

BESTSELLEROVÝ AUTOR A VÝSKUMNÍK

David Gillespie

# Skrytí psychopati na pracovisku

Ako prežiť  
toxické vzťahy:  
od šikanujúcich tyranov  
až po očarujúcich  
manipulátorov



 GRADA®



# David Gillespie

## Skrytí psychopati na pracovisku



Ako prežiť  
toxické vzťahy:  
od šikanujúcich tyranov  
až po očarujúcich  
manipulátorov

# David Gillespie

## Skrytí psychopati na pracovisku

Vydala GRADA Slovakia s.r.o. pod značkou Grada  
Moskovská 29, 811 08 Bratislava 1  
www.grada.sk  
Tel.: +421 2 556 451 89  
ako svoju 289. publikáciu.

Z anglického originálu *Toxic at Work*, vydaného vydavateľstvom Pan Macmillan Australia Pty Ltd v roku 2023, preložila do slovenčiny Veronika Litviková.

Jazyková redakcia Anetta Letková  
Grafický návrh obálky Adrián Macho  
Grafická úprava a sadzba Zuzana Ondrovičová  
Zodpovedná redaktorka Erika Hubčíková

Vydanie 1., 2024

Počet strán 272

Tlač Iva Vodáková – Durabo

Copyright © David Gillespie 2023

First published in 2023 by Pan Macmillan Australia Pty Ltd.

The moral right of the author to be identified as the author of this work has been asserted.

Slovak edition © GRADA Slovakia s.r.o., 2024

Translation © Veronika Litviková, 2024

### Upozornenie pre čitateľov a používateľov tejto knihy

*Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto tlačenej či elektronickej knihy nesmie byť reprodukováaná a šírená v papierovej, elektronickej či inej podobe bez predchádzajúceho písomného súhlasu vydavateľa. Neoprávnené použitie tejto knihy bude trestne stíhané. Automatizovaná analýza textov alebo údajov v zmysle článku 4 smernice 2019/790/EÚ a používanie tejto knihy na tréningovanie AI sú **bez súhlasu nositeľa práv zakázané.***

ISBN 978-80-8090-869-0 (ePub)

ISBN 978-80-8090-868-3 (pdf)

ISBN 978-80-8090-867-6 (print)

*Venujem Lizzie a našim šiestim deťom na úsvite  
ich pracovnej kariéry:  
Anthony, Jamesovi, Gwen, Adamovi, Bib a Fin.*



# Obsah

Úvod .....	9
1 Chameleóni medzi nami: Psychopati v priebehu dejín ....	13
2 Evolúcia empatie: Spolupráca, dôvera a tragédia spoločnej pastviny .....	26
3 Psychopatia: Čo sa stane, keď zlyhá empatia? .....	60
4 Kľúčové znaky psychopatie: V koži vnútroruhového predátora .....	111
5 Prípadová štúdia: Stephanie .....	159
6 Prípadová štúdia: Alice .....	164
7 Prípadová štúdia: Scott .....	174
8 Prípadová štúdia: Jasmine .....	188
9 Zápas so psychopatmi: Ako si s nimi poradiť .....	204
Záver .....	235
Poďakovanie .....	243
Záverečné poznámky .....	247





# Úvod

**J**e váš šéf psychopat? A čo chlapík sediaci v kancelárii oproti? Nie je psychopatkou žena, ktorá vlastní váš podnik? Sú psychopatmi niektorí z vašich zákazníkov? A čo vaši dodávatelia? Existuje pravdepodobnosť minimálne jedna k dvadsiatim, že máte na pracovisku psychopata. Pokiaľ pôsobíte v oblasti starostlivosti o druhých (ošetrovatelstvo, učiteľstvo), v neziskovej organizácii, prípadne pracujete v podniku s povznášajúcim mottom, možno sa nazdávate, že ste pred psychopatmi v bezpečí. Mýlite sa. Sú totiž všade.

Nehovorím o ľuďoch so psychózou, teda s duševným ochorením, pre ktoré trpia falošnými predstavami a paranojou. Mám na mysli psychopatov, ľudí bez schopnosti empatie, ktorých nezaujímajú, či žijete, alebo umierate, pokiaľ z vás môžu niečo vyťažiť. Termín „psychopat“ môže vyvolávať predstavu, že vravíme o notoricky známych vrahoch a krutých zločincoch. Realita je však rafinovanejšia a zákernejšia.

Psychopat môže vo vašej práci zastávať akúkoľvek rolu – od nadriadeného až po kolegu, dodávateľa alebo klienta. Nielenže je náročné odhaliť ho, no jeho prítomnosť má zároveň ďalekosiahle dôsledky na váš osobný a profesijný život, ako aj na spoločnosť, pre ktorú pracujete.

