

KAPITOLA 3

Jak vytrénovat mozek

Umět dobře vyprávět příběhy není otázkou dovedností. Není to jako vařit podle receptu. Dovednosti a recepty mohou fungovat u mechanických systémů, které samy nepřemýšlejí. Věci, které mohou samy myslet – lidé – bohužel nemají žádný návod nebo manuál, a z tohoto důvodu není možné vytvořit recept na vyprávění příběhů. Nanejvýše se můžeme naučit určité body či kostru, která nám pomůže představit si příběhy a následné subjektivní interpretace.

Příběhy vycházejí z našeho rozpoložení mysli. Dobří vypravěči jsou schopni se vžít nebo vstoupit do filozofické konstrukce, která se liší od našeho běžného myšlení. Jakmile máte mapu tohoto filozofického rámce, můžete do něj vstupovat kdykoli se vám zachce. Myslím si ale, že žít byste v něm nechtěli, protože to není zrovna nejlepší rámec pro vydělávání tuny peněz – na to se můžete zeptat každého profesionálního vypravěče. Nicméně je to filozofický rámec silných příběhů, velkých pravd a hlubokých propojení. Příběhy vrací do našich životů naději, víru, vytrvalost a mnoho dalších dobrých, i když iracionálních, emocí.

Váš mozek se dá vytrénovat tak, aby přemýšlel „jako v příběhu“. Ale nejdříve ho musíte vypnout z módu tabulkového a metrického myšlení. Tyto nástroje jsou zodpovědné za blokaci vaší představivosti. Příběhy jsou nestrávené, nezkrácené záznamy současného života bez závěrů. Je nutné zapojit představivost už proto, že příběhy jsou dvojsmyslné do té míry, jak je dvojsmyslný život. Nevytěsňují interpretaci – naopak vyzývají posluchače, aby kladli otázky typu „co to přesně znamená?“. Představy

dávají posluchačům možnost udělat si své vlastní závěry. Ti, kteří odmítají nepřezvykané závěry, mohou prostě jen souhlasit s vašimi názory, pokud zmizíte z jejich očí na tak dlouhou dobu, aby si mohli uvědomit, co jste vlastně řekli.

Možná, že si budete až zuřivě přát, aby lidé došli k těm pravým závěrům. Pokud ale budete chtít mít pod kontrolou jejich závěry, budete je spíše odhánět. Vyprávění příběhů vyžaduje větší důvěru, a tím pádem je důvěryhodnější. Ve skutečném světě jsou důvěra a důvěryhodnost dvě nerozlučitelné věci. Důvěra funguje na bázi vzájemnosti, jež je založena na předpokladu, který lineární analýza nemůže dokonale prezentovat. Vzájemnost je jedním ze spolehlivých předpokladů lidského chování. Odvětví ekonomie vyvinulo celé nové odvětví – experimentální ekonomii, která se snaží porozumět tomu, jak funguje vnímání při ekonomických rozhodnutích. Ve skutečném světě nebývají ekonomická rozhodnutí často racionální. Naše emoce nás nutí podnikat iracionální kroky, bez zaručeného návratu peněz jen proto, abychom v ostatních podnítili vzájemnost. Důvěra je první věc, která zmizí, když jsme nuceni rozhodovat objektivně a racionálně.

Mnozí se mohou cítit nespoutaní, když dočasně omezí používání obecně uznávaných dovedností. Pro některé je to věc naprosto nezodpovědná. Nicméně dovednosti, díky kterým vyhrajete soutěž, jsou ty, které chrání, jasně vymezují, objasňují a „vlastní“. Tyto dovednosti vás ochrání před průměrností tím, že si stanovíte cíle, odhadnete jemné nuance, objasníte si role, porovnáte kvalitu a budete se snažit dosáhnout maximální dokonalosti. Jsou ale postaveny na filozofickém rámci, který porovnává a rozděluje. Rámec příběhu naopak spojuje a podněcuje. Potřebujeme ale obojí.

