

„Davidova předchozí kniha se mi líbila... Ale tahle je ještě lepší. Její klíčovou premisu jsem nikde jinde nenašel: konverzační a sociální dovednosti nejsou jen vrozené vlastnosti – lze se jim naučit a zdokonalit je... Je to víc než příručka pro lepší rozhovory, je to plán pro propojenější a lidštější způsob života. Je to povinná četba pro každého, kdo chce prohloubit své vztahy a rozšířit své obzory.“

– **Bill Gates**,
GatesNotes (Summer Reading Pick)

„Píše skvěle... okouzující a nadšený... [Brooks] nabízí snadno stravitelné rady, které čtenáři poskytnou konstruktivní a praktické nástroje pro upřímné naslouchání a lepší mezi-lidské rozhovory.“

– *Church Times*

„Tuhle dobře strukturovanou a poutavě napsanou knihu jsem přečetla rychle a pak jsem si všimla, že se při rozhovorech více snažím. Při čekání na děti u školy jsem vyměnila neosobní „jak se máš“ za otázky, které vybízejí k upřímnější odpovědi, někdy prostě: „Jaký jsi měla den?“ Začala jsem si víc všímat svého zlovyku „přebíjení“ – když se vám někdo svěří a vy to doplníte vlastní tragédií. Udělala jsem drobné změny, věci, kterých by si přátelé pravděpodobně nevšimli – a rozdíl byl razantní.“

– **Sophie McBain**,
The New Statesman

NEW YORK TIMES BESTSELLER

**DAVID
BROOKS**

**JAK
POROZUMĚT
ČLOVĚKU**

Najděte skutečné pochopení
a naučte se skutečně chápat druhé



audiolibrix

JAK POROZUMĚT ČLOVĚKU
Najděte skutečné pochopení a naučte se skutečně chápat druhé
David Brooks

HOW TO KNOW A PERSON
Copyright © 2023 by David Brooks

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. No part of this book may be used or reproduced in any manner for the purpose of training artificial intelligence technologies or systems. This work is reserved from text and data mining (Article 4(3) Directive (EU) 2019/790). This edition published by arrangement with Random House, an imprint and division of Penguin Random House LLC.

Překlad: Kateřina Harrison Lipenská
Sazba: Magdaléna Šrailová
Obálka dle originálu: Magdaléna Šrailová
Grafika na obálce: Casey Hampton
Jazyková korektura: Martina Antlová Duchoslavová
Odpovědná redaktorka: Hana Cvrčková
Tisk: FINIDR, s.r.o.



Vydalo Nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2026 jako svou 63. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/porozumet-cloveku
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #porozumetcloveku
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/porozumet-cloveku

České vydání © Audiolibrix s.r.o. 2026
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

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

ISBN 978-80-88494-78-2 (hardback)
ISBN 978-80-88494-79-9 (epub)
ISBN 978-80-88494-80-5 (pdf)

Peteru Marksovi

OBSAH

1. ČÁST: VIDÍM TĚ	9
kapitola 1	
Jaké to je, když se navzájem vidíme	11
kapitola 2	
Jak člověka nevidět	27
kapitola 3	
Osvětlení	37
kapitola 4	
Doprovázení	53
kapitola 5	
Co je člověk?	65
kapitola 6	
Dobré rozhovory	83
kapitola 7	
Správné otázky	95
2. ČÁST: VIDÍM, JAK BOJUJEŠ	109
kapitola 8	
Epidemie slepoty	111
kapitola 9	
Těžké rozhovory	123

kapitola 10	
Jak pomoci příteli, který si zoufá?	139
kapitola 11	
Umění empatie	151
kapitola 12	
Jak vás formovalo utrpení?	179
3. ČÁST: VIDÍM TVOU SÍLU	193
kapitola 13	
Osobnost: Jakou energii vnášíte do místnosti?	195
kapitola 14	
Životní úkoly	211
kapitola 15	
Životní příběhy	235
kapitola 16	
Jak se vám v životě objevují vaši předkové?	253
kapitola 17	
Co je moudrost?	273
Poděkování	301
Rejstřík	306
Poznámky	318



1. ČÁST

VIDÍM TĚ

kapitola 1

Jaké to je, když se navzájem vidíme

Jestli jste někdy viděli film *Šumař na střeše*, asi máte trochu představu, jak vřelé a emotivní umění být židovské rodiny. Všichni se v jednom kuse objímají, společně zpívají, tančí, smějí se i pláčou.

