
RADIM KAUFMANN
JAK ZŮSTAT ČLOVĚKEM
Sedm schopností pro život s umělou inteligencí

JAK ZŮSTAT ČLOVĚKEM

Sedm schopností pro život s umělou inteligencí

Radim Kaufmann

Obsah

Editorial 8

Úvod — Než předáme úkol 12

I. Rozlišovat **17**

1. Odpověď není rozhodnutí 19

1.1 Plynulost, přesvědčivost a pravdivost 19

1.2 Otázka před odpovědí 22

2. Kontrola, která něco kontroluje 35

2.1 Ověřování u zdroje 35

2.2 Kdy přizvat druhý úsudek 38

II. Všímat si **51**

3. Den, který někdo vyplnil za nás 53

3.1 Reakce a záměr 53

3.2 Co nevidíme, když jsme rychle hotovi 56

4. Vytvořit prostor pro vlastní myšlenku 68

4.1 Hranice dostupnosti 68

4.2 Vrátit se k jedné věci 71

III. Odpovídat **84**

5. Pod rozhodnutím je naše jméno 86

5.1 Dobrá odpověď ještě není dobré rozhodnutí 86

5.2 Podpis není ozdoba 91

6. Rada není svědomí 103
6.1 Když hledáme odpověď, kterou chceme slyšet 103
6.2 Odpovědnost pokračuje po odeslání 106

IV. Být s druhými **118**

7. Slova, která mají adresáta 120
7.1 Pomoc s větou, přítomnost ve vztahu 120
7.2 Naslouchání není výroba rychlé odpovědi 123

8. Podpora, která otevírá dveře 135
8.1 Co může rozhovor s AI dát a co z něj nevyvozovat 135
8.2 Vztah potřebuje místo v kalendáři i v životě 139

V. Tvořit **151**

9. Nápad, který poznám jako svůj 153
9.1 Zadání, vkus a volba 153
9.2 Varianta není důvod 157

10. Řemeslo potřebuje odpor 168
10.1 Co se učíme během nehotové práce 168
10.2 Pomůcka, spolupráce a autorství 172

VI. Vydržet nevědět **184**

11. Úleva není důkaz 186
11.1 Když chceme jistotu více než poznání 186
11.2 Pracovat s více možnostmi 189

12. Rozhodnout se bez záruky 201

12.1 Vratné pokusy a nevratné kroky 201
12.2 Co by změnilo můj názor 205

VII. Prožívat **216**

13. Popis zážitku není zážitek 218
13.1 Tělo, místo a čas 218
13.2 Nepotřebovat výsledek ze všeho 223

14. Život, pod který se podepíšu 235
14.1 Co chci rozvíjet, i když to někdo umí rychleji 235
14.2 Osobní dohoda s technologií 240

VIII. Práce a učení **251**

15. Práce, kterou lze předat 253
15.1 Pátek v půjčovně 253
15.2 Zakázka pro někoho, kdo není kolega 263

16. Porada, po které někdo jedná 273
16.1 Zelená věta na konci zápisu 273
16.2 Dva lidé na telefonu a třetí u výkresu 283

17. Učení, které zůstane 292
17.1 Tabulka, kterou Oldřich nedokázal změnit 292
17.2 Jazyk za pultem 301

18. Když nástroj přestane fungovat 311
18.1 Ráno, které se nevešlo do návodu 311
18.2 Malá dohoda pro omezený den 323

IX. Domluvit se s druhými **330**

19. Rodinná dohoda bez vítězů 332
19.1 Tři barvy a jedno sobotní dopoledne 332
19.2 Domluvit, zapsat, změnit 344

20. Pomoc, o kterou druhý stojí 352
20.1 Stůl ještě stojí u okna 352
20.2 Nabídnout rozsah, nepřevzít život 364

21. Neshoda, kterou nelze přepsat 371
21.1 Místnost na konci chodby 371
21.2 Když společný výsledek není jediné řešení 381

22. Společenství mimo obrazovku 390
22.1 Dveře, které někdo musí otevřít 390
22.2 U stolu zůstalo jedno prázdné místo 400

X. Paměť a společné dílo **409**

23. Paměť, kterou nechceme vylepšit 411
23.1 Žena v modrých šatech 411
23.2 Hlas, který už nemůže opravit scénář 421

24. Sdílet jen to, co chceme předat 430
24.1 Krabice na konci stolu 430
24.2 Vyprávění, které se nevešlo na nástěnku 443

25. Vlastní hlas ve společném díle 451
25.1 Místnost se čtyřmi reproduktory 451
25.2 Výloha, v níž chyběla jedna barva 464

