

DANIEL COYLE

JAK VYBUDOVAT
ÚSPĚŠNÝ
TÝM

TAJEMSTVÍ FUNGOVÁNÍ
NEJLEPŠÍCH TÝMŮ
NA SVĚTĚ



audiolibrix

Další knihy od Daniela Coylea:

Hardball

Waking Samuel

Armstrongova válka

Tajemství talentu

Tajný závod (spoluautor: Tyler Hamilton)

Prodejte svůj talent

www.danielcoyle.com

Twitter: @danielcoyle

DANIEL COYLE

JAK VYBUDOVAT
ÚSPĚŠNÝ
TÝM

TAJEMSTVÍ FUNGOVÁNÍ
NEJLEPŠÍCH TÝMŮ NA SVĚTĚ



audiolibrix

JAK VYBUDOVAT ÚSPĚŠNÝ TÝM
Tajemství fungování nejlepších týmů na světě
Daniel Coyle

The Culture Code
Copyright © 2018 by Daniel Coyle
All rights reserved.

Překlad: Marta Běťáková
Obálka a sazba: Simona Ullspergerová
Odpovědná redaktorka: Hana Jarčevská
Technický redaktor: Jan Eisler

Vydalo nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2022 jako svou 26. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/tym
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #tym
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/tym

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2022
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

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

ISBN 978-80-88407-46-1 (paperback)
ISBN 978-80-88407-47-8 (epub)
ISBN 978-80-88407-62-1 (pdf)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Věnováno mému otci

KULTURA:
z latinského *cultus*, což znamená *péče*.

Obsah

Úvod – Když se dva plus dva rovná deset	11
Dovednost číslo 1 • Vytvořte pocit bezpečí	17
1 Dobrá jablka	19
2 Den za bilion dolarů, kdy se vlastně nic nestalo	31
3 Vánoční příměří, hodinový experiment a jaderná základna	41
4 Jak vytvořit pocit sounáležitosti	61
5 Jak vytvořit prostředí, kde se bude dařit sounáležitosti	73
6 Jak to celé uvést do praxe	85
Dovednost číslo 2 • Dejte najevo svou zranitelnost	99
7 „Řekněte mi, co potřebujete, a já vám s tím pomůžu“	101
8 Smyčka zranitelnosti	111
9 Mistři spolupráce	122
10 Jak spolupracovat v malých skupinách	141
11 Jak spolupracovat s jednotlivými lidmi	151
12 Jak to celé uvést do praxe	162
Dovednost číslo 3 • Stanovte společný cíl	173
13 Tři sta jedenáct slov	175
14 Hooligans a chirurgové	191
15 Jak vést k efektivitě	201
16 Jak vést k tvořivosti	215
17 Jak to celé uvést do praxe	227
Epilog	236
Poděkování	242
Poznámky	245
Rejstřík	253
Jak to vidí...	270

Úvod

Když se dva plus dva rovná dest

Začněme otázkou, která lidem vrtá hlavou odnepaměti: *Proč některé skupiny lidí překonají samy sebe a dokáží toho mnohem víc, než byste od jejich členů čekali, a jiné skupiny toho naopak zvládnou mnohem méně?*

Na tuto otázku se pokoušel najít odpověď designér a stavitel Peter Skillman, když před pár lety pořádal experimentální soutěže, které se konaly v průběhu několika měsíců na Stanfordské univerzitě, Kalifornské univerzitě, Tokijské univerzitě a na dalších místech. Na všech těchto místech sestavil skupiny o čtyřech členech. Každou skupinu pak vyzval, aby postavila co nejvyšší stavbu s pomocí těchto materiálů:

- 20 syrových špaget
- cca 1 metr dlouhý kus průsvitné izolepy
- cca 1 metr dlouhý kus provázku
- 1 marshmallow běžné velikosti

Soutěž měla jen jedno pravidlo: marshmallow musí být na vrcholku stavby. Na celé soutěži ovšem nebyla nejzajímavější pravidla. Nejpozoruhodnější bylo chování účastníků. Některé týmy tvořili studenti obchodních akademií. Zbytek tvořily děti z mateřských škol.

