

NEW YORK TIMES BESTSELLER

DAVID
BROOKS

AKO
VNÍMAŤ
DRUHÉHO

Umenie hlbšie spoznávať iných

TATRAN

AKO VNÍMAŤ DRUHÉHO

DAVID BROOKS

**AKO VNÍMAŤ
DRUHÉHO**

Umenie hlbšie spoznávať iných

TATRAN

Z anglického originálu David Brooks: How to Know a Person,
ktorý vyšiel vo vydavateľstve Random House,
an imprint and division of Penguin Random House LLC,
New York 2023,

preložila Ivana Roháčová.

Vydalo Vydavateľstvo TATRAN, s. r. o., v roku 2025,
so sídlom Klariská 16, 815 82 Bratislava, Slovenská republika.

Vyšlo ako 5521. publikácia.

Vydanie I.

Knižnú väzbu podľa pôvodného návrhu spracoval Peter Zentko.

Zodpovedná redaktorka Adriana Oravcová

Jazykové redaktorky Beáta Beláková, Ina Martinová

Technický redaktor Peter Zentko

Sadzba AldoDesign, Bratislava

Vytlačil FINIDR, s.r.o., Český Těšín.

www.slovtatran.sk

:: knihy pre **hodnotnejší** život

info@slovtatran.sk

All rights reserved.

Copyright © 2023 by David Brooks

Translation © Ivana Roháčová 2025

Slovak edition © Vydavateľstvo TATRAN 2025

ISBN 978-80-222-1665-4

Petrovi Marksovi

Obsah

Prvá časť: VIDÍM ŤA

1. kapitola: Sila videného	13
2. kapitola: Ako nevidieť človeka	27
3. kapitola: Vyzdvihovanie	36
4. kapitola: Sprevádzanie	49
5. kapitola: Čo je to človek?	60
6. kapitola: Dobré rozhovory	74
7. kapitola: Správne otázky	85

Druhá časť: VIDÍM ŤA AJ V ŤAŽKÝCH CHVÍLACH

8. kapitola: Epidémia slepoty	99
9. kapitola: Náročné rozhovory	109
10. kapitola: Ako môžete pomôcť priateľovi, ktorý prepadol zúfalstvu?	123
11. kapitola: Umenie empatie	134
12. kapitola: Ako človeka formuje utrpenie?	157

Tretia časť: VIDÍM TVOJE SILNÉ STRÁNKY

13. kapitola: Osobnosť: Akú energiu vyžarujete?	171
14. kapitola: Životné úlohy	185
15. kapitola: Životné príbehy	205
16. kapitola: Ako vplývajú na náš život predkovia?	220
17. kapitola: Čo je to múdrosť?	237
Podakovanie	261
Poznámky	265
Register	277

Prvá část

VIDÍM ŤA

1. KAPITOLA

Sila videného

Keď ste videli starý film *Fidlikant na streche*, asi viete, aké srdečné a emotívne vedia byť židovské rodiny. Ich členovia sa v jednom kuse objímajú, spievajú, tancujú, smejú sa a plačú.

Ja som vyrastal v inej židovskej rodine.

Moja výchova by sa dala zhrnúť frázou: „Mysli ako Žid, správaj sa ako Brit.“ Patrili sme k tej odmeranej sorte s kamennou tvárou. Netvrdím, že som mal zlé detstvo – to vôbec nie. Keď som dospel, domov pre mňa predstavoval podnetné miesto. Počas Vďakyvzdania sme pri večeri zvyčajne rozoberali dejiny viktoriánskych pomníkov a evolučné pramene intolerancie na laktózu (nežartujem). V našej domácnosti bola prítomná láska. Len sme ju nevyjadrovali.

Možno nikoho teda neprekvapí, že som bol trochu odťažitý. Keď som mal štyri, vychovávateľka v škôlke vraj mojím rodičom povedala: „David sa nehráva s ostatnými deťmi. Často postáva bokom a *pozoruje* ich.“ Možno za to mohla moja povaha a možno výchova, no odmeranosť sa do istej miery stala mojou súčasťou.

