

# **Chytřejší, rychleji, lépe**

**Od autora  
bestselleru  
Síla zvyku**



**Tajemství  
výkonnosti v životě  
i byznysu**

**Charles Duhigg**

**Biz books**

# **Chytřeji, rychleji, lépe**

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
[www.bizbooks.cz](http://www.bizbooks.cz)  
[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

**Bizbooks®**

**Charles Duhigg**  
**Chytřeji, rychleji, lépe – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2016

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

**ALBATROS**  **MEDIA** a.s.

Charles Duhigg

# CHYTŘEJI, RYCHLEJI, LÉPE

Tajemství výkonnosti v životě i byznysu

BizBooks  
Brno  
2016

*Věnováno  
Harrymu, Oliverovi,  
Doris a Johnovi,  
a především Liz.*

# OBSAH

ÚVOD	7
1. MOTIVACE	13
Nová koncepce výcvikového tábora, vzpoura v domově důchodců a místo kontroly	
2. TÝMY	37
Psychické bezpečí ve společnosti Google a <i>Saturday Night Live</i>	
3. KONCENTRACE	66
Tragédie letu 447 a vliv mentálních modelů	
4. STANOVENÍ CÍLŮ	94
Prozíravé cíle, pružné cíle a Jomkipurská válka	
5. JAK ŘÍDIT OSTATNÍ	121
Jak si poradit s únosem pomocí štíhlého a agilního myšlení a ovzduší důvěry	
6. ROZHODOVÁNÍ	150
Jak předpovědět budoucnost (a výhru v pokeru) pomocí bayesovské filozofie	
7. INOVACE	185
Jak díky ideovým makléřům a krizi kreativity došlo k záchraně Disneyho <i>Ledového království</i>	
8. VYUŽITÍ INFORMACÍ	213
Jak se ve státních školách v Cincinnati stávají z informací znalosti	
DOSLOV	239
Poděkování	261
O zdrojích využitých v této knize	265
Poznámky	267
Rejstřík	369
O autorovi	382

„Chytřeji, rychleji, lépe“ je populárně-naučnou knihou. Některá jména a charakteristické znaky postav či událostí byly kvůli ochraně soukromí pozměněny. Jakákoli podobnost s žijícími či zemřelými osobami je čistě náhodná a neúmyslná.

V době uvedení knihy na trh odkazují URL v této knize na existující webové stránky internetu. Vydavatel neodpovídá za jakoukoli jinou webovou stránku než svou vlastní ani za jakékoli informace uvedené na internetu (z webových stránek, blogů, informačních stránek).

# ÚVOD

Moje zasvěcení do tajů výkonnosti se započalo v létě roku 2011, když jsem požádal kamaráda o laskavost.

Dokončoval jsem tehdy knihu o neurologii a psychologii utváření návyků. Byl jsem v poslední, hektické fázi tvůrčího procesu – telefonáty na všechny strany, panické přepisování, poslední korekce. Měl jsem pocit, že stále více nestíhám. Moje žena pracovala na plný úvazek a právě se nám narodilo druhé dítě. Já jsem byl investigativní novinář v deníku *The New York Times* a celé dny jsem se honil za zajímavými příběhy. Stránky knihy jsem přepracovával po nocích. Můj život sestával z kolotoče činností, které je třeba každý den udělat, e-mailů vyžadujících odpověď obratem, narychlo dohodnutých schůzek a poté omluv za pozdní příchod.

Uprostřed toho shonu a kvapu jsem pod záminkou, že potřebuji malou radu s vydáním knihy, zaslal pár řádků spisovateli, kterého obdivuji. Je to kamarád jednoho mého kolegy z *Timesů*. Jmenuje se Atul Gawande a je pro mě ztělesněným úspěchem. Tehdy mu bylo šestačtyřicet, psal pro prestižní časopis a zároveň byl věhlasným chirurgem v jedné z nejlepších nemocnic ve Státech. Byl také docentem na Harvardu, poradcem Světové zdravotnické organizace a zakladatelem neziskové organizace, která zasílá zásoby chirurgických potřeb do méně rozvinutých částí světa. Napsal tři knihy a všechny se staly bestsellery. Je ženatý a má tři děti. V roce 2006 získal McArthurovu cenu a vzápětí věnoval značný díl z půlmilionové částky na charitu.

Jsou lidé, kteří výkonnost předstírají a jejichž životopisy jsou působivé – dokud nepřijdete na to, že jejich největším talentem je umění prodat sebe sama. Pak jsou jiní, jako je Gawande, kteří dělají věci úplně jinak. Jeho články byly inteligentní a poutavé a podle všeho mu to šlo dobře i na operačním sále. Pacientům se věnoval celou duší. Byl i oddaným otcem. Kdykoli s ním byl rozhovor v televizi, Gawande působil uvolněně a přemýšlivě. Dosáhl skutečných a významných úspěchů v medicíně, veřejném zdravotnictví i jako spisovatel.

Napsal jsem mu e-mail s prosbou, zda by si někdy udělal čas na rozhovor se mnou. Chtěl jsem se dozvědět, jak to dělá, že dokáže být tak výkonný. V čem spočívá jeho tajemství? A pokud bych ho odhalil, mohl bych změnit i svůj život?

Je jasné, že „produktivita“ má v různých kontextech odlišný význam. Někdo může celé ráno cvičit, pak odvézt děti do školy a považovat to za úspěšný den. Jiný člověk může ten samý čas strávit zavřený v kanceláři, odpovídat na e-maily, zavolat několika klientům a pociťovat stejné uspokojení. Výzkumník možná vidí produktivitu v nezdařených experimentech, umělec zase v nepodařených plátnech, a oba doufají, že díky každé chybě jsou o krok blíží k důležitým objevům. Inženýr může produktivitu měřit tím, zda se mu podaří urychlit činnost montážní linky. Produktivní víkend může znamenat procházku s dětmi v parku, zatímco ve všední den jde o to, že je odvezete do školky a co nejdříve se dostanete do práce.

Produktivitou jednoduše nazýváme své pokusy o co nejlepší využití energie, intelektu a času, kdy se snažíme dosáhnout co nejsmysluplnějšího zisku s vynaložením co nejmenší námahy. Je to proces, při němž se učíme, jak uspět a příliš se u toho nestresovat a nezápasit. Udělat, co je třeba, aniž bychom tomu obětovali všechno, co je nám drahé.

A tohle se Atulovi Gawandovi zřejmě docela dobře dařilo.

Za několik dní mi odpověděl na e-mail a omlouval se: „Rád bych vám pomohl, ale mám co dělat, abych plnil své povinnosti.“ Takže i on tedy měl své limity. „Doufám, že to pochopíte.“

Ještě ten týden jsem naši korespondenci zmínil našemu společnému kamarádovi. Jasně jsem řekl, že se nezlobím, a že vlastně obdivuji Gawandův



zápal. Představoval jsem si, že své dny tráví léčením pacientů, výukou mediků, psaním článků a poradenstvím pro největší světovou zdravotnickou organizaci.

Kamarád mi řekl, že jsem si to vyložil špatně. Gawande měl ten týden obzvláště málo času, protože koupil lístky na rockový koncert, na který šel se svými dětmi. A pak se chystal na krátkou dovolenou se svou ženou.

Gawande mu také řekl, že mu mám koncem měsíce napsat znovu, protože to už bude mít ve svém rozvrhu na rozhovor čas.

V tu chvíli jsem si uvědomil dvě věci:

Za prvé, evidentně dělám něco špatně. Už devět měsíců jsem totiž neměl ani den volna a už jsem se i obával, že kdyby si moje děti měly vybrat mezi mnou a chůvou, zvítězila by chůva.

Za druhé, a to bylo důležitější, existují lidé, kteří vědí, jak být výkonnější. Musel jsem je jen přemluvit, aby se se mnou podělili o své tajemství.

Tato kniha je výsledkem mých bádání, jak to s tou produktivitou vlastně je, a mého úsilí pochopit, proč jsou někteří lidé a některé firmy výkonnější než ostatní.

Od té doby, co jsem před čtyřmi lety oslovil Gawanda, kontaktoval jsem i neurology, podnikatele, vládní představitele, psychology a další odborníky na produktivitu. Mluvil jsem s tvůrci filmu *Ledové království* ze společnosti Disney a zjistil jsem, jak natočili jeden z nejúspěšnějších filmů v historii v neuvěřitelném časovém presu a jen tak tak unikli katastrofě díky tomu, že udržovali mezi lidmi tvůrčí napětí. Hovořil jsem se statistiky společnosti Google a scenáristy prvních řad televizního pořadu *Saturday Night Live*. V obou případech mi řekli, že jsou do určité míry úspěšní, protože u nich platí podobná nepsaná pravidla týkající se vzájemné podpory a riskování. Dělal jsem rozhovory s agenty FBI, kteří vyřešili případ únosu díky pružnému managementu a kultuře organizace ovlivněné starou automobilkou v kalifornském Fremontu. Potuloval jsem se chodbami státních škol v Cincinnati a viděl jsem, jak úsilí o lepší vzdělání proměnilo život studentů tak, že jim paradoxně *ztížilo* osvojování informací.

Když jsem mluvil s různými lidmi, jako jsou hráči pokeru, piloti, armádní generálové, výkonní manažeři nebo kognitivní vědci, začal jsem některé

věci chápat. Všiml jsem si, že všichni tito lidé používají stejné pojmy. Došel jsem k závěru, že v jádru stojí za úspěchem lidí a firem jen malý počet myšlenek, postojů a hodnot.

Tato kniha tedy pojednává o osmi názorech, které mají zřejmě největší význam pro zvýšení produktivity. Jedna z kapitol je například o tom, jak pocit kontroly zesiluje motivaci a jak armáda mění rozhárané teenagery na mariňáky, protože je učí „rozhodovat se jednat“. Jiná kapitola se zamýšlí, jak si vytvářením mentálních modelů můžeme udržet zaměření na cíl – a jak si jedna parta pilotů vyprávěla příběhy, díky nimž se z oblohy nezřítilo 440 pasažérů.

Kniha popisuje, jak si správně stanovit cíle tak, že počítáte s velkými ambicemi i nepatrnými a nudnými úkoly. Popisuje také, jak byli představitelé Izraele natolik zaujati špatnými cíli, že to vyústilo v Jomkipurskou válku. Zaměřuje se na význam takových rozhodnutí, v nichž vnímáte budoucnost spíše jako spoustu možností než upnutí se na to, v co doufáte, a dozvíte se také, jak jedna žena díky této technice vyhrála národní turnaj v pokeru. Líčí, jak se některé společnosti ze Silicon Valley staly giganty, protože založily svou firemní kulturu na oddanosti organizaci. Zaměstnancům se pak dostává podpory i v těžkých časech.

Spojením zmíněných osmi myšlenek vznikne účinné základní pravidlo: Produktivita nespočívá v tom, že více pracujete a je to větší dřina. Nezvýšíte ji, když zůstanete déle v kanceláři nebo přinesete více obětí.

Chce to spíše dělat jistá rozhodnutí určitým způsobem. Jde o způsob, jak vnímáme sami sebe a své každodenní kroky; o příběhy, které si vyprávíme, a snadné cíle, které opomíjíme; o pocit sounáležitosti, který budujeme mezi kolegy; o kreativní prostředí, které vytváříme jako vedoucí – to jsou věci, které odlišují ty, kdo prostě mají moc práce, od těch, kdo jsou skutečně výkonní.

Žijeme nyní ve světě, kde můžeme kdykoli komunikovat se svými spolupracovníky, přes smartphony máme přístup k důležitým dokumentům, během několika vteřin se dozvíme jakoukoli informaci a do čtyřiaadvaceti hodin nám až domů doručí téměř jakýkoli výrobek. Firmy mohou něco vyrobit v Kalifornii, poté dostanou objednávku od zákazníka v Barceloně, zašlou

e-mailem výkresy do Šen-čenu a sledují zásilky odkudkoli na naší planetě. Rodiče mohou automaticky synchronizovat činnosti jednotlivých členů rodiny, z postele platit účty online a zaměřit telefony svých dětí minutu poté, co je už měly mít vypnuté. Prožíváme ekonomickou a společenskou revoluci, která je v mnohém stejně intenzivní jako zemědělské a průmyslové revoluce předchozích ér.

Tyto pokroky v komunikaci a technologiích nám mají usnadnit život. Namísto toho to vypadá, že nám do každodenního života přinášejí více práce i stresu.

Zčásti je to proto, že věnujeme pozornost nevhodným inovacím. Více se soustředíme na nástroje produktivity – elektronické hračky, aplikace a složité organizační systémy, abychom neztratili ze zřetele různé věci, které je třeba udělat – než na to, co se nás tyto technologie snaží naučit.

Někteří lidé ale odhalili, jak měnící se svět zvládat. Některé společnosti zjistily, jak najít v těchto rychlých změnách výhodu.

Dnes víme, jak produktivita opravdu funguje. Jsme si vědomi, na kterých rozhodnutích nejvíce záleží a přibližují nás úspěchu. Víme, jak si stanovit cíle, které ti odvážní mohou naplnit; jak změnit postoj k situacím tak, že si namísto problémů všímáme skrytých příležitostí; jak mít otevřenou mysl vůči novým, tvůrčím souvislostem; a jak se učit rychleji zpomalením toku informací, které kolem nás plynou.

Tato kniha je o tom, jak dojít k rozhodnutím, která přispívají ke skutečné produktivitě. Provede vás vědou, technikami a okamžiky, které proměnily svět. Na světě jsou lidé, kteří se naučili uspět s vynaložením menšího úsilí. Existují i společnosti, které dokážou úžasně věci s nižšími ztrátami. A žijí mezi námi vůdčí osobnosti, které mění lidi kolem sebe.

Tato kniha je o tom, jak se stát chytřejšími, rychlejšími a lepšími ve všem, co děláte.





## MOTIVACE

Nová koncepce výcvikového tábora,  
vzpoura v domově důchodců a místo kontroly

Ta cesta měla být zároveň oslavou. Robert měl právě šedesátiny a chystal se vyrazit se svou ženou Violou na dvacet devět dní do Jižní Ameriky – nejprve do Brazílie a pak přes Andy do Bolívie a Peru. Chtěli navštívit zbytky inckého osídlení, projet se na lodi po jezeře Titicaca, občas se podívat na nějaký trh s řemeslnými výrobky a také pozorovat ptáky.

Než odjeli, Robert žertoval s přáteli, že je nebezpečné tolik odpočívat a že už vidí tu spoustu peněz, které zaplatí za telefonáty sekretářce. Za uplynulých padesát let Robert vybudoval na venkově v Louisianě z malé benzinky obrovskou firmu s náhradními autodíly. Díky píli, charismatu a obchodnímu talentu se z něj stal největší magnát v celé oblasti. Kromě obchodu s autodíly vlastnil také chemičku, byl dodavatelem papírenského zboží, patřila mu spousta půdy a realitní kancelář. Teď se ocitl na prahu sedmého desetiletí svého života a manželka ho přemluvila, aby s ní strávil měsíc v zemích, kde podle něj bude problém najít televizi, která by přenášela zápas

v americkém fotbalu mezi univerzitními týmy louisianských Tygrů a missis-sippských Rebelů.

Robert rád říkával, že u pobřeží Mexického zálivu neexistuje žádná prašná cesta ani ulička, kterou by alespoň jednou nejel autem při svých cestách za obchodem. Když se jeho firma Philippe Incorporated rozrůstala, Robert proslul tím, že lákal na venkov podnikatele z velkých měst, jako jsou New Orleans nebo Atlanta. Bral je do omšelých putyk a nenechal je odejít, dokud nesnědli a nevyplili všechno, co tam bylo k mání. Druhý den ráno měli všichni pěknou kocovinu a Robert je přiměl uzavřít obchod v ceně milionů. Barmani vždy věděli, že jemu mají nalévat sodovku a ostatním silné koktejly. Robert se totiž už léta alkoholu ani nedotkl.

Byl členem římskokatolického bratrstva Kolumbovi rytíři, členem obchodní komory, bývalým předsedou louisianské Asociace velkoobchodníků (Louisiana Association of Wholesalers) a komise přístavu Baton Rouge, předsedou místní banky a loajálním sponzorem jakékoli politické strany, která byla zrovna příznivě nakloněna jeho obchodům. Jeho dcera Roxann mi řekla: „Nikdy jste neviděl člověka, který by tolik miloval práci.“

Robert a Viola se na cestu do Jižní Ameriky těšili. Jenže když pak v půlce své měsíční dovolené vystoupili z letadla v La Paz, začal se Robert chovat divně. Vrávoral letištní halou a u výdeje zavazadel se musel posadit, aby popadl dech. Když k němu přistoupila skupinka dětí a chtěla po něm nějaké mince, Robert jim hodil drobné k nohám a rozesmál se. Cestou autobusem do hotelu vedl hlasitý a nesouvislý monolog o různých zemích, které navštívil, a porovnával krásu tamních žen. Možná to bylo tou nadmořskou výškou. La Paz je jedno z nejvýše položených měst na světě, téměř čtyři tisíce metrů nad mořem.

Vybalili si a Viola naléhala na Roberta, aby si zdříml. Odmítl. Chtěl jít ven. Další hodinu pochodoval městem, nakupoval cetky a vztekal se pokaždé, když místní lidé nerozuměli anglicky. Nakonec souhlasil s návratem do hotelu a tam usnul. Během noci se ale opakovaně budil a zvracel. Ráno říkal, že je zesláblý, ale byl naštvaný, když Viola chtěla, aby odpočíval. Třetí den strávil v posteli. Čtvrtý den Viola došla k názoru, že už toho bylo dost, a zrušili zbytek dovolené.

Cestou domů do Louisiany se Robertovi udělalo lépe. Už nebyl dezorientovaný a přestal říkat podivné věci. Jeho žena i děti se o něj ale stále obávali. Byl netečný a sám od sebe nechtěl vycházet z domu. Viola čekala, že se hned po návratu vrhne do práce. On se ale po čtyřech dnech ani nespojil se svou sekretářkou. Když mu Viola připomněla, že se blíží lovecká sezona a on bude potřebovat povolenku, odvětil, že tento rok sezonu vynechá. Viola zavolala lékaři. Brzy nato odjeli do Ochsnerovy kliniky v New Orleansu.

Primář neurologie, doktor Richard Strub, udělal Robertovi sérii testů. Životně důležité orgány měl v pořádku. V krvi se nenašlo nic neobvyklého. Žádná známka infekce, cukrovky, infarktu ani mrtvice. Robert porozuměl zprávám z denního tisku a jasně si vzpomínal na své dětství. Dokázal převyprávět krátký příběh. Podle výsledků Wechslerova inteligenčního testu pro dospělé měl IQ v normě.

„Můžete mi popsat své podnikání?“ zeptal se doktor Strub. Robert mu vysvětlil, jak jeho společnost funguje, i podrobnosti několika kontraktů, které nedávno získali.

„Vaše žena tvrdí, že se teď chováte jinak,“ řekl doktor Strub.

„Ano,“ odpověděl Robert. „Zdá se mi, že už nemám tolik energie jako kdysi.“

Doktor Strub mu později vyprávěl: „Jako by ho to ani netrápilo. O změnách své osobnosti mi povídal velmi věcně, jako by se to týkalo počasí.“

Až na náhlou apatii neshledal doktor Strub u Roberta žádné symptomy nemoci nebo poranění. Navrhl Viole, že několik týdnů počkají, zda se Robertův stav nezlepší. Za měsíc přijeli znovu. Všechno bylo při starém. Podle Violy se Robert nechtěl vídat se starými přáteli. Už si nečetl. Dříve se s ním nedalo dívat na televizi, protože stále přepínal z jednoho kanálu na druhý a hledal ještě zábavnější program. Nyní jen zíral na obrazovku a bylo mu jedno, co právě vysílají. Konečně ho přesvědčila, aby se vydal do kanceláře. Sekretářka ale říkala, že celé hodiny jen seděl za stolem a zíral do prázdna.

„Jste nešťastný, nebo sklíčený?“ ptal se ho doktor Strub.

„Ne, je mi fajn.“

„Můžete mi říct, co jste dělal včera?“

Robert popisoval, jak se díval na televizi.

„Víte, podle vaší ženy mají zaměstnanci obavy, protože vás nevidají v práci často,“ řekl doktor Strub.

„Myslím, že mě teď více zajímá něco jiného,“ odpověděl Robert.

„Jako třeba?“

„Hm, ani nevím,“ odvětil Robert. Pak se odmlčel a zíral do zdi.

Doktor Strub mu předepsal různé léky – na vyrovnání hormonální hladiny i na poruchu pozornosti –, ale žádný nezabíral. Lidé v depresi vypovídají, že jsou nešťastní, a popisují myšlenky plné beznaděje. Robert ale tvrdil, že je se svým životem spokojený. Připustil, že je zvláštní, jak se změnil, ale nijak ho to nezneklidnilo.

Lékař ho poslal na magnetickou rezonanci, aby získal snímky Robertova mozku. Hluboko uvnitř lebky, blízko středu Robertovy hlavy, uviděl stín – známku, že z prasklé cévy uniklo nepatrné množství krve, které dočasně zaplavilo část Robertova mozku zvanou striatum. Taková poranění mohou v ojedinělých případech způsobit poškození mozku nebo změny nálad. Jenže až na apatičnost bylo v Robertově chování jen málo projevů nasvědčujících, že trpí neurologickou poruchou.