Metrické systémy, analýza a objektivní myšlení jsou nástroje, které nás ochraňují před opětovnými chybami tím, že předměty zkoumání rozeberou na malé dílky nebo objasní kmenové příčiny. Rozebrat práci či složit celek na lince sestavené ze strojů, které nepřemýšlejí, nebo z lidí, již rádi přenechají veškeré myšlení vám. I armáda bývala taková, ale jako každý

system i vojsko čelí rozdílnému myšlení a poslušnosti založené na dohodě. Kulturní rozdíly, minulé zážitky a internet podněcují nezávislé myšlení, které má za následek velmi rozdílné názory na pravdu.

Jistí chytrí lidé se snažili navrhnout měřítka a nástroje myšlení, které by změřily, a tím pádem měly pod kontrolou subjektivní hodnoty, jako jsou důvěra, loajalita, víra, respekt, zaujetí a inspirace. Nicméně ani jeden z těchto faktorů není spolehlivě změřitelný. Dají se měřit způsoby chování, které v *některých* situacích představují jednu subjektivní definici důvěry. Ale, skutečná důvěra, již projevujeme v dané akci, je příliš situační na to, abychom její definici mohli vztáhnout na celou firmu, vládu či společnost. Jsou například situace, kdy důvěru projevíte tím, že budete mlčet a chránit tak kolegu. Jsou chvíle kdy chráníte kolegu před chybou tím, že naopak promluvíte. Záleží na situaci. Aplikování měřítek na subjektivní dynamické systémy, jedním z nichž je například důvěra, jen zhoršíme, či dokonce znehodnotíme to, „co cítíme srdcem“. Jako například kvantová fyzika – už samotný akt měření ji mění. Musíme se oprostít od známé mantry „nemůžeš-li to změřit, nemůžeš to řídit“.

Přirozeným způsobem popsat a vést subjektivní záležitosti znamená věnovat pozornost příběhům, které vyprávíme. Jakmile se nám to podaří, můžeme přestat zkoušet měřit, co změřit nejde, a začít to řídit. Pokud nejste vědec, povedou vás další snahy o měření důvěry jen dál od skutečnosti. A co hůře, může vám to dát pocit falešné jistoty, že vaše čísla znamenají „důvěryhodnost“. Přetvářce prospívá, když si měření vážíme více než osobní zkušenosti. A jelikož se zdá, že mezi ztracenou důvěrou a špatnými čísly je větší časová prodleva, je příliš pozdě něco napravovat, když čísla klesnou.

Nebezpečný na rčení „co nemůžeš změřit, to nemůžeš řídit“ je fakt, že mu lidé věří. Pakliže něco nemůžete změřit, honem to rychle začnete řídit, a to každý den, s velkou pozorností, zaujetím a sebezpytováním. Povinnost zodpovídat se je nutné vztáhnout na mnohem vzdálenější subjekty než ty, které jdou spočítat. Často se cituje Einsteinův výrok: „Ne všechno, co se dá spočítat, se počítá, a ne vše, co se počítá, se dá spočítat.“ Rozsáhlé množství

dobře míněných měření, jež jsme nuceni shromáždit, analyzovat a projít, nás oddaluje od dobrých úsudků a smyslu pro osobní zodpovědnost za vytváření momentálních a subjektivních řešení. Příběhy probouzejí smysl pro zodpovědnost za lidské vlastnosti, které čísla naprosto opomíjejí. Příběhy nás chrání před apatií, nedůvěrou, nedostatkem respektu a odloučením tím, že nám navrátí pocit zaujetí, důvěry, respektu a inspirace. To, že budete budovat svoji schopnost vyprávět příběhy, abyste zvýšili pocit zodpovědnosti za vlastní činy, ve vás nevymaže schopnost objektivního úsudku a racionálního myšlení. Jakmile skončíte, budete opět moci myslet objektivně a racionálně. Přídatnou dovedností v tomto případě je schopnost subjektivního a „multinacionálního“ myšlení. Trik je v tom, že si musíte vybudovat dostatečné množství pružnosti, abyste byli schopni přepínat mezi objektivním a subjektivním způsobem, jak se vám zachce.