Studenti se pustili do práce bez jediného zaváhání. Začali společně promýšlet strategii. Prozkoumali materiály, které měli k dispozici. Vyměňovali si nápady a kladli si důležité technické otázky. Dali dohromady několik plánů a ty nejslibnější pak ještě vylepšili. K zadanému úkolu přistupovali profesionálně, racionálně a inteligentně. Hladce dospěli k rozhodnutí použít jednu konkrétní strategii. Rozdělili si úkoly a začali stavět.

Děti ze školky k zadanému úkolu přistupovaly úplně jinak. Nevymýšlely žádnou strategii. Nad úkolem se nezamýšlely, ani si nevyměňovaly zkušenosti. Nekladly si žádné otázky, nenavrhovaly různé varianty a nevylepšovaly předběžné plány. Nemluvily skoro vůbec. Byly namačkané na sebe a jejich komunikace vůbec neprobíhala hladce. Vzájemně si braly materiál z rukou a začaly stavět bez jakéhokoliv plánu nebo strategie.

A když už promluvily, byly to jen krátké výkřiky: „Sem! Ne, sem!“ Jako by heslem jejich technického postupu bylo *Nějak to splácáme*.

Kdybych se vás zeptal, na který tým byste si vsadili, byla by to jasná volba. Většina lidí by si vsadila na studenty obchodní akademie, protože ti mají víc zkušeností, lepší schopnosti a vyšší inteligenci. To jsou pro nás důležitá kritéria úspěšné týmové práce. Většina z nás automaticky předpokládá, že schopní lidé dají dohromady schopný tým, podobně jako předpokládáme, že dvě dvojky dají dohromady čtyřku.

Jenže většina z nás by tuhle sázku prohrála. Při desítkách pokusů děti předškolního věku téměř pokaždé postavily věž o výšce kolem pětadesáti centimetrů. Stavby, které vytvořili studenti obchodní akademie, většinou nedosahovaly ani pětadvaceti centimetrů.¹

¹ Dětské týmy porazily i týmy právníků (ti stavěli věže o průměrné výšce osmatřicet centimetrů), a dokonce i týmy složené z generálních ředitelů (jejich věže měly v průměru pětapadesát centimetrů).

Takový výsledek je pro nás těžko pochopitelný a připadá nám jako iluze. Vidíme chytré a zkušené studenty obchodní akademie a neumíme si představit, že by jejich spolupráce nepřinesla žádné ovoce. Vidíme nevzdělané, nezkušené děti ze školky a neumíme si představit, že by jejich spolupráce mohla přinést vynikající výsledky. Taková iluze ovšem vzniká stejně jako jiné iluze tím, že jsme se soustředili na něco, co ve skutečnosti nemá význam. Zaměřujeme se na to, co vidíme – schopnosti jednotlivých členů skupiny. Jenže schopnosti jednotlivých lidí tu nehrají až tak velkou roli. Tu hraje komunikace.

Studenti obchodní akademie vypadají, jako by spolupracovali, ale ve skutečnosti u nich probíhá proces, kterému psychologové říkají „management sociálního statusu“. Zjišťují, jaké je jejich místo ve skupině: *Kdo to tu vlastně vede? Co se stane, když zkritizuju něčí nápad? Jakých pravidel se mám držet?* Na první pohled to vypadá, že spolu komunikují naprosto hladce, ale na druhý pohled byste v jejich chování našli nejistotu, náznaky soutěživosti a nedostatek efektivity. Nesoustředí se výhradně na zadaný úkol – snaží se překonat nejistotu, která pramení z toho, že nevědí, jak se k sobě mají chovat. Ve výsledku věnují tolik energie na to, aby si ujasnili, kdo je v jaké pozici, že jim unikne hlavní kámen úrazu: marshmallow je poměrně těžké a špagety se špatně zajišťují proti spadnutí. Proto se jim první pokusy většinou zhroutí a vyprší jim časová lhůta.

Děti ze školky se chovají jakoby chaoticky a neorganizovaně. Ale když je začnete vnímat jako jeden celek, zjistíte, že vlastně pracují velice efektivně. Nesoutěží mezi sebou a nevyjasňují si pozici ve skupině. Stojí v jednom chumlu a pracují s ohromnou energií. Mají rychlé pohyby, hned si všimnou, když se něco hroutí, a navzájem si pomohou. Hodně experimentují, nebojí se riskovat a všímají si, jak co funguje. To všechno jim pomáhá najít efektivní řešení.