XI. Dohoda pro běžný život **471**

26. Rozhodnutí s datem návratu 473
26.1 Šest čtvrtků a jeden sešit 473
26.2 Stůl, který měl zůstat prázdný 487

27. Týden, který se nevejde do plánu 494
27.1 Sedm dní na jednom stole 494
27.2 Když změnu nemůžete rozdělit podle sebe 506

28. Dohoda, kterou lze znovu otevřít 515
28.1 Jedna věta pro tři různé úkoly 515
28.2 Osobní pravidlo a společná očekávání 526

Závěr: Schopnosti jsou opakované praktiky 535

Poznámky a prameny k částem I–II **539**

Poznámky ke zdrojům částí III a IV **541**

Prameny částí V–VI 543

Editorial



Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

umělá inteligence nám klade otázku, která je starší než samotné počítače: co chceme dělat sami a s čím si chceme nechat pomoci? Dnes ji však potkáváme v nezvykle osobní podobě. Nástroj už nenabízí jen rychlejší výpočet nebo přehlednější záznam. Může navrhnout odpověď, formulovat omluvu, připravit argument, napsat příběh nebo doporučit další krok. A my se musíme rozhodnout, jakou váhu jeho návrhu dáme.

Tato kniha vzniká kolem jednoduchého přesvědčení: dobrá pomoc má člověku vytvářet prostor, aby mohl rozumět, rozhodovat a žít podle vlastních důvodů. Nemá ho nutit dělat všechno bez podpory. Nemá z něj ale ani udělat pouhého schvalovatele výsledků, jejichž význam už nedokáže posoudit. Mezi těmito možnostmi není jedna pevná hranice. Je mnoho konkrétních situací, v nichž potřebujeme uvažovat přesněji.

Proto zde nenajdete návod k jedné aplikaci ani seznam zakázaných technologií. Najdete sedm lidských sloves: rozlišovat, všímat si, odpovídat, být s druhými, tvořit, vydržet nevědět a prožívat. Jsou to názvy činností, ke kterým se můžeme vracet. Netvoří vědeckou klasifikaci osobnosti. Nenabízejí skóre lidskosti. Pomáhají položit otázku, která se při rychlém dokončování úkolů může ztratit: co je v této situaci skutečně důležité?

Někdy zjistíme, že je rozumné předat nástroji více práce. Zbavíme se opakování, které nám nepřináší poznání ani radost. Získáme přístup k informacím nebo způsob vyjádření, který pro nás dříve nebyl dostupný. Jindy zjistíme, že potřebujeme určitou část práce zachovat, protože se právě při ní učíme, setkáváme s druhým člověkem nebo přebíráme odpovědnost. Oba závěry mohou být správné. Rozhoduje účel a okolnosti.

Nechci stavět čtenáře před falešnou volbu mezi technickým pokrokem a lidskou důstojností. Důstojnost není odměnou za to, že zvládneme co nejvíce bez pomoci. Člověk, který potřebuje podporu s pohybem, pamětí nebo komunikací, není méně člověkem. Stejně tak není osobním selháním přiznat, že něčemu nerozumíme. Právě takové přiznání

může otevřít cestu k odpovídající pomoci a poctivějšímu rozhodnutí.

V jednotlivých částech se setkáte s výzkumem, skutečnými příběhy, modelovými situacemi a praktickými cvičeními. Tyto vrstvy mají odlišný účel. Příběh otevírá otázku, ale sám neprokazuje obecné pravidlo. Studie může něco ukázat v konkrétních podmínkách, ale nemusí odpovídat na celý náš život. Autorský závěr je návrhem k úvaze, nikoli přestrojeným vědeckým faktem. Cvičení mají pomoci s vlastním pozorováním; nejsou diagnózou ani náhradou odborné péče.

Prosím, čtěte knihu s právem nesouhlasit. Pokud některý postup neodpovídá vašim možnostem, upravte ho. Pokud narazíte na tvrzení, které se později změní, má být opraveno. Kniha o úsudku by neměla požadovat slepou důvěru ve vlastní stránky. Má čtenáři umožnit rozpoznat, co je doloženo, co zůstává otevřené a kde autor vyslovuje hodnotovou volbu.

Není také třeba začít všemi sedmi slovesy současně. Vyberte si jednu situaci, v níž vám záleží na výsledku nebo na druhém člověku. Všimněte si, co se v ní děje. Určete, jakou pomoc potřebujete, co umíte ověřit a co chcete vykonat osobně. Takový krok může být malý a přesto konkrétní. Má větší cenu než velký slib, pro který v běžném dni nenajdeme místo.

Otázka, jak zůstat člověkem, pro mě v této knize neznamená, jak uchránit nehybný svět před změnou. Znamená ptát se, jakou podobu změně dáváme vlastními rozhodnutími a jaké podmínky k dobrému rozhodování potřebujeme. Odpovědnost neleží jen na jednotlivci. Patří

také institucím, zaměstnavatelům, tvůrcům technologií a lidem, kteří určují pravidla jejich použití.