Žádný důkaz

Nejtěžší bude, zbavit se zvyku lakmusové zkoušky k získání důkazu, než připustíte, že by něco mohla být pravda. Pravděpodobně vás naučili, abyste vyžadovali důkazy či aplikovali lineární analýzu pro porovnání a vyjevení rozdílů. Tyto dovednosti zabrání tomu, abyste byli obelháni, oklamáni či jinak svedeni ze správné cesty a neztratili tak dobrou obranu bezdůvodně. Důvodem pro dočasné osvobození se od břímě důkazu je fakt, že pro city žádné důkazy neexistují. Zamyslete se nad tím. Vaše choť řekne: „Jestli mne miluješ, dokaž mi to!“ Co uděláte? Koupíte jí auto? Řeknete vaší matce, ať se odstěhuje? Nebo přestanete kupovat kytky a začnete umývat nádobí? Snažím se jen ukázat, že lásku nelze dokázat žádnými objektivními standardy. Velmi často jsou důležité informace přehlíženy, protože bez důkazu nemohou být brány v potaz.

V subjektivním světě neexistuje důkaz. V subjektivním světě je vše platné tak na 50 až 70 %. (Ta čísla jsem jen odhadla, jasné?! Berte je jako metaforu.) Představme si šťastný pár a zeptejme se manžela: „Milujete svoji ženu?“. Jeho odpověď bude v pátek večer po romantické večeři pravděpodobně „ano“. Jiná může být odpověď v sobotu, kdy se opozdil k obědu

a v autě mu došel benzín, protože mu manželka celou nádrž projezdila a nenačerpala novou. Pakliže je to upřímný člověk, bude muset v té chvíli své city vyjádřit jinými slovy než láskyplnými. Odpovědi na každou otázku týkající se citů, hodnot či stanovisek je „Záleží na tom...“.

Jiný příklad. Ráda si o sobě myslím, že jsem chytrá. Napsala jsem už několik knih a najalo si mě několik důležitých lidí, abych jim pomohla s důležitými rozhodnutími. Přesto se mi na Havaji stalo, že poté, co jsem viděla úžasný západ slunce, vstala jsem druhý den velmi brzy ráno a vypravila se na stejné místo, abych viděla stejně krásný východ slunce. Teprve až mě slunce začalo hřát do zad, pomalu jsem si uvědomila, že když zapadá na západě, většinou vychází na východě. Mohu tedy dokázat, že jsem chytrá i nesmírně hloupá – v závislosti na situaci. Tato příhoda je příkladem toho, jak nic není spolehlivě pravda nebo lež, jelikož lidské bytosti jsou paradoxem dobrého a zlého, chytrého a hloupého, šlechetnosti a lakomství atd.

Pokud dočasně využijete faktu, že co se týče lidských bytostí, není nic pravda na více než 50 až 70 %, znamená to, že musíte snížit své standardy v hledání a vylepšování příběhů, které chcete vyprávět. Dokonalost nenajdete a pokud se o to budete snažit, všechno překroutíte. Jediný způsob, jak přistupovat k vyprávění, je přijmout dvojsmyslnost a nedokonalosti lidského bytí.

Zapomeňte na dokonalost ve vztahu k subjektivním záležitostem. Měřítko 50 až 70 % se vztahuje k dovednostem, které vám umožňují najít příběhy, dále ke strategiím, díky kterým se vám povede vyprávět dobré příběhy, i na dopad, jaký budou mít vaše příběhy na ostatní. Tyto dovednosti fungují přinejlepším tak na 70 %. Dobrá technika (jako například „jistý“ tón hlasu) může váš příběh v jisté situaci vylepšit, ale někdy může posluchače naopak odradit. Žádným příběhem nedosáhnete 100% toho, co jste zamýšleli. Pravidlo pro ty z nás, kteří neví, kdy se přestat honit za dokonalostí, je: jeden příběh bude mít smysl asi pro 70 % posluchačů, které se snažíme ovlivnit. Pod pojmem úroveň spolehlivosti si tedy představíme fakt, že je nutné rozšířit naše portfolio tak, že budeme vyprávět více příběhů. Také to znamená nutnost zvýšit hranici tolerance neúspěchu. Přemýšlejte