O rok později zaslal doktor Strub článek do časopisu *Archives of Neurology*. Psal v něm: „Změna v Robertově chování zahrnovala apatii a ztrátu motivace. Nechal svých koníčků a v zaměstnání se mu nedaří rozhodovat včas. Ví, co je v podnikání třeba, ale nechává všechno na poslední chvíli a neví si o podrobnostech. Depresí netrpí.“ Podle doktora Struba bylo příčinou této pasivity drobné poškození mozku, ke kterému zřejmě došlo v Bolívii vlivem nadmořské výšky. Ani to ale nebylo jisté. „Je možné, že taková krvácení jsou náhodná a že vysoká nadmořská výška v tom nehrála žádnou fyziologickou roli.“

Jak psal doktor Strub, jednalo se o zajímavý, ale naprosto neprůkazný případ.



Během dalších dvaceti let bylo v lékařských časopisech publikováno pár dalších kauzistik. Šlo například o šedesátiletého profesora, který prošel



rychlou „ztrátou zájmu“. Měl přísnou pracovní morálku a ve svém oboru byl odborníkem. Jednoho dne toho zkrátka nechal. „Chybí mi prostě energie,“ řekl svému lékaři. „Nechce se mi do ničeho. Ráno se musím nutit vstát z postele.“

Dalším případem byla devatenáctiletá žena, která krátce ztratila vědomí po úniku oxidu uhelnatého a pak už neměla zájem provádět ani ty nejjednodušší úkony. Pokud ji nedonutili pohnout se, celé dny sedávala v jedné pozici. Její otec zjistil, že ji nemůže nechat o samotě. Jak psal neurolog: „Rodiče ji našli silně spálenou sluncem na stejném místě, kam si před několika hodinami lehla pod slunečnick. Stín putoval, ale ona kvůli těžké netečnosti nedokázala změnit svou polohu.“

Dále zde byl policejní důstojník ve výslužbě, který se začal budit „pozdě dopoledne, bez pobídky se ani neumyl, ale na příkaz své manželky bez reptání poslechl. Pak seděl ve svém křesle, z něhož vůbec nevstával.“ Jiného muže ve středním věku štípala vos a zanedlouho poté ztratil zájem o komunikaci se svou ženou, dětmi i obchodními partnery.

Koncem osmdesátých let minulého století se francouzský neurolog z Marseille Michel Habib doslechl o několika takových případech. Zaujalo ho to a pustil se do hledání podobných příběhů v archivech a časopisech. Nenašel toho mnoho, ale všechny studie měly něco společného: na vyšetření pacienta přivedl příbuzný. Stěžoval si na náhlou změnu v pacientově chování a na jeho pasivitu. Lékaři nenašli nic. Testy na duševní onemocnění neprokázaly u pacientů nic abnormálního. Měli průměrné až vysoké IQ a po fyzické stránce vypadali zdravě. Žádný z nich se necítil v depresi a jejich apatie jim nevadila.

Habib oslovil lékaře pečující o tyto pacienty. Požádal je o snímky z magnetické rezonance. Objevil pak další shodu: všichni apatičtí jedinci měli ve striatu drobné stopy krve z prasklých cév, ve stejném místě, kde měl Robert na snímku svého mozku malý stín.

Striatum funguje jako takový centrální dispečink mozku, přenáší pokyny z oblastí, jako je prefrontální kortex, kde dochází k rozhodování, k vývojově starším částem mozku, bazálním gangliím, kde vznikají emoce i pohyb. Neurologové jsou toho názoru, že striatum napomáhá uvést rozhodnutí

v činy a že hraje významnou úlohu při regulaci našich emocí. Poškození z prasklých cév uvnitř striata apatických pacientů bylo drobné – příliš malé, aby tím podle některých Habibových kolegů bylo možné zdůvodnit změny v jejich chování. Kromě těchto krevních stop ale Habib nenašel nic, co by vysvětlovalo, proč ztratili motivaci.

Neurologové se už dlouho zajímají o poškození v oblasti striata, protože je spojeno s Parkinsonovou chorobou. Toto onemocnění ale často vede k třesu končetin, ztrátě kontroly nad tělem a depresi. Pacienti, které zkoumal Habib, pouze přišli o svou energii.

„Lidé trpící Parkinsonovou chorobou mají potíže se zahájením pohybu,“ řekl mi Habib. „Apatičtí pacienti ale s pohybem žádné problémy neměli. Jen se jim vůbec nechtělo hýbat.“ Ona devatenáctiletá dívka, která nemohla být sama na pláži, dokázala například uklidit ve svém pokoji, umýt nádobí, poskládat prádlo a uvařit podle receptu, když jí to matka nařídila. Jestliže jí ale matka nepožádala o pomoc, celý den se ani nepohnula. Když se jí matka zeptala, co by si dala k večeři, dívka jí odpověděla, že je jí to jedno.

Habib napsal, že onen apatický šedesátiletý profesor se při lékařském vyšetření „strašně dlouho nehýbal. Ani nehlesl, seděl před lékařem a čekal na první otázku.“ Na pobídku, aby popsal svou práci, dokázal diskutovat o složitých tématech a nazpaměť citovat různá pojednání. Pak se opět uchýlil k mlčení, dokud nedostal další otázku.

Ani jeden z pacientů, které Habib zkoumal, nereagoval na léky. Žádnému z nich nepomohlo ani poradenství. „Pacienti byli ve větší či menší míře naprosto lhostejní k životním událostem, které by běžně vzbudily pozitivní či negativní emoční reakce,“ psal Habib.

„Bylo to, jako by část mozku, která je sídlem motivace a životní energie, zcela zmizela,“ vyprávěl mi. „Neměli žádné pozitivní ani negativní myšlenky. Neměli vlastně žádné. Nesnížila se jim inteligence a svět si uvědomovali stále stejně. Uvnitř byli stále stejní, ale nezbyla jim žádná energie či hybná síla. Přišli o všechnu motivaci.“

## II.

Místnost, kde se na univerzitě v Pittsburghu konal experiment, byla vymalována veselou žlutou barvou. Stál zde přístroj funkční magnetické rezonance, počítačový monitor a usmívající se vědec. Vypadal hodně mladě na to, že už měl titul Ph.D. Všechny účastníky výzkumné studie pozval dovnitř, požádal je, aby si sundali šperky a z kapes vyndali všechno kovové. Pak jim řekl, aby si lehli na plastové lehátko, které zajelo do přístroje magnetické rezonance.

Účastníci vleže viděli na obrazovku počítače. Výzkumník jim vysvětlil, že na monitoru se budou objevovat čísla od jedné do devíti. Před objevením čísla měli účastníci pomocí různých tlačítek odhadnout, jestli číslo bude vyšší, nebo nižší než pět. Sdělil jim, že hádat budou mnohokrát a že se netesují žádné jejich schopnosti. Už jim ale neřekl, že sám tuhle hru považuje za jednu z nejnudnějších na světě. Vlastně ji právě kvůli tomu vymyslel.

Maurici Delgadovi, onomu vědci, ve skutečnosti vůbec nešlo o to, jestli účastníci budou odhadovat dobře nebo špatně. Spíše chtěl poznat, které části jejich mozku se budou aktivovat při hraní tak strašně monotónní hry. Funkční magnetická rezonance při odhadech zaznamenávala aktivitu uvnitř jejich hlavy. Delgado chtěl zjistit, kde na neurologické úrovni vznikají pocity vzrušení a očekávání. Účastníkům sdělil, že hru mohou kdykoli ukončit. Z předchozí zkušenosti ale věděl, že lidé budou dělat jeden odhad za druhým, někdy celé hodiny, protože chtějí vědět, zda hádali dobře, nebo špatně.

Každý účastník ležel uvnitř přístroje a pozorně sledoval obrazovku. Mačkal tlačítka a předpovídal. Někteří jásali, když se trefili, a bědovali, když neuspěli. Delgado, který sledoval aktivitu v jejich mozku, viděl, že se oblast striata – hlavního dispečinku – rozsvítila, kdykoli účastníci hráli, a to bez ohledu na výsledek hry. Delgado věděl, že tento druh aktivity striata souvisí s emočními reakcemi, konkrétně s pocitem očekávání a vzrušení.

Když se jedno setkání chýlilo ke konci, účastník se Delgada zeptal, jestli by mohl hrát dál, u sebe doma.

„Myslím, že to nepůjde,“ odpověděl mu Delgado, a pak mu vysvětlil, že hra je funkční pouze v jeho počítači. Prozradil mu tajemství – experiment je navíc manipulace. Delgado chtěl zajistit, aby hra byla stejná pro všechny,

a tak naprogramoval počítač, aby každý vyhrál první kolo, prohrál druhé, vyhrál třetí, prohrál čtvrté a tak dále, podle předem určeného vzorce. Výsledek byl předem známý. Bylo to jako vsadit si na minci, která má obě strany stejné.

„V pořádku,“ řekl mu na to muž. „Mně to nevadí. Prostě mě baví hrát.“

„Bylo to zvláštní,“ vyprávěl mi později Delgado. „Když už věděl, že je hra zmanipulovaná, neměl důvod dál pokračovat. To pak přece není žádná zábava. Svou volbou nic neovlivníte. Celých pět minut mi ale trvalo, než jsem ho přesvědčil, že si hru nemůže vzít domů.“

Delgado na toho muže poté myslel řadu dní. Proč ho ta hra tolik bavila? A vlastně i tolik dalších účastníků? Data získaná během experimentu pomohla Delgadovi zjistit, které části lidského mozku se při hře aktivují, ale nevysvětlovala, *proč* lidé chtěli hrát.

O několik let později proto Delgado uspořádal další pokus. Sehnal nové účastníky. Stejně jako minule šlo o hru s odhadem. Tentokrát ale s jedním důležitým rozdílem: polovinu času účastníci mohli odhadovat sami za sebe, po zbytek času za ně hádal počítač.

Když lidé začali hrát, Delgado sledoval aktivitu v jejich striatu. Nyní, když lidé mohli rozhodovat sami, mozek se jim rozsvítil stejně jako v předchozím experimentu. Na neurologické úrovni projevovali očekávání a vzrušení. Avšak během kol, kdy neměli na volbu vliv a rozhodoval za ně počítač, bylo jejich striatum v podstatě nečinné. Jako by se jejich mozek přestal o cvičení zajímat. Delgado a jeho kolegové později napsali: „Mohutná aktivita v bazálních gangliích se projevila pouze tehdy, když pokusné subjekty mohly hádat samy. Samotné očekávání volby bylo spojeno s aktivitou v kortikostriatálních oblastech, zejména ve ventrálním striatu, které je zapojeno do afektivních a motivačních procesů.“

Delgado se navíc poté ptal účastníků, jak se jim hra líbila, a oni odpovídali, že je mnohem víc bavilo, když byla volba čistě na nich. Záleželo jim na tom, jestli mají dobrý, nebo špatný odhad. Když o volbě rozhodoval počítač, bylo to jako plnit úkol. Začali se nudit a chtěli, aby už hra skončila.

Delgadovi to nedávalo smysl. Pravděpodobnost výhry i prohry byla naprosto stejná bez ohledu na to, jestli číslo odhadoval účastník, nebo počítač.

Mít možnost osobního odhadu a nečekat, až to udělá počítač, nemělo mít výrazný vliv na zážitek ze hry. Neurologické reakce účastníků *měly* být v obou případech stejné. Jenže lidé, pokud mohli volit sami, vnímali hru poněkud jinak. Ne jako úkol, ale jako výzvu. Chtěli hrát, protože byli prostě přesvědčeni, že mohou hru ovlivnit.

### III.

Ekonomika prošla v posledních desetiletích změnou. Velké společnosti, které nabízejí zaměstnání na celý život, ustoupily samostatnému podnikání a prostrídání několika zaměstnání v profesní kariéře. Proto také stoupl význam zkoumání motivace. V roce 1980 mělo více než devadesát procent zaměstnaných Američanů svého šéfa. V dnešní době jich více než třetina samostatně podniká, pracuje na smlouvu nebo v nějakém jiném typu zaměstnání na dobu určitou. Ti, kdo v nové ekonomice uspěli, se umějí sami rozhodnout, jak trávit čas a kam investovat energii. Vědí, jak si stanovit cíle, zorganizovat plnění úkolů a vybrat si, do jakého projektu se pustí. Lidé, kteří se sami dokážou motivovat, vydělávají podle výzkumných studií více peněz než jejich vrstevníci, jsou šťastnější a spokojenější s rodinou, prací i životem.

Svépomocná literatura a příručky pro manažery často popisují sebemotivaci jako výsledek neurologického kalkulu, kdy podvědomě porovnáváme vynaložené úsilí se ziskem. Podle vědců je ale motivace komplikovanější. Jedná se spíše o dovednost podobnou čtení nebo psaní, kterou se lze naučit a rozvíjet. Vědci zjistili, že sebemotivaci lze zvýšit, pokud ji správným způsobem procvičujeme. Nutným předpokladem motivace je podle nich vědomí, že máme vliv jak na své jednání, tak na své okolí. Máme-li se motivovat, musíme mít pocit, že obojí máme pod kontrolou.

V roce 2010 napsala skupina psychologů z Kolumbijské univerzity v New Yorku v časopise *Trends in Cognitive Sciences*, že „potřeba mít věci pod kontrolou je biologicky velmi naléhavá“. Pokud jsou lidé přesvědčeni, že mají na věci vliv, více se snaží a pilněji pracují. Jsou také obecně sebevědomější a snáze zvládají neúspěchy. Ti, kdo věří, že o sobě rozhodují, často žijí déle než jejich vrstevníci. Tento instinkt je natolik důležitý pro vývoj mozku,

že jakmile se kojenci naučí jíst sami, vzdorují pokusům dospělých nakrmit je, ačkoli by tak jídlo snadněji doputovalo do jejich úst.

Rozhodování je jedním ze způsobů, jak si dokázat, že máme věci pod kontrolou. „Každá volba, třeba i bezvýznamná, posiluje vnímání moci nad sebou i pocit výkonnosti,“ napsali výzkumníci ze zmíněné univerzity. Lidé chtějí mít možnost volby i tehdy, když rozhodnutí nepřinese žádný efekt. „Zvířata i lidé preferují možnost výběru před nutností i v případech, že s výběrem není spojen žádný dodatečný zisk,“ poznamenal Delgado ve studii publikované v časopise *Psychological Science* v roce 2011.

Z těchto poznatků vznikla teorie motivace. Prvním krokem k vytvoření motivace je dát lidem možnost volby. Ta jim poskytne pocit nezávislosti a sebeurčení. Během experimentů jsou lidé ochotnější dokončit složité úkoly v případě, že jsou předloženy jako jejich volba, nikoli jako příkaz. Právě proto se vás zástupci kabelových televizních společností vyptávají na tolik věcí, když s nimi uzavíráte smlouvu. Pokud se vás zeptají, jestli budete platit převodem, nebo složenkou, chcete-li nějaké balíčky výhod, zda byste raději HBO, nebo Showtime, je pravděpodobnější, že budete pravidelně každý měsíc platit účet. Máme-li pocit kontroly, jsme ochotnější ke spolupráci.

„Znáte situaci, kdy uvíznete na dálnici v zácpě? Vidíte, jak se blíží výjezd, a chcete tudy jet, i když víte, že vám tak nejspíš bude cesta domů trvat déle? To váš mozek je nadšený, že si může vybrat. Nedojedete domů o nic rychleji, ale je to lepší *pocit*. Jste to totiž vy, kdo rozhodne.“

Tento poznatek je užitečný pro všechny, kdo chtějí motivovat sebe nebo ostatní, protože je to snadná metoda, jak se přinutit jednat: jde o to objevit možnost výběru, jedno jakého, který vám umožní uplatnit svou vůli. Pokud v potu tváře odpovídáte na jeden mail za druhým, řekněte si, že odpovíte na některý uprostřed seznamu doručené pošty. Snažte-li se započít práci na nějakém dokumentu, napište nejprve závěr nebo začněte grafikou, případně udělejte to, co je pro vás nejzajímavější. Jestliže potřebujete motivaci k setkání s nepřijemným zaměstnancem, rozhodněte o místě setkání. Před dalším telefonátem potenciálnímu zákazníkovi se rozhodněte, kterou otázku položíte jako první.

Motivace se aktivuje volbami, jimiž si dokazujeme, že máme věci pod kontrolou. Nejde ani tak o konkrétní rozhodnutí jako spíše o uplatnění vůle. V činnosti nás udržuje právě pocit sebeurčení. Proto byli účastníci Delgadova experimentu ochotni hrát stále dokola. Měli pocit, že mají na výběr.

Nechci tím říct, že motivovat se je vždy snadné. Někdy ani možnost vybrat si prostě nestačí. Občas ke skutečné sebmotivaci potřebujeme něco navíc.

## IV.

Eric Quintanilla podepsal formulář a tím se oficiálně stal námořníkem Spojených států. Náborář mu potřásl rukou a řekl, že se rozhodl správně.

„Nic jiného bych dělat nechtěl, pane,“ odpověděl Quintanilla. Mělo to znít kurážně a sebejistě, ale hlas se mu chvěl a ruku měl tak zpcenou, že si poté oba otřeli dlaň o kalhoty.

Bylo mu třiadvacet. Před pěti lety dokončil střední školu v městečku asi osmdesát kilometrů jižně od Chicaga. Přemýšlel i o vysoké škole, ale nebyl si jistý, co studovat, a ani pořádně nevěděl, co by po škole dělal – vlastně si nebyl jistý skoro ničím. Nastoupil tedy na místní vyšší odbornou školu, kterou po dvou letech úspěšně dokončil. Doufal, že tím snadněji získá zaměstnání v prodejně mobilních telefonů v místním nákupním středisku. „Vyplnil jsem snad deset žádostí o místo, ale nikdy se mi nikdo neozval,“ řekl Quintanilla.

Našel si práci na částečný úvazek v obchodě s potřebami pro kutily. Občas, když byl zaměstnanec firmy nemocný nebo na dovolené, rozvážel nákladákem led. Po nocích hrál PC hru World of Warcraft. Takhle si tedy Quintanilla svůj život nepředstavoval. Chtěl něco lepšího. Rozhodl se požádat o ruku dívku, se kterou chodil už od střední školy. Svatba byla nádherná. Po ní ale bylo zase všechno při starém. Jeho žena otěhotněla. Znovu žádal o místo v prodejnách mobilních telefonů a dostal jedno pozvání na pohovor. Večer předtím si s manželkou vyzkoušel schůzku nanečisto.

„Miláčku, musíš jim dát důvod, aby najali právě tebe. Prostě jim řekni, co se ti na té práci tak líbí,“ řekla mu.

Druhý den se ho vedoucí obchodu zeptal, proč by chtěl prodávat telefony T-mobile. Quintanilla nejdřív ztuhl a pak odpověděl: „Já nevím.“ A byla to pravda. Neměl ani nejmenší tušení.

Za několik týdnů šel na večírek. Uviděl tam jednoho z bývalých spolužáků, který se právě vrátil domů ze základního vojenského výcviku. Zhubl o deset kilo, měl vyrýsované svaly a byl sebejistý. Vyprávěl vtipy a sváděl děvčata. Druhý den řekl Quintanilla své ženě, že by z něj možná mohl být mariňák. Nesouhlasila s tím ona ani jeho matka. Quintanilla ale nedokázal vymyslet nic jiného, co by mohl dělat. Večer se posadil ke kuchyňskému stolu a rozdělil papír uprostřed svislou čarou. Levý sloupec nadepsal „námořnictvo“ a druhý se pokusil vyplnit jinými alternativami. Jediné, co vymyslel, bylo „povýšení v hobby obchodě“.

Pět měsíců poté dorazil o půlnoci do náborového střediska amerického námořnictva v San Diegu, přesunul se s dalšími osmdesáti mladými muži do jedné místnosti, nechal si oholit hlavu, odebrat krevní vzorky a své oblečení vyměnil za uniformu. Tak začal jeho nový život.

V roce 2010 nastoupil Quintanilla do třináctidenního výcvikového tábora, což byl relativně nový experiment námořnictva, které se již 235 let snažilo splnit svůj úkol a stvořit dokonalého mariňáka. Vojenský výcvikový program se převážně zaměřoval na přeměnu neurvalých teenagerů v disciplinované vojáky. Patnáct let předtím, než se u námořnictva objevil Quintanilla, byl do funkce vrchního velitele námořních sil povýšen třiapadesátiletý generál Charles C. Krulak. Byl přesvědčen, že základní výcvik je třeba změnit. „Žadatelé byli větší slaboši než kdysi,“ řekl mi Krulak. „Spousta těch kluků potřebovala nejen disciplínu, ale taky změnu myšlení. Nikdy nebyli členy sportovního týmu, nikdy neměli pořádnou práci, nikdy nic *nedokázali*. Ve svém slovníku neměli slovo *ctízádnost*. Po celý život jen dělali to, co se jim řeklo.“

V tom byl právě problém. Tyto jednotky totiž stále více potřebovaly vojáky, kteří se umějí samostatně rozhodnout. Mariňáci (jak vám sami rádi řeknou) se od ostatních vojáků i námořníků liší. „Jsme první, kdo jde do akce, a poslední, kdo odchází,“ řekl Krulak. „Potřebujeme lidi, kteří do toho jdou opravdu naplno.“ V dnešním světě to znamená, že u námořní



pěchoty je třeba mužů i žen schopných bojovat na takových místech, jako jsou Somálsko nebo Bagdád, kde se pravidla i taktika nepředvídatelně mění a mariňáci se často musejí sami a včas rozhodnout, co je nejlepší udělat.