Možno sa inštinktívne bránite tomu, aby ste niekoho označili za psychopata. Nepoužijete tento termín, pretože si myslíte, že psychopati sú vrahovia a násilníci. Neradi by ste niekoho nazvali psychopatom, a keďže ste si kúpili túto knihu, ste normálny človek (empatická osoba) a empatickí ľudia sú vopred naprogramovaní tak, aby druhým verili. Takéto zdráhanie sa je však presne to zraniteľné miesto, ktoré psychopati využívajú.

Nespoznáte, že ide o psychopata, pretože takéto osoby mávajú množstvo spoločných črt s tými, ktorých zbožňujeme - napríklad s rockovými hviezdami, instagramovými celebritami, s ľuďmi, ktorí sa verejne obklopili bohatstvom a sú úspešní. Neidentifikujete v nich psychopatov, pretože personalisti, psychológovia a ďalší odborníci na ľudskú osobnosť majú pre podstatu psychopatického správania až závrtné množstvo označení. Nazývajú ich napríklad šikanérmi na pracovisku, narcistami, sociopatmi, manipulátormi, ľuďmi, ktorí zneužívajú schopnosť vcítiť sa do druhých na vlastné ciele, prípadne len zlými šéfmi. Všetky výrazy však opisujú človeka, ktorý zlyhal v rovnakom bode - v empatickom cítení.

Okrem iného takýchto ľudí nemáme vo zvyku považovať za psychopatov, lebo nás okúzlia svojou osobnosťou, aspoň spočiatku. Časom sa však skutočná povaha psychopata začne postupne odhaľovať prostredníctvom rôznych prejavov deštruktívneho správania. Začnú si detailne všímať každý váš pracovný úkon. Pripíšu si zásluhy za vaše úspechy a obvinia vás zo svojich zlyhaní. Vytvoria atmosféru plnú tajnostkárstva. Uistia sa, že nikto nepozná celú pravdu. Rozdelia ľudí na partiu obľúbencov a outsiderov, ktorých šikanujú a individuálne ponížujú, zatiaľ čo zvyšok skupiny ich správanie prehliada. Týmto všetkým podrývajú vaše sebavedomie a ničia vzájomnú dôveru medzi kolegami. Najprv budete ich činy možno nesprávne považovať za prejavy stresu, vyťaženia alebo úzkosti.

Možno budete dokonca obviňovať seba samých či snažiť sa neustále zlepšovať v túžbe zapáčiť sa im. Napokon však môžu spôsobiť škodu, ktorá býva zničujúca z hľadiska vašej osobnosti a zároveň devastáčna pre tím, spoločnosť či podnik, v ktorom pracujete, keďže podrýva súčasne dôveru aj tímovú prácu, dva kľúčové komponenty kolektívneho úspechu a prežitia.

V tejto knihe sa vydáme na cestu odhaľovania skrytého sveta psychopатов na pracovisku. Preskúmame ich taktiky, schopnosť dosahovať úspech a stratégie, ktoré môžete použiť, aby ste ochránili seba a svoju spoločnosť. Rozpítveme typické správanie psychopатов a ukážeme si, ako ich rozpoznať a odolať ich vplyvu.

Pozrieme sa bližšie na životy niektorých známych lídrov, akými sú napríklad Al Dunlap (prezývaný „Motorová píla“), Donald Trump a Steve Jobs, aby sme si ukázali, ako ľahko sa dá odhaliť nedostatok empatie u človeka, keď viete, čo hľadať. Prejdeme k filmu s Rickym Gervaisom, aby sme sa pozreli na to, aký naivný pripadá psychopatovi svet. Predstavím vám prácu psychológa Kenta Kiehla, ktorý svoj život zasvätil skúmaniu myšlienkových pochodov psychopатов a prostredníctvom svojej práce ukázal, prečo je nemožné psychopata zastrašiť. Pozrieme sa tiež do liečebného centra pre mladistvých *Mendota Juvenile Treatment Center* vo Wisconsin, teda do zariadenia na štýl väzenia, kde neploletých zločincov strážia psychológovia, ktorí ukazujú, ako možno správanie psychopатов regulovať. Okrem toho vám tiež predstavím zvláštny akademický svet teórie hier a pozrieme sa, či sa psychopati rozhodujú inak ako my ostatní, keď máme za úlohu predstaviť si, ako by sme sa zachovali v niektorej život ohrozujúcej situácii.

Hoci vďaka tomuto všetkému získame predstavu o správaní psychopata, pokiaľ ho chceme naozaj pochopiť, musíme sa pozrieť na svet jeho očami. S týmto zámerom vstúpime do fiktívneho sveta

Stephanie, Alice, Scotta a Jasmine, kde budeme môcť pozorovať tú istú spleť udalostí z perspektívy psychopata, jeho hlavnej obete, okolostojacich a ich zamestnávateľov. Pomôže nám to skutočne porozumieť, ako vníma svet človek bez štipky empatie, a presvedčíme sa, akú obrovskú škodu spôsobuje jeho perspektíva ostatným. Budeme sledovať psychopata, ktorý úplne ničí život takmer každému, koho stretne, hoci nemá v pláne nič výnimočné, iba to, aby sa mal dnes o niečo lepšie, ako sa mal včera. A uvidíme tiež, ako sa niektorí spolupracovníci stanú jeho obeťami, zatiaľ čo iní sa mu vyhnú, a aký nevšímavý je voči tomu šéf.