Kým som nastúpil na strednú školu, trvalo som sa zabýval vo vlastnej hlave. Skutočne naživo som sa cítil len vtedy, keď som sa mohol osamote venovať spisovateľskému remeslu. V sedemnástich som sa zahľadel do istej Bernice. Ale po chvíľke vyzvedania som zistil, že chce ísť na rande s niekým iným. Šokovalo ma to. Pamätám si, ako som si vravel: „Čo si vôbec *myslí*? Píšem omnoho lepšie než on!“ Je celkom pravdepodobné, že som mal trochu obmedzený pohľad na to, ako vyzerá spoločenský život väčšiny ľudí.

Neskôr, keď som mal osemnásť, dvaja členovia prijímacej komisie na Kolumbijskej univerzite, Wesleyan a Brown, rozhodli, že by som mal ísť na Chicagskú univerzitu. Mám rád svoju alma mater a odkedy som ju vyštudoval, veľa vecí sa na nej podstatne zlepšilo, ale počas mojich študentských čias to nebolo miesto, ktoré by podporovalo spoznávanie vlastných pocitov a napomohlo môjmu emocionálnemu odmäku. Mám rád jeden bonmot: Chicagská univerzita je baptistická škola, kde ateistickí profesori učia židovských študentov o svätom Tomášovi Akvinskom. Tamojší študenti stále nosia tričká s nápisom: „Jasné, že to funguje prakticky, ale čo teoreticky?“ A tak som natrafil na toto opojné miesto a čuduj sa svete... zapadol som.

Keby ste ma stretli po desiatich rokoch od získania titulu, asi by som vám pripadal ako celkom príjemný chlapík, veselý, hoci trochu zdržanlivý – nie ako niekto, koho je jednoduché spoznať alebo komu by nerobilo problém spoznávať iných ľudí. V skutočnosti som bol majster úniku. Keď mi niekto prezradil čosi citlivé z osobného života, vynikal som v očnom kontakte s jeho topánkami a vzápätí som sa vyhovoril na životne dôležité stretnutie s chlapíkom v čistiarni. Tušil som, že to nie je najlepší *modus vivendi*. Vo chvíľach, keď sa so mnou niekto pokúšal nadviazať nejaké puto, mi bolo až bolestne trápne. Túžil som sa s niekým spojiť, ale nevedel som nájsť tie správne slová.

Potláčanie pocitov sa stalo mojím základným spôsobom putovania životom. Predpokladám, že ma k tomu viedli obvyklé

dôvody: strach z blízkosti, intuitívna predtucha, že keby som otvoril stavidlá pocitom, nepáčilo by sa mi, čo by sa zo mňa vyvalilo, strach zo zraniteľnosti a bežná sociálna neobratnosť. Tento potláčaný život ilustruje jedna zdanlivo nepatrná a hlúpa príhoda: zbožňujem bejzbal, a hoci som bol na stovkách zápasov, nikdy sa mi nepodarilo chytiť zle odpálenú loptičku. Asi pred pätnástimi rokmi som však sedel na štadióne v Baltimore. Jeden hráč pri odpale zlomil pátku, tá oblúkom prerotovala ponad bránkovisko a takmer celá, chýbal jej len koniec rukoväte, dopadla k mojim nohám. Zohol som sa a zdvihol som ju. Odniesť si zo zápasu pátku je tisíckrát lepšie než chytiť loptičku! Mal som skákať od radosti, mávať trofejou nad hlavou, tešiť sa s ostatnými divákmi a užiť si chvíľu slávy na obrovskej obrazovke nad ihriskom. Namiesto toho som si položil pátku k nohám, sadol som si a nepohol ani brvou. Všetci na mňa vyvalovali oči. Keď si na to spomeniem, chce sa mi na seba zakričať: „Prejav trochu radosti!“ Čo sa týka spontánnych prejavov emócií, v tom čase som mal emočnú kapacitu kávovej lyžičky.

Život však vie človeka vyklepať domäkka. Keď som sa stal otcom, prešiel som si citovou revolúciou. Neskôr som schytil zopár bežných dospeláckych úderov: nevyhli sa mi rozpadnuté vzťahy, verejné prešľapy ani zraniteľnosť súvisiaca so starnutím. Následný pocit vlastnej krehkosti mi prospel, vďaka nemu som spoznal hlbšie, dovtedy potláčané stránky svojej osobnosti.