„Začal jsem trávit čas s psychology a psychiatry a snažil jsem se zjistit, jak dosáhnout lepších výsledků tak, že nováčky naučíme samostatnému myšlení,“ vyprávěl Krulak. „Branců jsme přijímali spoustu, ale neměli žádný smysl pro cíl a postrádali motivaci. Zmohli se jen na to, aby dělali naprosté minimum. Byli nepoužitelní. A mariňáci takoví být nemohou.“

Krulak se pustil do čtení výzkumných studií věnovaných výuce sebemotivace. Obzvláště ho zaujal jeden z výzkumů provedený v předchozím roce v armádě. Prokázal, že nejlepšími mariňáky bývají lidé s „vnitřním místem kontroly“, což je přesvědčení, že mají skrze svá rozhodnutí vliv na svůj osud.

Místo kontroly je od padesátých let minulého století jedním z významných témat psychologických výzkumů. Vědci zjistili, že lidé s vnitřním místem kontroly v případě úspěchu či neúspěchu chválí nebo obviňují spíše sami sebe namísto toho, aby to přičítali věcem, které nemohou ovlivnit. Tak například student s vnitřním místem kontroly bude své dobré známky připisovat spíše vynaloženému úsilí než přirozené inteligenci. Obchodní zástupce s vnitřním místem kontroly bude neúspěch v prodeji považovat za důsledek své malé snahy, ne smůly.

„Vnitřní místo kontroly souvisí se studijními úspěchy, lepší sebemotivací, sociální vyzrálostí, nižším výskytem stresu nebo deprese a delším životem,“ napsal v roce 2012 tým psychologů v časopise *Problems and Perspectives in Management*. Lidé s vnitřním místem kontroly často vydělávají více peněz, mají více přátel, jejich manželství trvá déle a jsou také úspěšnější a spokojenější v práci.

Naopak „vnější místo kontroly“ je přesvědčení, že váš život ovlivňují převážně věci, které nemáte pod kontrolou. Souvisí „(často) s vyšší stresovou zátěží, protože jedinec považuje situaci za nezvladatelnou“, napsal tým psychologů.

Výzkumy nasvědčují, že místo kontroly lze ovlivnit tréninkem a zpětnou vazbou. Během jednoho z experimentů v roce 1998 byly například dětem z páté třídy předloženy soubory obtížných puzzle. Každému dítěti poté

řekli, že si vedlo velmi dobře. Polovině z nich také řekli: „Určitě ses musel/ musela moc snažit.“ Ukázalo se, že díky této větě se u dětí aktivovalo jejich *vnitřní* místo kontroly. O tom, jak moc se budeme snažit, totiž rozhodujeme sami. Pochválit dítě za pilnou práci posiluje jeho přesvědčení, že má pod kontrolou sebe i své okolí.

Druhé polovině dětí bylo také řečeno, že podaly dobrý výkon, a navíc uslyšely i větu: „Je vidět, že ti tyhle věci prostě jdou.“ Pochválíte-li děti za jejich inteligenci, aktivuje to jejich vnější místo kontroly. Většina pátáků si myslí, že jejich bystrost nezáleží na nich. Menší děti obecně mají za to, že inteligence je vrozenou schopností. Když jim tedy řeknete, že jsou chytré, potvrdíte jim, že úspěch či neúspěch spočívá ve faktorech, které jsou *mimo* jejich sféru vlivu.

Všechny děti pak měly pracovat na dalších třech souborech puzzle s různou obtížností. Ty, které předtím dostaly pochvalu za svou inteligenci (a proto spíše vnímaly situaci jako jimi *neovlivnitelnou*), se během druhého kola zaměřily více na snadnější puzzle, ačkoli předtím slyšely, že jsou chytré. Byly méně motivované snažit se a později řekly, že je experiment moc nebavil.

„Vnitřní místo kontroly je naučená dovednost,“ řekla mi Carol Dwecková, psychologka Stanfordské univerzity, která pomáhala s provedením zmíněné výzkumné studie. „Většinou se to učíme hned v prvních letech života. U některých lidí je ale sebeurčení potlačeno v průběhu dospívání nebo kvůli prožitým zkušenostem. Zapomenou, kolik toho ve svém životě mohou ovlivnit. V takových případech je užitečný trénink. Pokud totiž uvedete lidi do situací, kdy si mohou *procvičit* pocit vlivu a kdy se znovu aktivuje jejich vnitřní místo kontroly, začnou si vytvářet také návyky. Díky nim pak pociťují, že mají svůj život pod kontrolou. Čím intenzivněji to pociťují, tím lépe ovlivňují vlastní život i ve skutečnosti.“

Krulak měl za to, že by se v těchto výzkumech mohl skrývat návod k výcviku sebmotivace u vojenských nováčků. Doufal, že kdyby se mu podařilo změnit výcvik tak, aby přiměl nováčky samostatně se rozhodovat, mohli by to pak dělat automaticky. „Dnes říkáme, že učíme ‚pohotovosti k akci‘,“ vyprávěl mi. „Představa je taková, že jakmile nováčci budou moci ovlivnit několik situací, povšimnou si, jaký je to dobrý pocit.“

„Nikdy nikomu neříkáme, že je rozeným vůdcem. Slovo ‚rozený‘ znamená, že na to nemáte vliv,“ řekl Krulak. „Místo toho je učíme, že vůdčí schopnost je získaná, je výsledkem úsilí. Snažíme se, aby nováčci zažili vzrušení z rozhodování, ten úžasný zaplavující pocit moci. Jakmile si na něj navyknu, už není cesty zpátky.“

Pro Quintanillu začala výuka hned po příjezdu. Nejprve museli celé dny pochodovat, dělat nekonečné série sedů – lehů a kliků a až do úmoru cvičit s puškou. Instruktoři na ně neustále řvali. („Musíme zachovat svou image,“ pověděl mi Krulak.) Kromě cvičení se ale Quintanilla pořád dostával i do situací, kdy se musel rozhodnout a jednat.

Ve čtvrtém týdnu výcviku například měla jeho četa uklidit jídelnu. Nováčci neměli nejmenší tušení, jak na to. Nevěděli, kde jsou uloženy čisticí prostředky ani jak funguje průmyslová myčka na nádobí. Oběd právě skončil a oni si nebyli jisti, jestli mají zbytky schovat, nebo vyhodit. Instruktor se jen zamračil na kohokoli, kdo si k němu přišel o radu. Četa se tedy začala rozhodovat. Bramborový salát vyhodili, zbylé hamburgery uložili do lednice a do myčky nalili tolik čisticího prostředku, že podlaha byla brzy plná mydlinek. Úklid jídelny jim trval tři a půl hodiny včetně času, který jim zabralo vytírání mydlin. Omylem vyhodili požitelné jídlo, převrátili box se zmrzlinou a nějak se jim podařilo zašantročit dva tucty vidliček. Když ale měli hotovo, instruktor přišel k nejmenšímu a nejstydlivějšímu členovi roty a řekl mu, že si povšiml, jak se prosadil, když bylo třeba rozhodnout, kam uklidit kečup. Je fakt, že bylo očividné, kam kečup patří. Byla tam totiž obrovská police, kde nic jiného než kečup nebylo. Nováček se ale díky pochvale celý rozzářil.

„Rozdal jsem spoustu pochval, které nikdo nečekal,“ řekl četař Dennis Joy, hrozivě vyhlížející výcvikový instruktor, který mě jednoho dne prováděl základnou vojenských rekrutů. „Nikdy vás nikdo nepochválí za něco, co je pro vás snadné. Jste-li sportovcem, nikdo vás nepochválí za to, že dobře běháte. Za rychlý běh dostávají pochvalu jen malí kluci a pouze stydlivým lidem se dostane uznání za převzetí vůdčí role. Chválíme lidi, když dělají věci, které jsou pro ně obtížné. Tak se totiž naučí věřit, že je dokážou.“



Nejvýznamnější částí Krulakova pozměněného výcviku byla Zkouška ohněm, vyčerpávající třídní prověrka na konci výcvikového tábora. Quintanilla se jí hrozně bál. Se spolubydlíci si o ní po nocích šeptali. Šířily se o ní různé zvěsti a bláznivé domněnky. Někdo utrousil, že jeden nováček přišel loni během prověrky o půl končetiny. Quintanillova Zkouška ohněm začala v úterý, kdy jeho četu probudili ve dvě ráno. Řekli jim, že se mají připravit na pochod, plížení a šplhání na osmdesátikilometrové trase plné překážek. Každý z nich nesl čtrnáct kilo výstroje. Další padesát čtyři hodiny měli vystačit s pouhými dvěma jídly na osobu. Mohli doufat jen v pár hodin spánku. Se zraněnými se počítalo. Řekli jim, že každý, kdo nepůjde dál nebo bude příliš pozadu za ostatními, bude muset armádu opustit.

V polovině Zkoušky ohněm nováčci narazili na úkol, kterému se říkalo Tank seržanta Timmermana. „Nepřítel chemicky kontaminoval tuto oblast,“ řval instruktor a ukazoval na dolík o velikosti fotbalového hřiště. „Musíte ji přejít v plné výstroji a v plynové masce. Pokud se někdo dotkne země, selhali jste a začínáte znovu. Když tam strávíte víc než hodinu, selhali jste a znovu jdete do toho. Musíte poslouchat svého vedoucího. Opakují: nesmíte nic dělat bez přímého, výslovného rozkazu vedoucího. Než začnete něco dělat, musíte uslyšet rozkaz, jinak jste selhali a začínáte znovu.“

Quintanillův tým utvořil kruh a začal jednat tak, jak se to naučil během základního výcviku.

„Co je naším cílem?“ zeptal se jeden z nováčků.

„Dostat se přes ten dolík,“ zněla něčí odpověď.

„Jak využijeme ty desky?“ řekl jiný nováček a ukázal na prkna s připevněnými provazy.

„Mohli bychom je položit těsně za sebou,“ někdo odpověděl. Vedoucí týmu vydal nahlas rozkaz a kroužek se rozešel, aby si nápad ověřili na okraji dolíku. Stáli na jednom prkně a druhé vláčeli dopředu. Nikdo nedokázal udržet rovnováhu. Znovu se sestoupili do kruhu.

„Co s těmi provazy?“ zeptal se jeden nováček.

„Zvedneme s nimi ta prkna,“ řekl na to jiný. Navrhl postavit se zároveň na obě prkna a užít provazů ke společnému zvednutí každého prkna, jako na lyžích.



Všichni si nasadili plynové masky a postavili se na prkna, v čele s vedoucím. „Levá,“ zakřičel a rekruti posunuli jedno z prken mírně kupředu. „Pravá!“ Začali se šourat přes dolík. Po deseti minutách ale bylo jasné, že to nepůjde. Někteří zvedali prkno příliš rychle, jiní je posouvali moc daleko. A jelikož měli všichni plynové masky, nemohli slyšet rozkazy vedoucího. Byli už příliš daleko, aby se otočili – ale tímhle tempem by přejít dolík trvalo celé hodiny. Nováčci začali jeden na druhého křičet, aby se zastavili.

Vedoucí nařídil pauzu. Obrátil se k muži za sebou. „Dívej se na moje ramena,“ zahulákal přes plynovou masku. Pokrčil levým ramenem a pak pravým. Rekrut za ním sledoval velitelův rytmus a díky tomu mohl koordinovat zvedání prken. Nováčkům bylo řečeno, že nesmějí nic dělat, dokud neuslyší příkaz vedoucího. S plynovými maskami na obličejích ale opravdu nemohli nic uslyšet. Jinak se ale nedalo pokračovat. Vedoucí týmu tedy začal krčit ramena, pohupovat pažemi a přitom vykřikoval povely. Nikomu se nejprve nepodařilo chytit se do rytmu, a tak velitel začal hulákat jednu z písní, kterou se naučili za dlouhých pochodů. Muž za ním porozuměl natolik, že byl schopen přidat se k písni. Další udělal to samé. Nakonec všichni zpívali a zvedali ramena a současně pohupovali pažemi. Území přešli za dvacet osm minut.

„Technicky vzato, mohli jsme je poslat zpátky na start, protože ne každý slyšel přímý rozkaz od vedoucího týmu,“ vyprávěl mi později četař. „V tom ale právě spočívá to cvičení: my víme, že přes plynovou masku není slyšet nic. Jediný způsob, jak přejít dolík, je udělat to jinak. Snažíme se je naučit, že nejde prostě jen poslouchat rozkazy. Musíte převzít kontrolu a sami objevit řešení.“

O dvacet čtyři hodin a dalších dvanáct překážek později se Quintanillova četa shromáždila u paty posledního úkolu Zkoušky ohněm – dlouhého prudkého kopce, kterému se říkalo Smrták. „*Nemusíte* si na Smrták vzájemně pomáhat,“ řekl Krulak. „Dělo se to i dřív. Nováčci padají, a když nemají kolem sebe kamarády, zůstanou pozadu.“

Quintanilla měl v té době za sebou dva dny pochodu. Nespal ani čtyři hodiny. Obličej měl celý ztuhlý a ruce plné puchýřů a škrábanců, jak nosil přes překážky barely plné vody. „Někteří kluci u Smrtáku zvraceli,“ vyprávěl mi. „Jeden měl ruku zavěšenou na pásce.“ Skupina se vydala nahoru a rekru ti neustále klopytali. Všichni byli tak vyčerpaní, že to bylo jako ve zpomaleném filmu. Téměř nepostupovali. Zavěsili se tedy za paže, aby se vzájemně chránili před uklouznutím ze svahu.

„Proč to děláš?“ zasípal Quintanillův parták, který jednal podle metody výpověď – odpověď, kterou si nacvičili při túrách. Výcvikový instruktor jim řekl, že když všechno vypadá hodně bledě, měli by si vzájemně klást otázky začínající slovem „proč“

„Abych se stal mariňákem a zajistil lepší život pro svou rodinu,“ řekl Quintanilla.

Před týdnem jeho žena porodila dceru Zoey. Mohl s ní po porodu telefonicky mluvit pouhých pět minut. Za dva měsíce to byl jeho jediný kontakt s okolním světem. Pokud dokončí Zkoušku ohněm, uvidí se s manželkou a novorozenětem.

Instruktoři Quintanillovi řekli, že pokud člověk může spojit něco obtížného s něčím, na čem mu záleží, úkol je pak snazší. Proto si nováčci dávali otázky začínající na „proč“. Sebemotivace nastává, když z nepříjemné povinnosti uděláte užitečné rozhodnutí.

Když slunce zapadalo za kopec, četa dosáhla vrcholu a odklopýtala na paseku s vlajkovým stožárem. Všichni se zklidnili. Bylo po všem. Zkouška ohněm skončila. Výcvikový instruktor kráčel skrze jejich formaci a před každým mužem se zastavil. Do dlaně mu vložil armádní odznak s orlem, zeměkouli a kotvou. Oficiálně se stali mariňáky.

„Řekl byste, že výcvikový tábor je celý o řvaní a boji,“ vyprávěl mi Quintanilla. „Ono to tak ale vůbec není. Je to spíš o tom, jak se naučit přimět dělat věci, o nichž jste si mysleli, že je nedokážete. Je to fakt emotivní.“

Základní výcvik, stejně jako kariéra u námořní pěchoty, obnáší jen málo materiálních výhod. Počáteční plat je 17 616 dolarů ročně. Mariňáci ale vykazují nejvyšší míru uspokojení z povolání. Výcvik, který námořnictvo poskytuje zhruba čtyřiceti tisícům rekrutů ročně, změnil životy milionů lidí. Podobně jako Quintanilla netušili, jak získat motivaci a samostatnost potřebnou k převzetí kontroly nad svým životem. Od zavedení Krulakových reforem se počet přijatých nováčků a výkonnost nových mariňáků zvýšily o více než dvacet procent. Průzkumy ukazují, že vnitřní místo kontroly u rekrutů během základního výcviku významně posílí. Delgadovy experimenty započaly vzhled do motivace. Mariňáci tyto poznatky doplňují – pomáhají nám pochopit, jak naučit motivaci jedince, kteří nejsou zvyklí rozhodovat sami za sebe. Pokud dáte lidem příležitost pocítit, že mají věci pod kontrolou, a necháte je rozhodovat, mohou se naučit využívat sílu své vůle. Jakmile si navyknou na samostatné rozhodování, jejich motivace se automatizuje.

Pokud se chceme naučit, jak se lépe sebemotivovat, je třeba, abychom vnímali svá rozhodnutí nejen jako projev vůle, ale také jako stvrzení našich hodnot a cílů. Proto se rekruti vzájemně dotazují „proč“. Chápou díky tomu, jak drobné úkoly propojit s vyššími cíli.

Význam tohoto poznatku se odráží v řadě výzkumů provedených v domovech pro seniory v devadesátých letech minulého století. Výzkumníky zajímalo, proč se některým seniorům v takových zařízeních dařilo dobře, zatímco jiní rychle chátrali na těle i na duchu. Hlavní rozdíl byl podle nich v tom, že senioři, kterým se dařilo, volili takové chování, které odporovalo stereotypnímu režimu, jednotvárné nabídce jídel a přísným pravidlům, která se jim pokoušeli v zařízení vnutit.

Někteří výzkumníci je nazvali „podvratnými živly“, jelikož mnohá jejich rozhodnutí byla malou rebelií proti dlouho zajetému chodu zařízení. Skupinka seniorů v domově v Santa Fe si například mezi sebou začala vyměňovat jídlo tak, aby jim jeho skladba vyhovovala a nemuseli jen pokorně přijmout, cokoli se jim naservíruje. Jeden z obyvatel zařízení řekl výzkumníkovi, že vždy někomu dává svůj koláč, ačkoli ho má rád, protože se „raději spokojí s podřadnějším jídlem, které si ovšem sám vybral“.

V Little Rocku zase skupinka obyvatel domova pro seniory porušila pravidla zařízení, když přesunula nábytek. Lidé se chtěli v pokojích cítit jako doma. Šatníky byly připevněny ke zdi, a tak k jejich uvolnění použili páčidla, která ukradli z dílny. Správce kvůli této události svolal schůzi. Sdělil jim, že není třeba, aby si pokoje zútulňovali sami, personál jim rád v případě potřeby pomůže. Senioři odpověděli, že žádnou pomoc nechtějí, nepotřebují ani povolení a i nadále mají v úmyslu dělat, co se jim zlíbí.

Tyto malé vzpoury byly, v poměru k velikosti vesmíru, poměrně bezvýznamné. Silně ale zapůsobily na psychiku „podvratníků“, kteří svou rebelii vnímali jako důkaz, že stále mohou o svém životě rozhodovat. Tito lidé toho v průměru nachodili dvakrát více než ostatní obyvatelé zařízení. Jedli zhruba o třetinu víc jídla. Lépe dodržovali pokyny lékaře, brali léky, pobývali v tělocvičně a udržovali vztahy s přáteli a rodinou. Do domova pro seniory přišli stejně jako ostatní se spoustou zdravotních problémů, ale jakmile se zabydleli, žili déle, byli spokojenější, daleko aktivnější a mentálně čilejší.

„Je rozdíl mezi rozhodnutími, která vám dokazují, že stále máte svůj život pod kontrolou, a těmi, jimiž naprogramujete mysl k čekání na smrt,“ řekla Rosalie Kaneová, gerontoložka z Minnesotské univerzity. „Je vlastně jedno, jestli jíte koláč, nebo ne. Ale odmítnete-li jíst *jejich* koláč, dokazujete si, že jste to stále vy, kdo má na výběr.“

Jinak řečeno, rozhodnutí, která nejvíce podporují motivaci, způsobují dvě věci: utvrzují nás, že máme vše pod kontrolou, a dávají našemu jednání vyšší smysl. Výstupem na horu můžete vyjádřit svou lásku k dceři. Zorganizovat povstání v domově pro seniory může být důkazem, že jste stále ještě naživu. Vnitřní místo kontroly se zaktivuje, když si navykne



považovat otravné povinnosti za *smysluplná rozhodnutí*, a ujistit se tak, že rozhodujeme i o svém životě.

Quintanilla úspěšně dokončil výcvik v roce 2010 a sloužil u mariňáků tři roky. Poté odešel. Konečně měl pocit, že je připraven na skutečný život. Sehnal si jinou práci, ale vadil mu nedostatek kamarádkého ducha mezi kolegy. Nikdo z nich evidentně netoužil vyniknout. V roce 2015 se tedy do armády vrátil. „Scházeli mi lidé, kteří ve mně podněcovali to lepší já.“

## V.

Viola Philippová, manželka někdejšího úspěšného obchodníka s autodíly z Louisiany, byla předtím, než s Robertem odletěli do Jižní Ameriky, odbornicí na sebemotivaci. Narodila se s albinismem. Její tělo neprodukovalo enzym tyrosinázu, který je klíčový pro produkci melaninu. Její pokožka, vlasy a oči kvůli tomu neměly žádný pigment a špatně viděla. Oficiálně byla slepá a číst mohla, pouze když obličej přiblížila těsně k papíru a použila lupu. „Nikdy jste ale neviděli odhodlanější osobu,“ pověděla mi její dcera Roxann. „Dokázala cokoli.“

Když byla Viola malá, školská správa se ji snažila umístit do nápravné třídy i přesto, že neměla problém s mozkem, ale s očima. Odmítla opustit třídu, kde měla kamarády. Zůstala tam, dokud neustoupili. Po dokončení střední školy nastoupila na Louisianskou státní univerzitu a na studijním oddělení řekla, že očekává, že jí někdo bude předčítat učebnice nahlas. Škola jí vyhověla. Ve druhém ročníku se seznámila s Robertem, který právě zanechal studia a začal se živit umýváním a leštěním aut u místního prodejce Fordů. Chtěl, aby také nechala školy. Jemně to odmítla a získala vysokoškolský titul. Vzali se v prosinci roku 1950, čtyři měsíce po její promoci.