Vo svojej podstate je dobre riadený podnik tá najlepšia obrana voči psychopatom na pracovisku, dokáže ich účinne skrotiť alebo vypuďiť. Pokiaľ porozumiete rizikám, ktorým vás psychopati vystavujú, a naučíte sa, ako sa voči nim správať, dokážete ubrániť nielen svoje vlastné psychické zdravie, no zabezpečíte tiež dlhodobý úspech a stabilitu spoločnosti, v ktorej pracujete. Vydajme sa teda spoločne na spletitú cestu krajinou chameleónov žijúcich medzi nami – skrytých psychopatov na pracovisku.

# 1

## Chameleóni medzi nami

### Psychopati v priebehu dejín

V auguste roku 1941 sa J. Edgar Hoover, prvý riaditeľ novovzniknutého Federálneho vyšetrovacieho úradu (FBI), dozvedel o tom, že sa do konca daného roka Japonsko pokúsi zaútočiť na prístav Pearl Harbor. Mal k dispozícii dva presvedčivé dôkazy, ktoré presne ukazovali, ako by sa daný útok mal odohrať. J. Edgar však nedôveroval človeku, ktorý mu tieto informácie poskytol, a tak sa namiesto toho, aby ich posunul americkej armáde, rozhodol, že sa pochváli svojimi forenznými schopnosťami v odhaľovaní dôkazov tým, že odovzdá ďalej iba niektoré z nich. Nanešťastie, vynechal informáciu o prístave Pearl Harbor. O štyri mesiace neskôr, v nedeľu 7. decembra 1941 o 7.48 hod., vzlietlo 353 bojových lietadiel zo šiestich lietadlových lodí Japonského cisárskeho námorníctva, ktoré následne zaútočili na flotilu USA kotviacu v havajskom prístave Pearl Harbor. O deväťdesiat minút neskôr zomrelo 2 403 amerických vojakov, došlo k potopeniu, prípadne vážnemu poškodeniu

21 lodí amerického námorníctva a k zničení alebo poškodeniu vyše 300 bojových lietadiel.

Človek, ktorý Hooverovi poskytol túto kľúčovú správu od výzvednej služby, bol Duško Popov, dvojitý agent pôvodom z Juhoslávie, ktorý pracoval pre britskú a zároveň nemeckú rozvedku. Popovovi sa podarilo infiltrovať medzi najvyššie postavených členov nemeckej vojenskej rozvedky známej ako Abwehr, vďaka čomu mohol poskytovať Britom cenné informácie počas vojny. Vyslúžil si krycie meno „Trojkolka“, a to vďaka svojmu pôsobeniu v špionážnej sieti troch krajín.

Popov dostal za úlohu zhromažďovať informácie o schopnostiach a obrannej sile amerického námorníctva, obzvlášť na Havaji. Nemci sa podelili o tieto tajné informácie so svojimi japonskými spojencami, ktorí pripravovali útok na nič netušiacu tichomorskú flotilu USA. Popov získané informácie posunul svojim britským nadriadeným, ktorí bezodkladne upozornili Američanov. Tak došlo k tajnej schôdzke s FBI.

Prvá z vecí, ktorú Popov prezradil vyšetrovateľom FBI, bola tá, že k útoku na Pearl Harbor dôjde na konci roka. Svoje tvrdenie podopieral dvoma dôkazmi. V prvom rade išlo o komuniké nemeckého leteckého ataše v Tokiu, ktoré hovorilo o jeho výlete s námornými dôstojníkmi Japonska do talianskeho Tarenta.

Komuniké odhalilo, že japonskí dôstojníci sa mimoriadne zaujímali o získanie všemožných detailov o britskom útoku z novembra 1940, po ktorom talianske námorníctvo nebolo schopné pokračovať v boji. Britská lietadlová loď *Illustrious* s 21 zastaranými torpédovými bombardérmi typu Swordfish zničila taliansku námornú flotilu kotviacu v Tarentskom zálive. Až dovtedy sa námorníctvo riadilo nepísaným pravidlom, že vzdušné torpéda nie je možné použiť v plytkých vodách. Briti však našli spôsob, ako ich využiť aj týmto

spôsobom, čím napokon pôsobivo a účinne eliminovali talianske námorníctvo ako hrozbu v Stredozemnom mori.