Začiatok dodnes pretrvávajúceho putovania za dosiahnutím stavu plnohodnotnej ľudskej bytosti symbolizuje ďalšia zdanlivo nepodstatná udalosť. Ako komentátora a odborníka ma občas pozývajú na panelové diskusie. Väčšinou sa konajú vo washingtonských think tankoch a prejavuje sa tam presne toľko vrúcnych citov, koľko by človek očakával od diskusie o fiškálnej politike. (Novinárka Meg Greenfieldová raz podotkla, že vo Washingtone nežijú z reťaze odtrhnuté decká, ktoré by strčili mačku do sušičky, žijú tam deti, ktoré by na také decká utekali nažalovať.) Tento-

raz ma však pozvali na diskusiu do newyorského Public Theater, tamojší súbor neskôr uviedol muzikál *Hamilton*. Zdá sa mi, že sme mali rozoberať úlohu umenia vo verejnom živote. Spoločne so mnou o téme diskutovala aj herečka Anne Hathawayová, zábavný a intelektuálny klaun Bill Irwin a zopár ďalších. V tejto diskusii neplatili pravidlá z washingtonských think tankov. Účinkujúci sa v zákulisí navzájom povzbudzovali, pred začiatkom sme sa hromadne objali a na scénu sme vybehli plní súdržnosti a cieľavedomosti. Hathawayová zaspievala dojímavú pieseň. Na javisku boli aj vreckovky, keby niekto nezadržal slzy. Ostatní diskutujúci začali precítiť svoje zážitky. Rozplývali sa nad čarovnými okamihmi, keď ich to či ono umelecké dielo či inscenácia dostalo, prenieslo na iné miesto alebo transformovalo. Sám som sa rozčítal! Slovmi môjho hrdinu Samuela Johnsona, bolo to ako sledovať mroža, ktorý sa pokúša krasokorčuľovať – nevyzeralo to dobre, ale nedal sa od toho odtrhnúť zrak. Koniec diskusie sme oslávili ďalším spoločným objatím. Hlavou sa mi prehánalo: „To je úžasné! Musím sa s divadelníkmi stretávať častejšie!“ Zaprisahal som sa, že zmením svoj život.

Áno, život mi zmenila panelová diskusia. Uznávam, že šlo o trochu postupnejší proces. Lenže ako roky plynuli, uvedomil som si, že odťažitosťou sa dištancujem od života, odcudzujem sa nielen ostatným, ale aj sebe. Vydal som sa teda na cestu. My spisovatelia veci riešime, ako inak, verejne, takže som napísal knihy o emóciách, charaktere a spirituálnom raste. Celkom to zafungovalo. V priebehu rokov som zmenil svoj život. Odhalil som ľuďom viac zo svojej zraniteľnej stránky a môj verejný prejav sa stal o čosi emotívnejším. Snažil som sa stať človekom, ktorému by sa ostatní chceli zveriť, niekým, komu by chceli povedať o rozvoje, o zármutku zo straty partnera, o starostiach o deti. Postupne sa vo mne začalo čosi meniť. Nadobúdala som úplne nové skúsenosti: „Čo ma to štekli v hrudi? To sú preda pocity!“ Jeden deň som tancoval na koncerte a myslel som si: „Pocity sú skvelé!“ Inokedy

som bol smutný, pretože moja manželka odišla na výlet: „Pocity sú nanič!“ Zmenili sa aj moje životné ciele. V mladosti som chcel byť vzdelaný, ale postupom času som túžil nadobudnúť múdrosť. Múdri ľudia totiž neoplývajú len informáciami, majú aj súcit a porozumenie s ostatnými. Vedia, čo je to život.