Já jsem vyrostl v židovské rodině toho druhého typu.

Styl mé výchovy by se dal shrnout větou: „Uvažuj jako Žid, chovej se jako Brit.“ U nás jsme byli odměření, za žádnou cenu jsme nedávali najevo emoce. Neříkám, že jsem měl špatné dětství, ani zdaleka. Dospíval jsem v podnětné atmosféře. U večerí jsme si povídali o historii viktoriánských náhrobků a evolučním původu intolerance laktózy (nedělám si legraci). Doma byla cítit láska. Jen jsme ji nijak neprojevovali.

Asi nikoho nepřekvapí, že se ze mě stal trochu odtazičný člověk. Když mi byly čtyři roky, paní učitelka ze školky mým rodičům údajně řekla: „David si s ostatními dětmi moc nehraje. Často od nich stojí stranou a *pozoruje*.“ Ať už to bylo povahou, nebo výchovou, z podstaty své osobnosti

jsem si zkrátka udržoval odstup. Na střední škole už jsem byl bezpečně usazený ve své vlastní hlavě. Největší spokojenost mi přinášelo samotářské umění psaní. Ve třetíku se mi líbila jedna slečna, Bernice. Ale když jsem si dal dvě a dvě dohromady, pochopil jsem, že chce chodit s jiným klukem. Zaskočilo mě to. Vzpomínám si, jak jsem si říkal: „Co blázní? Já přece píšu mnohem líp než on!“ Je docela možné, že jsem měl poněkud zkreslený pohled na to, co pro většinu lidí znamená společenský život.

Když mi bylo osmnáct, referenti přijímacího řízení na Kolumbijské, Wesleyanské a Brownově univerzitě usoudili, že bych měl jít na univerzitu v Chicagu. Svou alma mater mám moc rád a od doby, kdy jsem tam studoval, se hodně změnila k lepšímu. Tehdy to ale nebylo zrovna místo, které by nějak pomáhalo rozpustit ledy mého emocionálního kruhůře. Můj oblíbený výrok o Chicagské univerzitě je tento: Je to baptistická škola, kde ateističtí profesori učí židovské studenty Tomáše Akvinského. Dodnes se tam nosí trička s nápisem: „Jistě, prakticky to funguje, ale funguje to i teoreticky?“ A tak jsem se tehdy vydal do toho opojného světa a... překvapivě jsem do něj skvěle zapadl.

Kdybyste mě potkali deset let po vysoké, nejspíš bych vám připadal jako docela milý kluk, veselý, byť trochu zakřiknutý, ale rozhodně ne jako někdo, kdo se snadno seznamuje. Ve skutečnosti jsem byl mistr únikových technik. Když mi někdo prozradil něco důvěrného, dokázal jsem navázat významný oční kontakt s jeho botami a pak se omluvit, abych stihl životně důležité jednání v čistírně. Tak nějak jsem cítil,

že tohle není ideální způsob bytí. Ve chvílích, kdy se někdo snažil dostat ke mně blíž, mi bývalo strašlivě trapně. Někde uvnitř jsem po tom spojení toužil. Jen jsem nevěděl, co říct.

Potlačování pocitů pro mě bylo standardním způsobem fungování ve světě. Zřejmě mě k tomu vedly obvyklé důvody: strach z důvěrnosti, představa, že kdybych dal průchod svým pocitům, nelíbilo by se mi, co by vyvěralo na povrch, obavy ze zranitelnosti a celková společenská neobratnost. Tenhle sešněrovaný způsob života pro mě symbolizuje jedna zdánlivě nevýznamná a hloupá epizoda. Patřím mezi velké fanoušky baseballu, a přestože jsem viděl stovky zápasů, nikdy se mi nestalo, že bych na tribuně chytil míček. Jednou, asi před patnácti lety, jsem byl na zápase v Baltimoru. Pálkař rozštípl pálku a ta pak celá kromě rukojeti přeletěla nad lavičkou jako vrtule a přistála mi u nohou. Ohnul jsem se pro ni. Pálka ze zápasu je tisíckrát lepší než míček! Měl jsem začít nadšeně poskakovat, mávat svou trofej ve vzduchu, plácát si s lidmi kolem sebe a křenit se na veliké obrazovce jako chvilková celebrita. Místo toho jsem si položil pálku k nohám a zůstal jsem sedět, nehnul jsem ani brvou a všichni okolo na mě nechápavě zírali. Když si to dnes vybavím, nejradši bych na sebe zařval: „Raduj se trochu!“ Ale pokud šlo o spontánní projevy emocí, měl jsem citovou kapacitu asi jako hlávka zelí.