Tarentský útok sa dostal na prvé stránky amerických novín v novembri 1940, pričom *New York Times* aj *Washington Post* uverejnili siahodlhé analýzy devastačného účinku leteckých síl na kotviacu taliansku flotilu. Veliteľ námorných operácií USA vzal túto hrozbu vážne a napísal list veliacemu dôstojníkovi v Pearl Harbor, admirálovi Richardsonovi. Odvolával sa v ňom na Tarent a žiadal ho, aby uviedol do prevádzky protitorpédové ochranné siete. Richardson odmietol, pričom poukázal na nepravdepodobnosť takého útoku a plytkosť danej zátoky. Počas nasledujúcich mesiacov námorní atašé USA pôsobiaci na britských lodiach aj naďalej podávali správy o pokrokoch torpédovej techniky, čo znamenalo, že plytké vody už nepôsobili ako účinná obrana. Tieto správy sa dostali až na Úrad námorného spravodajstva v USA, ich odporúčania sa však nikdy nezaviedli do praxe.

Druhým dôkazom boli otázky japonskej rozviedky o prístave Pearl Harbor, ktoré poskytla Popovovi výzvedná služba Abwehr. Japonci chceli podrobné informácie o plávajúcich rýpadlách, hĺbke vody, existencii a umiestnení protitorpédových ochranných sietí a tiež o polohe a prepravnej kapacite troch letísk nachádzajúcich sa v blízkosti základne amerického námorníctva. Nemci tak usúdili, že Japonci majú v pláne zopakovať letecký torpédový útok v plytkých vodách na kotviacu americkú flotilu v Pearl Harbor, a povedali to Popovovi.

Popov bol známy svojím donchuanstvom, ktoré prispelo k jeho úspechu ako dvojitého agenta. Keďže sa narodil do bohatej a vplyvnej juhoslovanskej rodiny, mal vyberaný vkus a slabosť na rýchle autá a krásne ženy. Jeho charizma a šarm mu umožnili nadviazať vzťahy vo vyšších spoločenských vrstvách a pohybovať sa v elitných kruhoch, čo sa mu napokon vyplatilo pri špiónážnych aktivitách.

Popovova zvodcovská povaha okrem iného inšpirovala aj Jamesa Bonda, ikonickú postavu Iana Fleminga. Fleming, ktorý tiež pracoval pre britskú tajnú službu, pozoroval Popova v kasíne na neutrálnej pôde Portugalska na začiatku roku 1941. Všimol si, ako šikovne sa obracia pri ruletových stoloch a nezáväzne konverzuje s informátormi a okúzľujúcimi, elegantne odetými ženami. Tento zážitok pravdepodobne inšpiroval Fleminga pri stvárnení Bonda v jeho prvom románe *Casino Royale*.

Hooverovi sa nepáčilo Popovovo sukničkárstvo, bondovský štýl života a neveril mu ani napriek tomu, že M16 sa zaručila za jeho dobré úmysly. Hoover teda jeho informáciu ďalej neodovzdal. Armáde povedal, že Popova vypočul, no namiesto toho, aby sa sústredil na to, čo Popov povedal alebo čoho sa dané otázky týkali, zameral sa na fakt, že informácie od Japoncov Popov uchoval pomocou nového nemeckého vynálezu. Hoover nespomenul ani to, že Popova požiadali o vyzradenie podrobných informácií o obrane na Pearl Harbor.

Podľa rozhodovacích orgánov námorníctva je takmer isté, že ak by Hoover tajnú informáciu posunul ďalej, dalo sa danému útoku predísť. Došlo tak k tragickému a pridrahému zlyhaniu dôvery. Prečo by niekto tak absolútne nedôveroval druhému človeku, a riskoval by pri tom zničenie americkej flotily a smrť tisícov námorníkov? Prečo by mal taký človek dozeráť na tok informácií? Prečo by sa rozhodol chvastať sa vlastnými zručnosťami namiesto varovania námorníctva?

# 1

Po zotavení sa z rakoviny semenníkov sa z prakticky neznámeho amerického cestného cyklistického pretekára Lancea Armstronga stal sedemnásobný víťaz Tour de France v rozmedzí rokov 1999



až 2005. Tomuto pozoruhodnému výkonu pritom predchádzali iba jeho dve etapové výhry v rámci pretekov, ktoré každoročne pozostávajú z 21 etáp. Prvé etapové víťazstvo zaznamenal v roku 1993, keď samotné preteky ani nedokončil, a druhé v roku 1995, keď v celkovom poradí skončil na 36. mieste. Výhrou celej súťaže a šestnásobným obhájením titulu v nasledujúcich rokoch na seba celkom jednoznačne strhol pozornosť. Armstrong sa stal americkým hrdinom. Prekonal rakovinu, založil nadáciu pre ľudí trpiacich týmto ochorením a stal sa očarujúcim a podmanivým ambasádorom daného športu. Svoju masku si však napokon musel zložiť.