například jako skvěle placení baseballoví hráči. I ti máchnou pálkou dvakrát častěji „naprázdno“, než kolikrát se strefí do míčku. Jakmile si připustíte možnost, že ne vždy budete úspěšní, nezběhnete od vyprávění jen proto, že jeden příběh se nepodaří. Prostě řeknete jiný příběh, a nebo ještě lépe poprosíte někoho, aby vám řekl jeho vlastní příběh.

Takže můžeme vlastně vylepšit dovednost vyprávění tak, abychom zvýšili spolehlivost? V případě, že změníte lidské tělo a mozek, tak ano. Složitost je prostě nevyhnutelná. Pokud chcete po vedení, aby odložilo nějaké rozhodnutí, neříkejte jim jeden příběh, řekněte klidně tři. Očekávejte však, že jednoho nebo dva lidi si nezískáte. Jakmile si stanovíte přijatelné ztráty, je jasné, že odvyprávět tři příběhy je efektivnější než se snažit, aby jeden zaujal všechny. Vtip je v tom, dokázat dočasně utiшит kritické hlasy, které odmítají některé detaily, popisy či události po prvním pokusu. Stojí hodně úsilí podchytit lidskou náтуру, zážitky a pocity, které jsou předmětem dobrých povídek. Příběhy žijí všude tam, kde se odehrává skutečný život. Pokud se budete snažit je vylepšit až příliš, zničíte je.

Nelineární vztahy

Poté co jsme si dočasně snížili standardy, musíme také dočasně předefinovat příčinu a důsledek. Vaše očekávání příčiny a důsledku jsou nejspíše odvozena z fyziky. Jedna plus jedna rovná se dva. Neutrální síť mozku není lineární. Vytváří spojení, která jsou umocněná, laterální a dynamická a vznikají mezi lidmi, událostmi a interpretacemi těchto událostí. Mezi lidmi neexistují vztahy typu „jedna plus jedna rovná se dva“. Emoce se aktivují prostřednictvím asociací založených na zážitcích, které vedou sice k nelogickým, ale velmi pevným spojením. Řeknete-li někomu slovo „Havaj“, může mít následující asociace: líbáanky... sex... Viagra... nevyžádaná pošta. Jiný člověk si může představit Maui... talk-show Oprah... její časopis... nezapomenout jít do čistírny. Co se týče asociací myšlenek a citů, je mozek nelineární a multinacionální soustavou.

Vaše zvyklost objektivního myšlení je hluboce zakořeněna v matematice. Jedním takovým problémem, který může být na obtíž při vyprávění, je očekávání lineární korelace. Máme například tendence očekávat, že velké úsilí přináší velké výsledky a malé úsilí zase malé výsledky. Což platí ve fyzikálním světě, ale ne ve světě subjektivního vnímání, kde mohou i malé detaily udělat veliké rozdíly. Představte si váš personál, jak tři hodiny poslouchá vaši přednášku o novém informačním systému, který bude zaveden. Dále si představte, jak odcházíte a dva zaměstnanci dají oči v sloup a rukama dělají pohyby „kvá kvá kvá“. Co mělo větší dopad? Tři hodiny pozornosti nebo zlomek vteřiny? To je příklad nelineárnosti. Malé se může rovnat velké. Ale velké také může být malinké. Pokud vaše dítě umírá, je ztráta zaměstnání, abyste mohli zůstat doma s ním, naprosto nedůležitá. Pro zdravou rodinu však může ztráta zaměstnání znamenat pohromu. Vše závisí na situaci a vašem úhlu pohledu.