Přál bych si, aby po dočtení nezůstala především další starost o to, zda používáte příliš mnoho nebo příliš málo technologií. Užitečnější bude několik přesnějších otázek a svoboda podle odpovědí jednat. Ne všechno musíme provést sami. Některé věci však chceme osobně zvolit, pochopit, napravit a prožít. Právě jim je tato kniha věnována.

Radim Kaufmann

Úvod — Než předáme úkol

Někdo chce ušetřit deset minut při psaní zprávy. Někdo potřebuje přeložit dopis, kterému nerozumí. Jiný hledá odpověď na otázku, již se stydí položit člověku. Všechny tři situace mohou začínat stejným prázdným políčkem na obrazovce. Nejsou však stejným rozhodnutím. Liší se tím, co od pomoci očekáváme, koho výsledek zasáhne a jak poznáme, že nám skutečně pomohl.

Tato kniha se soustředí na právě takové rozdíly. Umělou inteligencí zde většinou rozumíme generativní systémy, které na základě zadání vytvářejí text, obraz či jiný obsah. Když popisujeme konkrétní výzkum, vztahují se jeho výsledky na zkoumaný systém a podmínky. Obecné slovo AI z něj nedělá důkaz o všech současných ani budoucích technologiích.

Pomoc si lze představit v několika podobách. Nástroj může připravit materiál: například přepis, návrh nebo seznam možností. Může nám pomoci při posuzování materiálu: upozornit na rozpor nebo nabídnout jiný pohled. A může se stát prostředníkem mezi námi a důležitým rozhodnutím. Poslední přechod není vždy nápadný. Člověk může stále klikat na potvrzovací tlačítko, a přesto už nevědět, co vlastně potvrzuje.

Samotná přítomnost člověka tedy není zárukou smysluplné kontroly. Potřebuje čas, příslušné znalosti, přístup k podkladům a možnost návrh odmítnout. Nemá-li tyto podmínky, výzva „použijte vlastní úsudek“ může být jen přesunutím nároků na někoho, kdo je nemůže splnit. Proto se v knize budeme vracet nejen k osobním návykům, ale

také k podmínkám, které určují organizace a lidé kolem nás.

Sedm lidských sloves nabízí sedm pohledů na jednu situaci. Rozlišovat znamená ptát se na důvody a důkazy. Všímat si znamená rozhodovat, co vůbec dostane prostor. Odpovídat znamená vidět následky a dotčené lidi. Být s druhými znamená nepovažovat hotovou větu za celý vztah. Tvořit znamená volit a zkoušet, nejen přebírat. Vydržet nevědět znamená neplést si úlevu s poznáním. Prožívat znamená rozlišovat informace o životě od vlastní účasti v něm.

Pořadí není žebříček hodnoty. Čtenář může začít částí, která se ho právě týká, a později se vrátit k ostatním. Nejde o test, zda je někdo dostatečně lidský. Jde o nabídku činností, které chceme v konkrétní situaci zachovat nebo rozvíjet. Pomůcky, zdravotní omezení ani potřeba podpory člověka z této možnosti nevylučují.

Karta delegování

Před důležitějším použitím nástroje si zkuste zodpovědět pět otázek. Nemusíte je pokaždé vypisovat. U rozhodnutí, které zasáhne jiné lidi, však krátký záznam může zpřesnit, co jste skutečně posoudili.

Otázka	Co si ujasnit
Účel	Čeho chci dosáhnout a pro koho?
Dopad	Koho zasáhne chyba a půjde napravit?
Kontrola	Co umím ověřit a kde potřebuji dalšího člověka?

Otázka	Co si ujasnit
Účast	Co má hodnotu právě tím, že to udělám nebo prožiji osobně?
Rozhodnutí	Jakou pomoc přijmu a za jakých podmínek ji použiji?

Karta není certifikací bezpečnosti. Nemá součet bodů ani hranici, pod kterou by bylo všechno v pořádku. Je to autorská pomůcka k pojmenování problému. Pokud neznáte odpověď na otázku kontroly, řešením nemusí být nástroj odmítnout. Může jím být menší úkol, ověřitelnější výstup nebo přizvání někoho s příslušnou odborností.

Představte si modelovou situaci: chcete napsat omluvu člověku, kterému jste zrušili slíbenou pomoc. Nástroj vám může pomoci odstranit nejasnou větu. Návrh omluvy sám nepotvrzuje, jakou nápravu skutečně dokážete nabídnout. Vyplněná karta by proto mohla rozlišit formulaci zprávy, vlastní uznání konkrétního jednání a splnění nového závazku. Pomoc s prvním úkolem nezruší druhé dva.