Americká antidopingová agentúra (USADA) obvinila 12. októbra 2012 Armstronga z vedenia rozsiahlej dopingovej siete a z užívania látok na zvýšenie výkonnosti. Správa potvrdila, že Armstrong bol zapojený do „najsofistikovanejšieho, profesionálneho a najúspešnejšieho dopingového programu, aký šport dovtedy zažil“. Armstrong tieto nepodložené tvrdenia poprel, no proti obvineniam nenamietal. Keď ich Medzinárodná cyklistická únia potvrdila, odobrali mu všetky výhry od roku 1998 vrátane bronzovej medaily, ktorú vyhral na olympiáde v Sydney v roku 2000, a natrvalo ho vylúčili zo sveta športu. V roku 2013 v rozhovore s Oprah Winfreyovou obvinenia z dopingu priznal. Väčšinu času v priebehu predošlých 15 rokov však strávil ničením života každému, kto naznačoval, že dopuje.

Keď Emma O'Reillyová, masérka v jeho tíme, prezradila v roku 2003 novinárovi Davidovi Walshovi, že Armstrong podvádza a užíva nepovolené látky, Armstrong ju verejne označil za „pijanskú fľandru“ a zažaloval ju. Tlak vyvolaný súdnym procesom a s ním spojenou publicitou spôsobil rozpad jej manželstva. Keď Armstrongov cyklistický kolega a bývalý víťaz Tour de France Greg LeMond vyjadril v roku 2001 pochybnosti o Armstrongovi a o tom, že je „čistý“, Armstrong mu povedal, že by pokojne našiel desať ľudí, ktorí by

dosvedčili, že to Lamond podvádza takýmto spôsobom. Lamondova žena neskôr na súde priznala, že Armstrong ponúkol jednému z Lamondových tímových kolegov 300 000 USD za to, že dosvedčí, že videl, ako Lamond užíva nedovolené látky.

Podľa Armstrongovho cyklistického kolegu a najlepšieho priateľa Frankieho Andreua a jeho ženy Betsy Armstrong povedal svojmu onkológovi, že dopoval v období, keď podstupoval liečbu rakoviny. Betsy tvrdí, že bola pri tom, keď to Armstrong hovoril. Keď Betsy túto informáciu posunula Davidovi Walshovi, aby ju mohol použiť vo svojej knihe z roku 2004 s názvom *Tajomstvá Lancea Armstronga* (voľne z anglického originálu *LA Confidential*), musela čeliť neustálemu verejnému očierňovaniu zo strany Armstronga, ktorý ju nazýval „bláznivou mrchou“ a „psychopatkou“ a zažaloval ju za urážku na cti. V roku 2011 zlatý olympijský medailista v cyklistike a zároveň Armstrongov bývalý tímový spoluhráč Tyler Hamilton priznal doping a obvinil z neho aj Armstronga. Keď sa Hamilton ocitol na lavici svedkov vo federálnom prípade vedenom proti Armstrongovi vo veci podvodného konania voči Americkej pošte (US Postal Service), ktorá bola sponzorom Armstrongovho tímu, tvrdil, že ho Armstrong obťažoval v bare a vyhrážal sa mu slovami: „Ak sa postavíš na miesto svedka, rozpitveme ťa na zasrané kúsky. Budeš vyzeráť ako posraný idiot. Spravím ti zo života... peklo na zemi!“

Keď Oprah vytiahla jeho dlhú históriu súdnych sporov, ohovárania a zastrašovania, Armstrong vysvetlil, že všetkými tými hrozbami, šikanou a snahou o získanie nadvlády nad druhými sa vlastne snažil len získať kontrolu nad tým, čo sa dialo. Usiloval sa „pokračovať v príbehu a zakryť pravdu“. To, ako veľmi uškodil druhým ľuďom, mu zjavne vôbec neprišlo na um. V roku 2015 Armstrong v rozhovore pre BBC priznal, že ak by mal tú možnosť, „zrejme by to celé urobil znova“. Armstrong strávil väčšinu svojej kariéry klamaním

o dopingu. Keď začali jeho lži spochybňovať, podlo zaútočil na tých, o ktorých vedel, že hovoria pravdu, a neraz ich aj zničil. A zjavne nepocítoval žiadne výčitky svedomia. Prečo by bol niekto tak bezohľadne ľahostajný voči pravde? Ako je možné, že by mu nezáležalo na tom, čo tým spôsobí druhým? A prečo necítil vôbec žiadne výčitky za to, že zničil toľké životy a ich povest'

## 2

Táto kniha hovorí o evolučnom prežitku, ktorý sa však z našich životov stále nevytratil. Poznáme ich pod pojmami mikromanažéri, šikanéri, narcisti, machiavelistickí manipulátori, asociálne osobnosti, toxickí ľudia alebo sociopati. Ja uprednostňujem pomenovanie psychopati. Akokoľvek ich však nazvete, jedno majú spoločné: nedisponujú ľudskosťou. Teda minimálne v tom zmysle, že nie sú ako my ostatní. Evolúcia ich minula. Chýba im dôležité vedenie v mozgu. Ide o človeka vo verzii 1.0, ktorý žije medzi nami, ľuďmi 2.0. Verzia človeka 2.0 má vedenie podporujúce empatiu. Psychopati ho nemajú.