Předškolní děti uspěly ne snad proto, že by byly chytřejší, ale proto, že chytřeji spolupracovaly. Používaly jednoduchou, ale účinnou

metodu, díky níž se skupiny obyčejných lidí stávají skupinami s neobyčejným výkonem.

A v této knize budeme zjišťovat, jak taková metoda funguje.

Atmosféra ve skupině je jednou z nejsilnějších hnacích sil na světě. Cítíme, že nějakou atmosféru mají úspěšné firmy, vítězná sportovní družstva a harmonické rodiny. Vycítíme také, když v daném prostředí atmosféra chybí, nebo když nenápadně ničí všechny přítomné. Dá se dokonce i změřit její vliv na úspěšnost firmy. (Vědci z Harvardovy univerzity prozkoumali více než dvě stě společností a zjistili, že dobrá skupinová kultura může zvýšit čistý zisk firmy během deseti let až o 765 %.) A přesto dost dobře nevíme, jak taková atmosféra vzniká a funguje. Všichni bychom rádi měli dobrou atmosféru, ať už ve firmě, mezi sousedy nebo v rodině. Všichni víme, že se dá vytvořit kdekoliv. Jen nevíme přesně *jak*.

Odpověď možná tkví v tom, jak se na skupinovou dynamiku díváme. Máme pocit, že to je daná vlastnost určité skupiny, něco jako DNA. Pracoviště, ve kterých je stabilně dobrá skupinová kultura, jako třeba Google, Disney a Navy SEALs², mají tak dobrou pověst a jsou tak specifické, že se zdají být k dobré atmosféře skoro předurčené osudem. Skoro to vypadá, jako by atmosféra byla něco předem daného. Některé skupiny lidí prostě dostaly do vínku dobrou dynamiku, a jiné zase ne.

V téhle knize budeme ke skupinové dynamice přistupovat úplně jinak. Vyhledal jsem si nejúspěšnější skupiny na světě a v posledních čtyřech letech navštěvoval a studoval osm z nich – za všechny budu jmenovat třeba speciální vojenskou jednotku, školu v chudé městské čtvrti, profesionální basketbalové družstvo, filmové studio, soubor komediálních herců či gang

² United States Navy's Sea, Air, and Land Teams (Námořní, vzdušné a pozemní týmy Námořnictva Spojených států amerických) (pozn. red.)

zlodějů šperků.³ Zjistil jsem, že jejich skupinová dynamika v podstatě sestává z několika jasně definovatelných dovedností. Tyto dovednosti využívají schopností těch oblastí našeho mozku, které mají na starosti vztahy, a s jejich pomocí vytvářejí takové interakce jako mezi malými dětmi, když stavěly věže ze syrových špaget. A právě tyto dovednosti jsem použil jako stavební kameny této knihy. V oddíle nazvaném Dovednost číslo 1 – Vytvořte pocit bezpečí – se podíváme, jak dávat najevo sounáležitost, a jak tím vytvořit dobré vztahy a pocit ztotožnění se skupinou. V oddíle Dovednost číslo 2 – Dejte najevo svou zranitelnost – si vysvětlíme, jak je dobré naučit se společně riskovat, protože se tím buduje vzájemná důvěra a chuť společně na něčem pracovat. A v oddíle Dovednost číslo 3 – Stanovte společný cíl – si povíme, jak příběhy vytváří společné cíle a hodnoty. Tyto tři dovednosti jdou ruku v ruce a působí zdola nahoru: nejprve lidi propojí a pak jim dají sílu proměnit slova v činy. Oddíly knihy jsem uspořádal jako školení spojená s exkurzemi: Nejprve si každou dovednost nastudujeme, podíváme se, jak funguje, a pak vyrazíme do terénu a budeme sledovat, jak ji různé skupiny a jejich vedoucí používají v praxi. Každý oddíl zakončíme seznamem konkrétních tipů, jak si to které umění můžete osvojit a začít je používat i ve své skupině.