U jiného úkolu dopadne karta jinak. Převedení vlastních poznámek do přehledného seznamu můžete posoudit porovnáním s originálem. Pokud jsou v poznámkách citlivé údaje, přibývá otázka, kam je vkládáte a jaká pravidla pro ně platí. Smyslem není dělat ze všech úkolů složitý obřad. Smyslem je, aby rozsah kontroly odpovídal tomu, co je v sázce.

Ve cvičeních knihy si zvolte malé a vratné situace. Zapisujte pozorování, nikoli diagnózy. Pokud jeden pokus nefunguje, neprokazuje to vaši neschopnost ani obecnou neplatnost všech podobných postupů. Může ukázat, že jste zvolili

nevhodnou chvíli, prostředí nebo cíl. Právo postup změnit je součástí jeho používání.

Na konci nemusíte mít sedm nových povinností. Stačí přesněji poznat, kdy vám pomoc otevírá prostor a kdy potřebujete znovu vstoupit do vlastní práce, vztahu či rozhodnutí. Tím začíná každá další kapitola.



I. Rozlišovat

Než přijmeme odpověď, potřebujeme poznat, na jakou otázku vlastně odpovídá. První část se věnuje rozdílu mezi přesvědčivou větou a opřeným tvrzením, mezi nalezenou informací a vlastním rozhodnutím. Začínáme u drobných situací, v nichž rychlost svádí k souhlasu. Zkusíme zpomalit právě tam, kde na výsledku záleží, hledat původní zdroj a určit, kdy samotné ověření nestačí. Cílem není pochybovat o všem. Je jím vědět, čemu důvěřujeme a proč.



1. Odpověď není rozhodnutí

1.1 Plynulost, přesvědčivost a pravdivost



Na obrazovce se objeví odpověď. Má začátek, několik rozumně znějících důvodů a závěr. Nezadrhává se, nehledá slova, nepřiznává rozpaky. Může působit připraveněji než člověk, který se těsně před poradou pokouší porozumět zadání. Právě tady začíná první z našich sedmi sloves: rozlišovat. Neznamená hledat chybu za každou cenu. Znamená poznat, na jakou otázku odpověď skutečně odpovídá a co ještě musíme udělat, než podle ní začneme jednat.

Užitečnost, přesvědčivost a správnost jsou různé vlastnosti. Návrh může být užitečný tím, že ukáže možnost, která nás nenapadla, a přitom obsahovat nesprávné údaje. Text může být správný v jednotlivostech, ale nepoužitelný pro náš případ. Může přesně vysvětlovat obecné pravidlo a pomíjet výjimku, na které právě záleží. A může být napsaný tak

dobře, že máme chuť přijmout i jeho závěr, ačkoli jsme si nevšimli, odkud vzal předpoklady.

Představte si modelovou situaci. Spolek hledá prostor pro večerní kurz a nechá si porovnat tři nabídky. Výstup doporučí nejlevnější místnost, seřadí výhody a přidá návrh pozvánky. Všechno je úhledné. Teprve někdo z organizátorů si všimne, že místnost je ve druhém patře bez výtahu a část účastníků se tam nedostane. Nezáleží na tom, zda údaj v podkladech chyběl, nebo byl přehlédnut. Pro rozhodnutí je zásadní. Cenové srovnání může být bezchybné a doporučení přesto nevyhovující.

V této situaci by nepomohla obecná výzva, abychom AI méně důvěřovali. Potřebujeme přesnější zásah: říct, co se vlastně snažíme uspořádat, pro koho a za jakých podmínek. Rozhodnutí není jen vítězství jedné položky v tabulce. Je to volba v určitém lidském prostředí. Když toto prostředí ze zadání odstraníme, nesmíme se divit, že je odstraněno i z výsledku.

Ve výzkumu publikovaném na konferenci CHI v roce 2025 popsalo 319 znalostních pracovníků své používání generativní AI. Výzkumníci analyzovali 936 pracovních příkladů. Vyšší důvěra v AI souvisela s menším deklarovaným kritickým úsilím. Šlo však o výpovědi lidí, nikoli o dlouhodobé měření ztráty jejich schopností. Autoři sami upozorňují, že menší námaha při práci mohla být zaměňována s menším úsilím při kritickém myšlení. [R01]

Ten rozdíl si zaslouží zastavení. Pokud nám pomůcka ušetří opisování nebo nabídne dobré uspořádání poznámek, menší námaha může být přesně to, co chceme. Není důvod prokazovat lidství únavou. Otázka zní, kterou námahu jsme

odstranili. Zbavili jsme se mechanické práce, nebo jsme přeskočili místo, kde jsme měli porozumět důsledkům? Ušetřili jsme hledání v dlouhém souboru, nebo jsme si přestali klást otázku, zda soubor obsahuje vše potřebné?