Rychle po sobě se jim narodilo šest dětí, a zatímco Robert budoval své impérium, Viola se starala o domácnost. Ráno si s dětmi vždy řekla, co by měly ten den splnit za úkoly. Zapisovala to do tabulek. V pátek večer každý předložil své plány na nadcházející týden. „Byli jako dva hrášky v luskou, oba zcela zaujati svou činností,“ řekla Roxann. „Mamka nedopustila, aby jí

postižení v něčem bránilo. Myslím, že právě proto bylo tak těžké, když se táta změnil.“

Když začal být Robert apatický, Viola se nejprve soustředila na péči o něj. Najala zdravotní sestry, které s ním cvičily, a spolupracovala s jeho bratrem na ustavení komise, která dohlížela na Robertovy společnosti a později je rozprodala. Po nějaké době ale neměla co dělat. Vzala si světáka, muže tak plného života, že s ním byl problém dojít nakoupit, protože se s každým zastavil na kus řeči. Teď Robert celý den proseděl v křesle u televize. Viola byla nešťastná. „Nemluví se mnou,“ řekla v soudní síni, když rodina zažalovala pojišťovnu, protože měla pocit, že jim dluží peníze za Robertovo neurologické poškození. „Nezajímá se – vypadá to, že se nezajímá o nic, co dělám. Víte, připravuji mu jídlo a jsem víceméně pečovatelka. Myslím, že by se to tak dalo nazvat.“

Několik let se litovala. Pak byla naštvaná. Poté zaneprázdněná. Jestliže se do Robertova života evidentně nevrací žádná motivace, pak ho Viola znovu rozpojuje. Zaměstná ho něčím. Začala se ho neustále na něco vyptávat. Když dělala oběd, dávala mu pořád na výběr. Sendvič, nebo polévku? Salát, nebo rajčata? Šunku, nebo krocana? A co třeba majonézu? Vychlazenou vodu, nebo džus? Nejdříve v tom nebyl žádný záměr. Byla prostě jen znechucená a chtěla, aby Robert zase mluvil.

Po několika měsících, kdy ho takhle otravovala, ale Viola zjistila, že kdykoli se musel Robert rozhodnout, poněkud vylezl ze své ulity. Chvilí se s ní škádlil nebo jí povídal o pořadu, který viděl. Jednou večer poté, co ho přiměla, aby si asi desetkrát vybral, co bude jíst, u kterého stolu by měli sedět a jakou hudbu budou poslouchat, začal Robert souvisle vyprávět. Připomněl jí legrační historku, která se udála krátce po jejich svatbě, když se spustil liják, oni si zabouchli dveře od domu a klíče zůstaly uvnitř v zámku. Vyprávěl lehce, a když vzpomínal, jak se snažil vypáčit okno, pochechtával se. Bylo to poprvé po letech, kdy ho Viola slyšela smát se. Několik minut to bylo, jako by se vrátil ten starý Robert. Pak se zase zadíval na televizi a zmlkl.

Viola pokračovala ve svém tažení a starý Robert se vynořoval stále častěji. Viola ho chválila, přemlouvala a odměňovala pokaždé, když se na chvíli choval jako dřív. Pak jeli na každoroční prohlídku k doktoru Strubovi, neurologovi

z New Orleans. Bylo to sedm let od jejich cesty do Jižní Ameriky. Doktor hned uviděl rozdíl. „Robert zdravil sestřičky a vypytał se jich na děti,“ vyprávěl doktor Strub. „Začal se mnou konverzovat, ptal se na mé koníčky. Měl názor na trasu, kterou měli jet zpátky domů. U jiného člověka byste si toho ani nevšimli, ale u něho to bylo, jako by v něm někdo stiskl vypínač a rozsvítil.“

Když neurologové studovali, jak se motivace projevuje v našem mozku, byli stále více přesvědčeni, že lidé jako Robert nepřijdou o energii kvůli ztracené schopnosti sebemotivace. Jejich apatie je spíše důsledkem *emoční* dysfunkce. Francouzský neurolog Habib si povšiml u lidí, kterými se zabýval, jedné věci. Šlo o zvláštní emoční odstup. Jedna z apatických žen mu řekla, že skoro nic necítila, když jí zemřel otec. Jiný muž mu sdělil, že od té doby, co ho přemohla pasivita, nechtělo se mu už objímat manželku ani děti. Habib se ptal pacientů, jestli jsou smutní z tak velké změny ve svém životě. Všichni odpověděli záporně. Necítili vůbec nic.

Neurologové předpokládají, že lidé nemají motivaci právě kvůli této emoční otupělosti. Habibovi pacienti měli poškození v oblasti striata. Bránilo jim pociťovat uspokojení z možnosti rozhodovat se. Jejich motivace ustrnula, protože zapomněli, jaký je to dobrý pocit, když si mohou vybrat. Jindy to bývá tak, že lidé nikdy nezjistí, jaké to je, když mohou rozhodovat sami za sebe. Vyrostli totiž v prostředí, kde neměli moc na výběr, případně po přestěhování do domova pro seniory zapomněli na výhody nezávislosti.

Tato teorie doporučuje, jak můžeme sobě i druhým pomoci posílit vnitřní místo kontroly. Měli bychom oceňovat iniciativu, chválit motivované lidi a jásat, když se chce batole najíst samo. Měli bychom zatleskat dítěti, které se jeví jako vzdorovité, namyšlené a tvrdohlavé, a pochválit studenta, který najde řešení problému obcházením pravidel.

Ovšem to se snadno řekne, ale hůře udělá. Všichni se radujeme ze sebemotivace do té chvíle, než si batole odmítne obout boty, stárnoucí rodič vyrve prádelník ze zdi a teenager kašle na pravidla. Jenže takhle se vnitřní místo kontroly posiluje. Naše mysl se tak učí a ukládá si do paměti, jaký je to fajn *pocit*, když má člověk na věci vliv. Pokud neuplatňujeme svůj nárok na schopnost sebeurčení a neoceňujeme se za rebelskou průbojnost, naše schopnost sebemotivace může zakrnět.

Navíc si potřebujeme dokázat, že naše rozhodnutí mají význam. Když začneme pracovat na novém úkolu nebo se chystáme splnit nepříjemnou povinnost, měli bychom se na chvíli zastavit a položit si otázku „proč“. Proč se nutíme do výstupu na tenhle kopec? Proč si říkáme, že bychom měli odejít od televize? Proč je tak důležité odpovědět na ten e-mail nebo zabývat se spolupracovníkem, jehož požadavky nám připadají tak nicotné?

Jakmile se takto začneme ptát, z malých úkolů se stane součástí větších smysluplných plánů, cílů a hodnot. Postupně si uvědomíme, jak drobné povinnosti zesilují emoční uspokojení. Dokazují nám totiž, že děláme užitečná rozhodnutí a opravdu máme svůj život pod kontrolou. Tehdy se daří i sebetmotivaci – když zjistíme, že odpovědět na e-mail nebo pomoci kolegovi sice může být relativně bezvýznamné, ale je to součástí vyššího cíle, kterého upřímně chceme dosáhnout a který jsme si *sami* stanovili. Jinými slovy – sebetmotivace je výběr, který provádíme, jelikož je součástí něčeho širšího a emočně příjemnějšího, než je momentální úkol, který je třeba splnit.

V roce 2010, dvacet dva roky od jihoamerické dovolené s Robertem, diagnostikovali Viole rakovinu vaječníku. Trvalo dva roky, než ji nemoc zdolala. Robert s ní byl na každém kroku, ráno jí pomáhal z postele a večer jí připomínal, aby si vzala léky. Vyptával se jí na různé věci, aby tolik nevnímala bolest, a krmil ji, když zeslábla. Když zemřela, seděl Robert celé dny u její prázdné postele. Jeho děti se obávaly, že upadá opět do apatie, a navrhli mu další návštěvu neurologa v New Orleansu. Snad jim doktor doporučí něco, co tomu zabrání.

Robert odmítl. Nebyla to apatie, kvůli čemu nevycházel z domu. Potřeboval pouze trochu času, aby mohl popřemýšlet o svém dvašedesátiletém manželství. Viola mu pomohla vybudovat život a pak, když mu vše vyklouzlo z prstů, znovu mu pomohla dát se dohromady. Řekl svým dětem, že jí jen chce vzdát čest tím, že se na několik dní ztiší a zklidní. Po týdnu vyšel z domu a zaskočil k dětem na brunch. Později hlídal vnoučata. O dva roky později, v roce 2014, Robert zemřel. V nekrologu stálo, že byl aktivní až do konce života.



## TÝMY

### Psychické bezpečí ve společnosti Google a *Saturday Night Live*

Julii Rozovské bylo pětadvacet a nevěděla, co si počít se svým životem. Rozhodla se, že je čas to změnit. Na Tuftově univerzitě v Medfordu (Massachusetts) získala titul bakalářky matematiky a ekonomie. Nejdříve pracovala v poradenské firmě, což ji nenaplňovalo. Poté byla výzkumníci u dvou profesorů na Harvardu. Byla to zábava, ale nevypadalo to na dlouhodobou kariéru.

Napadlo ji, že by se možná hodila do nějaké velké korporace. Nebo by mohla být vysokoškolskou profesorkou. A co takhle připojit se k nějaké nové technické firmě? Bylo to pro ni všechno velmi matoucí. Zvolila tedy alternativu, díky níž se nemusela hned rozhodnout: poslala přihlášky na fakulty podnikání a v roce 2010 byla přijata do prvního ročníku studia managementu na Yale.

Když přijela do New Havenu, chtěla se sblížit se svými spolužáky. Stejně jako všechny nové studenty ji přidělili ke studijní skupině. Julia usoudila, že tato skupina bude důležitou součástí jejího vzdělávání. Budou se spolu učit

a stanou se z nich dobří přátelé, budou diskutovat o závažných tématech a vzájemně si pomohou zjistit, jaký je smysl jejich života.

Ve většině studijních programů MBA jsou tyto skupiny metodou zasvěcení, způsobem, jak si studenti mohou nacvičit práci v týmu. Jak jedna z webových stránek školy vysvětlovala, na Yale „mají všichni členové studijní skupiny stejný rozvrh a spolupracují na svých úkolech. Studijní skupiny se velice pečlivě sestavují tak, aby sdružovaly studenty přicházející z různých profesních a kulturních prostředí.“ Každý den se Julia a čtyři další členové její skupiny scházeli u oběda a pak i po večeři, aby probrali domácí úkoly, porovnali si tabulky, naplánovali strategii pro blížící se zkoušky a vyměnili si poznámky z přednášek. Její skupina však příliš různorodá nebyla. Dva členové byli stejně jako Julia manažerskými konzultanty. Další pracoval v nově založené firmě. Všichni byli inteligentní, zvědaví a společenští. Julia doufala, že tohle všechno jim napomůže ke sblížení. „Spousta lidí říká, že jejich nejlepší kamarádi ze školy patří do jejich studijní skupiny. U mě to neplatilo,“ řekla Julia.

Skoro od začátku pro ni bylo členství v této studijní skupině jako dostat povinnou denní dávku stresu. „Nikdy jsem nebyla naprosto uvolněná. Pořád jsem měla pocit, že jim musím něco dokazovat,“ vyprávěla mi Julia. Dění ve skupině se rychle vyvíjelo způsobem, ze kterého byla celá nervózní. Každý chtěl být vedoucím týmu, takže když učitelé zadali skupině úkol, nenápadně se přetahovali o to, kdo se ujme velení. „Snažili se vystupovat autoritativně tím, že mluvili hodně nahlas nebo si skákali do řeči,“ řekla Julia. Pokud si měli rozdělit úkoly, jeden ze skupiny někdy předem rozdělil role a ostatní to pak zkritizovali, pak si někdo jiný chtěl vzít na starost určitou část projektu a všichni ostatní se mohli přetrhnout, aby si urvali svůj díl. „Možná to bylo mou malou sebedůvěrou, ale pořád jsem měla pocit, že se před nimi nesmím dopustit chyby. Vzájemně se kritizovali, ale říkali to jakoby v žertu, takže ve skupině panovala pasivněagresivní atmosféra,“ vyprávěla Julia.

„Těšila jsem se, že ve skupině budeme kamarádi, a fakt mě štválo, že jsme si nerozuměli.“

Julia se tedy začala poohlížet po jiné skupině, ke které by se mohla připojit. Hledala jiné cesty, jak se sblížit se spolužáky. Někdo se jí zmínil, že

někteří studenti dávají dohromady tým na účast v „případových soutěžích“, kdy studenti oboru podnikatelství navrhuji inovativní řešení skutečných problémů ze světa byznysu. Týmy dostanou případovou studii, několik týdnů věnují sestavení plánu a ten pak zašlou významným manažerům a profesorům, kteří vyberou vítěze. Tyto soutěže sponzorovaly různé společnosti. Výhrou byly peněžní odměny a někdo díky soutěži získal i zaměstnání. Julia se přihlásila.

Na Yale fungovalo asi dvanáct různých takových týmů. V Juliině byl bývalý armádní důstojník, výzkumník na volné noze, ředitel zdravotnické neziskové organizace a vedoucí programu pro uprchlíky. Na rozdíl od členů Juliiny studijní skupiny pocházeli všichni z odlišných prostředí. Hned si ale padli do oka. Pokaždé, když dostali nový případ, sešli se v knihovně a pustili se do práce. Hodiny trávili brainstormingem a vymýšleli různé možnosti, rozdělovali si role ve výzkumu i vypracování písemných úkolů. Scházeli se velmi často. „Jeden z nejlepších případů, na kterých jsme pracovali, se týkal samotného Yale,“ vyprávěla Julia. „Studenti tam vždy provozovali bufet, ale potraviny do něj nakupovala univerzita. Škola tedy vypsalala soutěž, jak bufet předělat.“

„Celý týden jsme se každý večer scházeli. Já navrhovala umístit tam odpočinkové kabinky, někdo jiný si myslel, že by tam mohla být herna, další měl nápad na směnárnu oblečení. Měli jsme takových praštěných nápadů spoustu.“ Nikdo nikdy nezavrhl žádný nápad, ani ty odpočinkové kabinky. I v Juliině skupině často docházelo na základě zadání úkolů k brainstormingu, ale „kdybych tam jen zmínila něco jako odpočinkové kabinky, někdo by obrátil oči v sloup a vysypal ze sebe patnáct důvodů, proč je to blbý nápad. On to *byl* blbý nápad. Mému týmu se ale líbil. Hodiny jsme báдали nad tím, jak by si mohl takový podnik vydělat prodejem doplňků, jako jsou třeba špunty do uší.“

Nakonec se ve skupině dohodli, že místo obchodu by tam mohla být maličká tělocvična. Nabízela by několik druhů cvičebních lekcí a také pár posilovacích přístrojů. Týdny pak pracovali na sestavení různých modelů ceníků a oslovovali výrobce vybavení. Soutěž vyhráli a ta malá tělocvična je tam dodnes. Ve stejném roce Juliin případový tým strávil měsíc výzkumem,

jak by se obchodní řetězec s ekologickým zbožím mohl rozšířit do Severní Karolíny. „Analyzovali jsme snad dva tucty plánů. U mnoha z nich se ukázalo, že nedávají smysl,“ řekla Julia. Tým pak odjel do Portlandu s konečným návrhem, kterým byl pomalý růst společnosti s tím, že by se řetězec měl soustředit hlavně na zdravé potraviny. Vyhráli celonárodní soutěž.

Juliina studijní skupina se rozpadla někdy ve druhém semestru, kdy do ní jeden po druhém přestali docházet. Případový tým se rozrůstal, protože o přijetí žádali noví studenti. Jádru pěti studentů včetně Julie zůstalo stejné po celou dobu jejich studií na Yale. Někteří z nich jsou dodnes její nejlepší přátelé. Chodí si vzájemně na svatby, a když mají cestu okolo, navštěvují se. Volají si, když potřebují poradit v práci, a informují se o volných pracovních místech.

Julii vždycky připadalo zvláštní, že se v těch dvou týmech *cítí* tak odlišně. Ve studijní skupině to bylo stresující, protože se všichni drali o vedení a vzájemně si kritizovali nápady. Členství v případovém týmu bylo vzrušující, jelikož se všichni vzájemně podporovali a byli zapálení pro věc. Obě skupiny se ale v podstatě skládaly ze stejného typu lidí. Všichni byli chytrí a mimo tým byli přátelští. Nebyl důvod, proč by atmosféra v Juliině studijní skupině měla být tak soutěživá, když v případovém týmu vládla tolerance.

„Nepřišla jsem na to, proč v tom byl takový rozdíl. Podle mého to nebylo nutné,“ pověděla mi Julia.



Po ukončení studia začala Julia pracovat pro Google v analytické skupině lidských zdrojů. Jejím úkolem bylo zkoumat téměř každý aspekt toho, jak zaměstnanci tráví čas. Ukázalo se, že svůj život má Julia zasvětit využití dat, která by vysvětlila, proč se lidé chovají určitým způsobem.

Šest let byl Google každoročně hodnocen časopisem *Fortune* jako jedno z nejlepších amerických pracovišť. Manažeři Googlu byli přesvědčeni, že důvodem jsou vysoké finance, které Google vynakládá na zkoumání spokojenosti a produktivity svých zaměstnanců, kterých tehdy u společnosti pracovaly už padesát tři tisíce. Analytická skupina, součást oddělení lidských



zdrojů, pomáhala zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svými vedoucími a spolupracovníky, jestli se necítí přepracovaně nebo otupěle, je-li jim vyplácen spravedlivý plat, jestli skutečně dělí svůj čas vyváženě mezi práci a osobní život a spoustu dalších proměnných. Pomáhali rozhodnout, koho najmout a koho propustit, navrhovali, kdo by měl být povýšen, a poukázali na toho, kdo naopak vystoupal po kariérním žebříčku příliš rychle. Ještě než ve skupině začala pracovat Julia, analytici rozhodli, že s žadatelem o zaměstnání se stačí setkat jen čtyřikrát, a pak lze na osmdesát šest procent určit, zda bude pro společnost přínosem. Oddělení dokázalo prosadit prodloužení placené mateřské dovolené z dvanácti týdnů na osmnáct, protože počítačové modely ukázaly, že se tím o padesát procent sníží počet výpovědí od novopečených matek. Cílem skupiny v podstatě bylo, aby život zaměstnanců Googlu byl o něco lepší a o hodně produktivnější. Analytici se domnívali, že s dostatkem informací lze vyřešit jakoukoli záhadu lidského chování.

Největším úkolem analytiků v posledních letech byl výzkum, který před svým zveřejněním fungoval pod krycím názvem Projekt Oxygen. Zjišťovali, proč jsou někteří manažeři výkonnější než jiní. Nakonec určili osm klíčových manažerských dovedností.\* „Oxygen pro nás byl obrovský úspěch. Přispěl k objasnění, čím se dobří manažeři liší od ostatních a jak můžeme lidem pomoci k tomu, aby se zlepšili,“ řekl vedoucí analytické skupiny Abeer Dubey. Projekt byl natolik úspěšný, že se analytici v době, kdy u Googlu začala pracovat Julia, pustili do dalšího obrovského projektu, tentokrát s názvem Aristoteles.

Dubey a jeho kolegové zaznamenali, že mnoho zaměstnanců Googlu v průzkumech opakovaně zmiňovalo, jak je pro ně důležitý jejich tým. „Říkali věci jako ‚mám skvělého vedoucího, ale nikdy jsme se nestmelili jako

---

\* V průběhu projektu Oxygen bylo zjištěno, že dobrý manažer: 1) je dobrý kouč; 2) podporuje své lidi a není puntičkář; 3) vyjadřuje zájem o úspěch a spokojenost podřízených; 4) jde mu o výsledky; 5) naslouchá a poskytuje informace; 6) pomáhá v práci na kariérním postupu; 7) má jasnou vizi a strategii; 8) má klíčové odborné dovednosti.

tým' nebo ‚můj vedoucí není nic moc, ale tým je tak silný, že na tom nezáleží,“ vyprávěl Dubey. „Jako by nám to otevřelo oči, protože projekt Oxygen se zabýval manažerskými dovednostmi, ale nezaměřil se na fungování týmů ani na to, zda pro tým existuje optimální skladba různých typů lidí z různých prostředí.“ Dubey chtěl se spolupracovníky zjistit, jak vybudovat skvělý tým. Julia se stala jednou z výzkumných pracovníků analytického týmu.

Projekt započali rozsáhlým přehledem odborné literatury. Někteří vědci zjistili, že týmy nejlépe fungují s členy vyznačujícími se podobnou úrovní extroverze a introverze, zatímco jiní měli za to, že nejdůležitější je vyvážit poměr osobností. Některé výzkumy zdůrazňovaly, že členové týmu by měli mít podobné zájmy a záliby, jiné nedaly dopustit na různorodost uvnitř skupiny. Jeden výzkum tvrdil, že v týmu je třeba lidí, kteří jsou ochotni ke spolupráci, podle jiných jsou zase týmy úspěšnější, pokud si jedinci zdravě konkurují. V literatuře tedy panoval velký zmatek.