V následujících kapitolách se přestěhujeme k nejúspěšnějším společnostem světa a podíváme se jim na zoubek. Podíváme se i pod pokličku lidského mozku a prozkoumáme, jak v něm vzniká důvěra a pocit sounáležitosti. A během této cesty zjistíme, že chytrost se přeceňuje, přiznání vlastní omylnosti je základní kámen, bez kterého nic nepostavíte, a milé chování není zdaleka tak důležité,

³ Skupiny jsem si volil podle těchto kritérií: 1) Patřily do 1 % nejúspěšnějších skupin ve svém oboru, a to po dobu nejméně deseti let (tedy alespoň ty z nich, které tak dlouho existují); 2) byly úspěšné i přesto – nebo možná právě proto – že byly velmi různorodé; 3) jejich atmosféru a dynamiku obdivovali nejen experti v dotyčném oboru, ale i v mnoha jiných oblastech. Kromě toho jsem zkoumal i méně úspěšné skupiny, abych se vyhnul výběrovému zkreslení (jeden takový případ najdete na straně 53).

jak si možná myslíte. Ale při tom všem se budeme hlavně učit, jak vůdci vysoce výkonných skupin kormidlují své lodi k úspěchu nebezpečnými vodami rychle se měnícího světa. Mnoho lidí si myslí, že dobrá skupinová dynamika může vzniknout jen kouzlem. Ale tak to není. Skupinová dynamika je systém živých vztahů směřujících ke společnému cíli. Není to něco, čím je člověk automaticky, sám od sebe. Právě naopak, je to jeho vědomé chování.

Dovednost číslo 1

Vytvořte pocit bezpečí

1.

Dobrá jablka

Seznamte se s Nickem. Je to pohledný tmavovlasý muž a je mu něco přes dvacet. Momentálně byste ho našli v Seattlu, v jedné konferenční místnosti obložené dřevem, jak si pohodlně sedí na židli a účastní se porady se třemi dalšími lidmi. Nejspíš byste ho odhadli na běžného účastníka běžné pracovní porady. To byste se ale pletli. Ostatní lidé v místnosti to nevědí, ale Nick je tam od toho, aby jim zabránil v úspěšném dosažení efektivního řešení.

Je totiž hlavním aktérem experimentu, který vede Will Felps, který pracuje na australské Univerzitě Jižního Walesu a zabývá se organizačním chováním. Felps Nicka posílá na pracovní porady. Dal mu instrukce, jak hrát tři negativní archetypy: Hajzla (to je tak trochu úchyl s útočným a vzdorovitým chováním), Flákače (ten má za úkol ostatní zdržovat) a Ijáčka (to je deprimovaný pesimista, podobně jako stejnojmenný oslík z Medvídků Pú). Nick své role hraje ve čtyřiceti pracovních skupinách o čtyřech lidech, které mají za úkol sepsat podnikatelský záměr pro nový startup. Dalo by se říci, že ho Felps do pracovních skupin vpravuje ze stejného důvodu, jako biologové vstříkují dobrovolníkům do těla viry: potřebuje vědět, jak na něj systém zareaguje. Felps svůj experiment nazval „Experiment se shnilým jablkem“.

Nick je opravdu skvělý v tom, jak je hrozný. Ať přijde do jakékoliv skupiny, vždycky jí svým chováním rozloží všechny porady a sníží její výkon o 30–40 %. A to pokaždé, ať už hraje Hajzla, Flákače nebo Ijáčka.

„Když Nick hraje Ijáčka, všichni ostatní účastníci porady mají ze začátku spoustu energie. Ale Nick působí zamlkle a unaveně a po nějaké době mu hlava klesne na stůl,“ popisuje Felps. „A postupem času tím nakazí ostatní, všichni se unaví, dojdou jim baterky a zmlknou. Ke konci porady už nemá hlavu položenou na zkřížených rukou jen Nick, ale i všichni tři další lidé.“

Když Nick hraje Flákače, zafunguje podobný vzorec. „Jeho nálada se rychle přenese na všechny ostatní,“ vykládá Felps. „Projekt dokončí narychlo, jen tak mimochodem. Mě na tom ale fascinuje to, že na otázku, jak projekt dopadl, odpovídají zdánlivě pozitivně. Řeknou vám třeba: ‚Jo, odvedli jsme dobrou práci a bavilo nás to.‘ Jenže tak to není. Ve skutečnosti od Nicka podvědomě převzali názor, že ten projekt vlastně není důležitý a nemá cenu na něj plýtvat časem a energií. Ze začátku jsem si myslel, že někdo ze skupiny se dřív nebo později na Ijáčka nebo Flákače naštve. Jenže to se nikdy nestalo. Lidi jako by si říkali: ‚Tak jo, jestli je to takhle, tak já budu taky Flákač (nebo Ijáček).‘“

U jedné skupiny to tak ale nebylo.