Príbehy Hoovera a Armstronga sú príkladmi zlyhania empatie. Povedzme si na rovinu, empatia nie je to isté čo sympatia a empatia sa v nás nevyvinula preto, aby sme boli milí – je to len pozitívny vedľajší účinok. Práve empatia nám totiž umožňuje dôverovať druhým ľuďom a zaujímať sa o nich. Znamená to, že sme schopní spolupracovať s ostatnými. A keď navzájom spolupracujeme, namiesto individuálnych súbojov s tigrom v džungli pracujeme spoločne ako tím odborníkov, a z ľahkej koristi sa tak stáva vrcholný predátor. Empatickí ľudia automaticky dôverujú ostatným a zvažujú dôsledky vlastných činov voči druhým.

Slávny americký miliardár a investičný guru Warren Buffett kedysi povedal: „Dôvera je ako vzduch, ktorý dýchame. Keď je prítomná, nevšimne si ju nikto. Keď chýba, všimne si to každý.“ Spolupracovník, ktorý sa napríklad odmietne podeliť o kontakt na potenciálneho zákazníka, vám tým vlastne prezrádza, že neverí vám alebo spoločnosti ako takej. Obáva sa, že si pripíšete zásluhy za sprostredkovanie a nepriznáte jeho podiel na veci, prípadne sa bojí, že celú spoluprácu prevezmete a jeho vynecháte. Takýto nedostatok dôvery škodí vám, vášmu spolupracovníkovi aj spoločnosti. Pokiaľ sa znásobí stovkami alebo dokonca tisíckami každodenných interakcií, vážne tým naruší chod organizácie.

Ak členom tímu dôverujete, že sú schopní adekvátne priznať zásluhy druhých, potom sa môžete navzájom podeliť o cenné informácie a nikto z vás nebude plytvať časom a hnať sa za svetlami reflektorov. Tím, v ktorom si ľudia navzájom dôverujú, vyrieši neodvratné konflikty bez toho, aby sa z nich stali trvalé zdroje paranoje. V spoločnosti, kde panuje skutočne silná vzájomná dôvera, sú zamestnanci do značnej miery nezávislí, čo podľa prieskumov na pracovisku zvyšuje ich motiváciu a výkon. Nemalo by nás to prekvapovať. Ak viete, že sa na vás šéf môže spoľahnúť a svoju prácu si urobíte poctivo, nebudete musieť plytvať časom a zdôvodňovať svoje rozhodnutia. Tím, ktorého členovia si dôverujú, rozpozná oblasti, kde je možné zvýšiť produktivitu. Tím pod dozorom mikromanažmentu si bude nechávať nápady pre seba, pretože sa bude obávať priradenia nálepky problémového hráča. Ak veríte, že každý člen v tíme zohrá svoju úlohu, nebudete musieť kontrolovať, či si jednotlivci skutočne plnia svoje povinnosti. Dôvera nám umožňuje napredovať v práci.

Človek s adekvátne fungujúcou empatiou by Duškovi Popovovi dôveroval. Áno, bol to dvojité agent, no agentúra M16 túto informáciu odkryla, predstavila ho FBI a dôverovala mu. Hooverovi

priniesol cenné informácie, ktoré potvrdili už získané tajné informácie o námorníctve. Pokiaľ by teda Hoover informácie odovzdal ďalej, americké námorníctvo mohlo presunúť svoju flotilu na more alebo zriadiť protitorpédové siete. Japonci sa tak mohli rozhodnúť, že svoj plán neuskutočnia, prípadne jeho následky mohli byť omnoho menej zničujúce. Napriek tomu Hoover uprednostnil to, aby ľuďom ukázal svoje schopnosti dekódovaním novej nemeckej technológie mikrodotov, namiesto toho, aby sa podelil o informácie, ktoré odhalil Popov. Žiaden normálny človek, ktorý by mal na výber medzi možnou smrťou tisícok ľudí a malou výhodou pre seba samého, by sa nerozhodol tak ako Hoover. Hoover však nebol normálny, ale paranoidný narcista s neukojiteľnou túžbou po pozitívnej publicite. Dôležité je, že neveril na možnú dôveru. Ako raz povedal jeho asistent: „Hoover neveril nikomu, na koho nič nemal.“