Naše vlastní plynulost mimochodem není zárukou o nic víc. Člověk může mluvit sebejistě, protože tématu rozumí, ale také proto, že neví, co mu uniká. Smyslem kontroly proto není postavit nedokonalou technologii proti neomylnému člověku. Smyslem je sestavit postup, v němž máme možnost chybu rozpoznat a opravit. V některých jeho krocích nám technologie může pomáhat, v jiných potřebujeme dalšího člověka a někdy především lepší otázku.

Zkuste při příštím čtení oddělit tři krátké poznámky. První: co text tvrdí. Druhá: čím to dokládá. Třetí: co z toho pro mě plyne. Když napíšete všechny tři do jediné věty, snadno mezi nimi přeskočíte. Když je položíte vedle sebe, může se ukázat, že máte přesný údaj a slabý závěr. Nebo dobrý nápad bez ověřeného údaje. Obojí se dá využít, pokud víte, co držíte v ruce.

Ne všechno musí projít stejnou hloubkou kontroly. Návrh názvu pro rodinný výlet lze posoudit podle vkusu. Informaci, podle níž někam pošlete peníze, budete kontrolovat jinak. I u běžné zprávy však může být důležitý slib ukrytý v jedné větě. Délka textu neurčuje jeho závažnost. Krátké „souhlasím“ může mít větší následky než několik stran orientační rešerše.

Otázka pro sebe. Vzpomeňte si na poslední doporučení, které jste přijali od člověka nebo nástroje. Umíte jednou větou říct, co by vás přimělo změnit názor? Pokud ne, neznamená to, že doporučení bylo špatné. Znamená to, že

zatím neznáte hranici své důvěry. Tohle není psychologický test se skóre. Je to způsob, jak udělat vlastní uvažování viditelnější.

Pro dnešek stačí malá změna: místo otázky, zda odpověď zní rozumně, si položte otázku, co přesně by muselo být pravda, aby její doporučení fungovalo. Tím neztrácíte výhodu rychlé odpovědi. Doplňujete k ní práci, kterou samotná rychlost neudělala. A necháváte si možnost souhlasit z konkrétního důvodu, ne pouze proto, že na obrazovce už někdo dopsal poslední tečku.

1.2 Otázka před odpovědí



Rozhodování začíná ještě předtím, než něco napíšeme do vyhledávání nebo do chatu. Začíná větou, kterou si někdy ani nevyslovíme: potřebuju to mít z krku. Je to pochopitelná věta. Máme povinnosti, čekají na nás lidé, něco už mělo být hotové včera. Jenže „mít hotovo“ říká málo o tom, co má být výsledkem. Hotová tabulka nemusí být dobré srovnání.

Odeslaný dopis nemusí vyřešit nedorozumění. Vybraná možnost nemusí být volba, kterou skutečně chceme.

Proto v této knize používáme kartu delegování. Nejde o formulář pro každý nákup a každou zprávu. Je to několik otázek, ke kterým se můžeme vrátit, když hrozí, že rychlost převezme vedení: čeho chci dosáhnout, koho zasáhne chyba, jak výsledek ověřím a co má cenu právě tím, že se toho osobně účastním. Poslední otázka bývá nejobtížnější. Ostatní lze alespoň částečně převést do údajů. Osobní účast vyžaduje rozhodnout, co pokládáme za důležité.

Vraťme se k modelovému večernímu kurzu. První zadání znělo: vyberte nejlevnější místnost. Lepší zadání nemusí být delší o tři obrazovky. Stačí změnit jeho jádro: potřebujeme uspořádat dostupný kurz pro konkrétní skupinu lidí; porovnejte nabídky podle ceny, bezbariérovosti, dostupnosti dopravy a času, kdy lze prostor používat. Neznámé údaje nevydávejte za splněné podmínky. Tím se nezaručí správnost, ale podstatně jasněji se určí, co budeme kontrolovat.

Před odpovědí je užitečné rozlišit pevnou podmínku od preference. Pevná podmínka říká, přes co nepůjdeme: místnost musí být přístupná všem přihlášeným. Preference říká, co bychom uvítali: příjemnější světlo, kratší cestu od zastávky, lepší kávu. Když tyto dvě vrstvy smícháme, může vítězit nabídka s mnoha drobnými výhodami, která nesplňuje jedinou zásadní věc. To se nestává pouze v počítačových výstupech. Děláme to i sami, zvlášť když si nějakou možnost zamilujeme předem.