„Tahle skupina vybočuje z řady,“ vysvětluje Felps. „Poprvé mě na ni upozornil Nick. Vyprávěl mi, že jedna skupina na něj působila jinak než ostatní. Mohl se snažit, jak chtěl, a skupina stejně fungovala skvěle. Podle Nicka za to prý mohl hlavně jeden konkrétní člověk. Hned pochopíte, proč Nicka dostával do vývrtky: Nickovy pokusy o vytvoření negativní atmosféry v této skupině prostě nefungovaly tak jako v ostatních skupinách. Tenhle člověk kolem něj vždycky nějak vymanévroval, zapojil do hovoru všechny ostatní a povzbudil je, aby se soustředili na cíl, kterého chtěli dosáhnout.“

Budeme mu říkat třeba Jonathan. Je to útlý, kudrnatý mladík s klidným, tichým hlasem a veselým úsměvem. Nick se v roli „špatného jablka“ může třeba stavět na hlavu, ale Jonathanova skupina neztrácí pozornost ani energii a stále vykazuje velmi dobré výsledky. Nejzvláštnější na tom podle Felpse je, že Jonathan na první pohled nedělá nic neobvyklého.

„Většinou jsou to jenom drobnosti, kterých byste si ani nevšimli,“ dodává Felps. „Nick třeba začne hrát Hajzla, ale [Jonathan] se nahne dopředu, začne využívat řeč těla, usmívat se a smát se, ale nikdy ironicky nebo pohrdavě – vždycky tak, že napětí vyšumí do ztracena a situace se uklidní. Na první pohled to nevypadá, že by se v té skupině dělo něco až tak odlišného. Ale při pozornějším pohledu zjistíte, že to jsou vlastně drobné zázraky.“

Felps si pustí videozáznam Jonathanova chování. Dívá se na něj znovu a znovu, rozebírá Jonathanovy pohyby, jako by to byly tenisové servisy či taneční kroky. Opakuje se v nich stejný vzorec: Nick se začne chovat jako Hajzl, Jonathan okamžitě zareaguje vřelým chováním, vezme jeho negativitě vítr z plachet a potenciálně nebezpečná situace se rázem stává klidnou a bezpečnou. Pak Jonathan definitivně zakormidluje do bezpečných vod. Hodí do pléna nějakou jednoduchou otázku, ostatní se na ni soustředí, diskutují o ní a on pozorně poslouchá a odpovídá. Všem se tak dobijí baterky – lidé zase začnou mít chuť se svěřovat se svými myšlenkami, a tak se rozjede vlak nápadů, konstruktivní kritiky a spolupráce, který skupinu rychle a bezpečně doveze k cíli.

„Dalo by se to shrnout tak, že [Jonathan] vytvoří bezpečný prostor. Pak se otočí k ostatním a zeptá se: ‚A co si myslíte o tomhle?‘“ vysvětluje Felps. „Tu a tam se dokonce zeptá samotného Nicka ‚A jak byste to udělal vy?‘ A především z něj tryská nálada, která by se dala popsat takto: *Lidičky, tohle je úžasná pohoda a zábava! Zajímalo by mě, co vás k tomu projektu ještě napadlo?* Pro nás to byl obrovský objev, jak takové jednoduché drobné prvky obsažené v jednání mohou lidi vtáhnout do debaty a nadchnout je pro práci.“ Dokonce i Nick si zčistajasna uvědomil, že ostatním pomáhá dosáhnout cíle – vlastně proti své vůli.

Tento příběh o dobrém jablku má hned dvě překvapivé pointy. Zaprvé, máme sklon si myslet, že výsledky skupiny závisí na takových věcech, jako je inteligence, schopnosti a zkušenosti – a ne na takových hloupostech, jako jsou drobné vzorce chování. Ale právě

jsme viděli, že drobné rozdíly v chování mohou způsobit velký rozdíl ve výsledku.

Zadruhé nás překvapilo i to, že Jonathan své lidi dovedl k úspěšnému dokončení projektu i přesto, že nedělá nic z toho, co běžně přisuzujeme vůdčím osobnostem. Nepřebírá vedení, neříká nikomu, co je potřeba udělat. Nevymýšlí strategii, nesnaží se ostatní namotivovat ani jim nepředkládá svou vizi. Nepodává velké výkony, spíše se snaží vytvořit dobré podmínky ostatním, aby mohli podávat velké výkony oni. Vytváří prostředí, ve kterém je hlavní myšlenka naprosto jasná: *Patříme k sobě a jsme spolu propojeni*. Jonathanova skupina nemá skvělé výsledky proto, že by snad její členové byli ze všech nejchytřejší, ale proto, že se cítí nejuvolněji a nejbezpečněji.