Nie som výnimočný človek, ale viem sa vyvíjať. Viem sa pozrieť na svoje slabé stránky a dokopať sa k tomu, aby sa zo mňa stala vyzretejšia ľudská bytosť. Za tie roky som sa niekam posunul. Naozaj, môžem vám to aj dokázať! Dvakrát som mal to šťastie a objavil som sa v *Super Soul Sunday*, šou Oprah Winfreyovej, prvý raz v roku 2015 a druhý v roku 2019. Po ukončení druhého nahrávania ku mne podišla Oprah a povedala: „Málokedy stretnem človeka, ktorý prešiel takou veľkou premenou. Predtým ste boli zablokovaný.“ V tú chvíľu som bol na seba pyšný. Kto iný než Oprah by to mal vedieť posúdiť?

Na svojej ceste som sa naučil jednu podstatnú vec. Srdečnosť je predpokladom toho, že sa z vás stane naplnená, láskavá a múdra ľudská bytosť. Ale to nestačí. Ľudia potrebujú sociálne zručnosti. Hovoríme o dôležitosti „vzťahov“, „komunity“, „priateľstva“, „sociálnych spojení“, ale všetky tieto pojmy sú príliš abstraktné. Ak chceme skutočne vybudovať priateľstvo alebo komunitu, musíme správne vykonať sled malých, špecifických sociálnych úkonov: vyjadriť nesúhlas bez narušenia vzťahu, odhaľovať zraniteľnosť v správnom tempe, pozorne načúvať, vedieť kultivovane ukončiť konverzáciu, vedieť požiadať o odpustenie a zároveň vedieť odpúšťať, vedieť, ako niekoho sklamať a nezlomiť mu pritom srdce, vedieť byť k dispozícii trpiacemu človeku, vedieť zorganizovať podujatie, na ktorom sa každý cíti vítaný, vedieť poze-rať na veci z iného uhla.

Vymenované zručnosti patria k najdôležitejším, akými môže človek disponovať, a napriek tomu ich nevyučujeme na školách. Občas to vyzerá, akoby sme zámerne budovali spoločnosť, ktorá ľudí takmer vôbec neučí vykonávať životne najdôležitejšie čin-

nosti. V dôsledku toho sú mnohí z nás osamelí a nemajú hlboké priateľstvá. Niežby sme o ne nestáli. Ľudské bytosti zo všetkého najviac túžia po tom, aby sa na ne niekto pozeral s láskyplným rešpektom a prijatím. Problém spočíva v tom, že nám chýbajú praktické vedomosti, ako sa navzájom zahrnúť pozornosťou, po ktorej tak túžime. Nie som si istý, či západné spoločnosti niekedy vynikali v odovzdávaní týchto zručností, ale najmä v posledných desaťročiach nastal úpadok v osvojovaní si morálnych zásad. Naše školy a iné inštitúcie sa čoraz viac zameriavajú na kariérnu prípravu budúcich pracovníkov, ale ignorujú zručnosti ako ohľaduplnosť voči ostatným. Humanitné vedy, ktoré nás učia o mentálnom svete druhých ľudí, sú marginalizované. Ani čas strávený na sociálnych sieťach nám nepomáha nadobudnúť tieto zručnosti. Sociálne siete nám ponúkajú ilúziu spoločenského kontaktu bez nutnosti vykonávať gesta, vďaka ktorým si budujeme dôveru, starostlivosť a náklonnosť. Blízkosť je na nich nahradená stimuláciou. Posudzovanie je všadeprítomné a pochopenie sa vyparilo.

V súčasnej ére plazivej dehumanizácie ma začali fascinovať sociálne zručnosti: zaujímalo ma, ako sa dá naučiť správať k iným ohľadupľnejšie a ako možno lepšie porozumieť svojmu najbližšiemu okoliu. Dospel som k názoru, že kvalita života a zdravie spoločnosti do veľkej miery závisia od toho, ako sa k sebe správame pri každodenných interakciách.

Všetky tieto zručnosti pramenia z jednej základnej: zo schopnosti pochopiť prežívanie druhého človeka. Základnou zručnosťou každého zdravého človeka, rodiny, školy, organizácie či spoločnosti je schopnosť porozumieť niekomu do hĺbky a dať mu to najavo – poznať iného človeka do detailov, dokázať, že si ho vážime, načúvame a rozumieme mu.

V tom spočíva schopnosť byť dobrým človekom. Je to ten najlepší darček, aký môžete darovať iným, ale aj sebe.

