

Obsah

Poděkování	vii
Úvod	1
Část první Myšlení v příběhu	7
1. Příběhové myšlení <i>Co to vlastně znamená?</i>	9
2. Co je to příběh?	19
3. Jak vytrénovat mozek	27
4. Příběhy, které vyhrávají	37
Část druhá Jak hledat příběhy	45
5. Příběhy typu „Kdo jsem“	47
6. Příběhy typu „Proč jsem tady“	59
7. Příběhy typu „Učení“	75
8. Příběhy typu „Vize“	93
9. Příběhy typu „Hodnoty v praxi“	111
10. Příběhy typu „Vím, co si myslíš“	131
Část třetí Zdokonalení dovednosti	153
11. Zkušenost je věcí smyslů	155
12. Dar stručnosti	169
13. Obchodní, organizační a politické příběhy	179
14. Hledisko	189

15. Naslouchání příběhu	197
Slovo autorky	205
Seznam použité literatury	207
O autorce	211

Úvod

MŮJ DĚDEČEK Z MATČINY STRANY byl vedoucím obchodním zástupcem pro firmu Kellog's ve 40. a 50. letech 20. století. Byl zábavný, otevřený a měl nesmírně rád kanadské žertíky. Na mé nejmilejší fotce sedí prkenně na malém poníkovi, nohama se dotýká země a ve tváři má výraz generála. Nikdy jsem se s ním nesetkala, ale jeho příběhy se staly součástí mého dospívání. Dlouhé vtipy byly v jeho době velmi populární. Následuje vtip sice starý, ale dobrý, a pomůže vám představit si, jakou roli hrají příběhy v běžné komunikaci.

Do obchodu se zvířaty vejde muž a říká: „Chtěl bych papouška.“

Prodavač říká: „Ano, pane, mám tu několik ptáků, kteří mluví. Tento velký zelený papoušek mluví vcelku hodně.“ Zafuká na klec a pták řekne: „Bůh je mým pastýřem.“ Zná nazpaměť celou Bibli. „Tento je mladý, ale učí se dobře.“ Napověděl papouškovi: „Polly chce sušenku.“ A pták zopakoval: „Polly chce sušenku.“ „Dále tu mám ptáka loskutáka, který ale patřil námořníkovi, takže pokud máte děti, tak ho nedoporučuji.“

Muž říká: „Vezmu si toho mladého, pokud mi ukážete, jak ho naučit mluvit.“

„Jistě, že vás to naučím,“ řekl majitel obchodu. Sedl si s mužem a strávil s ním hodiny vysvětlováním, jak vytrénovat papouška. Pak dal ptáka do klece, vzal si peníze a poslal muže domů, aby mohl začít s tréninkem.

Po týdnu se muž vrátil do obchodu a velice se zlobil. „Ten pták, kterého jste mi prodal, nechce mluvit.“

„Opravdu? Dělal jste přesně to, co jsem vám řekl?,“ zeptal se prodavač.

„No jistě, slovo od slova,“ odpověděl muž.

„No možná, že se ten pták cítí osamocení. Víte co, prodám vám tohle malé zrcátko a vy ho dáte do klece. Pták uvidí svůj odraz a začne hned mluvit,“ odpověděl prodavač.

Muž udělal přesně to, co mu prodavač řekl, ale za tři dny se vrátil zpět do obchodu. „Začínám přemýšlet o tom, že bych chtěl své peníze nazpět, ten pták stále nemluví.“

Prodavač chvíli přemýšlel a potom řekl: „Vsadím se, že se ten pták nudí. Potřebuje nějakou zábavu. Vezměte si tento zvonek – zadarmo. Dejte ho do klece. Vsadím se, že jak bude mít co dělat, začne mluvit.“

Za týden byl muž zpátky a zuřil, jako nikdy předtím. Vešel a v ruce nesl krabici od bot. „Ten pták, kterého jste mi prodal, je mrtvý.“ Otevřel krabici a v ní ležel jeho malý ubohý mrtvý papoušek. „Chci své peníze zpět.“

Majitel obchodu byl zděšený: „Je mi to tak líto, netuším, jak se to mohlo stát. Ale řekněte mi ...*pokusil* se ten papoušek alespoň někdy něco říct?“

„No,“ řekl muž, „předtím, než spadl z bidýlka a umřel, řekl jedno slovo.“

„Co řekl?“ vyzvídala prodavač.

Muž odpověděl: „Jí-dlo-o-o-o-o.“

Chudák papoušek zemřel hladu. Ten ptáček potřeboval jídlo stejně, jako my potřebujeme příběhy. Většina sdělení nás stimuluje stejným způsobem jako zrcadlo a zvonek hladovějícího papouška. To málo, co obsahují, je jako pamlsek – prázdné kalorie, postrádající výživnou hodnotu, která by nasýtila základní lidské potřeby. Lidé od vás čekají více. V tom, co

říkáte, potřebují cítit vaši přítomnost a stopy lidskosti, které dokazují, že toto sdělení vysíláte „vy“. Nedostatek přítomnosti lidského faktoru v dnešním přetechnizovaném světě za sebou zanechává lidi toužící po pozornosti. Příběhy dávají lidem pocit uznání a propojení s ostatními a zbavují je pocitu osamění. Vaše příběhy ostatním připomenou, že kolem jsou živí lidé, kteří chtějí komunikovat.