Lidé z projektu Aristoteles strávili sto padesát hodin tím, že se vyptávali zaměstnanců Googlu, v čem podle *nich* spočívá efektivita týmu. „Zjistili jsme, že jde o úhel pohledu. Jeden tým se například zvenčí mohl jevit jako skvěle fungující, ale všichni jeho členové se cítili mizerně,“ řekl Dubey. Nakonec stanovili kritéria pro měření efektivity týmů, založená na vnějších faktorech – například jestli skupina docílila obchodních cílů – i na vnitřních faktorech – třeba jak výkonní si členové týmu připadají. Pak začali pracovníci projektu Aristoteles měřit, co se dalo. Výzkumníky zajímalo, jak často se členové týmu setkávají mimo pracovní prostředí a jak si mezi sebou rozdělují úkoly. Vytvářeli komplikované diagramy ukazující členství jedinců ve více než jednom týmu a pak je porovnávali se statistikou evidující, které skupiny předčily cíle svého oddělení. Zjišťovali, jak dlouho se týmy udrží a zda má poměr mužů a žen v týmu vliv na jeho výkonnost.

Data mezi sebou různě přeskupovali, ale bylo téměř nemožné najít nějaký vzorec či důkaz, že složení týmu souvisí s jeho úspěšností. „Sledovali jsme sto osmdesát týmů z celé společnosti,“ vyprávěl Dubey. „Měli jsme *spoustu* dat, ale nic nenasvědčovalo tomu, že by kombinace určitých osobnostních typů, dovedností nebo prostředí měly nějaký vliv. Vypadalo to, že otázka *kdo* v této rovnici není důležitá.“

Některé produktivní týmy Googlu například sestávaly z přátel, kteří spolu ve volném čase sportovali. V jiných si byli lidé mimo zasedací místnost v podstatě cizí. Některé skupiny preferovaly silné vedení, jiné se spíše chtěly na rozhodování podílet. Nejvíce matoucí bylo, že občas měly dva týmy skoro stejnou charakteristiku složení a někteří členové patřili do obou skupin, ale výkonnost těchto týmů byl diametrálně odlišná. „V Googlu nám jde dobře nacházení vzorců. Tady ale žádné výrazné vzorce nebyly,“ řekl Dubey.

Zvolili tedy jiný přístup. Druhá část vědeckého výzkumu se zaměřila na takzvané „skupinové normy.“ „Jakákoli skupina si postupně vytvoří společné normy týkající se vhodného chování,“ napsal tým psychologů v časopise *Sociolog of Sport Journal*. Normy jsou tradice, předpisy chování a nepsaná pravidla, která určují, co máme dělat. Pokud tým dojde k tichému konsenzu, že je lepší vyhnout se neshodám, než se dohadovat, jde o prosazovanou normu. Jestliže naladění týmu nebrání odlišnostem v názorech a odmítá jednomyslnost, jedná se opět o normu. Členové týmu se jako jedinci mohou chovat určitým způsobem (například odporovat autoritám nebo upřednostňovat samostatnou práci), ale uvnitř skupiny často existuje soubor pravidel, která potlačují tyto sklony a podporují podřízení se týmu.

Výzkumníci projektu Aristoteles se tedy vrátili ke svým datům a znovu provedli jejich analýzu. Tentokrát pátrali po normách. Zjistili, že některé týmy neustále umožňovaly, aby si lidé vzájemně skákali do řeči. V jiných se prosazovalo, aby každý počkal, až na něj přijde řada. V některých týmech se oslavovaly narozeniny a každé setkání začínalo pár minutami neformálního popovídání. Jinde se přímo vrhli do práce. Byly týmy s extroverty, kteří se při každém setkání podřídili usedlým skupinovým normám, a jiné, kde introverti vylezli ze svých ulit hned po začátku schůzky. A data naznačovala, že některé normy stabilně korelují s vysokou týmovou výkonností. Jeden inženýr například sdělil výzkumníkům, že vedoucí jeho týmu je „přímá a otevřená a díky tomu máte bezpečný prostor pro riskování... Udělá si i čas a zeptá se, jak se máme. Zjišťuje, jak nám může pomoci, a podporuje nás.“ Šlo o jednu z nejvýkonnějších skupin společnosti Google.

Jiný inženýr naopak pověděl výzkumníkům, že vedoucí jeho týmu „špatně kontroluje své emoce. Panikaří u malých problémů a stále se snaží

mít všechno pod kontrolou. Nechtěl bych řídit, kdyby on byl na sedadle spolujezdce. Pořád by mi totiž chytal volant a vybourali bychom se.“ Tomuto týmu se nevedlo dobře.

Zaměstnanci ale především hovořili o tom, jak se v různých týmech *cítí*. „To mi docela dávalo smysl, díky mým zkušenostem z Yale. Byla jsem členkou týmu, z nichž jsem byla úplně vyčerpaná, a jiných, kde mi skupina dodávala spoustu energie,“ řekla Julia.

Existuje přesvědčivý důkaz, že skupinové normy hrají klíčovou roli v emočním prožívání členství v týmu. Výzkumy psychologů z Yale, Harvardu, Berkeley, Oregonské univerzity i odjinud ukazují, že normy jsou určující pro to, jestli se budete cítit díky ostatním členům týmu v bezpečí, nebo ohrožení, zesláblí, nebo plní vzrušení, motivovaní, nebo znechucení. Juliina studijní skupina na Yale ji vyčerpávala proto, že se neustále musela mít na pozoru kvůli jejím normám. Normou byly například tahanice o vedení, nutnost stále prokazovat odborné znalosti a také sklony ke kritizování. Normy, které byly ustanoveny v případovém týmu (nadšení z nápadů ostatních členů, absence kritiky a podpora individuálního přání jedince buď zaujmout vůdčí roli, nebo se držet v pozadí), naopak každému umožnily být přátelský a uvolněný. Koordinace činností pak byla snadná.

Výzkumníci z projektu Aristoteles došli k závěru, že skupinové normy jsou cestou, jak zlepšit týmy společnosti Google. „Data konečně začala dávat smysl. Museli jsme se u týmů zaměřit na otázku *jak*, a ne *kdo*,“ řekl Dubey.

Problémem ovšem bylo určit, které z norem jsou nejdůležitější. Výzkum Googlu identifikoval desítky norem, které to klidně mohly být. Někdy také normy jednoho produktivního týmu odporovaly normám jiného, stejně úspěšného týmu. Je lepší nechat každého mluvit podle svého přání, nebo by měl silný vůdce ukončit rozvláčné debaty? Je prospěšnější, když jeden člověk otevřeně nesouhlasí s druhým, nebo je lepší konflikty bagatelizovat? Které z norem jsou opravdu klíčové?

## II.

V roce 1991 začala studentka prvního ročníku doktorandského programu Amy Edmondsonová navštěvovat nemocniční oddělení s cílem prokázat, že dobrá týmová práce jde ruku v ruce s dobrou léčbou. Fakta ale říkala, že se plete.

Edmondsonová studovala na Harvardu organizační chování. Jeden z profesorů ji požádal o pomoc při výzkumu chyb v medicíně. Edmondsonová tehdy hledala téma pro disertační práci, a tak začala navštěvovat jednotky intenzivní péče, povídat si se sestrami a listovat zprávami o chybách ze dvou bostonských nemocnic. Zjistila, že na jednom kardiologickém oddělení dala sestra omylem pacientovi injekci anestetika lidokainu namísto heparinu, který ředí krev. Na ortopedickém oddělení pacient nedostal aspirin, ale amfetaminy. „Šokovalo by vás, ke kolika chybám denně dochází,“ vyprávěla mi Edmondsonová. „Není to kvůli neschopnosti, ale tím, že nemocnice jsou opravdu složitá pracoviště. Obvykle tam funguje veliký tým – i přes dvacet doktorů, sester a techniků –, který se celý může účastnit péče o každého pacienta. To je spousta příležitostí, aby došlo k pochybení.“

Edmondsonové připadalo, že v některých částech nemocnic, které navštěvovala, docházelo k omylům častěji. Na ortopedickém oddělení se to stávalo v průměru jednou za tři týdny; na kardiologickém oddělení ale téměř každý druhý den. Edmondsonová také zjistila, že na různých odděleních byla jiná atmosféra. Na kardiologii byly sestry upovídané a neformální, klábosily na chodbách a na stěnách měly fotografie svých dětí. Na ortopedii byli zaměstnanci vážnější. Hlavní sestry nosily spíše kostýmky než zdravotnické uniformy a požadovaly po každém, aby na veřejných místech nebyly osobní předměty a nepořádek. Edmondsonovou napadlo, že by se mohla zaměřit na kulturu různých týmů a zjistit, zda koreluje s mírou chybovosti.

Společně s kolegou zorganizovali průzkum s cílem určit soudržnost týmů na různých odděleních. Ptala se sester, jak často jejich vedoucí stanoví jasné cíle a zda se v týmu řeší konflikty otevřeně, nebo se vypjatým rozhovorům vyhýbají. U různých skupin zjišťovala spokojenost, štěstí

a sebemotivaci. Najala výzkumného asistenta, aby dva měsíce prováděl na odděleních pozorování.

„Myslela jsem si, že to bude jasné. Oddělení s největším smyslem pro týmovou práci budou mít nejnižší míru chybovosti,“ vyprávěla mi Edmondsonová. Bylo to jasné do chvíle, než uspořádala data do tabulek. Zjistila totiž pravý opak. Na odděleních s nejsoudržnějšími týmy se vyskytovalo daleko více chyb. Znovu prověřila údaje. Nedávalo to smysl. Proč by silné týmy více chybovaly?

Celá zmatená se Edmondsonová rozhodla projít odpovědi sester otázku po otázce a zároveň zkontrolovat i míry chybovosti. Možná se tak dobře vysvětlí. Edmondsonová do dotazování zahrнула i jednu otázku, která konkrétně zjišťovala osobní rizika spojená s chybovostí. Lidé měli souhlasit či nesouhlasit s tvrzením: „Pokud na tomto oddělení uděláte chybu, budou vám to zazlívat.“ Jakmile porovnála údaje vyplývající z této otázky a výskyt chyb, bylo jí jasné, o co jde. Nešlo o to, že by se oddělení se silnými týmy dopouštěla více chyb. Spíš šlo o to, že sestry, které do nich patřily, neměly problém *oznámit* svou chybu. Údaje nasvědčovaly, že konkrétní norma – zda jsou lidé trestáni za chybný krok – ovlivnila jejich upřímnost poté, když něco zpackali.

Někteří vedoucí „zavedli v týmu otevřenost, která napomáhá diskuzi o chybě, což pravděpodobně silně ovlivňuje zjištěné míry chybovosti,“ napsala Edmondsonová v roce 1996 v časopise *The Journal of Applied Behavioral Science*. Obzvláště ji ale překvapilo, jak komplikované byly věci při detailnějším prozkoumání: nešlo jen o to, že silné týmy podporovaly otevřenou komunikaci a slabé se jí bránily. Ve skutečnosti to bylo tak, že zatímco některé silné týmy dodávaly lidem odvahu přiznat se k chybám, v jiných, stejně silných, bylo pro sestry obtížné ozvat se. Rozdíl nespočíval v soudržnosti, šlo spíše o běžnou atmosféru v každém týmu. Na jednom oddělení se silným týmem například na sestry dohlížela „zkušená hlavní sestra, která je vstřícná k otázkám i obavám... Během rozhovoru tato vedoucí vysvětlila, že ‚k určité chybovosti prostě vždy bude docházet‘, takže ‚netrestající prostředí‘ je velmi důležité, chceme-li se k chybě postavit efektivně,“ napsala Edmondsonová. „Platí tu nepsané pravidlo navzájem si pomáhat a dohlížet

na sebe,“ řekla jedna sestra asistentovi Edmondsonové. „Lidé jsou tu ochotnější připustit chybu, protože hlavní sestra se za vás postaví.“

Na jiném oddělení s týmem, který se na první pohled jevil stejně silný, jedna sestra sdělila, že když se přiznala k poranění pacienta při odběru krve, kvůli hlavní sestře se pak „cítila jako u soudu“. Jiná řekla, že doktoři vám „utrhnou hlavu, pokud uděláte chybu“. Přesto ale byla soudržnost týmu na tomto oddělení velmi vysoká. Jedna sestra pověděla výzkumnému asistentovi, že se oddělení „pyšní tím, že je čisté, úhledné a vypadá profesionálně“. Hlavní sestra nosila kostýmky, a pokud někoho kritizovala, udělala to taktně, v soukromí. Personál oceňoval její profesionalitu, byl hrdý na své oddělení a prožíval silný pocit svornosti. Edmondsonové připadalo, že se vzájemně respektují a mají se rádi. Jenže oni také připustili, že kvůli atmosféře na oddělení je pro ně někdy těžké přiznat se k chybě. Síla týmu neurčovala, kolik chyb lidé oznámí. Ovlivnila to jediná konkrétní norma.

Když Edmondsonová začala psát svou disertační práci, navštěvovala technologické společnosti i tovární haly a ptala se lidí na nepsaná pravidla ovlivňující chování jejich týmových kolegů. „Lidé říkali něco jako ‚tohle je jeden z nejlepších týmů, ve kterém jsem kdy pracoval, protože se tu nemusím přetvařovat‘ nebo ‚nemáme strach přijít s praštěnými nápady‘, vyprávěla mi Edmondsonová. V takových týmech bylo normální nadšení a podpora, nikdo se nebál říct svůj názor ani riskovat. U členů jiných týmů jsem slyšela, že jsou ‚jedna duše, a proto se snažím neodcházet bez svolení svého vedoucího‘ nebo ‚jedeme v tom všichni společně, takže si netroufnu přijít s nějakým nápadem, dokud nevím, jestli bude fungovat.“ V těchto týmech panovala norma loajality – a ta podrývala ochotu lidí přijít s návrhy nebo využít příležitosti.

Nadšení i loajalita jsou skvělé normy. Manažerům nebylo jasné, proč by tedy měly mít tak odlišný vliv na chování lidí. A přesto tomu tak bylo. Týmy se díky nadšení zlepšovaly. Kvůli normě loajality byly méně výkonné. „Manažeři nikdy nechtějí vytvořit škodlivé normy. Někdy ale učiní rozhodnutí, která vypadají logicky. Chtějí po lidech, aby proseli své nápady, než je řeknou nahlas, což ve skutečnosti ničí schopnost týmové spolupráce.“

Během své výzkumné práce identifikovala Edmondsonová několik dobrých norem, které většinou souvisejí s vyšší výkonností. V těch nejlepších týmech například jejich vedoucí povzbuzovali lidi, aby vyjadřovali své názory; členové týmu měli pocit, že mohou před druhými ukázat i své slabé stránky; říkali, že mohou navrhnout různé věci bez obav, že se jim to vymstí; týmová atmosféra bránila lidem tvrdě ostatní odsuzovat. Seznam dobrých norem vytvářený Edmondsonovou se začal rozrůstat a ona si povšimla, že mají jedno společné: šlo o typy chování, které vedou k vytvoření pocitu soudržnosti a zároveň dodávají lidem odvalu využít příležitosti.

„Říkáme tomu ‚psychologické bezpečí,‘“ řekla Edmondsonová. Jde o „přesvědčení sdílené členy týmu, že jejich skupina je bezpečným prostředím pro podstoupení rizika. Jedná se o týmové klima charakterizované vzájemnou důvěrou a respektem, kdy lidé mohou snadno být sami sebou,“ napsala Edmondsonová v roce 1999 ve svém pojednání.

Julia a její tým v Googlu objevili články Edmondsonové při svém zkoumání norem. Měli pocit, že myšlenka psychologického bezpečí vystihuje vše, co podle zjištěných faktů bylo důležité pro týmy Googlu. Z dotazování vyplynulo, že všechny nejdůležitější normy (jako moci udělat chybu bez následných sankcí, respekt k odlišným názorům, bez obav zpochybňovat rozhodnutí druhých a na druhou stranu být přesvědčen, že vám ostatní neházejí klacky pod nohy) byly aspekty pocitu psychologického bezpečí v pracovním prostředí. „Bylo zřejmé, že myšlenka psychologického bezpečí ukazuje, které normy jsou ty nejdůležitější. Nevěděli jsme ale, jak je zaměstnanec Googlu naučit. Lidé tu opravdu mají napilno. Potřebovali jsme jasná vodítka pro vytváření psychologického bezpečí, aniž by lidé ztratili schopnost nesouhlasit a diskutovat o tom, co je pro Google důležité,“ řekla Julia. Jak přesvědčit lidi, že jsou v bezpečí, a zároveň je povzbudit k ochotě nesouhlasit?

„Dlouho to byla palčivá otázka,“ vyprávěla mi Edmondsonová. „Věděli jsme, že pro členy týmu je podstatná vzájemná upřímnost. Lidé by přece měli cítit, že je třeba se ozvat, pokud je něco špatně. Jenže všechno to je na druhou stranu chování, které může lidi rozhádat. Nepřišli jsme na to, proč v některých týmech dochází ke střetům, a přesto se tam lidé cítí bezpečně, zatímco jinde nastalo období konfliktů a tým se rozložil.“



## III.

První den konkurzu na televizní show, která vešla ve známost jako *Saturday Night Live*, přicházeli herci jeden za druhým po celé hodiny, až to vypadalo, že je jejich zástup nekonečný. Dvě ženy hrály hospodyně ze Středozápadu, které se připravují na každoroční obrovský vítr („Můžu si letos půjčit na tornádo tvoji stolní výzdobu?“), přišel i zpěvák s originální skladbou „Jsem pes“ parodující hymnu hnutí za ženská práva s názvem „Jsem žena“. Kolem poledne se na jevišti objevili showman na kolečkových bruslích a málo známý hudebník Meat Loaf. V pořadníku byli herec Morgan Freeman a komik Larry David, čtyři žongléři a pět mimů. Znaveným přihlížejícím připadalo, jako by se sem dostavili všichni estrádní umělci a sólo komici z území mezi Bostonem a Washingtonem. Přesně tak to ale třicetiletý tvůrce soutěže Lorne Michaels chtěl. V předchozích devíti měsících cestoval z Bangoru do San Diega a sledoval stovky představení v komediálních klubech. Mluvil se scenáristy televizních a rozhlasových programů. Později řekl, že jeho cílem bylo „uvidět každého legračního člověka v Severní Americe“.

Druhý den kolem dvanácté se vystoupení opožďovala za rozpisem. Náhle do dveří vtrhl nějaký muž, vyskočil na scénu a chtěl mluvit s producenty. Měl upravený knír a obnošený oblek s vestou. Nesl si složený deštník a diplomatický kufřík. „Už tu čekám tři hodiny a dál už čekat nebudu!“ zaječel. „Nemám v úmyslu zmeškat letadlo!“ Odpochodoval přes scénu. „Tak! Měli jste šanci! Na shledanou!“ A vyřítil se ven.

„Co to proboha mělo znamenat?“ zeptal se jeden producent.

„Ale, to byl jen Danny Aykroyd,“ odpověděl Michaels. Znali se z Toronta, kde Aykroyd studoval u Michaelse improvizaci. „Asi ho vezme,“ řekl Michaels.

Další měsíc Michaels vybíral zbytek obsazení show. Jednal pořád stejně: nevybíral z účastníků konkurzu, ale najímal ty, které už znal, nebo mu je doporučili přátelé. Aykroyda znal z Kanady a ten byl zase celý nadšený z chlapíka jménem John Belushi, s nímž se seznámil v Chicagu. Belushi se nechal slyšet, že v televizi nikdy nevystoupí, protože je to ohlupující médium, ale doporučil jim svou kolegyni Gildu Radnerovou z humoristické

*National Lampoon Show* (jak se ukázalo, Michaels ji už najal, protože se znali z muzikálu *Godspell*). *National Lampoon Show* patřila k časopisu *National Lampoon*. Založil ho spisovatel Michael O'Donoghue, který žil s další humoristickou spisovatelkou, Anne Beattsovou.

Všichni tito lidé byli tvůrci první sezony *Saturday Night Live*. Howard Shore, který pro program napsal hudbu, byl s Michaelsem na letním pobytu. Neil Levy, koordinátor programových talentů, byl Michaelsův bratranec. S Chevym Chasem se Michaels seznámil, když stál v Hollywoodu ve frontě na lístky na film *Monty Python a Svatý Grál*. Tom Schiller, další scenárista, byl také Michaelsův známý, protože spolu jeli do Joshua Tree, aby ochutnali halucinogenní houby, a Schillerův otec, hollywoodský scenárista, vzal Michaelse pod svá ochranná křídla na počátku jeho kariéry.