Nelineární myšlení je těžké proto, že jste tak dobře vytrénovaní k lineárnímu systému přemýšlení. Většina rozhodování nebere v úvahu nelineární pravdy. Nicméně s trochou tréninku budete moci k lepšímu rozhodování využívat jak nelineární, tak i lineární analýzy. Představte si situaci, kdy má šéf pod sebou čtyři zaměstnance a musí rozdělit celkem osm hodin práce přesčas. Lineární odpověď by mohla být:

$$\begin{aligned} &8 \text{ hodin děleno } 4 \text{ zaměstnanci} = \\ &2 \text{ hodiny práce přesčas na každého zaměstnance} \end{aligned}$$

Nelineární odpověď by brala v úvahu fakt, že Johnova dcera má příští víkend narozeniny a že Bill šetří jak může, aby si mohl koupit motorku. Takže po poradě s ostatními se rozhodnete, že všechny hodiny přesčasu dostane Bill. Obě odpovědi jsou správné, nicméně jejich výsledky jsou značně rozdílné. Subjektivní řešení je stabilnější, co se týče pocitů personálu. Mnoho lineárních řešení vytváří zbytečné problémy jen proto, že se nikdo nesnažil najít subjektivní řešení. Ale o tom je psáno v jiné knize. Pro

naše účely postačí, když si pro tabulky, čísla a grafy nasadíte „objektivní klobouk“ a pro vyprávění zase „klobouk subjektivní“.

Přijměte dočasně nelineární aspekty vyprávění. Osobní sdělení nebo příběh může ovlivnit naše vztahy způsobem, který je lineárním očekáváním na míle vzdálen. Můžete vejít do dveří, říci jednu správnou věc a zajistit si tak důvěru na desetiletí – nebo můžete říci jednu špatnou větu a desetiletí se snažit důvěru získat zpět. Proto jsou lineárně myslící lidé emocionální odezvou často zaslepeni. Nemají v sobě systém, který by vyhodnotil iracionální a emocionálně nabitě reakce. Pořád jsou toho názoru, že mít pravdu stačí.

Vaše fakta nejsou bohužel tak silná jako lidské emoce. Pocity mohou pozměnit fakta nebo alespoň jejich dopad. Několik po sobě jdoucích negativních zážitků, které utvrzují nedůvěru, může úplně znehodnotit fakta naprosto bezchybná. Pokud jsou lidé nazlobení, smutní nebo mají strach, znehodnotí fakta bez ohledu na námahu, kterou jste do práce vložili. Opačem je případ, kdy jsou lidé plni nadšení a sebevědomí. Potom mohou vašim faktům přisuzovat větší váhu, než si ve skutečnosti zaslouží. Někdy se lidé nechají unést a fakta dokonce přikrášlují. Už jste někdy museli opravit něčí výroky, když jste slyšeli: „Ušetřili jsme nejméně 3 miliony!“ když ve skutečnosti to bylo 300 tisíc? To se prostě stává – vjemy zkreslují data.

Takže mít pravdu je jenom poloviční úspěch. Zbytek je na pocitech a vjemech. Naším cílem je střídat lineární myšlení pro fakta s nelineárním myšlením při vyprávění. Musíte si zapamatovat, že detaily mají velký vliv. Informace, které se mohou zdát irelevantní při počítání, jsou naprosto relevantní, když o počítání vyprávíte.

Ještě musíme probrat jeden mylně uznávaný předpoklad.

Nástraha základní příčiny

Posledním předpokladem, který musíte být kvůli vyprávění schopni dočasně odložit stranou, je tím nejzarytější zvykem. Je více než pravděpodobné, že jste v oblasti řešení problémů s analýzou prvotní příčiny slavili

velké úspěchy. Když se zvýší zásoby ve skladě či počet chyb, nebo klesne-li produktivita, je naší okamžitou reakcí provedení analýzy základní příčiny. Sledujeme data, snažíme se odhalit začátek problému, najít prvotní příčinu a opravit problém. Znovu musím podotknout, že takhle to funguje v případě neživého systému či poslušných lidí. Nicméně jste si již mohli všimnout, že poslušnost není, co bývala. Pokud problém spočívá v oblasti vjemové, subjektivní nebo emotivní, může analýza prvotní příčiny věci ještě zhoršit.