Vtip o papouškovi mne a vás také propojil: sděluje vám informace o mně jako živé osobě. Tak například již víte, že moje rodina má divný smysl pro humor. Znáte mého dědečka a víte, že jsem ho měla velmi ráda. Navíc si díky vtipu můžete prozkoumat váš vlastní přístup ke komunikaci. Soustředíte se na „zvonky a zrcadla“ jako na měřítka frekvence, záběru a srozumitelnosti takovým způsobem, že byste mohli zapomenout na potravu lidského propojení, jež podněcuje touhu komunikovat? Komunikace není nikdy konečným produktem. Komunikace je *prostředkem* k dosažení cíle, který se dá konec konců zredukovat na jeden jediný cíl: vyhovět lidským potřebám – vašim, jejich a našim. Jakmile se nasytíme a máme střechu nad hlavou, zbývají potřeby psychologické. Psychologické potřeby jsou ne/nasyceny v závislosti na příbězích, které si vyprávíme o tom, na čem nám záleží a kdo to řídí.

Naprosto spokojený zákazník může být najednou nešťastný poté, co uslyší, že jinému zákazníkovi se podařilo získat lepší výrobek za poloviční cenu. Ale hned, když ho ujistíte, že to ve skutečnosti není pravda, že tuto informaci rozhlásil člověk, který neznal všechna fakta, bude opět zářit štěstím. Fyzicky se nic nezměnilo, ale příběhy z reálného života mohou naprosto změnit vnímání pravdy, důležitosti a potažmo reality.

Příběhy interpretují syrová fakta a důkazy, a tím vytvářejí realitu. Změníte-li příběh, změníte význam faktu. Věta „Muž bodl syna.“ se dá vyložit jako vražda nebo jako život zachraňující tracheotomie, podle toho, jaký příběh vyprávíte. Porozumět tomu, jaká síla dřímá v příbězích, je jak ohromná příležitost, tak i velká zodpovědnost. Příběhy, které nás nejlépe

zásobují esencí lidského propojení, mají mnohem větší předpoklad, že vybudují mentální realitu s fyzickými následky. Projektant, který sestaví obrazovou knihu historie země za pomoci obrázků školních dětí, má větší šanci dostat povolení než jeho kolega, jenž použije prezentaci v programu PowerPoint zaměřenou na ekonomický vývoj.

Nejsou to vždy nutně fyzické majetky jako jachta, luxusní auto, bílé zuby a štíhlé tělo, co lidé chtějí. Skutečně touží po pocitech, které by jim tyto věci mohly přinést. Lidé se dožadují utvrzení sebe sama, jehož výsledkem je pocit důležitosti a potřeby. Konec konců všechny lidské bytosti chtějí pozornost ostatních lidských bytostí, aby se mohly cítit přirozeně důležité, potřebné, silné a živé. Služby a zboží nás uspokojí, pouze pokud nám přinesou potravu lidského propojení. Příběhy, které vyprávíte, a příběhy, které si ostatní povídají navzájem o vás, vašich produktech a službách, podpoří nebo potlačí vaši schopnost dodávat uspokojení.

Esence lidské přítomnosti je z komunikace často vytlačena „kritérii“, díky kterým má být komunikace jasná, akorátní, přitahující pozornost, namísto toho ji ale příliš zjednodušují, osekávají a znepríjemňují. Tyto částečné cíle často zakrývají skutečný cíl: lidské propojení. Komunikace nemůže být opravdová bez charakteristického znaku lidského bytí, který slouží jako kontext. Při komunikaci musíte ukázat vaše pravé já, a ne to zidealizované, vyleštěné já.

Když se komunikace nedaří, chybí většinou jedna přísada – lidskost. To se dá lehce napravit. Abychom byli schopni dostat lidskost do každé komunikace, stačí jen vyprávět více příběhů. Najednou je ve vaší komunikaci přítomna. Tato kniha vám pomůže dostat do vaší komunikace více příběhů a já vám zaručuji přízeň ostatních. Daleko důležitější ale je, že si rozvzpomenete na větší příběhy, které utváří váš život a vaši práci, a tak naplňují váš život smyslem a ostatním ukazují stejný směr.

Lidé se plaví oceánem dat a nepropojených faktů, která je zahlcují nutností vybrat si. Barry Schwartz, autor knihy *Paradox volby aneb Proč více znamená méně* (Ecco, 2004), říká:

„V jistém momentě začne být možnost volby nejen neproduktivní, ale dokonce kontraproduktivní – stane se zdrojem bolesti, lítosti, strachu ze zmeškané příležitosti a také zdrojem nerealisticky vysokých očekávání.“

V našem oceánu možností může smysluplný příběh nabývat významu zachránce života, jenž nás svazuje s něčím bezpečným, důležitým nebo alespoň více hmatatelným, než je neznámý hlas žadonící o pozornost.