Herci z původního obsazení a scenáristé *Saturday Night Live* pocházeli převážně z Kanady, Chicaga a Los Angeles. V roce 1975 se všichni přesunuli do New Yorku. „Tehdy byl Manhattan neoraným polem zábavního průmyslu,“ řekla scenáristka Marilyn Suzanne Millerová. Michaels ji najal po předchozí spolupráci na pořadu *Lily Tomlin Special* v Los Angeles. „Bylo to, jako kdyby nás Lorne vysadil na Marsu.“

Po příjezdu do New Yorku lidé ze štábu neznali nikoho kromě svých kolegů. Mnozí se považovali za antikapitalisty či protiválečné aktivisty (nebo měli alespoň kladný vztah k rekreačním drogám užívaným aktivisty). Teď jezdili výtahem s bandou úředníků v třicetipatrovém Rockefellerově centru, kde bylo televizní studio. „Jako by nám všem bylo něco málo přes dvacet. Neměli jsme peníze, natož tušení, do čeho jsme se to pustili, takže jsme se neustále snažili jeden druhého rozesmát,“ vyprávěl mi Schiller. „Jedli jsme spolu a večer chodili do stejných barů. Měli jsme obrovský strach, že pokud se rozdělíme, někdo se může ztratit a už o něm nikdy neuslyšíme.“

V dalších letech, kdy se *Saturday Night Live* stal jedním z nejoblíbenějších a nejdéle vysílaných pořadů v televizní historii, stal se z něj určitý mýtus. V roce 2002 novinář Malcolm Gladwell napsal: „V dobách počátků *SNL* se všichni znali a zajímali se o sebe. Tím lze vysvětlit onu výjimečnou vzájemnou přitažlivost mezi účinkujícími show.“ Existují knihy plné historek

o tom, jak John Belushi vtrhl pozdě v noci do bytu svých kolegů a chtěl vařit špagety nebo jak jim zapálil pokoje pro hosty ledabyle odloženým jointem marihuany, o scenáristech, kteří si vzájemně přilepili nábytek na strop, a žertovných telefonátech do kanceláře. Jednou objednali pro zpravodajské oddělení třicet kusů pizzy, převlékli se za ochranku, aby byli v nižších patrech nenápadní, ukradli pizzu a zpravodajům nechali jen účet. Existují diagramy zobrazující, kdo s kým v *SNL* spal. (Byly poměrně složité, protože Michaels byl ženatý s Rosie Schusterovou, která pak skončila s Dannym Aykroydem. Ten chodil s Gildou Radnerovou, kterou ovšem každý podezříval, že je zamilovaná do spisovatele Alana Zweibela. Ten později napsal knihu o tom, že do sebe *opravdu* byli zamilovaní, ale nikdy k ničemu nedošlo. Radnerová se navíc později vdala za člena kapely *SNL*. „Bylo to v sedmdesátých letech a ta byla ve znamení sexu,“ pověděl mi Miller.)

*Saturday Night Live* se považoval za vzor skvělé týmové dynamiky. Je uveden ve vysokoškolských učebnicích jako příklad, čeho skupina může při správných podmínkách a silné soudržnosti dosáhnout.

Podle této teorie se lidé ze skupiny kolem *Saturday Night Live* tak skvěle sblížili, protože jejich individuální potřeby nahradila společná kultura. Měli podobné zkušenosti („Všichni jsme bývali děcka, která na střední nesedávala v jídelně u stolu se školními hvězdami,“ vyprávěla mi Beattsová), společné vztahy („Lorne byl takovým naším knězem,“ řekl jeden z autorů, Bruce McCall. „Dokud jste prokazovali až sektářskou oddanost skupině, měli jste to dobré.“) a potřeby skupiny potlačily osobnost jednotlivců („Nemyslím to špatně, ale byli jsme jako Guyana v sedmdesátém patře. Jako zajatecký tábor,“ řekl Zweibel).

Teorie ale vypadá o dost komplikovaněji, když mluvíte s lidmi z původního týmu *Saturday Night Live*. Je pravda, že herci i autoři spolu trávili ohromné množství času a vyvinul se u nich silný smysl pro soudržnost. Nebylo to ale kvůli vynucené důvěrnosti, společným zkušenostem nebo že by se nějak zvlášť milovali. Skupinové normy v *Saturday Night Live* ve skutečnosti vyvolávaly stejně tak spoustu napětí i posilujících faktorů. „Projevovaly se tu hodně často soutěživost a rivalita. Byli jsme moc mladí a nikdo se neuměl kontrolovat. Pořád jsme se hádali,“ řekla Beattsová.

Jednoho večera Beattsová zavtipkovala v místnosti u scenáristů. Prý mají štěstí, že Hitler zabil šest milionů Židů, protože jinak by v centru New Yorku nikdo nenašel byt. „Marilyn Millerová se mnou čtrnáct dní nemluvila. Vtipy o Hitlerovi ji hrozně dráždily. Myslím, že tehdy mě nenáviděla. Celé hodiny jsme se na sebe mračily,“ vyprávěla Beattsová. Panovaly tu žárlivost a soupeření o Michaelsovu náklonnost, přetlačování o prostor v programu. „Chtěli jste svůj skeč prodloužit, což znamenalo, že někdo jiný ho musel zkrátit. Pokud jste uspěli vy, někdo jiný neuspěl,“ řekla Beattsová.

I ty nejdůvěrnější vztahy, jako třeba mezi Alanem Zweibelem a Gildou Randerovou, byly plné napětí. „Vymysleli jsme s Gildou postavu Roseanne Roseandannové a já šel v pátek do kanceláře. Zůstal jsem tam přes noc a napsal asi devět stránek scénáře. Dopoledne pak přijela Gilda, vyspalá do růžova, vzala červené pero a začala mi ve scénáři škrtat jako nějaká učitelka. Pěkně mě to naštvalo. Vrátil jsem se do kanceláře a všechno jsem přepracoval. Zase mi to proškrtala. Ve chvíli, kdy se vysílalo, jsme spolu obyčejně nemluvili. Jednou jsem pro ni celé tři týdny nenapsal ani jeden skeč. Schválně jsem si to nejlepší nechal pro ostatní,“ vyprávěl Zweibel.

Navíc není úplně pravda, že členové týmu *SNL* spolu rádi trávili čas. Garrett Morris, jediný afroamerický herec v programu, si připadal jako vyděděnec a chtěl z něj odejít hned, jakmile vydělá dost peněz. Jane Curtinová zmizela domů za svým manželem vždy, když skončilo natáčení pro stávající týden. Lidé tvořili koalice, bojovali spolu a pak formovali protikoalice. „Každý pořad přecházel z jedné kliky do jiné. Bylo to dost deprimující,“ řekl Bruce McCall, který přišel do štábu jako scenárista ve druhé sezoně.

Jistým způsobem je pozoruhodné, že tým *Saturday Night Live* vůbec držel pohromadě. Ukázalo se, že Michaels vybral všechny právě kvůli jejich nesourodosti. Zweibel byl skvělý na židovský humor. Michael O'Donoghue psal pochmurné, trpké satiry na taková témata, jako bylo zavraždění prezidenta Kennedyho. (Když mu jeho rozrušená sekretářka oznámila, že zemřel Elvis, odpověděl: „To je od něj dost chytrý obchodní tah.“) Tom Schiller toužil režírovat umělecké filmy. A všichni byli šířravými kritiky, když se někdo dotkl jejich citů. „Skvělé, Garrette,“ utrousil jednou O'Donoghue, když si

přečetl scénář, který jeho kolega psal celé týdny. „Fakt skvělé“ – a hodil scénář do odpadkového koše.

„Autoři komedií jsou plní hněvu,“ řekl Schiller. „Byli jsme na sebe zlí. Když jste si vy mysleli, že je něco legrační, a nikdo jiný si to nemyslel, mohlo to pro vás být kruté,“ řekl Schiller.

Proč byli tedy tvůrci *Saturday Night Live* tak efektivním a výkonným týmem, vezmeme-li v potaz všechno to napětí a rivalitu? Ne proto, že spolu trávili spoustu času nebo že pravidlem bylo upřednostnit potřeby skupiny před jednotlivcem.

Členové týmu *SNL* táhli za jeden provaz spíše kvůli tomu, že se cítili natolik bezpečně, aby před druhými mohli pronášet nové vtipy a nápady. Autoři i herci žili v prostředí norem, které všem dávaly pocit, že mohou zriskovat a být k sobě upřímní, i když si své nápady vzájemně odmítají, podrývají se a soupeří o čas v programu.

„Znáte úsloví ‚v týmu neexistuje žádné JÁ?‘“ zeptal se mě Michaels. „Mým cílem byl opak. Chtěl jsem pouze partu různých já. Chtěl jsem, aby si všichni naslouchali, ale aby nikdo nesplynul se skupinou.“

A tak se zrodilo psychologické bezpečí.



Představte si, že se máte připojit k jednomu ze dvou týmů.

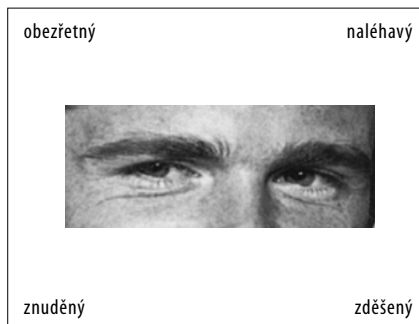
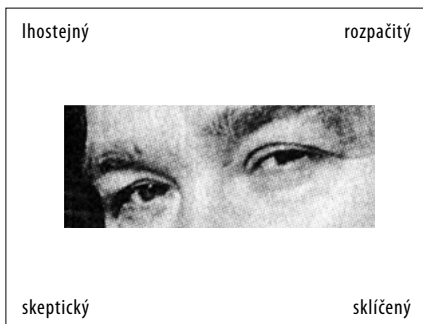
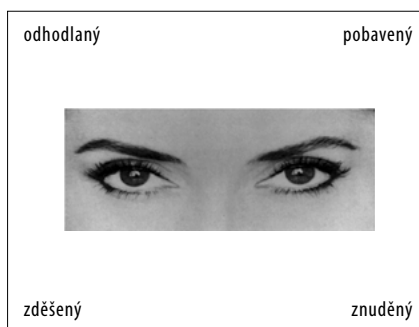
V týmu A je osm mužů a dvě ženy, všichni jsou nesmírně inteligentní a úspěšní. Když se díváte na video, které je zachycuje při společné práci, vidíte jasně se vyjadřující profesionály, kteří nikomu neskáčou do řeči, jsou zdvořilí a galantní. V určitou chvíli je vznesena nějaká otázka a jeden člověk (očividně odborník na dané téma) zdlouha hovoří a ostatní naslouchají. Nikdo ho nepřerušuje. Když se někdo odchýlí od tématu, kolega mu jemně připomene, co je na programu, a hovor zavede opět správným směrem. Setkání končí přesně tak, jak bylo naplánováno.

Tým B je jiný. Je zde stejný počet mužů a žen, někteří jsou úspěšnými vysokými manažery, jiní manažery střední linie pouze s malými profesními úspěchy. Na videozáznamu vidíte, jak členové týmu nazdařbůh vstupují

## Chytřeji, rychleji, lépe

do diskuze a zase od ní odcházejí. Někteří mluví zdlouhavě, jiní jsou struční. Skáčou si do řeči natolik, že je chvílemi těžké sledovat konverzaci. Když jeden člen týmu náhle změní téma nebo na něj nebere ohledy, ostatní se k němu připojí. Na konci setkání nedojde ke skutečnému ukončení: všichni sedí dál a klábosí.

Ke které skupině byste se přidali raději? Než se rozhodnete, představte si, že jste dostali ještě jednu informaci. Poté, co se týmy poprvé sešly, všichni členové měli vyplnit test „Pohled do očí, pohled do mysli“ (Reading the Mind in the Eyes). Bylo jim předloženo třicet šest fotografií lidských očí a měli zvolit jedno slovo ze čtyř, které nejlépe popisuje, co daná osoba právě cítí.\*



\* Správné odpovědi najdete na straně 288 v poznámkovém aparátu.

Řekli vám, že test měří schopnost empatie. Členové týmu A vybrali správnou odpověď ve čtyřiceti devíti procentech, členové týmu B v padesáti osmi procentech.

Změnil tento poznatek váš názor?

V roce 2008 se skupiny psychologů z Carnegie-Mellonovy univerzity v Pittsburgu a z Massachusettského technologického institutu (MIT) zamýšlely, zda je možné zjistit, jaké typy týmů jsou skutečně vynikající. „Jelikož výzkum, management i další druhy úkolů jsou stále častěji doménou skupin (setkávajících se na pracovišti nebo ve virtuálním prostoru), je stále důležitější zabývat se faktory určujícími skupinový výkon,“ napsali výzkumníci v roce 2010 v časopise *Science*. „Během minulého století psychologové dosáhli významného pokroku v definování a určování inteligence u jedinců. Využili jsme statistického přístupu, který vyvinuli pro měření individuální inteligence, k systematickému měření inteligence skupinové.“

Výzkumníci chtěli zjistit, zda existuje kolektivní inteligence, která vzniká v týmu a liší se od inteligence jakéhokoli z členů.

Našli proto šest set devadesát devět lidí a rozdělili je do sto padesáti dvou týmů. Každé skupině zadali řadu úkolů vyžadujících různé druhy spolupráce. Většina týmů začala deseti minutami brainstormingu o využitelnosti cihly. Za každý neotřelý nápad dostali bod. Pak měli naplánovat cestu za nákupy, jako by byli spolubydlíci a jeli jedním autem: každý z nich dostal jiný seznam potravin, které má koupit, a mapu ukazující ceny zboží v různých obchodech. Jediný způsob, jak dosáhnout maximálního počtu bodů, byl ten, že každý musel obětovat jednu položku ze svého nákupu, kterou opravdu chtěl koupit pro sebe, za jinou, z níž by měla potěšení celá skupina. Pak měly týmy za úkol dostavit se na soudní řízení o disciplinárním přestupku, kdy prý basketbalista hrající za vysokou školu podplatil učitele. Někteří členové týmu reprezentovali zájmy fakulty, jiní představovali sportovní oddělení. Body byly uděleny za dosažení rozsudku, který maximalizoval zájmy každé skupiny.

Každý z těchto úkolů vyžadoval plné zapojení v týmu a různé druhy spolupráce. Výzkumníci pozorovali, jak si skupiny poradí s úkoly, a viděli, jak se u nich rozvíjí různorodá dynamika. Některé týmy vymyslely spoustu

chytrých využití pro cihlu, dosáhly verdiktu, s nímž byli všichni spokojeni, a snadno rozvrhly nákup. Jiné různými slovy popisovaly stále stejná využití pro cihlu, dosáhly verdiktu, po němž se někteří zúčastnění cítili odstrčeně, a podařilo se jim koupit jen zmrzlinu a barevné cereálie s ovocnou příchutí, protože nikdo nebyl ochoten ke kompromisu. Bylo zajímavé, že týmům, které si vedly dobře v jednom úkolu, se dařilo i v ostatních, a naopak – týmy, kterým se nepovedl jeden úkol, neprovedly dobře ani zbytek úkolů.

Dalo by se předpokládat, že „dobré týmy“ měly úspěch, jelikož jejich členové byli chytřejší, a že skupinová inteligence není nic víc než souhrn inteligencí jedinců tvořících tým. Výzkumníci ale předem otestovali IQ účastníků a zjistili, že individuální inteligence nesouvisí s výkonem týmu. Dát chytré lidi do jedné místnosti neznamenal, že problém vyřeší chytrým způsobem – tyto inteligentní lidi ve skutečnosti často předstihly skupiny s lidmi, kteří měli podle testů nižší IQ, ale i přesto jako celá skupina jednali chytřeji.

Dalším předpokladem bylo tvrzení, že dobré týmy měly ráznější vedoucí. Výzkum ale prokázal, že ani to není pravda.

Výzkumníci nakonec došli k závěru, že důvodem úspěchu nebyly vrozené dispoze členů, ale to, jak se k sobě tyto členové chovali. Jinak řečeno, nejúspěšnější týmy měly normy, díky nimž všichni do skupiny opravdu dobře zapadli.

„Podle našeho názoru je evidentní, že existuje faktor obecné kolektivní inteligence, kterým lze vysvětlit výkon skupiny v rozmanitých úkolech,“ napsali výzkumníci ve svém článku v časopise *Science*. „Tento druh kolektivní inteligence přísluší celé skupině, nejen jejím jednotlivým členům.“ Týmy si tak dobře vedly kvůli normám, ne lidem. Správné normy mohly zvýšit kolektivní inteligenci průměrně nadaných jedinců. A špatné normy mohly brzdit skupinu výjimečně inteligentních lidí.

Když se ale výzkumníci znovu podívali na videozáznamy interakcí v dobrých týmech, povšimli si, že všechny normy nevypadají stejně. „Bylo nápadné, jak rozdílně se lidé v některých z týmů chovali,“ řekla hlavní autorka výzkumné studie Anita Wooleyová. „Někde to byla parta chytrých lidí, kteří přišli na to, jak si spravedlivě rozdělit práci. V jiných skupinách



byli dost průměrní jedinci, ale i oni našli způsob, jak využít relativně silných vlastností každého z nich. V dalších byli nejistí a každý se ujímal vedení.“

Ve všech dobrých týmech se ale vyskytovaly dva typy chování.

Za prvé, všichni členové dobrých týmů měli na svůj verbální projev přibližně stejné množství času. Výzkumníci nazvali tento jev „rovnost v distribuci konverzačních příležitostí“. V některých týmech například všichni během každého úkolu mluvili. V dalších skupinách konverzace úkol za úkolem ubývalo, ale na konci se ukázalo, že všichni toho za den namluvili zhruba stejně.

„Dokud měli všichni příležitost mluvit, týmu se vedlo dobře. Pokud ale mluvil pořád třeba jen jeden člověk nebo malá skupinka, kolektivní inteligence klesla. Promluvy nemusely být na minutu stejně dlouhé, ale jako souhrn musely být vyrovnané,“ řekla Wooleyová.

Za druhé, dobré týmy prokázaly, že mají „vysokou sociální senzitivitu“, což je nábl způsob, jak říct, že skupiny dokázaly z tónu hlasu, držení těla a výrazu tváře velmi dobře odhadnout, jak se jejich členové cítí.

Jedním z nejsnazších způsobů, jak posoudit sociální senzitivitu, je ukázat někomu fotografie očí a požádat ho, aby popsal, co si člověk na fotografii myslí nebo cítí – jde o výše uvedený test empatie. Je to test, „jak dobře se účastníci mohou dostat do mysli druhého člověka a přizpůsobit se jeho duševnímu naladění“, napsal tvůrce testu Simon Baron-Cohen z univerzity v Cambridgi. Zatímco muži v průměru odhadují úspěšně emoci člověka na fotografii pouze z padesáti dvou procent, u žen jsou to typicky šedesát dvě procenta.

Lidé z dobrých týmů v experimentu Wooleyové dosahovali v testu čtení emocí nadprůměrných výsledků. Vypadali, že vědí, když je někdo rozčilený nebo si připadá přehlížený. Často se vzájemně ptali, na co druhý myslí. V dobrých týmech se také vyskytovalo více žen.

Pojďme se vrátit k otázce, ke kterému týmu se připojit, pokud si můžete vybrat mezi vážným, profesionálním týmem A a spontánním, neformálnějším týmem B. Měli byste se rozhodnout pro B. Tým A je bystrý a plný výkonných kolegů. Jako jedinci budou všichni úspěšní. V týmu ale stále budou mít sklony jednat sami za sebe. Jen těžko lze předpokládat, že jako skupina

budou kolektivně inteligentní, protože není zřejmé, jestli by všichni měli stejnou příležitost vyslovit se a zda jsou členové vnímaví k emocím a potřebám ostatních.

Tým B je ve srovnání s nimi chaotičtější. Lidé mluví jeden přes druhého, odbočují od tématu, jen tak si povídají, místo aby se soustředili na program. Všichni ale mluví tolik, kolik potřebují. Mají pocit, že jsou slyšet stejně jako ostatní, a jsou naladěni na řeč jejich těla a mimiku. Snaží se odhadnout, jak budou druzí reagovat. V týmu B možná nejsou jedničky, ale když se tahle skupina semkne, je celek více než jen souhrn jeho částí.



Jestliže se zeptáte původního týmu ze *Saturday Night Live*, proč měl program takový úspěch, budou mluvit o Lornu Michaelsovi. Řeknou vám, že pod jeho vedením to fungovalo jako namazaný stroj. Díky němu měl každý pocit, že jeho názor má váhu, a i ti největší egoisté mezi herci a scenáristy si navzájem věnovali pozornost. Za posledních čtyřicet let měl nos na talenty v oblasti zábavy jako nikdo jiný.

Potkáte také lidi, od kterých se dozvíte, že Michaels je chladný, nesnesitelný, nafoukaný a žárlivý, a když se rozhodne někoho propustit, úplně jej od sebe odřízne. Asi byste ho nechtěli za přítele. Jako vůdčí osobnost *Saturday Night Live* ale stvořil něco výjimečného: jeden z programů, které se nejdéle udržely v televizi, založený na talentu egomanických komiků, kteří dvacetkrát v roce po čtyřicet let udrželi svou potřebnost na uzdě právě na tak dlouho, aby jen s týdenní přípravou vytvořili živé televizní vysílání.

Sám Michaels, který je stále řídícím producentem programu, má za to, že úspěch *Saturday Night Live* spočívá v tom, že se snaží přinutit lidi, aby byli jeden tým. Klíčem je podle něj věnovat každému pozornost a najít lidi ochotné být natolik vnímaví, aby si vzájemně naslouchali.

„Lorne záměrně zajistil, aby měli všichni příležitost přednést své nápady,“ vyprávěla mi scenáristka Marilyn Millerová. „Říkával: ‚Máme tu dnes večer něco pro holky?‘, ‚Na koho se už nějakou chvíli nedostalo?‘“

„Měl schopnost každého nadchnout. Fakt věřím, že právě kvůli tomu se program vysílal čtyřicet let. Na obálce každého scénáře byl seznam monogramů těch, kdo se podíleli na jeho tvorbě. Lorne vždycky říkával, že čím více monogramů tam vidí, tím je spokojenější,“ řekl Alan Zweibel.

Michaels své projevy sociální senzitivity až přehání – a očekává, že ho herci i scenáristé napodobí. V prvních letech vysílání programu to byl on, kdo přišel se slovem útěchy, když si vyčerpaný scenárista zoufal ve své kanceláři. Vědělo se o něm, že klidně přeruší zkoušku na jevišti nebo čtecí zkoušku a nenápadně si odvede některého herce stranou, kde se ho zeptá, jestli si nechce popovídat o tom, co ho trápí v osobním životě. Jednou, když byl scenárista Michael O'Donoghue obzvláště pyšný na svou obscénní parodii na reklamu, Michaels nařídil, aby se četla při osmnácti zkouškách, ačkoli každý věděl, že televizní cenzoři by ji nikdy nepustili do vysílání.