Další rozdíl vede mezi otázkou po skutečnosti a otázkou po hodnotě. Kdy začíná pronájem, je otázka ověřitelného

údaje. Kolik pohodlí jsme ochotni vyměnit za nižší cenu, je naše rozhodnutí. AI může pomoci zpřehlednit možnosti i důsledky, ale odpověď na druhou otázku se nestává neutrálním faktem jen proto, že ji někdo vložil do tabulky. Váhy kritérií vyjadřují priority. Pokud o nich nerozhodneme vědomě, mohou se do výsledku dostat nepozorovaně.

Zkuste si před zadáním napsat vlastní předběžný názor. Nemusí být chytrý ani konečný. Může znít: myslím, že nejdůležitější je dostupnost a teprve potom cena, ale nevím, zda máme všechny potřebné informace. Takový zápis vás nezavazuje k setrvání u původní volby. Právě naopak. Umožňuje později vidět, proč jste ji změnili. Bez něj snadno přijmete cizí uspořádání problému jako něco, co jste přece chtěli od začátku.

Není třeba se předem rozhodnout o všem. Dobrá otázka může být otevřená: co mi v zadání chybí? Jaké předpoklady jsem nepojmenoval? Které údaje by mohly obrátit pořadí možností? V takovém použití se technologie nestává soudcem, ale pomůckou k rozšíření zorného pole. Její návrhy ovšem zůstávají návrhy. I seznam opomenutých rizik může obsahovat nepodstatnosti a minout to, co zná pouze člověk přímo v situaci.

Zvláštní pozornost si zaslouží slovo „nejlepší“. Nejlepší pro koho, na jak dlouho a za jakou cenu? Nejlepší způsob učení nemusí být způsob, který nejrychleji vytvoří správně vypadající domácí úkol. Nejlepší odpověď blízkému člověku nemusí být nejuhlazenější odstavec. Nejlepší pracovní postup nemusí maximalizovat počet zpracovaných položek, pokud se při tom ztrácí možnost napravit chybu. Když slovo „nejlepší“ rozložíme, často zjistíme, že řešíme několik různých úloh.

Vyzkoušejte: zadání o pěti větách. Vyberte jednu skutečnou, ale málo rizikovou věc, kterou chcete tento týden vyřešit. Napište, co má být výsledkem. Přidejte, komu má sloužit. Určete jednu nepřekročitelnou podmínku. Zapište, co zatím nevíte. A nakonec řekněte, podle čeho poznáte, že je výsledek dost dobrý. Teprve potom požádejte nástroj nebo druhého člověka o pomoc. Všimněte si, zda odpověď tyto věty respektuje.

Pokud se při psaní zaseknete, nepovažujte to za zdržení navíc. Možná jste našli skutečný problém. Někdy nepotřebujeme lepší návrh, ale dohodu mezi lidmi, kteří chtějí různé věci. Někdy nemáme nedostatek informací, nýbrž strach dát jedné hodnotě přednost. A někdy je otázka tak široká, že se na ni nedá poctivě odpovědět jediným doporučením. Přesnost zadání neodstraňuje lidskou složitost. Pomáhá nám ji alespoň neschovat pod první dobře znějící větu.

Ještě před zadáním se vyplatí určit konec hledání. Jinak může každá nová odpověď otevřít další větev a původně jednoduché rozhodnutí se promění v nekonečné porovnávání. Konec nemusí znamenat úplnou jistotu. Může mít podobu přiměřené podmínky: ověřím tři zásadní údaje, porovnám dvě dostupné možnosti a rozhodnu do pátku. Pokud narazím na závažnou nejasnost, přizvu někoho, kdo ji umí posoudit. Takové pravidlo spojuje pečlivost s jednáním.

Zadání také může obsahovat možnost, že žádná z nabízených variant nevyhovuje. Když se ptáme pouze, která ze tří možností je nejlepší, snadno zapomeneme na čtvrtou odpověď: zatím žádná. V příkladu s kurzem může být rozumné změnit termín nebo hledat jiný prostor. Výběr vítěze mezi nevyhovujícími nabídkami neřeší původní

potřebu. Proto někdy stačí doplnit krátkou větu: pokud žádná možnost nesplňuje podmínky, řekněte to a vysvětlete, co chybí.

A konečně si ponechte právo zjistit, že se původní otázka změnila. Poctivé zadání není smlouva se sebou samým, kterou nesmíte opravit. Můžete začít hledáním levnějšího řešení a skončit poznáním, že největší problém je dostupnost. Důležité je změnu pojmenovat. Pak budete vědět, že jste se neposunuli pouze k přesvědčivější odpovědi, ale k přesnějšímu pochopení toho, co vlastně potřebujete vyřešit. To je práce úsudku, kterou můžeme dělat i s velmi schopnou pomocí.