Život ale člověka obměkčí. Zásadní emocionální revoluci u mě spustilo otcovství. Postupně jsem vstřebával rány, které dostává každý dospělý: narušené vztahy, veřejná selhání, zranitelnost provázející stárnutí. Pocit vlastní křehkosti,

který se dostavil, mi prospěl, protože mě seznámil s hlouběji uloženými, potlačovanými částmi mého já.

Další zdánlivě nevýznamná událost pak symbolizuje začátek mé cesty k tomu stát se plnohodnotnou lidskou bytostí. Občas se ke mně dostane žádost, abych se jako komentátor zúčastnil nějaké panelové diskuze. Tyhle akce se obvykle konají ve washingtonských thinktancích a mají přesně takový emoční náboj, jaký byste čekali při rozebírání fiskální politiky. (Jak kdysi podotkla novinářka Meg Greenfield: Washington neobývají rozjívěné děti, které strkaly kočku do sušičky, spíš jsou tu ti, kdo na ně vždycky žalovali.) Tentokrát jsem ale dostal pozvání do panelu v Public Theater v New Yorku, v divadle, které později uvedlo muzikál *Hamilton*. Myslím, že jsme měli mluvit o významu umění ve veřejném životě. Panelu se účastnila herečka Anne Hathaway, skvělý a inteligentní komik Bill Irwin a několik dalších. Pravidla washingtonských thinktanků tady neplatila. Před začátkem se v zákulisí všichni navzájem povzbuzovali. Seskupili jsme se k velkému společnému objetí. Do divadla jsme vtrhli cílevědomě a kamarádsky naladěni. Hathaway zazpívala dojemnou píseň. Na pódiu byly kapesníčky pro případ, že by se někdo rozplakal. Ostatní účastníci debaty se pustili do emotivních projevů. Vyprávěli o nezapomenutelných okamžicích, kdy je nějaké umělecké dílo nebo divadelní hra okouzly, povznesly nebo posunuly. A já jsem se přidal! Jak by řekl můj hrdina Samuel Johnson, bylo to jako sledovat mrože, jak zkouší krasobruslit – nebylo to dobré, ale člověka ohromilo, že něco takového vůbec vidí. Po skončení panelu

jsme se všichni znovu objali, abychom to oslavili. Pomyslel jsem si: „Tohle je paráda! Musím trávit s lidmi od divadla víc času!“ A tehdy jsem si slíbil, že můj život nabere nový směr.

Ano, jsem člověk, kterého změnila panelová diskuze.

Dobře, stalo se to o *trochu* pomaleji. Ale v průběhu let jsem si postupně uvědomoval, že žít odtaziť vlastně znamená vzdalovat se životu, odcizovat se nejen druhým lidem, ale i sám sobě. A tak jsem se vydal na cestu. Jako správný spisovatel jsem si pochopitelně potřeboval řešit své věci veřejně, takže jsem napsal knihy o emocích, morálním charakteru a duchovním růstu. A docela to fungovalo. Postupně jsem změnil svůj život. Vůči ostatním lidem jsem se stal zranitelnějším a na veřejnosti jsem se projevoval emotivněji. Pokusil jsem se stát člověkem, kterému by se druzí rádi svěřili, mluvili s ním o rozvodech, zármutku nad smrtí partnera nebo o starostech s dětmi. Uvnitř se pomalu začínalo něco dít. Přicházely zcela nové zkušenosti: „Co mě to šimrá v hrudníku? Aha, to jsou *pocity!*“ Jeden den tancuju na koncertě: „Pocity jsou super!“ Další den jsem smutný, protože manželka odjela: „Pocity jsou hnus!“ Změnily se i mé životní cíle. Když jsem byl mladý, chtěl jsem být vzdělaný, ale jak jsem stárnul, chtěl jsem být moudrý. Moudří lidé mají nejen informace, ale také soucit a pochopení pro své okolí. Znají život.