„Vzpomínám si, jak jsem jednou za Lornem přišla a řekla mu, že mám nápad na skeč, kdy parta holek spí prvně v životě u kamarádky a vyprávějí si, jak to chodí v sexu. A Lorne mi jen řekl: ‚Napiš to.‘ Na nic se nevyptával. Napsal jen kartotéční lístek a zařadil scénku do dalšího dílu.“ Tento skeč, který se v *SNL* vysílal 8. května 1976, se stal jednou z perel celé show. „Byla jsem v sedmém nebi,“ vyprávěla Millerová. „Měl takový ten sociální šestý smysl. Občas přesně vytušil, jak z vás udělat toho nejdůležitějšího člověka na celé planetě.“

S mnoha herci a scenáristy z původního obsazení *Saturday Night Live* nebylo lehké vyjít. Oni sami i dnes klidně připustí, že jsou bojechtiví, užvanění a někdy vyložené zlomyslní. Když ale pracovali spolu, dávali si pozor, aby nezranili něčí city. Michael O'Donoghue sice zahodil scénář Garretta Morrise do odpadkového koše, ale poté mu tvrdil, že si dělal legraci, a když Morris přišel s nápadem na depresivní příběh pro děti, O'Donoghue vymyslel „Jak vláček umřel“ („Vím, že to zmůžu! Vím, že to zmůžu! Mé srdce! Mám záchvat! Ach bože, ta bolest!“). Lidé ze *SNL* týmu se snažili zbytečně nevyvolávat hádky. („Když jsem zavtipkovala o tom Hitlerovi, Marilyn se mnou nemluvila,“ vyprávěla mi Beattsová. „Ale v tom to právě je. Prostě nemluvila. Nerozpoutala žádný velký konflikt.“) Lidé si vzájemně sice kritizovali nápady, ale byli opatrní s tím, kam až zajít. Nesouhlasili spolu a dohadovali

se, ale každý mohl při čtecí zkoušce říct svůj názor. I přes rivalitu a kritizování o sebe vzájemně až neobvykle pečovali. „Všichni se měli rádi, nebo to alespoň usilovně *předstírali*. Opravdu jsme si důvěřovali, i když to možná zní divně,“ řekl Don Novello, scenárista programu v sedmdesátých a osmdesátých letech a herec představující otce Guida Sarducciho (postava kněze – kuřáka s tónovanými brýlemi, který v Americe pracuje jako autor bulvárních sloupků a kritik rocku pro vatikánské noviny *L'Osservatore Romano* – pozn. překladatele).

Členové týmu nemusejí být přátelé, aby se ve skupině vytvořilo psychologické bezpečí. Musejí ale být sociálně citliví a zajistit, aby každého bylo slyšet. „Nejlepší taktikou, jak dosáhnout psychologického bezpečí, je mít vůdce týmu, který je příkladem,“ řekla mi Amy Edmondsonová, která je nyní profesorkou na Harvardu. „Sice to může někomu přijít nepodstatné, ale když se vůdce snaží, aby měl každý pocit, že se mu naslouchá, nebo zahájí schůzku slovy ‚možná, že na něco zapomenou, takže potřebuji, abyste mě všichni sledovali a případně mě opravili‘ nebo řekne ‚Jíme, ty už hezkou chvíli nic neříkáš, co si o tom myslíš ty?‘, je to ohromně důležité.“

Ve výzkumných studiích Edmondsonové se ukázalo, že nejčastěji byly týmy s nejsilnější atmosférou psychologického bezpečí zároveň těmi, kde byli jejich vedoucí také vzorem pro naslouchání a sociální senzitivitu. Povzbuzovali lidi, aby se nebáli mluvit. Hovořili o svých emocích. Nepřerušovali v řeči ostatní. Když měl někdo starosti nebo byl rozrušený, ukázali skupině, že je v pořádku projevit zájem. Snažili se odhadnout, jak lidé zareagují, a pak pracovali na modifikaci těchto reakcí. Takto týmy podporují lidi, aby projevili nesouhlas, ale zároveň byli k sobě stále upřímní, i když se občas pohádají. Jestliže každý může říci, co potřebuje, a s podporou sociální senzitivity uvnitř týmu, vzniká psychologické bezpečí.

Sám Michaels říká, že jeho nejdůležitější povinností je být vzorem pro dodržování norem. „Lidé, kteří projdou naším programem, jsou různí a já jim *všem* musím ukázat, že k nim také odlišně přistupuji. Máme-li z každého dostat to nejlepší, snažím se, aby to vnímali i *ostatní*,“ vyprávěl mi Michaels.

„*SNL* funguje pouze tehdy, když tu máme různé tvůrčí a herecké styly, které na sebe narážejí a mísí se spolu,“ řekl. „To je má práce: ochraňovat

různé hlasy lidí, ale také je přimět ke spolupráci. Chci zachovat to, čím byl každý z nich jedinečný, než se k nám přidal, ale i pomoci každému být natolik citlivým, aby dokázal vyjít s ostatními. Jedině tak můžeme připravit každý týden nový díl, aniž by si všichni šli po krku hned, jakmile máme hotovo.“

## IV.

V létě 2015 to byly už dva roky, co výzkumníci Googlu z projektu Aristoteles sbírali dotazníky, vedli rozhovory, prováděli regresní analýzy a rozebírali statistiky. Prověřili desítky tisíc dat a sestavili desítky softwarových programů pro analýzu tendencí vývoje. Konečně pak byli připraveni předstoupit se svými závěry před zaměstnance společnosti.

Naplánovali schůzi v sídle společnosti v Mountain View v Kalifornii. Přišly sem tisíce zaměstnanců a mnoho dalších se dívalo prostřednictvím videopřenosu. Na pódium přišel šéf operačního oddělení lidských zdrojů Googlu Laszlo Bock a poděkoval všem, že se dostavili. „To nejvýznamnější, co si můžete z tohoto výzkumu vzít, je to, že *jak* týmy fungují, je mnohým způsobem významnější, než *kdo* v nich pracuje,“ řekl.

Mluvili jsme spolu, než šel na scénu. „V hlavě pořád nosíme jeden předpoklad. Máme za to, že potřebujeme lidská esa. Jenže náš výzkum to nezjistil. Můžete vzít tým průměrných pracovníků, a když je naučíte spolu správně vycházet, dosáhnou věcí, které by žádná hvězda nikdy nedokázala. Existují i další mýty, například že týmy prodejců by se měly řídit jinak než inženýrské týmy nebo že nejlepší týmy se musejí shodnout úplně ve všem, případně že vysoce výkonné týmy potřebují hodně práce, aby nevyšly z formy, a že členové týmu musejí působit na jednom místě ve firmě,“ řekl Bock. „Teď můžeme říct, že to není pravda. Data ukazují, že v dobré práci týmů se projevuje jeden společný znak. Je důležité, aby každý měl pocit, že se může vyslovit. Ani moc nezáleží na tom, jestli opravdu dojde k nějakému hlasování nebo rozhodování. Nespočívá to ani v objemu práce nebo společném pracovišti. Důležité je být slyšet a být sociálně citlivý.“

Bock předvedl na pódiu řadu slajdů. „Existuje pět klíčových norem,“ oznámil publiku.

Týmy musejí věřit, že jejich práce je důležitá.

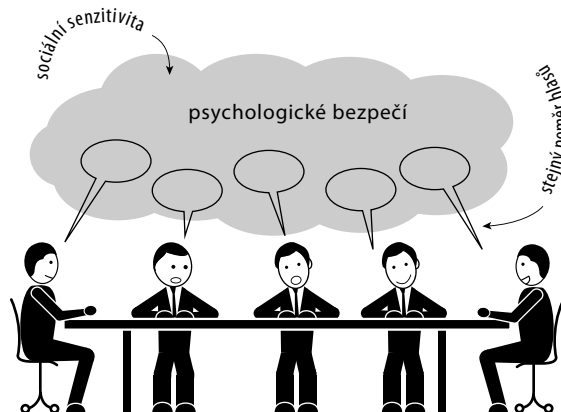
Týmy musejí mít pocit, že jejich práce má pro každého z nich osobní význam.

Týmy potřebují jasné cíle a přesně vymezené role.

Členové týmu potřebují vědět, že se na sebe mohou vzájemně spolehnout.

Nejdůležitější ale je, že týmy potřebují psychologické bezpečí.

Brock řekl, že týmoví vedoucí musejí být příkladem správného chování, chtějí-li psychologické bezpečí vytvořit. Pro Google byly vytvořeny pokyny, kterými se mohli řídit: vedoucí by neměli své kolegy přerušovat během hovoru, protože pak se z přerušování stane norma. Měli by dávat najevo, že naslouchají, tak, že stručně shrnou vše, co jim lidé pověděli.



Měli by přiznat, že něco nevědí. Neměli by ukončit setkání, dokud se ke slovu nedostanou alespoň jednou všichni členové týmu. Měli by povzbudit rozčilené členy, aby nahlas vyjádřili svou frustraci, a podpořit tým, aby reagoval nestranným způsobem. Měli by čelit konfliktům uvnitř skupiny a řešit je prostřednictvím otevřené diskuze.

Na seznamu bylo mnoho postupů. Všechny ale vycházely ze dvou obecných principů: tým je úspěšný, jestliže každý může promluvit a členové prokazují, že jsou vnímaví k pocitům ostatních.

„Vedoucí týmu může udělat spoustu drobností,“ řekl mi Abeer Dubey. „Přerušuje při setkáních lidi tím, že řekne ‚rád bych se teď na něco zeptal, nebo počká, až onen člověk domluví? Jak reaguje, když je někdo naštvaný? Jde jen o nepatrné věci, ale mají obrovský vliv. Každý tým je jiný a ve společnosti jako Google není neobvyklé, že se inženýři i obchodní zástupci učí, jak bojovat za to, čemu věří. Potřebujete ovšem správné normy, aby rozepře byly produktivní, a ne destruktivní.“

Tým projektu Aristoteles cestoval od jedné pobočky k druhé, vysvětloval své závěry a trénoval týmové vedoucí. Nejvyšší manažeři Googlu vydali testy, které mohl jakýkoli tým využít k vyhodnocení, zda se jeho členové cítí psychicky v bezpečí, a pracovní listy pro vedoucí a členy týmu, které je měly vést ke zlepšení výsledků.

„Jsem z kvantitativního prostředí. Pokud mám něčemu věřit, musíte to podložit nějakými daty,“ řekl Sagnik Nandy, který jako šéf analytického inženýrství Googlu vede jeden z největších týmů společnosti. „Když jsem se tedy seznámil s těmi údaji, bylo to pro mě jako zjevení. Inženýři milují programy na vychytávání chyb v softwaru, protože víme, že můžeme několika zlepšovákami o deset procent změnit výkonnost. Nikdy se ale nezabýváme odstraněním chyb v lidských interakcích. Dáme dohromady skvělé lidi a doufáme, že to bude fungovat. Někdy to dopadne, jindy ne, a většinou nevíme proč. Díky Aristotelovi můžeme vycytat chyby u lidí. Projekt zcela proměnil způsob, jakým vedu schůze. Daleko více si uvědomuji, jaký představuji vzor pro naslouchání, zda ostatní přerušuji a jak každého povzbuzuji, aby promluvil.“ Projekt měl vliv i na samotný tým Aristoteles.

„Před několika měsíci jsme byli na schůzi, kde jsem udělala chybu,“ vyprávěla mi Julie Rozovská. „Nešlo o nic velkého, ale byl to trapas a já potom rozeslala zprávu, kde jsem vysvětlila, v čem chyba spočívá a co děláme, abychom ji napravili. Hned na to jsem dostala e-mail od jednoho člena týmu, ve kterém stálo jen ‚ajaj‘.“

„Bylo to jako rána na solar. Už předtím jsem kvůli té chybě byla celá rozhozená, a tahle zpráva jen přiživila moji nejistotu. Kvůli celé práci, kterou jsme ale odvedli, jsem tomu člověku odepsala: ‚Pro zničení psychologického bezpečí není po ránu nic lepšího než jedno pěkné ‚ajaj‘!‘ Vrátila se mi

odpověď: „Jen testuji tvou odolnost.“ Kdyby to napsal někomu jinému, bylo by to špatné, ale on věděl, že já přesně tohle potřebovala slyšet. Rozptýlili jsme napětí během půlminutové komunikace.“

„Je zábava pracovat na projektu věnovaném výkonnosti týmů, když v jednom takovém sami pracujete, protože můžete hned otestovat všechno, co zjistíte. Uvědomila jsem si, že dokud máme všichni pocit, že můžeme mluvit, a skutečně dáváme najevo, že se chceme vzájemně vyslechnout, máme i pocit, že nám na sobě navzájem záleží.“

V posledních dvaceti letech se v Americe stále častěji pracuje v týmech. Řadový pracovník dnes může patřit do týmu prodeje i do skupiny vedoucích útvarů, zvláštního týmu plánujícího výroby do budoucnosti i do týmu organizujícího firemní večírek. Výkonní manažeři patří do skupin, které dohlížejí na kompenzace, strategii, najímání, propouštění, schvalování firemní politiky lidských zdrojů a zkoumání metod, jak snížit náklady. Tyto týmy se mohou denně setkávat osobně nebo komunikovat e-mailem nebo telediskusem ze všech koutů světa. Týmy jsou důležité. Ve firmách, velkých podnicích, vládních úřadech i školách jsou nyní týmy základními organizačními jednotkami.

A jak se ukázalo, nepsaná pravidla, díky nimž tým buď uspěje, nebo selže, jsou všude stejná. Způsob, jakým investiční bankéři koordinují svou činnost, může na první pohled vypadat úplně jinak než ten, jakým si sestry na ortopedii rozdělují úkoly. Konkrétní normy se v těchto odlišných prostředích zřejmě budou lišit. Pokud tyto týmy ale mají dobře fungovat, platí pro ně jedna věc: na obou pracovištích budou skupiny pociťovat psychologické bezpečí. Bude se jim dařit, protože členové týmů budou mít pocit, že si mohou vzájemně věřit a že se nemusejí obávat otevřené diskuze kvůli možnému trestu. Hlasy všech budou mít zhruba stejnou platnost. Lidé budou vnímat vůči emocím a potřebám druhých.

Obecně vzato, cesta k nastolení psychologického bezpečí začíná u vedoucího týmu. Pokud jste tedy v čele týmu (ať už jsou to vaši kolegové, sportovní tým, církevní shromáždění nebo setkání u rodinné večeře), přemýšlejte o tom, jak se druhým jeví vaše rozhodnutí. Podporujete všechny k vyjádření názoru, nebo věnujete pozornost těm nejhlasitějším? Jste vzorem pro



naslouchání? Jste vnímaví vůči pocitům a myšlenkám druhých, nebo je pro vás vůdčí role záminkou, abyste nemuseli druhým věnovat tolik pozornosti?

Pro chování podrážející psychologické bezpečí lze vždy najít dobré důvody. Často je výhodnější přerušit debatu, rychle se rozhodnout, vyslechnout pouze toho, kdo má nejvíce informací, a ostatním říci, že mají být zticha. Tým ale bude navenek symbolem své vnitřní kultury, v dobrém i špatném slova smyslu. Jeden výzkum za druhým nasvědčují, že i když je psychologické bezpečí v krátkodobé perspektivě méně výhodné, v dlouhodobější perspektivě se jeví jako účinné.

Jestliže jsou lidé motivovaní, mají-li větší podíl na rozhodování, pak psychologické bezpečí je výstražnou kontrolkou, kterou bychom vždy měli mít na mysli, když se jedinci sejdou ve skupině. Chcete-li mít tým pod kontrolou, nemůžete jen prosazovat vlastní zájmy. Být kverulantem funguje pouze tehdy, pokud nestojíte v čele týmu.

V této pozici je tedy důležité umožnit lidem ovlivnit situaci. Někteří z vedoucích Googlu si dělají čárky u jmen lidí pokaždé, když promluví, a neukončí schůzi, dokud počet čárek není zhruba stejný. I jako členové týmu se podílíme na kontrole aktivním nasloucháním, kdy opakujeme, co právě řekl druhý, reagujeme na jejich poznámky. Když někdo vypadá rozčileně nebo nervózně, projevujeme zájem a netváříme se, jako by nic. Když se podvolíme úsudku ostatních a otevřeně přijmeme starosti druhých za své, předáváme kontrolu skupině a nastává atmosféra psychologického bezpečí.

„Ze všeho nejvíce miluji, když vidím skeč na scéně, herci se překonávají a scenáristé si posunky gratulují prostřednictvím monitorů. Všichni v zákulisí se smějí a další tým už přemýšlí, jak by příště mohly být postavy ještě zábavnější,“ sdělil mi Lorne Michaels. „Když vidím, jak celý tým čerpá inspiraci ze stejné věci, pak vím, že všechno funguje. V tu chvíli se lidé v týmu vzájemně podporují a všichni si připadají jako hvězdy.“



## KONCENTRACE

Tragédie letu 447 a vliv mentálních modelů

Když konečně našli trosky letadla, bylo zřejmé, že si jen málo obětí uvědomilo blížící se katastrofu. Na sklopených sedadlech byly ještě ostatky některých těl. Žádná známka toho, že by se lidé pokoušeli na poslední chvíli zapnout bezpečnostní pásy nebo rychle zaklopit jídelní podnosy. Kyslíkové masky byly pevně uzavřeny ve stropních palubních deskách. Ponorka, která na dně Atlantiku prozkoumávala vrak, objevila neporušenou řadu sedadel usazených kolmo v písku, jako by čekala na další let.

Uběhly téměř další dva roky, než se našly černé skřínky z letadla. Všichni doufali, že po jejich vyzvednutí bude konečně známa příčina neštěstí. Ze začátku ale skřínky poskytly jen málo vodítek. Podle záznamů neměl žádný z palubních počítačů poruchu. Nic nenasvědčovalo technické poruše nebo závadě v elektrickém vedení. Až po vyslechnutí záznamů hlasů z pilotní kabiny začalo lidem svítat. Tento airbus – jedno z největších a nejdůmyslněji vyrobených letadel v historii, které mělo být bezchybným modelem automatizace – se neocitl na dně oceánu kvůli selhání strojů, ale vinou selhání pozornosti.



Třiadvacet měsíců předtím, 31. května 2009, byla jasná noc. Let 447 společnosti Air France odstartoval z Rio de Janeira směrem k Paříži. Na palubě bylo dvě stě dvacet osm lidí, mezi nimi novomanželé na líbáncích, bývalý dirigent washingtonské Národní opery, známý bojovník za omezení zbrojení a jedenáctiletý chlapec, který cestoval do internátní školy. Jeden z pilotů měl s sebou v Riu manželku a mezi lety si spolu tři dny užívali na pláži Copacabana. Nyní ona seděla v obrovském letadle vzadu a její manžel se dvěma kolegy pilotoval letadlo k domovu.

Na počátku stoupání si posádka vyměnila několik rádiových zpráv se střediskem letové kontroly. Šlo o běžnou komunikaci doprovázející jakýkoli start letadla. Čtyři minuty po vzletu z ranveje pilot na pravém sedadle – kopylot – zapnul automatické řízení. Podle plánu mělo letadlo dalších deset a půl hodiny letět v podstatě samo.

Ještě před dvaceti lety byl let z Ria do Paříže mnohem náročnější. Do konce osmdesátých let, než došlo k pokroku ve vývoji automatického řízení, museli piloti během letu zodpovídat za výpočet mnoha proměnných, včetně rychlosti letu, spotřeby paliva, směru a optimální výšky letu. U toho bylo zapotřebí sledovat změny počasí, polohu letadla a komunikovat s řídicí věží. Lety byly tak náročné, že si piloti mezi sebou střídali úkoly. Všichni věděli, jaká rizika obnáší oslabení pozornosti. V roce 1987 v Detroitu pilot při startu letadla zazmatkoval a zapomněl vysunout vztlakové klapky. Letadlo po vzletu havarovalo a na jeho palubě zemřeli sto čtyřicet čtyři lidé. Patnáct let před touto nehodou, blízko Miami, piloti řešili poruchu světla na přistávacím kole a nevěšili si, že postupně klesají. Letadlo se zřítilo v národním parku Everglades, zahynul sto jeden člověk. Před vynálezem automatických pilotních systémů nebylo výjimkou, že během leteckých havárií každoročně zemřelo přes dva tisíce osob. Často se tak dělo kvůli zakolísání pozornosti pilotů nebo jiným lidským chybám.

V letadle, které letělo z Ria do Paříže, k podobným chybám nemělo docházet, protože piloti už nemuseli rozhodovat o tolika věcech. Airbus 330 byl tak moderní, že v případě problémů zasáhly počítače, určily řešení

a pak sdělily pilotům, na co se zaměřit. Ti se nadále řídili instrukcemi na obrazovce počítače. Za optimálních podmínek člověk za celý let řídil letadlo asi osm minut, při startu a přistání. Letadla jako Airbus 330 od základu změnily pilotování z aktivní na reaktivní profesi. Míra nehodovosti se snížila a produktivita aerolinek stoupla, protože přepravovaly více zákazníků a členů posádek bylo méně. Na zaoceánské lety, jako například z Jižní Ameriky do Evropy, bylo kdysi potřeba šest pilotů. Díky automatizaci byli v pilotní kabině letadla společnosti Air France při letu 447 potřeba pouze dva lidé.