Hoover bol presvedčený, že jediný dôvod, pre ktorý ľudia niečo spravia, je ten, že ich k tomu prinútime. Preslávil sa tým, že mal zložku na každého, kto oplýval nejakou mocou. Páka, ktorú mu tieto súbory poskytovali, udržala Hoovera na pozícii riaditeľa FBI od vzniku tohto úradu v roku 1924, až kým nezomrel vo svojej kancelárii v roku 1972 vo veku 77 rokov. Dokonca aj John F. Kennedy, ktorý Hoovera z duše neznášal, ho opätovne vymenoval za riaditeľa, pretože vedel, že si nazhromaždil súbory s mimoriadne podrobnými informáciami o jeho sexuálnych nerozvážnostiach. Keď sa Richard Nixon pokúsil na súkromnom stretnutí Hoovera zbaviť, Hoover z neho odišiel nielen s istotou pracovného miesta, ale aj s vyšším rozpočtom pre FBI. Na Popova však nemal nič, nemal nad ním žiadnu kontrolu, preto predpokladal, že bude robiť presne to, čo by robil Hoover, teda klamať.

V dokumentárnom filme ESPN z roku 2020 Betsy Andreuová povedala o Lanceovi Armstrongovi: „Nemyslím si, že by si do dnešného dňa dokázal uvedomiť, ako veľmi ľuďom ublížil. Podľa

mňa ho to nezaujíma.“ Jedinec s fungujúcou empatiou by nezničil životy svojich priateľov, len aby obhájil lož, ktorej si bol vedomý. A ak by tak aj spravil, človek s fungujúcou empatiou by sa za spôsobenú ujmu kajal a snažil sa to druhým vynahradiť. Bez empatie sa takýto jedinec nedokáže vcítiť do druhých. Nemôže precítiť bolesť, ktorú spôsobuje. Nie je to o tom, že by mu nezáležalo na druhých, ale o tom, že toho nie je schopný.

Hoover držal v zajatí národ, aby si udržal svoje miesto. Nestačilo mu žiadne výkupné, dokonca ani Pearl Harbor. Armstrong spôsobil brutálne a trvalé škody na životoch ľudí okolo seba, len aby si zachoval svoje postavenie najlepšieho cestného cyklistu na svete. Mnohí vnímajú takéto konanie ako stelesnenie zla. Ak však máme úspešne vyviaznuť zo stretnutia so psychopatom, musíme sa na jeho skutky pozrieť z inej perspektívy.

### 3

Chcem, aby ste nazreli do mysle psychopata. Chcem, aby ste videli svet jeho očami. Skúste si predstaviť druhých ľudí ako len akúsi lacnú stoličku. Jej jediný účel je podopierať vás. Neberiete absolútne žiadne ohľady na dobro stoličky. Nezaujíma vás, čo si stolička o vás myslí. Hneď ako vám prestane poskytovať potrebnú oporu, vyhodíte ju a zoženiete si novú. Ak je potrebné rozlámať ju, aby ste ňou mohli priložiť do pece, bez váhania tak urobíte. Neexistujú žiadne výnimky. Vaša matka, manželka, vaši priatelia či cudzinci, všetci sú si rovní. Ponechávate si ich vo svojej blízkosti, kým sú užitoční, a zbavíte sa ich, keď prestanú takí byť.

Nepovažujete sa pre tieto pocity za zlého človeka. Vaše svedomie vás nijako neobmedzuje. Nemáte výčitky ani necítite hanbu. Konáte

len vo svojom najlepšom záujme a spravíte čokoľvek potrebné pre vlastný prospech. Akákoľvek ujma, ktorú spôsobíte druhým, vás trápi iba v tom prípade, ak znevýhodňuje vás. Uvedomujete si, že ostatní ľudia takto nepremýšľajú, no vy vnímate ich nezištný spôsob zmýšľania ako slabosť, ktorú možno zneužiť. Žijete vo svete, v ktorom psy požírajú psy, no väčšinu tých ostatných psov drží na vôdzke morálka. Práve to vám dáva jednoznačnú výhodu.

Keď psychopata pristihnú pri nevhodnom konaní, nedá sa zahabiť tak, aby ste v ňom vyvolali výčitky svedomia. Nie je schopný ničो ľutovať a spraví pokojne to isté, úplne rovnako a za rovnakých podmienok. Takéto myslenie nedokážeme pochopiť, pretože máme prirodzený záujem o našich blízkych. Dokážeme byť zlí, no prekročenie tejto hranice je naše vedomé rozhodnutie. Ak tak urobíme, máme výčitky svedomia. Pre psychopata žiadna hranica neexistuje. Nič nepovažuje za zakázané, a pokiaľ od neho chceme, aby cítil hanbu alebo ľútosť, akoby sme žiadali slepého, aby videl modrú oblohu.

Nedostatočné zapojenie empatie neznamená len to, že psychopati konajú bez ohľadu na druhých. Okrem toho znemožňuje, aby sa poučili z chýb. To je možno príčina, prečo Lance Armstrong povedal, že ak by mal tú možnosť, urobil by to znova. A pokiaľ by sa to isté opýtali Hoovera, pochybujem, že by postupoval inak. Empatia je totiž biochemický proces – jej prepojenie je integrálnou súčasťou mnohých funkcií v našom mozgu vrátane pamäti, ovládania impulzov, emočných odpovedí, a dokonca našej schopnosti rozpoznať nepatrné rozdiely v pachoch, vo zvukoch a farbách.