Ludské bytosti potrebujú uznanie v rovnakej miere, v akej potrebujú jedlo a vodu. Neexistuje horší trest ako *nevnímať* niekoho, správať sa k človeku ako k nepodstatnému či neviditeľnému. „Najhorším hriechom, ktorého sa môžeme dopustiť na blížnom, nie je nenávisť,“ napísal George Bernard Shaw, „ale nezáujem: v tom spočíva pravá neľudskosť.“ Keď si niekoho nevšímame, hovoríme mu tým, že na ňom nezáleží. Že neexistuje.

Na druhej strane na svete je len zopár vecí, ktoré nás dokážu naplniť tak ako vedomie, že si nás ktosi všimol a pochopil. Často sa ľudí pýtam na moment, keď sa cítili pochopení, a oni mi s rozžiarenými očami rozprávajú príbehy o zlomových okamihoch. Spomínajú na chvíľu, keď v nich niekto rozoznal talent, o ktorom ani sami netušili. Na chvíľu, keď boli so silami v koncoch a ktosi pochopil, čo presne potrebujú – a odľahčil ich bremeno tým najvhodnejším spôsobom.

Počas uplynulých štyroch rokov som sa odhodlal osvojiť si zručnosti, vďaka ktorým môžeme vnímať druhých ľudí a pochopiť ich, dať im najavo, že ich rešpektujeme, vážime si ich a môžu sa pri nás cítiť bezpečne. V prvom rade som chcel tieto zručnosti pochopiť a osvojiť si ich z pragmatických pohnútok. V dôležitých životných situáciách sa nemôžete rozhodnúť správne, kým nerozumiete ostatným. Pred uzavretím manželstva predsa musíte poznať nielen výzor, záujmy a kariérne vyhliadky svojej polovičky, ale aj to, ako sa zranenia z jej detstva prejavujú v dospelosti a či sa jej najtajnejšie túžby zhodujú s vašimi. Predtým než prijmete nového zamestnanca, musíte v ňom vidieť nielen to, čo o sebe napísal v životopise, ale aj subjektívne časti jeho vedomia, časti, vďaka ktorým sú ľudia pracovití alebo si nerobia ťažkú hlavu z neistoty, vedia zachovať pokoj v krízovej situácii, prípadne sa správajú veľkoryso ku kolegom. Keď si chcete udržať zamestnanca, musíte mu vedieť dať najavo, že si ho ceníte. V štúdií z roku 2021¹ sa konzultačná firma McKinsey opýtala manažérov, prečo ich zamestnanci podávajú výpovede. Väčšina

manažérov sa domnievala, že odchádzajú za vyšším platom. Keď sa však výskumníci opýtali na dôvody výpovedí samotných zamestnancov, najčastejšie uvedené odpovede súviseli so vzťahmi. Pracovníci necítili zo strany manažérov a spoločností uznanie ani záujem. Cítili sa prehladaní.

A ak je táto schopnosť skutočne pochopiť ostatných ľudí dôležitá pri uzavretí manželstva alebo pri nábore a udržaní zamestnancov, je rovnako dôležitá, ak ste učiteľ, ktorý vychováva študentov, doktor vyšetrujúci pacientov, hosťiteľ, ktorý sa snaží predvídať každé želanie hosťa, človek, čo chce stráviť čas s kamarátom, rodič vychovávajúci dieťa alebo partner, ktorý večer sleduje, ako jeho milovaná polovička zalieza do postele. Život je omnoho lepší, ak sa viete pozeráť na veci nielen zo svojho uhla pohľadu, ale aj z perspektívy iného človeka. „Umelá inteligencia za nás bude v nasledujúcich desaťročiach vykonávať rôzne činnosti a v mnohých človeka nahradí úplne, ale jednu vec nedokáže nikdy: nadviazať medziľudské vzťahy. Ak sa chcete presadiť v ére umelej inteligencie, mali by ste byť výnimočne dobrí v nadväzovaní vzťahov.“