Já sám nejsem nijak výjimečný člověk, ale soustředím se na růst. Dokážu nahlédnout na své nedostatky a pak sám sebe postrčit k tomu, abych se stal plnohodnotnější lidskou bytostí. Za ta léta jsem udělal pokroky. Fakt, mám důkaz! Dvakrát v životě jsem měl to štěstí, že mě Oprah pozvala

do svého pořadu *Super Soul Sunday*, poprvé v roce 2015 a podruhé v roce 2019. Po skončení natáčení druhého rozhovoru za mnou přišla a řekla: „Málokdy vidím, že by se někdo tak moc změnil. Předtím jste byl úplně zablokovaný.“ V tom okamžiku jsem na sebe byl hrdý. Protože Oprah přece ví, o čem mluví.

Během své cesty jsem zjistil jednu zásadní věc. Otevřené srdce je nezbytným předpokladem pro to být plnohodnotným, laskavým a moudrým člověkem. Jenže to nestačí. Potřebujeme také sociální dovednosti. Rádi mluvíme o tom, jak důležité jsou „vztahy“, „komunita“, „přátelství“ nebo „společenské vazby“, ale to jsou všechno jen abstraktní výrazy. K vybudování přátelství nebo vytvoření komunity ve skutečnosti vede řada drobných, konkrétních společenských kroků, které je třeba dobře zvládnout: umět vyjádřit nesouhlas, aniž bychom otrávilí vztah, ukazovat zranitelnost ve vhodných chvílích, trpělivě naslouchat, umět důstojně ukončit rozhovor, dokázat si říct o odpuštění a odpustit, zvládnout někoho odmítnout, aniž bychom mu zlomili srdce, být nablízku někomu, kdo trpí, vědět, jak uspořádat setkání, na kterém se všichni cítí vítáni, dokázat se na věci dívat z pohledu druhého člověka.

To jsou některé z nejdůležitějších dovedností, jaké člověk může mít, a přesto se je ve škole neučíme. Někdy se zdá, že jsme záměrně vybudovali společnost, která nás v podstatě nijak nevzdělává v tom, jak zvládat to nejpodstatnější v životě. Proto jsou mnozí z nás osamělí a chybí jim pevná přátelství. Není to proto, že bychom je nechťeli. Existuje jen málo

lidských potřeb silnějších než touha, aby se na nás někdo jiný díval s láskou, úctou a pochopením. Jde o to, že nám chybí praktické znalosti o tom, jak si navzájem věnovat dostatek pozornosti, po které toužíme. Nejsem si jistý, že západní společnosti byly někdy v předávání těchto dovedností zdatné, ale zvláště v posledních několika desetiletích se tohle morální nastavení úplně vytrácí. Školy a další instituce se čím dál víc zaměřují na profesní přípravu, ale už ne na schopnost být ohleduplný k člověku, který stojí po našem boku. Humanitní vědy, které nás učí o tom, co se odehrává v myslích jiných lidí, se dostaly na okraj zájmu. A pokud lidé tráví život na sociálních sítích, v osvojování těchto dovedností jim to moc nepomáhá. Na sociálních sítích totiž můžete získat iluzi společenského kontaktu, aniž byste museli projevovat chování, které skutečně buduje důvěru, zájem a lásku. Důvěrnost tu nahrazuje stimulace. Samé soudy a žádné pochopení.

V době plíživé dehumanizace jsem se stal posedlým společenskými dovednostmi: jak se naučit jednat s lidmi ohleduplněji, jak lépe porozumět svým blízkým. Dospěl jsem k přesvědčení, že kvalita života každého z nás i zdraví celé společnosti do značné míry závisí na tom, jak dobře spolu vzájemně zacházíme při drobných interakcích každodenního života.

A všechny tyhle rozmanité dovednosti se opírají o jednu základní: schopnost porozumět tomu, co prožívá ten druhý. Existuje jedna věc, která utváří zdravé jádro člověka, rodiny, školy, komunity nebo společnosti jako celku: schopnost vnímat druhého člověka do hloubky a dát mu pocítit, že ho

vidíme, schopnost někoho skutečně poznat a dát mu najevo, že si ho vážíme, že ho posloucháme a že mu rozumíme.

To je podstatou dobrého člověka, největší dar, který můžete dát druhým i sobě.