Pocitu bezpečí většinou nepřikládáme velkou důležitost. Představujeme si, že je to něco, co se měří pocitovým barometrem – zaznamenáme to, ale tím to končí. Ale experiment s dobrými a špatnými jablky nám nabízí úplně jiný pohled. Pohled, na kterém se dá stavět úplně jiný přístup. Pocit bezpečí není jen pěkné počasí na emočním barometru. Pocit bezpečí je samotný základ, na kterém se staví dobrá skupinová dynamika. A proto bychom se měli pít po jeho hlubších principech: *Odkud se pocit bezpečí bere? A jak se vlastně vytváří?*

Když se zeptáte členů neúspěšnějších skupin, jak by popsali vzájemné vztahy uvnitř skupiny, všichni se uchylují ke stejnému slovu. Tímto slovem není *přátelé*, ani *tým*, ani *skupina* – žádný podobný výraz, který byste čekali. Používají slovo *rodina*. A popisy toho, jak se ve svých rodinách cítí, se také navzájem podobají jako vejce vejci.⁴

⁴ Není náhoda, že mnoho úspěšných skupin pro své členy vytvořilo společný název, jako by byli součástí jedné velké rodiny. Zaměstnanci Pixaru jsou Pixariáni (v originále „Pixarians“), zaměstnanci Googlu jsou Googleři (v originále „Googlers“). A tím to zdaleka nekončí – podobný název pro své zaměstnance vymyslely i firmy Zappos (anglicky „Zapponians“), KIPP („KIPPsters“) a další.

„Nedokážu to vysvětlit, prostě je mi tu dobře. Už jsem párkrát chtěl odejít, ale vždycky se na to nakonec vykašlu a zůstanu tady. To se nedá popsat. Jsem tady mezi svýma, jako mezi bráchama.“ (Christopher Baldwin, Navy SEAL Team 6)

„Není to nic racionálního. Nedá se to brát racionálně, jinak byste nemohli dělat věci, co se tady dějou. Ta týmová práce tady je neskutečná, daleko přesahuje hranice týmu a mění nám život.“ (Joe Negron, nadace KIPP⁵, která zakládá a spravuje základní a střední školy)

„Je to obrovský nával adrenalinu vědět, že se můžete střemhlav do něčeho pustit a ostatní vás podrží, ať se děje, co se děje. My jsme na těch návalech adrenalinu závislí.“ (Nate Dern, člen komediálního souboru Upright Citizens Brigade)

„Zakládáme si na tom, že jsme jako rodina, protože nám to dodává odvahu víc riskovat, víc toho jeden druhému dovolit, a dokonce se občas svěřovat s tím, co nám nejde a čeho se bojíme, což by v normálním pracovním prostředí nešlo.“ (Duane Bray, IDEO design)

Když jsem tyto skupiny navštěvoval, všiml jsem si, že všechny mají dost neobvyklý styl komunikace. Byl to vzorec, který nebyl nijak nápadný, objevoval se jen ve chvílkách sociálního spojení. A tento vzorec byl všude stejný – ať už se jednalo o vojenskou jednotku, filmové studio nebo školu v chudé městské čtvrti. Sepsal jsem si to v jednotlivých bodech:

- Fyzická blízkost, často v kruhu
- Spousta očního kontaktu
- Fyzické doteky (podání ruky, tukuť pěstmi, objetí)
- Spousta krátkých energických rozhovorů (žádné dlouhé proslovy)
- Vysoká míra různých interakcí – všichni mluví se všemi
- Minimum skákání do řeči
- Časté dotazy

⁵ Tato zkratka znamená „Knowledge Is Power Program“, tedy Program „Ve vědění je síla“. (pozn. překl.)

- Intenzivní, aktivní naslouchání ostatním
- Humor a smích
- Drobné zdvořilůstky (děkování, otevírání dveří apod.)

