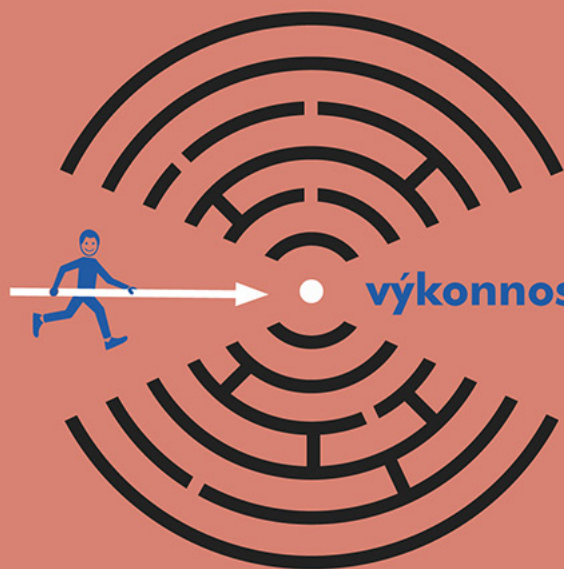


Chytřeji, rychleji, lépe

Od autora
bestselleru
Síla zvyku



**Tajemství
výkonnosti v životě
i byznysu**

Charles Duhigg

Bizbooks®

Chytřeji, rychleji, lépe

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.bizbooks.cz
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 nejsmyslupnějšího 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 trávím léčením pacientů, výukou mediců, 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 spolu pracovníky, 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 odváží 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 úžasné 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 benzinovy obrovskou firmu s náhradními autodíly. Díky pílí, 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 mississippských 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 nevypili 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. Vrávorál 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 našťavaný, 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 Virole, 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 vyrovnaní 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 nevšímá si podrobností. 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 slunečník. 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 vosa 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 ji 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 odpověděli, 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 prostřídání 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 případě, 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. Snažíte-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 nepříjemným 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 zpocenou, že si poté oba otřeli dlaň o kalhoty.

Bylo mu třiaadvacet. 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 třináctitýdenního 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 triiapadesátiletý 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 *ctížádost*. 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, psycholožka 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 navyknou, 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 rotý 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 třídení prověrka na konci výcvikového tábora. Quintanilla se jí hrozně bál. Se spolubydlícími 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 obličeji 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. Nespál 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 rekruti neustále klopýtali. 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 novorozencem.

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“. Sebmotivace 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 krácel 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 vhléd 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 navýknou 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 zajatému 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. Sdílel 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 líbí.

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 kamarádkského 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 lusu, 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 našťvaná. Poté zaneprázdněná. Jestliže se do Robertova života evidentně nevrací žádná motivace, pak ho Viola znovu rozpohybuje. 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 vyptával 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 sebmotivace. 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 sebmotivace do té chvíle, než si batole odmítne about 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 sebmotivace může zakrnět.