Lidské bytosti potřebují uznání stejně jako jídlo a vodu. Nelze vymyslet krutější trest než někoho přehlížet, vyvolat v něm dojem, že je nedůležitý nebo neviditelný. George Bernard Shaw napsal: „Nejhorším hříchem vůči bližním není je nenávidět, ale být k nim lhostejný: to je podstata nelidskosti.“ Tím totiž říkáme: Nezáleží na tobě. Neexistuješ.

Na druhou stranu nás jen málo věcí naplňuje tak jako pocit, že nás někdo vidí a chápe. Často se lidí ptám na momenty, kdy měli dojem, že je někdo opravdu vidí, a oni mi s rozzářenýma očima vyprávějí příběhy o zásadních životních okamžicích. Vzpomínají, jak v nich někdo objevil talent, který si sami neuvědomovali. Mluví o tom, jak někdo přesně pochopil, co potřebují ve chvíli vyčerpání, a zasáhl správným způsobem, aby jim ulehčil.

Za uplynulé čtyři roky jsem se rozhodl naučit se dovednostem, které jsou nezbytné k vnímání druhých, k porozumění a k tomu, aby se ostatní cítili respektovaní, ocenění a v bezpečí. Chtěl jsem si je osvojit v první řadě z pragmatických důvodů. Velká životní rozhodnutí nemůžete dělat dobře, pokud nedokážete pochopit ostatní. Jestli si chcete někoho vzít, nestačí vědět, jak dotyčný vypadá, jaké má

zájmy a kariérní plány. Musíte taky vědět, jak se do jeho dospělosti propisuje bolest z dětství a jestli se jeho nejnějnější touhy shodují s těmi vašimi. Pokud se chystáte někoho zaměstnat, musíte vidět nejen vlastnosti uvedené v životopise, ale i subjektivní části jeho vědomí, které způsobují, že se v nejistých situacích usilovně snaží nebo se cítí dobře, krize zvládá s klidem nebo je velkorysý ke svým kolegům. Jestli si chcete někoho ve firmě udržet, musíte vědět, jak mu dát najevo, že si ho vážíte. Ve studii z roku 2021¹ se společnost McKinsey ptala manažerů, proč jim odcházejí zaměstnanci. Většina z nich se domnívala, že pracovníci odcházejí za vyššími mzdami. Když se však výzkumníci zeptali na důvody odchodu samotných zaměstnanců, zjistili, že na prvním místě jsou vztahy. Ze strany svých manažerů a organizací necítili uznání a ocenění. Připadalo jim, že je nikdo nevidí.

A jestliže je tahle schopnost skutečně vidět druhé důležitá při rozhodování o manželství nebo při najímání a udržování pracovníků, je důležitá také tehdy, jste-li učitel, který vede studenty, lékař, který vyšetřuje pacienty, hostitel, který předvídá potřeby hosta, přítel, který tráví čas s přítelem, rodič, který vychovává dítě, nebo partner, který na konci dne sleduje, jak jeho milovaný protějšek uléhá do postele. Život jde mnohem líp, když se na věci dokážete dívat také z pohledu ostatních, nejen ze svého vlastního. Umělá inteligence za nás v příštích desetiletích bude dělat mnoho věcí a nahradí člověka v mnoha činnostech, ale jednu věc nikdy nedokáže, a to vytvářet mezilidská spojení. Pokud chcete ve věku umělé

inteligence uspět, musíte být mimořádně zdatní ve vytváření vazeb s ostatními.

Druhým důvodem, proč jsem chtěl tyto dovednosti získat, je duchovní rozměr. Opravdu někoho vnímat je v zásadě silně tvůrčí proces. Nikdo nedokáže zcela ocenit svou vlastní krásu a sílu, dokud se mu nezrcadí v mysli druhého člověka. Pocit, že mě někdo vnímá, podporuje růst. Když na mě dopadne světlo pozornosti, rozkvetu. Pokud ve mně vidíte velký potenciál, pravděpodobně v sobě ten velký potenciál objevím i já. Pokud dokážete pochopit mé slabosti a soucítit se mnou, když je ke mně život krutý, s větší pravděpodobností budu mít sílu přečkat bouře, které přináší. Psycholožka Diana Fosha píše: „Základem odolnosti... je pocit, že někdo milující, chápavý a vyrovnaný mi rozumí a že je tu pro mne.“² Tak, jak mě vidíte vy, se naučím vidět sám sebe.