Pokud je morálka nízká, pak rozhovor s personálem o důvodech nízké morálky a jejím původu stejně skončí obviňováním druhých. Tento typ rozhovoru posune kolektiv do obranného módu. Každá skupina nebo jednotlivec se soustředí na to, jak dokázat, že jich se problém netýká, což samozřejmě sabotuje vaši snahu zapojit do případu osobní zodpovědnost. I když se vám podaří dokonale identifikovat základní příčinu, city zkrátka nefungují podle pravidel, která jste se naučili.

Nicméně pokud odoláte pokušení zahájit analýzu základní příčiny, můžete personálu vyprávět příběh, nebo ještě lépe přimět zaměstnance, aby vyprávěli příběh o tom „Proč jsem se rozhodl zde pracovat“. Je jisté, že úspěch nebude 100%, ale možná, že jeden z příběhů bude přesně to, co ostatní potřebovali slyšet. Neoblomně věřím tomu, že právě vy jste člověk, který bude chtít problémy s pracovní morálkou řešit raději tímto způsobem než analýzou základní příčiny. Morálka nefunguje jako odstraňovač problémů. Dobrá morálka znamená, že již vidina osobního zisku či rozvoje zmenší nevyhnutelné problémy z pohoří v hrbolky na silnici. Nevyhnutelné problémy nezmizí – avšak změní se perspektiva a vnímání personálu. V subjektivním světě se často stane, že řešení nemá nakonec nic společného s původním problémem.

Vezměme v úvahu například závislost. Základní příčinou alkoholismu je pití přílišného množství alkoholu. Takže, racionálně vzato, k léčbě stačí nepít tolik alkoholu. Tento přístup však nemá zrovna velkou účinnost.

Srovnáme to pak s léčebnými úspěchy organizace Anonymních Alkoholiků, která je založena na skupinovém sezení a dvanácti krocích zahrnujících „vyšší sílu“. Setkání se skládají téměř výhradně z příběhů. Lidé sdílí s ostatními příběhy o svých výhrách a prohrách či ztrátách a odpuštění. Vypráví příběhy o jednotlivých krocích. Základní substancí těchto setkání je vyprávění a poslouchání příběhů.

Mnoho sociálních záležitostí se lépe identifikuje, když na problémy přestaneme neustále aplikovat analýzu základní příčiny. Například pokles vzdělanosti může urychlit lineární analýzu (toto je obrovské zjednodušení) známek z matematiky, které poklesnou o 25 % oproti předchozím hodnotám, což ukáže, že studiu matematiky by mělo být věnováno 4krát více času. Středoškolští studenti už jsou i tak dost znuzeni. Analýza základní příčiny svádí vinu na rodiče, učitele nebo studenty. A řekněme například, že bychom mohli dokázat, že je to skutečně vina rodičů. Jaké řešení byste potom navrhli? Povinné školení rodičů? Je mnohem pravděpodobnější, že se vzdělanost zvýší, pokud se přestaneme ohlížet a obviňovat a začneme se dívat dopředu s příběhy, které ostatní sjednotí ke společné vizi.

Zkrátka, příběhy můžeme začít vyprávět, pokud se nám podaří dočasně se zbavit tří zvyků:

1. zvyk cenit si objektivního důkazu oproti přímému zážitku
2. tendence pokládat 50 až 70 % spolehlivosti za nespolehlivost
3. očekávání, že řešení má vždy přímý a logický vztah k základní příčině problému

Tyto zvyky jsou užitečné při objektivním myšlení, ale znesnadní porozumění subjektivního vnímání a emocionálního uvažování. Je to, jako byste naslouchali vašemu vnitřnímu a vnějšímu hlasu – přičemž oba jsou správné v závislosti na tom, jste-li venku, nebo uvnitř. Objektivní myšlení vás nechá vně problému a subjektivní myšlení vás zavede do problému. Oba typy porozumění jsou při hledání řešení velice cenné.