V druhom rade som si danú zručnosť chcel osvojiť z dôvodov, ktoré by sme mohli označiť ako duchovné. Správne vnímanie druhého človeka je nesmierne tvorivá činnosť. Nikto naplno neocení vlastnú krásu či prednosti, ak sa neodzrkadľujú v mysli druhého človeka. Ak majú ľudia pocit, že sú videní, rastú. Keď na mňa ktosi obráti lúč pozornosti, rozkvitnem. Keď vo mne niekto vidí veľký potenciál, pravdepodobne ho raz v sebe zbadám tiež. Keď niekto porozumie mojim slabším a v ťažkej chvíli mi prejaví súcit, zvyšuje sa šanca, že zvládnem čeliť rôznym životným nástrahám. Psychologička Diana Foshaová píše: „Základom odolnosti je... pocit, že nás miluje a chápe niekto vyrovnaný a na nás naladený, že existujeme v jeho mysli a srdci.“² Naučím sa nazerať na seba tak, ako ma vnímaš ty.

Tretí dôvod, prečo som sa chcel priučiť tejto zručnosti, možno zhrnúť ako otázku prežitia národa. Ľudské bytosti sa vyvinuli,

aby žili v malých skupinách, ktorých členovia sú si viac-menej podobní. V súčasnosti však mnohí z nás žijú v úžasne pluralistických spoločnostiach. V Amerike, Európe, Indii a na mnohých iných miestach prebieha snaha o vybudovanie multikultúrnych demokratických zriadení, spoločností, ktoré zahŕňajú ľudí rozličných rás a etník, ideológií a pôvodu. Aby pluralistické spoločnosti mohli prežiť, potrebujú občanov schopných vidieť skrz rozdiely a prejaviť porozumenie, ktoré je predpokladom dôvery – občanov, ktorí prinajmenšom môžu povedať aspoň: „Začínam ti rozumieť. Iste, nikdy nebudem vnímať svet rovnako ako ty, ale postupne naň začínam nazeráť tvojimi očami.“

Naše sociálne zručnosti nezodpovedajú potrebám súčasných pluralistických spoločností. Ako novinár často robím rozhovory s ľuďmi, ktorí mi prezrádzajú, že sa cítia, akoby ich nikto nevidel a nerešpektoval: černosi majú pocit, že belosi nerozumejú systémovej sociálnej nerovnosti, ktorá dennodenne ovplyvňuje ich životy, ľuďom z vidieka pripadá, že privilegovaná vrstva žijúca na pobreží ich prehliada, ľudia na opačných stranách politických barikád na seba zazerajú so zlostným nepochopením v očiach, deprimovaní mladí sa cítia nepochopení vlastnými rodičmi aj všetkými navôkol, privilegovaní veselo prehliadajú všetkých ľudí, ktorí im udržiavajú domy v čistote a naplňajú ich potreby, muži a ženy v nefunkčných manželstvách si uvedomujú, že osoba, ktorá by ich mala poznať zo všetkých najlepšie, o nich v skutočnosti nič netuší. Mnoho našich celonárodných problémov pramení z narušenia štruktúry spoločnosti. Ak sa chceme pustiť do nápravy veľkých trhlín, musíme sa najprv naučiť opraviť maličkosti.

Medzi ľuďmi vždy nájdeme zhadzovačov a vyzdvihovačov. Zhadzovači spôsobujú, že sa ľudia cítia malí a prehliadaní. Vnímajú

ostatných ľudí ako veci vhodné na využitie, nie ako osobnosti, s ktorými sa môžu spriatelieť. Škatuľkujú ich podľa stereotypov a správajú sa ignorantsky. Sú takí zaujatí sami sebou, že ich mentálny radar ostatných ľudí ani nezachytí.

Na druhej strane vyzdvihovači sa vyznačujú neutíchajúcim záujmom o iných ľudí. Sami či pod niekoho vedením sa priučili umeniu porozumieť druhým. Vedia, čo majú hľadať a ako majú klásť správne otázky v správnom čase. Starostlivosťou vyzdvihujú ľudí, ktorí sa vďaka nim cítia významnejší, dôležitejší, rešpektovaní, videní.