Modelový příběh: Oslava, na kterou se nikdo neptal

Následující situace a postavy jsou smyšlené.

Klára položila notebook mezi talíř s jablečnými slupkami a bratrovy klíče. Na obrazovce měla tři možnosti oslavy jejich matčiných narozenin. Nechala si nabídky seřadit a ke každé dopsat výhody. Vítězil penzion u přehrady: večeře, ubytování, společenská místnost, všechno na jednom místě. Zbývalo potvrdit termín. Klára si představovala, jak večer konečně přestane myslet na tabulku hostů.

„Tady máš výsledek. Já bych vzala ten penzion. Když rozpočítáš ubytování, není to tak hrozné. Navíc nikdo nemusí řídit domů a máma bude mít rodinu celý víkend.“

„Jak víš, že ji chce mít celý víkend?“ zeptal se Ondřej.

„Prosím tě. Jsou to její narozeniny. Vždycky říká, že nás vidí málo. A celý život všechno organizovala pro ostatní. Tak jednou nebudeme chtít, aby stála u plotny.“

„To souhlasím. Ale v té tabulce je napsáno, že chce klidné prostředí v přírodě. To řekla kdy?“

„To jsem tam dala já. Minule si stěžovala na hluk v restauraci. Nemusíš hledat problém v každé větě. Tři večery jsem to porovnávala a konečně máme něco použitelného.“

Ondřej přisunul notebook blíž. Fotografie terasy byla krásná: dlouhý stůl, sklenice obrácené dnem vzhůru, za zábradlím voda. V kolonce „vhodnost pro oslavenkyni“ svítilo pět hvězdiček. Klikl do zadání, které Klára použila. Požadovalo výběr nejlepšího místa pro klidnou rodinnou

oslavu s přenocováním. Slovo přenocování podtrhl prstem, jako by tím mohl změnit text.

„Já nehledám chybu v penzionu. Ptám se, kdy jsme se rozhodli, že budeme někde spát. V sobotu má Jitka směnu. Přijela by na večeři, ale na celý víkend nemůže.“

„Tak přijede jen na večeři. Já taky nemůžu zařídit, aby mohli všichni všechno. A jestli teď znovu začneme od nuly, už nic neseženeme.“

„Nemusíme začínat od nuly. Jen bych zavolal mámě.“

„A zkazil překvapení.“

„Možná ji chceme překvapit hlavně tím, že jsme se na něčem shodli.“

Klára se zasmála, ale jen krátce. Ve skutečnosti se jí ulevilo, když doporučení označilo jasného vítěze. V nabídce s večeří doma neměla spočítané nádobí, židle ani hlídání dětí. Penzion všechny tyhle věci sliboval převzít. To bylo příjemné. Jen nevěděla, zda právě o tom jejich rozhodnutí mělo být.

„Dobře. Zavolej jí. Ale neříkej, že jsem něco objednala. Nic jsem neobjednala. Jen jsem jim napsala, ať nám do večera podrží termín. To není totéž.“

Matka zvedla telefon až napodruhé. Ondřej zapnul hlasitý odposlech a položil mobil vedle mísy. Než se stačil zeptat na oslavu, vyprávěla jim o sousedčině kočce, která si začala chodit lehat na její rohožku. Klára se podívala na hodiny. Z penzionu chtěli odpověď do šesti.

„Mami, k těm narozeninám. Kdybys měla vybrat jednu věc, kterou bys ten den chtěla, co by to bylo?“

„Aby přijela Jana. Neviděla jsem ji od jara. Proč?“

„A kdybychom to udělali někde mimo město?“

„Já nikam na víkend nechci. Minule jsem si zapomněla půl věcí a pak jsem jenom přemýšlela, kde co mám. Tady bychom mohli sedět v zahradě. Jestli nebude zima.“

„A kdo všechno připraví?“ vložila se Klára. „Já nechci přijet a najít tě s pěti hrnci, jak nám tvrdíš, že je to maličkost. To už jsme zažili.“

„Tak mi zakažte hrnce. Ale neodvážejte mě kvůli tomu z domu.“

„Zákaz hrnců nemá u tebe žádnou platnost,“ řekl Ondřej.

„Tak je schovejte. Víno najdete za moukou.“

Po hovoru zůstalo mezi sourozenci ticho. Klára notebook nezavřela. Přepnula na nabídku jídla s dovozem a začala si zapisovat další úkoly. Ondřej jí položil ruku na předloktí, aby přestala. Nebylo mu příjemné vidět, že jeho správná otázka právě vytvořila další práci hlavně sestře.

