

Stažení se jako nástroj při rozhodování

Ačkoli schopnost zatnout zuby a schopnost kapitulovat jsou často vykreslovány jako protiklady, ve skutečnosti jsou dvěma stranami téhož rozhodnutí. Kdykoli se rozhodujete, zda už to stačilo, zároveň se samozřejmě rozhodujete, zda máte jít dál, a naopak.

Jinak řečeno, nemůžete učinit jedno z těchto rozhodnutí, aniž byste zároveň učinili to druhé.

Užitečný způsob, jak k tomuto rozhodování přistoupit, nám nabízí naši neohrožení horolezci: výdrž vás dostane až na samotný vrchol, ale pud sebezáchovy vám dá na srozuměnou, kdy je třeba obrátit. Je to právě možnost otočit se a jít zpět, co vám poskytuje šanci vůbec se o zdolání hory pokusit.

Jen si představte, že by každé rozhodnutí, které učiníte, bylo konečné a neměnné. Jednou se rozhodnete a pak už s tím nic nenaděláte až do konce života. Představte si, jakou míru jistoty byste museli mít, než byste se kdy k něčemu rozhoupali. Dejme tomu, že byste si museli vzít prvního člověka, se kterým jste šli na rande.

Nemít možnost změnit kurz či názor by bylo katastrofální za okolností, které se samy o sobě mění, ve světě, kde se z hory může stát krtinec a z krtince hora. Pokud se ukáže, že hora, na kterou lezete, je ve skutečnosti ledovec, který pod vámi začíná tát, je záhodno dostat se dolů, než vás tající voda spláchně.

Kdybych dostala za úkol vybavit někoho nástroji k lepšímu rozhodování, zvolila bych z výše uvedených důvodů jako hlavní dovednost právě schopnost vzdát to, protože právě ta vám umožňuje reagovat na měnící se okolnosti.

Každé rozhodnutí je samozřejmě do jisté míry zatíženo nejistotou, která pramení ze dvou zdrojů – a oba jsou pro naše rozhodování relevantní.

Prvním zdrojem nejistoty je to, že svět je stochastický. To je jenom nobl výraz pro skutečnost, že štěstí a smůla znemožňují předvídat, jak přesně co dopadne, alespoň v krátkodobém výhledu. Nepracujeme s jistotou, nýbrž s pravděpodobnostmi, a nemáme křišťálovou kouli, která by nám vyjevila, která ze všech možných verzí budoucnosti skutečně nastane. I kdybyste věděli s jistotou, že jisté rozhodnutí bude ve váš prospěch v 80 procentech případů, z definice to znamená, že ve 20 procentech případů docílíte nepříznivého výsledku. Problémem při rozhodování je, že netušíme, kdy nastanou výsledky, které spadají do oněch 20 procent.

Druhým zdrojem nejistoty je, že při rozhodování většinou nedisponujeme všemi fakty. Jelikož nejsme vševědoucí, musíme se rozhodovat pouze na základě částečných informací – a těch je rozhodně příliš málo na to, abychom se rozhodli dokonale.

Jenže když pak zvolíte nějaký postup, *začnou se vám vyjevovat nové informace*. A ty vám slouží jako mimořádně důležitá zpětná vazba. Někdy půjde o nová fakta, jindy o nové způsoby, jak nahlížet na problém, data či fakta, která již znáte, či nové způsoby, jak je modelovat. Může se také stát, že zjistíte, že preferujete něco jiného, než jste si dosud mysleli. Část nových informací se bude pochopitelně týkat toho, zda z vašeho hlediska nastal příznivý, či nepříznivý scénář.

Všechny tyto aspekty nejistoty dohromady vám rozhodování velice komplikují. Dobrá zpráva je, že na druhé straně vám situaci usnadňuje možnost říci „končím“.

Každému už někdy proběhla hlavou myšlenka, že kdyby byl dříve věděl, co ví teď, byl by se rozhodl jinak. Možnost opustit svůj projekt je nástroj, který vám umožňuje učinit toto jiné rozhodnutí, jakmile se

dostanete k novým informacím. Propůjčuje vám schopnost reagovat na změny situace, změny vašich poznatků či změny vás samotných.

Cvičit se v dovednosti odejít je tak důležité, protože díky této možnosti nebudete ochromeni nejistotou a nebudete navěky zahánáni do slepé uličky před každým rozhodnutím, které musíte učinit.

Silicon Valley je známé mantrami jako „běž rychle vpřed a neboj se, že něco zničíš“, které se v praxi odrážejí ve strategiích jako minimální životaschopný produkt. Tyto typy agilních strategií mohou obstát, jen pokud máte možnost odepsat je. Nemůžete vyrukovat s minimálním životaschopným produktem, pokud jej nemůžete zase stáhnout. Smyslem jeho uvedení je rychle získat informace, abyste mohli zavrhnout funkce, které nefungují, a držet se těch, které stojí za to, nebo vyvíjet nové, které se mohou osvědčit ještě lépe.

Možnost ukončit projekt je pro firmy cestou, jak maximalizovat rychlost, experimentovat a být efektivní ve vysoce nejistém prostředí. Pokud postupujete vpřed rychle, z definice se budete muset vypořádat s větší nejistotou. Vyhrazujete si méně času na analýzu informací, než začnete jednat. Kouzlo minimálního životaschopného produktu spočívá v tom, že jej můžete hodit do stoupy nebo pozměnit, ještě než do něj investujete příliš mnoho času nebo úsilí, a zároveň tak zrychlíte proces získávání informací, který je klíčem ke kvalitnímu rozhodování.

Richard Pryor, který byl patrně nejlepším stand-up komikem druhé poloviny 70. let a začátku 80. let minulého století, proslul tím, že při práci na nových scénkách spoléhal přesně na tuto strategii. Nynější generace už ho tolik nezná, ale stále patří k nejvýznamnějším bavičům všech dob, jelikož dosáhl nesmírných úspěchů, pomocí komediálního žánru boursal hranice možného a ovlivnil veškeré baviče dalších generací. Dvacet let poté, co se naposledy postavil na pódium, ho americká televizní stanice Comedy Central vyhlásila nejlepším komikem všech dob. V roce 2017, tedy více než deset let po jeho úmrtí, ho na piedestal postavil také časopis *Rolling Stone*. Za nejlepšího z nejlepších jej označili prakticky všichni legendární baviči, kteří přišli po něm, například Jerry Seinfeld, Dave Chappelle,