Som si istý, že ste už zažili podobnú situáciu: Stretli ste niekoho, kto pôsobil dojemom, že sa o vás úprimne zaujíma, kto vás pochopil, pomohol vám pomenovať a vidieť v sebe veci, ktoré ste dovtedy možno ani nevyjadrili slovami, a stali ste sa vďaka nim lepšou verziou samých seba.

Životopisec spisovateľa E. M. Forstera napísal: „Viesť s ním rozhovor znamenalo nechať sa zviazať inverznou charizmou, pocitom, že vás počúva s takou intenzitou, že musíte pôsobiť najúprimnejšie, najbystrejšie a najlepšie, ako viete.“³ Predstavte si, aké skvelé by bolo byť týmto chlapíkom.

Možno ste počuli pomerne známy príbeh o Jennie Jeromovej, ktorá sa neskôr stala matkou Winstona Churchilla. Hovorí sa, že v mladosti večerala s britským štátnikom Williamom Gladstonom, ktorý v nej zanechal dojem, že je to ten najbystrejší človek v Anglicku. Neskôr sedela za jedným stolom s Gladstonovým veľkým rivalom Benjaminom Disraelim a z večere odchádzala s pocitom, že to ona je ten najbystrejší človek v Anglicku. Je pekné byť ako Gladstone, no lepšie je byť ako Disraeli.

Alebo si vezmite príbeh z vedeckovýskumného strediska Bell Labs.⁴ Pred mnohými rokmi tamojší vedúci pracovníci zistili, že niektorí z ich výskumníkov sú oveľa produktívnejší a získali oveľa viac patentov ako ostatní. Zaujímalo ich, prečo je to tak. Chceli vedieť, čím sú títo výskumníci takí výnimoční. Preskú-

mali všetky možné vysvetlenia – vzdelanie, spoločenské postavenie –, ale neprišli so žiadnym zistením. Potom si všimli jednu drobnosť. Najproduktívnejší výskumníci mali vo zvyku raňajkovať alebo obedovať s elektroinžinierom menom Harry Nyquist. Okrem toho, že Nyquist významne prispel k výskumu teórie komunikácie, vedci tvrdili, že skutočne počúval, keď hovorili o problémoch, ktoré práve riešili, prenikol do ich hláv, kládol im tie správne otázky a prebúdzať v nich to najlepšie. Inými slovami, Nyquist bol vyzdvihovač.

Kým ste teda väčšinu času – zhadzovačom alebo vyzdvihovačom? Ako dobre viete čítať iných ľudí?

Pravdepodobne sa nepoznáme osobne, ale nasledujúce tvrdenie môžem vysloviť s vysokou mierou istoty: Nie ste takí dobrí, ako si myslíte. Všetci sa v podstate dennodenne topíme v hlbínach spoločenskej ignorancie. William Ickes, popredný odborník zaoberajúci sa tým, ako presne ľudia vnímajú cudzie myšlienkové pochody, zistil, že neznámi ľudia v priebehu prvého rozhovoru správne odhadnú myšlienky svojich komunikačných partnerov⁵ v 20 percentách prípadov, kým blízki priatelia a členovia rodiny len v 35 percentách prípadov. Ickes hodnotil účastníkov výskumu na stupnici „empatickej presnosti“⁶ od 0 do 100 percent a zaznamenal výrazné rozdiely medzi jednotlivými osobami. Ľudia s nulovým hodnotením nemali počas rozhovoru ani potuchy o tom, čo si myslí osoba, s ktorou sa práve zoznámili. Iní boli v čítaní druhých ľudí celkom dobrí⁷ a dosiahli skóre okolo 55 percent. (Problém spočíva v tom, že ľudia, ktorí sú v čítaní druhých hrozí, si myslia, že im to ide rovnako dobre ako tým, ktorí sú pomerne presní.) Ickes prišiel na zaujímavé zistenie:⁸ Čím dlhšie sú mnohé páry zosobášené, tým nepresnejšia je ich schopnosť navzájom sa čítať. V myslí si uložia počiatočný obraz partnera a v priebehu rokov, počas ktorých sa druhá osoba mení, tento obraz zostáva nemenný – a partneri vedia čoraz menej o skutočných poryvoch srdca a mysle svojej polovičky.