Minimálne jeden z 20 ľudí je psychopat. Psychopatov stretnete v práci, vo vzťahoch, v miestnom športovom klube aj vo svojej rodine. Táto kniha sprostredkúva, ako funguje myseľ psychopata a ako tieto poznatky využiť tak, aby ste prežili vzájomné stretnutie. Priznajme si, že na pracovisku je prežitie neraz jediná dostupná

možnosť. Väčšina z nás potrebuje prácu, ktorú má. Nemôžeme sa len tak postaviť a dať výpoveď, pretože náš šéf či kolega je psychopat – teda minimálne nie hned. Musíme sa z nej vymaniť vhodným spôsobom, ktorý minimalizuje škody na našich životoch a kariérach.

Nie je prospešné, aby sme psychopатов vnímali ako zlosynov. Keď tak spravíme, pridáme k ich spôsobu zmýšľania vrstvu morálky, ktorá v ich prípade jednoducho neexistuje. Predpokladáme, že konajú v rámci obmedzení, pričom v skutočnosti žiadne nemajú. Snažíme sa odhadnúť, čo ich motivuje a ako sa zachovajú, čo však môže byť až nebezpečne nesprávne. Pokiaľ psychopat neodovzdá ďalej informáciu, ktorá mohla zachrániť tisíce životov, hľadáme zložité vysvetlenia namiesto toho, aby sme prijali to, čo je očividné – Hoover neveril nikomu, koho nemohol vydierať. Pokiaľ psychopat zapredá váš život za drobný benefit pre seba samého, nehľadajte v tom nič viac. Nie je to súčasť žiadneho väčšieho plánu, ide len oňho – vybral si možnosť, ktorá v danom momente a čase vyhovovala viac jemu. Keď meškáte do práce preto, lebo sa vašim deťom nechcelo chystať do školy, a Janice povie, že sa za vás prihovorí, a pritom povie šéfovi, že ste meškali, pretože ste sa deň predtým príliš opili, urobí tak preto, lebo vidí vhodnú príležitosť, ako sa ukázať v dobrom svetle a vás zhodiť. Viac o tom ani nepremýšľala. Nejde o žiadne sprisahanie voči vám, len drobné plus pre ňu. Áno, budete ju za to nenávidieť, no ju to netrápi. Akoby ste čakali, že ju bude zaujímať, čo si stolička v kancelárii myslí o tom, že nedávno pribrala. Na vašich pocitoch jednoducho nezáleží.

Keďže vám chcem uľahčiť chápanie tohto zásadného rozdielu v spôsobe zmýšľania psychopатов, vezmem vás do mysli dvoch olympijských trénerov, ktorí pristúpili k vedeniu svojich tímov úplne odlišným spôsobom. Chcem, aby ste videli, ako empatia ovplyvnila spôsob ich hry. Ponoríme sa hlbšie do úvahy nad tým, prečo ako



ľudia (alebo väčšina z nás) kladieme empatiu na prvú priečku a prečo ani táto skutočnosť nezabránila zápasu o toaletný papier počas pandémie ochorenia COVID-19, hoci mala. Vezmem vás do zvláštneho sveta teórie hier a väzňovej dilemy, aby som názorne ukázal, ako vedci dokázali extrahovať spôsob premýšľania väčšiny ľudí a pretaviť ho do jednoduchej taktiky zvanej Oko za oko. Spoločne odhalíme, ako môže jednoduchá hra tak presne vystihovať spôsob uvažovania väčšiny z nás, navyše vo svete, kde je dôvera základným predpokladom.

Predstavím vám tiež Leea Hollowaya, muža zodpovedného za väčšinu softvéru, zabezpečujúceho internet, a zároveň trpiaceho typom demencie, ktorá zničila jeho schopnosť byť empatickým. Pozrieme sa na to, ako paracetamol dokáže postupne rozkladať empatiu kohokoľvek, kto ho konzumuje pravidelne. A vysvetlím, ako nám výskumy na ľuďoch, akým je aj Lee, dokážu pomôcť pochopiť, čo je na mozgu psychopata odlišné. Taktiež sa stretnete s Herveym Cleckleym, psychiatrom, ktorý v roku 1941 prvýkrát opísal psychopatiu ako masku príčetnosti a ako príklad použil Scarlett O'Harovú z románu *Odviata vetrom*.

Pointou tohto všetkého je snaha zodpovedať štyri jednoduché otázky, ktoré sú základom každej zažitej interakcie so psychopatom. Čo sa s týmto človekom deje? Prečo mi to robí? Ako ho prinútim prestať? A ako sa vyhnem tomu, aby sa to ešte niekedy opakovalo?