„Než začneš, rozdělíme si to. Já zjistím, jestli přijede teta Jana. A zařídím jídlo i odvoz nádobí. Ty nemusíš dělat další tabulku.“

„Já ji dělat chci. Jinak se v tom ztratím. Nechci ale ve čtvrtek zjistit, že sis pod jídlem představoval tři krabice chlebíčků a tím jsi skončil.“

„Tak napiš, co má být hotové. Ať máme každý svoje. Ale vynech prosím těch pět hvězdiček za rodinnou atmosféru. To nám nikdo dopředu nespočítá.“

Klára otevřela nový dokument. Napsala, že matka chce být doma a vidět Janu. Pod to přidala, že oslavenkyně nebude

vařit ani uklízet. Pak přečetla staré zadání ještě jednou. Nebylo špatně napsané. Jen v něm z vlastních představ udělala matčina přání a z přenocování samozřejmost. Všechno, co následovalo, už na těchto dvou větách stálo.

„Víš, co mě štve? Kdybys ty nabídky neviděl, asi bych si vůbec nevšimla, že tam mám odpověď na jinou oslavu. Ne na tu naši.“

„Já bych ten penzion klidně vybral taky. Ta terasa vypadá výborně. Jen jsem si vzpomněl na Jitčinu směnu. Nebyl v tom žádný velký úsudek.“

„A na víkend tam můžeme někdy jet my. Bez narozenin. Tím by se aspoň neztratily moje tři večery.“

„Nemusíme je zachraňovat tím, že tam utratíme další peníze.“

Tentokrát se Klára zasmála doopravdy. Zavolala do penzionu a rezervaci nepotvrdila. Doma si oslavu nemalovala jako bezchybnou náhradu. Kdyby pršelo, budou těsně vedle sebe v obýváku. Nádobí se nejspíš nevejde do myčky najednou. Jana ještě neodpověděla. Přesto už věděli, kterou věc se snaží zařídit. Notebook zůstal na stole, jen místo vítěze obsahoval seznam otázek a vedle nich dvě jména.

Co si z příběhu odnést

Klářina tabulka neztratila cenu tím, že nevedla k původně doporučenému místu. Užitečné údaje v ní zůstaly. Změnilo se jejich použití: cena a pohodlí přestaly zastupovat přání oslavenkyně. V příběhu pomohl krátký hovor, protože hledaná informace nebyla ukrytá v další nabídce. Měla ji konkrétní osoba, které se zatím nikdo nezeptal.

Vydavatelský tým

Jak zůstat člověkem

Vedení a spoluautoři

Autor a vydavatel: **Radim Kaufmann**

Šéfredaktor: **Radim Kaufmann**

Spoluautoři: **Claire Whitaker, Spencer Reed, Julian Hartwell, Tessa Monroe, Gavin Rhodes, Naomi Fletcher, Wesley Porter**

Redakce

Vedoucí redakčního provozu: **Erin Caldwell**

Akviziční redaktor: **Camille Foster**

Vedoucí knižní řady: **Audrey Nolan**

Odpovědný redaktor titulu: **Owen Barrett**

Vedoucí rubriky: **Marissa Cole**

Koncepční redaktor: **Nora Callahan**

Stylistický redaktor: **Lydia Shaw**

Jazykový redaktor: **Maya Chen**

Jazykový korektor: **Leah Winters**

Odborné zpracování a výuka

Rešeršér: **Priya Bennett**

Ověřovatel faktů: **Isaac Merritt**

Překladatel: **Daniel Kim**

Zpracovatel rejstříku: **Cora Delaney**

Odborný recenzent: **Elena Sandoval**

Technický redaktor: **Andre Wallace**

Vydavatelský tým

Jak zůstat člověkem

Obrazová podoba

Výtvarný ředitel: **Vera Hollander**

Knižní grafik: **Jasper Vaughn**

Grafik knižních obálek: **Roman Blake**

Obrazový redaktor: **Celeste Rowan**

Ilustrátor: **Hazel Corbin**

Sazba a výroba

Sazeč: **Fiona Ashby**

Vedoucí výroby: **Meredith Sutton**

Specialista na elektronické knihy: **Devin Cho**

Práva, propagace a distribuce

Manažer práv a licencí: **Tara Mendoza**

Kaufmann Creative AI Studio©

Kreativní ředitel studia: **Nolan Pierce**

Výtvarnice návrhů obálek a scén: **Ivy Carver**

Ilustrátorka výukových materiálů: **Lucia Vega**

Specialista na retuš a obrazovou postprodukci: **Felix Archer**

Původní ilustrace a výtvarná koncepce © Kaufmann Creative AI Studio. Autorské údaje a licence převzatých fotografií, reprodukcí a dalších děl zůstávají uvedeny u příslušných děl a v obrazových kreditech této knihy.

Tým vydavatelství

Doplněná tiráž · 17. listopadu 2026