Po čtyřech hodinách letu, na půli cesty mezi Brazílií a Senegalem, letadlo přeletělo rovník. Většina cestujících spala. V dálce byly mraky z tropické bouře. Dva muži v kabině komentovali výboje statické elektřiny míhající se před okny (tzv. Eliášův oheň). „Trochu ztlumím světlo, aby bylo vidět ven, co myslíš?“ řekl Pierre-Cedric Bonin. Byl to pilot, jehož manželka byla v letadle s ostatními pasažéry. „Jasně,“ odpověděl kapitán. V malém prostoru za pilotní kabinou dřímal třetí pilot. Kapitán ho zavolal, vyměnili si místo a pak nechal oba své podřízené dohlížet na letadlo a šel se vyspat.

O dvacet minut později letadlo trochu nadskočilo v turbulenci. „Bude lepší říct cestujícím, aby se připoutali,“ informoval Bonin letušku palubním telefonem. Vzduch kolem pilotní kabiny se ochladil a Pitotovy trubice – tři kovové válce vyčnívající z trupu letadla, měřící rychlost letu zjištěním síly proudu vzduchu uvnitř – se obalily ledovými krystaly. Už skoro sto let si piloti na led v těchto trubicích stěžují, ačkoli jsou na to docela zvyklí. Většina z nich ví, že když letová rychlost nečekaně prudce poklesne, je to zřejmě kvůli zamrzlým Pitotovým trubicím. Když se to stalo během letu 447, palubní počítače nedostaly informace o rychlosti letu a autopilot se vypnul, přesně jak to bylo naprogramováno.

Ozval se varovný signál.

„Přebírám řízení,“ řekl klidně Bonin.

„O. K.,“ odpověděl jeho kolega.

Kdyby v té chvíli piloti neudělali vůbec nic, letadlo by bezpečně pokračovalo v letu a trubice by nakonec rozmrzly. Jenže Bonin, kterého asi vytrhl alarm ze zasnění, a možná chtěl vykompenzovat vypnutí autopilota, trochu

přitáhl řídicí páku. Předek letadla se nadzvedl a letadlo začalo nabírat výšku. Během minuty vystoupalo o devět set metrů.

Let 447 nyní mířil lehce vzhůru a aerodynamika letounu se začala měnit. Atmosféra v takové výšce byla řídká a stoupání narušilo hladké proudění vzduchu přes křídla letadla. Začala slábnout aerodynamická vztahová síla, díky níž se letadla dostávají do vzduchu, protože nad křídlem působí menší tlak než pod ním. V krajních případech může dojít k poklesu vzlaku pod křídly, nebezpečné situaci, kdy letadlo začne padat, ačkoli motory pracují na plné obrátky a letadlo předkem míří vzhůru. Této situaci lze ze začátku zabránit tím, že se předek letadla stočí dolů. Vzduch začne hladce proudit po křídlech a k poklesu vzlaku nedojde. Jestliže ale letadlo stále míří vzhůru, pokles vzlaku bude stále větší a letadlo nakonec spadne jako kámen do studny.

Let 447 stoupal řídkou atmosférou. V pilotní kabině se rozeznělo hlasité vyzvánění a hlas ze záznamu varoval, že předek letadla míří příliš vysoko: „Pokles vzlaku! Pokles vzlaku!“

„Co to má být?“ zeptal se kopilot.

„Neukazuje to správně... ehm... neukazuje to správně rychlost letu,“ odpověděl Bonin. Pitotovy trubice byly pořád pokryté ledem, a na displeji se tedy neobjevovala žádná letová rychlost.

„Dávej na to pozor,“ řekl kopilot.

„O. K., O. K., klesám,“ odpověděl Bonin.

„Říká nám to, že stoupáme,“ kopilot na to. „Jdi dolů.“

„Fajn.“

Jenže Bonin to neudělal. Kdyby vyrovnal letovou hladinu, letadlo by bezpečně letělo dál. Namísto toho dál lehce přitahoval řídicí páku, takže letadlo mířilo stále strměji vzhůru.



Automatizace pronikla téměř do všech oblastí našeho života. Většina z nás má auto vybavené počítačem. Když najedeme do louže nebo na led, automaticky zapojí brzdy a mírně sníží přenos energie – ani si kolikrát nevšimneme,

že vozidlo vědělo, že bychom jinak zareagovali příliš zprudka. Pracujeme v úřadech, kde se klienti posílají na různá oddělení pomocí počítačově řízených telefonních systémů. E-maily se odesílají automaticky, i když nejsme u svého pracovního stolu, a bankovní účty bývají okamžitě zabezpečeny proti fluktuaci měny. Komunikujeme přes smartphony, které za nás automaticky dokončují slova. Dokonce i bez technologie všichni lidé spoléhají na kognitivní automatizaci. Říká se jí „heuristika“ a umožňuje nám tzv. multitasking, tj. vykonávat více úkonů najednou. Díky tomu můžeme psát e-mail paní na hlídání, u toho si povídat s partnerem a zároveň sledovat děti. Vlivem mentální automatizace si téměř bezděčně vybíráme, čemu věnovat pozornost a čeho si nevěšmat.

Automatizace způsobila, že tovární provoz je bezpečnější, úřady pracují efektivněji, auta tak často nehavarují a ekonomika je stabilnější. Z určitého pohledu lze říct, že za posledních padesát let jsou lidé výkonnější jak v osobním, tak i v pracovním životě, než tomu bylo za uplynulá dvě století. Mnohé z toho je možné díky automatizaci.

Automatizace je ale stále běžnější a zvyšuje se riziko, že naše pozornost ochabne. Výzkumy z Harvardu, UCLA, Berkeley, NASA, National Institute of Health a jiných institucí ukazují, že k chybám dochází zejména tehdy, když lidé musejí přecházet z automatickosti ke koncentraci a naopak. Takové chyby jsou obzvláště nebezpečné. Automatických systémů jsou totiž plná letadla, auta a jiná prostředí, kde chybný krok může vést k tragédii. Vědět, jak se koncentrovat, je v době automatizace mnohem důležitější než kdy dříve.

Podívejme se například na Boninovo nastavení mysli, když musel převzít řízení letu 447. Není jasné, proč pořád pokračoval ve stoupání, když souhlasil s kopilotem, že by měli klesnout. Snad doufal, že vylétí nad bouřková mračna na horizontu. Možná šlo o neúmyslnou reakci na nečekaný alarm. Už se nikdy nedozvíme, proč po zaznění alarmu nevrátil knipl do neutrální polohy. Existuje ale podstatný důkaz, že Bonin byl v zajetí tzv. „tunelového myšlení“ – poruchy, k níž občas dochází, pokud náš mozek musí náhle přejít ze stavu uvolněné automatizace do panické pozornosti.

„Pozornost naší mysli je jako reflektor, který může vysílat široké a rozptýlené světlo, nebo úzký, zaměřený paprsek,“ řekl David Strayer, kognitivní

psycholog z univerzity v Utahu. Stabilitu pozornosti ovlivňují naše úmysly. Ve většině situací se rozhodujeme, kdy reflektor zaměřit na cíl, a kdy ho nechat svítit jen tak. Když ale necháme automatizované systémy, jako jsou počítače nebo autopiloty, aby *za nás* dávaly pozor, naše mysl ztlumí onen reflektor a nechá světlo potulovat, kamkoli se mu zachce. Náš mozek se tak zčásti snaží šetřit energií. Schopnost takhle relaxovat nám poskytuje obrovské výhody: pomáhá nám podvědomě sledovat úroveň stresu a usnadňuje brainstorming, nemusíme nepřetržitě monitorovat své okolí a napomáhá přípravě na velké kognitivní úkoly. Naše mysl automaticky hledá příležitost k vypnutí a uvolnění.

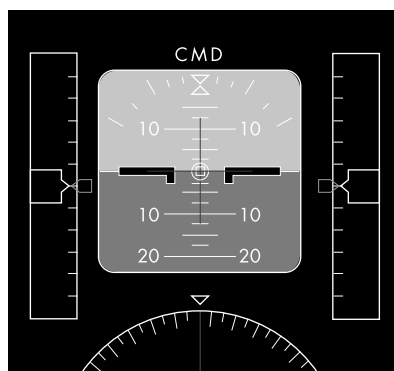
„Jenže pak *prásk!* Dojde k něčemu naléhavému (možná také dostanete nečekaný e-mail nebo vám na schůzi někdo položí důležitou otázku) a reflektor ve vaší hlavě se musí najednou rychle a zprudka rozsvítit. Napřed ale neví, kam má svítit,“ řekl Strayer. „Mozek tedy instinktivně zaměří světlo co nejprudčeji na ty nejnápadnější podněty, na to, co máte přímo před nosem – i když to třeba není ta nejlepší volba. V tu chvíli dochází k tunelovému vidění.“

Tunelové vidění může způsobit, že se lidé soustředí přímo na to, co mají před očima, nebo jsou zcela zahlceni naléhavou činností. Právě kvůli tomu jsou někteří přilepení ke smartphonu, i když jejich děti usedavě pláčou a chodci se jim musejí na chodníku vyhýbat. Řidiči skočí na brzdu, když před sebou uvidí červené světlo. Lze si osvojit techniky, díky nimž lépe zvládneme přecházet mezi uvolněním a koncentrací, ale vyžadují nácvik a ochotu vytrvat. Jakmile se ale ocitneme v zajetí tunelového vidění, ztrácíme schopnost cíleného soustředění. Namísto toho se zaměříme na nejsnadnější a nejzřetelnější podnět, často v rozporu se zdravým rozumem.



Když se Pitotovy trubice pokryly ledem a hlasitě se rozezněl alarm, Bonina zachvátilo tunelové vidění. Jeho pozornost byla v uplynulých čtyřech hodinách utlumená. Nyní, uprostřed blikajících světél a ječících bzučáků, hledala cíl. Tím nejnápadnějším byl monitor přímo před Boninovýmá očima.

Pilotní kabina Airbusu 330 je skvělým příkladem minimalismu. Jde o pracoviště navržené tak, aby zde nebyly žádné rozptylující podněty. Je zde jen pár obrazovek a několik ukazatelů a kontrolků. Jednou z nejnápadnějších obrazovek je hlavní letový monitor. Každý pilot jej má přímo před očima. V jeho středu je silná vodorovná čára označující hranici mezi oblohou a zemským povrchem. Nad touto čarou se pohybuje malý obrázek letadla. Jestliže se letadlo při letu nakloní na jednu či druhou stranu, nakloní se i obrázek letadla na monitoru a piloti vědí, že křídla letadla už nejsou rovnoběžná se zemí.



hlavní monitor letu

Když Bonin uslyšel alarm a podíval se na ovládací panel, oči mu padly na hlavní letový monitor. Obrázek letadla na obrazovce byl lehce nakloněný doprava. Normálně by to nebyl žádný problém. Letadla se při letu trochu naklánějí a lze to snadno napravit. Jenže nyní byl autopilot vypnutý a Bonin měl najednou plnou hlavu toho, že by se měl soustředit. Reflektor v jeho hlavě zamířil světlo na balanční ikonku letadla na monitoru. Záznamy ukazují, že Bonin se zaměřil na vyrovnaní křídel ikonky se středovou čarou obrazovky. A poté už si nevšiml, že stále přitahuje knipl a zvedá předek letadla (snad proto, že se stále soustředil na opravu náklonu).

Bonin přitahoval páku a předek letadla mířil vzhůru. Pak došlo k dalšímu zúžení pozornosti – tentokrát v hlavě druhého pilota. Muž na levém sedadle se jmenoval David Robert a oficiálně byl „monitorujícím pilotem“.



Měl za úkol sledovat Bonina a zasáhnout, pokud by toho na „letícího pilota“ bylo moc. V nejhorším případě mohl i převzít řízení letadla. Když ale nyní zněl alarm, udělal Robert to nejpřirozenější pro takovou situaci: zaměřil se na nejnápadnější podnět. Vedle něho byla obrazovka s průběžnými textovými informacemi a pokyny z palubního počítače. Robert přestal sledovat Bonina, zadíval se na textovou obrazovku a začal nahlas číst zprávy. „Vyrovněj to,“ řekl Boninovi. „Klešej.“

Robert se díval na obrazovku, a tak si nevšiml, že Bonin přitahuje knipl a směřuje letadlo vzhůru, ačkoli už se dohodli, že sestoupí níž. Neexistuje žádný důkaz, že by se Robert podíval na ukazatele. Namísto toho horečně projížděl řadu zpráv automaticky generovaných palubním počítačem. I kdyby šlo o užitečné pokyny, nic nenasvědčuje, že by Bonin (soustředěný na ikonku letadla před sebou) slyšel cokoli, co jeho kolega řekl.

Letadlo vystoupalo do výšky téměř jedenácti tisíc metrů a nebezpečně se přiblížilo k maximální letové výšce. Předek letadla byl nyní pozvednutý o dvanáct stupňů.

Kopilot spustil oči ze své obrazovky. „Podle tady toho stoupáme,“ řekl Boninovi a ukázal na ovládací panel. „Klešej!“ houkl.

„O. K.,“ odpověděl Bonin.

Bonin zatlačil knipl dopředu a předek letadla se lehce sklonil. Kvůli tomu se o třetinu snížila gravitační síla působící na piloty a oni se na chvíli cítili jako ve stavu beztíže. „Opatrně!“ vyštěkl Robert. Bonin byl poté zřejmě přetížený zvukem alarmů, beztíží a káráním od kolegy. Trhl rukou nazpět a přerušil směřování letadla dolů. Letadlo tak stále mířilo o šest stupňů vzhůru. Z reproduktorů v pilotní kabině se ozvalo další varovné znamení a letadlo se začalo otřásat neboli *třepetat* – to se děje, když vzduch prudce proudí přes křídla letadla v rané fázi vážného aerodynamického poklesu vztlaku.

„My asi, ehm, asi pořád stoupáme, že jo?“ řekl Bonin. Dalších deset sekund nepromluvil ani jeden z nich. Letadlo vystoupalo do maximální doporučené letové výšky jedenácti tisíc pěti set metrů. Pokud mělo zůstat ve vzduchu, muselo sestoupit níž. Kdyby Bonin prostě nasměroval předek letadla dolů, všechno by bylo v pořádku.

Piloti se poté opět zadívali na své obrazovky. Ledové krystaly venku na Pitotových trubicích odpadly a palubní počítač od nich znovu začal dostávat přesné informace o rychlosti letu. Od té chvíle všechna čidla v letadle po zbývající dobu letu bezvadně fungovala. Počítač začal chrlit instrukce a radit pilotům, jak překonat pokles vztlaku. Ovládací panely jim ukazovaly vše, co potřebovali k vyrovnání letu, jenže oni neměli tušení, kam se dívat. Bonin a Robert nevěděli, na co se soustředit, ani když dostali užitečné informace.

Alarm varující před poklesem vztlaku se opět ozval – byl to pronikavý, vysoký zvuk, kterému se říká „cvrček“, navržený tak, aby ho piloti nemohli přeslechnout.

„Do prčic!“ zařval kopilot. Už předtím se snažil uvědomit kapitána letadla. „Kde je? ... Hlavně se snaž nesahat na laterální řízení,“ řekl Boninovi.

„Fajn, jdu na TO/GA, jo?“ odvětil Bonin.

Vyšetřovatelé později došli k závěru, že právě v tuto chvíli byly životy lidí na palubě letu 447 odsouzeny k záhubě. „TO/GA“ je akronym pro anglické „take off, go around“, polohu, kterou piloti užívají pro zrušení přistání nebo „obkroužení“ přistávací dráhy. TO/GA vystupňuje tah letadla na maximum, zatímco pilot zvedá jeho předek. Všichni piloti při přípravě na konkrétní nouzový stav donekonečna nacvičují sled akcí nutných k TO/GA. V malých letových výškách má TO/GA velký smysl. Vzduch blízko zemského povrchu je hustý, takže zvýšení tažné síly a zvednutí nosu letadla zvýší jeho rychlost a letadlo bude stoupat. Pilot tím bezpečně přeruší přistávání.

Ve výšce jedenácti a půl kilometru je ale tak řídký vzduch, že TO/GA nefunguje. Letadlo nezíská žádnou sílu navíc a zvednutí předku letadla jen zhorší pokles vztlaku. V takové výšce je jediným správným rozhodnutím směřovat nos letadla *dolů*. Poplašný a zpanikařený Bonin ale udělal druhou chybu podobnou tunelovému vidění: snažil se zaměřit reflektor ve své hlavě na něco, co dobře zná. Bonin zvolil postup, který opakovaně nacvičoval, sled pohybů naučených pro případ nouze. Projevilo se u něj to, čemu psychologové říkají „reaktivní myšlení“.

Spočívá ve způsobu, jakým rozdělujeme pozornost, a v mnoha situacích je ohromnou výhodou. Sportovci například nacvičují stále dokola určité pohyby, takže během zápasu myslí instinktivně a taktizují rychleji, než jejich

protivníci stačí zareagovat. Pomocí reaktivního myšlení si vytváříme návyky a je to i důvod, proč jsou seznamy činností na každý den i diáře tak užitečné: aniž bychom se museli rozhodovat, co dělat dál, můžeme využít svých reaktivních instinktů a automaticky přejít od jedné činnosti ke druhé. Reaktivní myšlení v určitém smyslu odstavuje rozhodování a pocit kontroly, které jsou v jiných situacích základem motivace.

Nevýhodou reaktivního myšlení je ale fakt, že návyky a reakce budou natolik automatické, že zastíní i naši soudnost. Jakmile je motivace na vedlejší koleji, už jen reagujeme. Jedna výzkumná studie uskutečněná v roce 2009 psychologem Strayerem se zaměřila na změnu chování řidičů v případě, že je auto vybaveno prvky, díky nimž lidé nemusejí věnovat jízdě tolik pozornosti (například tempomat nebo automatický brzdový systém).

„Tyto technologie mají umožnit bezpečnější řízení a v mnoha případech tomu tak i je,“ řekl Strayer. „Jenže kvůli tomu mají lidé jen krůček k reaktivnímu myšlení, takže když je vyleká něco nečekaného, jako třeba smyk nebo musí-li náhle zabrzdit, zareagují tak, jak to mají nacvičeno – například prudce sešlápnu brzdu nebo přetočí volant. Nemyslíte, ale reagujete, a pokud nereagujete správně, stane se neštěstí.“



V pilotní kabině pípal alarm. Piloti mlčeli. Robert, zřejmě ponořený do vlastních myšlenek, neodpověděl na Boninovu otázku „Jdu na TO/GA, jo?“. Místo toho znovu zkusil dát znamení kapitánovi, který stále odpočíval vedle. Kdyby Bonin chvíli počkal a zauvažoval nad základními fakty – že jsou v řídkém vzduchu, alarm upozorňující na pokles vztlaku stále zní a že letadlo nemůže bezpečně dál stoupat –, ihned by si uvědomil, že musí letadlo nasměrovat dolů. On se ale spolehl na chování, které měl mnohokrát nacvičeno, a přitáhl knipl. Otevřel škrticí ventil motoru a nos letadla se zvedl na děsivých osmnáct stupňů. Letadlo vystoupalo, dotklo se vrcholu obloukové dráhy a pak začalo prudce klesat. Předek stále mířil vzhůru a motory pracovaly naplno. Kabina se začala otřásat, protože třepetání bylo stále silnější. Letadlo rychle padalo.

„Co se to sakra děje?“ zeptal se kopilot. „Rozumíš tomu, co se děje, nebo ne?“

„Už neovládám letadlo!“ křičel Bonin. „Už ho vůbec neovládám!“

Na palubě letadla pasažéři zřejmě neměli tušení, že se něco děje. Nebyl tu žádný alarm, který by je na to upozornil. Třepetání pravděpodobně vypadalo jako běžná turbulence. Nikdo z pilotů jim nic neoznámil.

Konečně se v pilotní kabině objevil kapitán.

„Co to kruci děláš?“ zeptal se.

„Nevím, co se děje,“ řekl Robert.

„Ztrácíme kontrolu nad letadlem,“ křičel Bonin.

„Neovládáme letadlo a nechápeme to,“ řekl Robert. „Vyzkoušeli jsme všechno.“

Let 447 nyní klesal rychlostí tři tisíce metrů za minutu. Kapitán stojící za piloty byl pravděpodobně ohromen tím, co viděl. Zaklel a pak se na jednačtyřicet sekund odmlčel.

„Mám problém,“ řekl Bonin. V jeho hlase byla patrná panika. „Displeje přestaly ukazovat.“ Nebyla to pravda. Obrazovky na ovládacím panelu poskytovaly přesné informace a byly jasně viditelné. Bonin byl ale příliš zaplaven svými pocity a nemohl se soustředit.

„Mám dojem, že šíleně rychle klesáme,“ řekl Bonin. Letadlo se ve skutečnosti v tu chvíli pohybovalo příliš pomalu. „Co myslíte?“ zeptal se Bonin a sáhl po páčce, která by zvedla brzdicí klapky na křídlech, které by ještě více zpomalily letadlo.

„Ne!“ zařval kopilot. „Hlavně nebrzdi!“

„O. K.,“ odpověděl Bonin.

„Co máme dělat?“ zeptal se kopilot kapitána. „Co vidíte?“

„Já nevím,“ odvětil kapitán. „Klesáme.“

Piloti chrlili jednu otázku za druhou. Během dalších třiceti pěti sekund letadlo opět kleslo o dva tisíce sedm set metrů.

„Jdu dolů?“ ptal se Bonin. Přístroje před ním mohly tuto otázku snadno zodpovědět.

„Pořád klesáš,“ řekl kopilot.

„Už hezkou chvíli mám naplno přitaženou řídicí páku,“ řekl Bonin.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.