A ještě jednu věc jsem zjistil: Pobyt v těchto skupinách je téměř fyzicky návykový. Sám jsem schválně prodlužoval své investigativní pobyty a hledal důvody, proč s nimi zůstat ještě o jeden či dva dny déle. Dokonce jsem se párkrát přistihl, že v duchu sním o radikální změně povolání, jen abych s nimi mohl pracovat. Tyto skupiny v sobě měly něco neodolatelného, co mě táhlo k tomu, abych s nimi byl neustále v kontaktu.

Takovému druhu komunikace se někdy říká *chemie*. Když naražíte na skupinu s dobrou chemií, hned to poznáte. Vyvolá ve vás totiž silný pocit, který je ve své podstatě paradoxní – je to kombinace nadšení a zároveň hlubokého klidu. Takový pocit ve vás nevysvětlitelným způsobem zažehávají některé skupiny – a jiné ne. Ten pocit se nedá nijak předvídat ani vědomě vytvořit.

Anebo... že by přece?

Ve druhém patře zářivé modernistické budovy v Cambridgi v americkém státě Massachusetts pracuje tým vědců, který je posedlý zkoumáním vnitřních principů skupinové dynamiky. Výzkumné pracoviště lidské dynamiky Massachusettského technologického institutu (MIT) sestává z několika skromných kanceláří obklopených celým houfem dílen a technických místností. Našli byste tu mimo jiné i červenou telefonní budku z Velké Británie, figurínu z výkladní skříně oblečenou do kalhot z alobalu a u stropu zavěšené jakési udělátko, nejspíš zmenšeninu horské dráhy. Výzkumné pracoviště vede Alex (Sandy) Pentland, profesor informatiky s milým, klidným hlasem a zářícíma očima, ježatým šedým plnovousem a uvolněným, suverénním vystupováním venkovského doktora zběhlého ve své práci. Svou kariéru kdysi zahájil tím, že zkoumal satelitní snímky bobříků nor a vytvořil při tom metodu

výzkumu, kterou od té doby vlastně nezměnil: při odhalování skrytých vzorců chování používá různé technologie.

„Když lidé vzájemně vysílají signály, vypadá to podobně, jako když signály vysílají zvířata,“ představuje mi Pentland předmět svého výzkumu, zatímco si sedáme ke konferenčnímu stolku v jeho malé, útulné kanceláři. „Dá se to měřit: koho konverzace zajímá víc, koho míň, kdo je alfa samec nebo samice, kdo s ostatními spolupracuje, kdo napodobuje gesta a mimiku někoho jiného, kdo je s ostatními dokonale synchronizovaný. Tohle jsou naše komunikační kanály a my je používáme, aniž bychom si to uvědomovali. Ukážu vám to na příkladu. Když se k vám takhle nakloním, nejspíš začnete zrcadlit mou mimiku a gesta.“

Pentland se ke mně nakloní, povytáhne své ježaté obočí a otevře doširoka oči. Náhle si uvědomím, že dělám to samé, téměř proti své vůli. Není to moc příjemné zjištění. Pentland se laskavě usměje a stáhne se zpět. „Funguje to jenom, když jsme tak blízko, že bychom se mohli jeden druhého dotknout.“

Pak mi Pentland představí vědce jménem Oren Lederman, který jakousi zvláštní náhodou zrovna analyzuje jednu skupinu, která se účastnila soutěže ve stavění špagetové věže. Lederman nás chodbou dovede až do své kanceláře, abychom se podívali na videozáznam soutěže. Dotyčná skupina sestává ze tří inženýrů a jednoho právníka. Věž jim hezky roste pod rukama. „Tahle skupina má lepší výsledky než studenti obchodní akademie, ale o něco horší než děti ze školky,“ popisuje Lederman. „Má tu výhodu, že se nezdržuje mluvením.“

A to není jen nějaký Ledermanův názor, to je fakt. Během našeho rozhovoru se totiž po obrazovce valí proud údajů o činnosti skupiny. Je tam zaznamenán třeba v procentech vyjádřený čas, který každý člen skupiny stráví mluvením, míra energie a další hodnoty naměřené v jeho hlasu, hladkost předávání slova mezi sebou, počet skočení do řeči a míra napodobování způsobu řeči ostatních. Všechny tyto údaje Lederman zaznamenal s pomocí

malinkého červeného přístroje, jen asi tak velkého jako kreditní karta. Přesto se do něj vejde mikrofon, GPS a nesčetné množství dalších senzorů.

Tomuto přístroji se říká sociometr. Sbírá údaje pětikrát za vteřinu a pak je bezdrátovým spojením posílá na server, kde se z nich vytváří série grafů. Pentland mi ovšem hned hlásí: „Ty grafy, to je jenom špička informačního ledovce.“ Údajů se dá nasbírat mnohem více, co jen srdce ráčí. Lederman a Pentland by své sociometry mohli vybavit třeba i tak, aby zachycovaly vzdálenost mezi lidmi nebo to, kolik procent času každý účastník soutěže tráví komunikací tváří v tvář s jiným účastníkem.

Stručně řečeno, je to množství takových podrobných údajů měřených v reálném čase, jaké si obvykle spojujeme s predikcemi výsledků prezidentských voleb či s rozbory golfových švihů. Tohle je ovšem jiná hra. Sociometr zaznamenává rozhovor prajazykem, který my lidé používáme k vytváření otevřené komunikace plné vzájemné důvěry. Tento jazyk sestává z takzvaných signálů sounáležitosti.

Signály sounáležitosti jsou drobné prvky našeho chování, které drží pohromadě celé skupiny. Je to třeba fyzická blízkost, oční kontakt, energie, napodobování, střídání se při činnostech a promluvách, pozornost, řeč těla, tón hlasu, konzistence důrazů a to, zda v rámci skupiny všichni mluví se všemi. A protože je to v jistém smyslu jazyk jako každý jiný, nedá se izolovat do jasně ohraničených momentů – je to spíš pravidelný tep drobných interakcí v sociálním vztahu. Jeho účelem je odpovědět na prastarou a nikdy nevyhasínající otázku, která nás pálí v mozku: *Je tu bezpečno? Co od těch lidí můžeme čekat v budoucnu? Nehrozí nám od nich nebezpečí?*

„Moderní společnost vznikla vlastně teprve nedávno,“ říká Pentland. „Předtím jsme se po statisíce let museli učit plynule spolupracovat, protože jsme byli jeden na druhém ohromně závislí. Signály jsme se naučili používat mnohem dříve než jazyk, a proto jsou naše

mozky naladěné tak, aby u některých druhů chování podvědomě rozeznávaly ty nejjemnější nuance.“

Signály sounáležitosti mají tři základní charakteristiky:

1. Energie: Lidé do komunikace vkládají něco ze sebe
2. Individualizace: Každého člověka si váží a jedná s ním jako s jedinečnou osobností
3. Zaměření na budoucnost: Vysílají signály, že mají v úmyslu ve vztahu pokračovat

Všechny tyto náznaky jako by vysílaly zprávu, která se dá shrnout jedním slovem: *Tady se nemusíš ničeho bát*. Mají za úkol ujistit náš mozek, který je stále ve střehu, že může přestat hledat možné zdroje ohrožení a přepnout do režimu budování vztahů, kterému se odborně říká psychologické bezpečí.

„My lidé velmi dobře umíme číst signály, jsme až neuvěřitelně všímaví vůči všem interpersonálním jevům,“ říká Amy Edmondson, která studuje na Harvardově univerzitě. „Máme v mozku oblast, která si neustále dělá starosti, co si o nás ostatní asi myslí – zvláště ti, co jsou nám nějakým způsobem nadřazení. Náš mozek je přesvědčen, že když nás sociální systém vyloučí, znamená to pro nás smrt. Vzhledem k tomu, že režim neustálého ohrožení je nám vrozený a používáme ho automaticky, organizace se musí hodně snažit, aby vypnuly všechno, co ho spouští.“

Pentland i Edmondson zdůrazňují, že klíčem k navození stavu psychologického bezpečí je znalost toho, jak silně je jím naše podvědomí posedlé. Jeden náznak sounáležitosti nestačí; pár signálů nestačí. Jsme uzpůsobeni tak, že signály potřebujeme pořád, znovu a znovu. Proto se pocit sounáležitosti těžko buduje a snadno ničí. Tato dynamika se dá dobře popsat slovy texaského politika Sama Rayburna: „Každej blbec umí zbořit stodolu, ale jenom dobrej zedník ji znova postaví.“

Tato optika se nám hodí i pro experiment se špatným jablkem. Nickovi k rozbití dynamiky skupiny stačilo pár signálů nesoudržnosti.