A třetí důvod, proč jsem se na tyto dovednosti zaměřil, by se dal označit za podporu přežití národa. Lidé se vyvinuli k životu v malých skupinách s více či méně podobnými jedinci. Dnes však mnozí z nás žijí v úžasně pluralitních společnostech. V Americe, Evropě, Indii a na mnoha dalších místech se snažíme budovat rozsáhlé multikulturní demokracie, společnosti sdružující lidi různých ras a etnik s odlišným myšlením a společenským zázemím. Pluralitní společnosti potřebují ke svému přežití občany, kteří zvládnou překonat rozdíly a projevit porozumění, jež je předpokladem důvěry – takové, kteří dokážou říct přinejmenším: „Začínám tě chápat. Nikdy asi nebudu svět vnímat úplně stejně jako ty, ale zkouším na něj aspoň trochu nahlížet tvýma očima.“

Naše současné společenské dovednosti jsou pro stávající pluralitní prostředí nedostačující. Při své novinářské práci často vedu rozhovory s lidmi, kteří mi říkají, že se cítí neviditelní a znevažovaní: Černoši, kterým se zdá, že běloši nechápou systémovou nerovnost zasahující jejich každodennost, lidé z venkova, kteří mají pocit, že bohatí obyvatelé pobřežních oblastí nemají ani tušení, jak vypadá reálný život, lidé stojící na opačných koncích politického spektra, kteří na sebe hledí s rozezleným nepochopením, deprimovaní mladí, jimž připadá, že jim nerozumějí jejich rodiče a ani nikdo jiný na světě, příslušníci privilegovaných vrstev, kteří ve své bezstarostnosti nevnímají všechny ty lidi kolem, kteří jim uklízejí domy a slouží jejich potřebám, muži a ženy v rozvrácených manželstvích, kteří zjišťují, že člověk, který by je měl znát ze všech nejlíp, o nich vlastně neví vůbec nic. Mnohé ze závažných národních problémů jsou důsledkem narušení sociální struktury. Chceme-li začít napravovat velké trhliny, musíme se nejdříve naučit dělat dobře maličkosti.

V každé skupině najdeme zmenšovatele a osvětlovatele. Zmenšovatelé vyvolávají v ostatních pocit, že jsou nedůležití a neviditelní. Lidi kolem sebe vnímají jako věci, které tu jsou pro jejich použití, a ne jako osoby, s nimiž by se měli spřátelit. Stereotypizují a ignorují. Jsou natolik zahleděni do sebe, že nikoho jiného prostě nemají v zorném poli.

Osvětlovatelé jsou naopak na druhé neustále zvědaví. Buď je to někdo naučil, nebo se sami vycvičili v umění porozumění. Vědí, na co se zaměřit a jak klást správné otázky ve správný čas. Svou starostlivostí svítí na ostatní a ti mají díky nim pocit, že jsou důležitější, silnější, uznávanější, veselejší.

Určitě jste někdy zažili nějakou verzi následující situace: Potkáte někoho, kdo se o vás zajímá, kdo vás chápe, kdo vám pomůže pojmenovat a vidět věci, které jste možná ještě ani nevyjádřili slovy, a vy se stanete lepší verzí sebe sama.

Životopisec spisovatele E. M. Forstera se o něm vyjádřil následovně: „Mluvit s ním znamenalo nechat se svést inverzním charismatem, kdy máte pocit, že vám naslouchá tak intenzivně, že musíte být co nejupřímnější, nejchytřejší a nejlepší.“³ Představte si, jak příjemné by bylo být takovým člověkem.

Možná znáte příběh, který se někdy vypráví o Jennie Jerome, jež se později stala matkou Winstona Churchilla. Říká se, že když byla mladá, byla na večeři s britským státníkem Williamem Gladstonem a odcházela s přesvědčením, že je to nejchytřejší člověk z celé Anglie. Později večerela také s Gladstonovým velkým rivalem Benjaminem Disraelem a po setkání s ním měla dojem, že nejchytřejší z celé Anglie je *ona*. Je hezké být jako Gladstone, ale lepší je být jako Disraeli.

Nebo si vezměte příběh z Bell Labs.⁴ Před mnoha lety si vedoucí pracovníci této laboratoře všimli, že někteří výzkumníci jsou mnohem produktivnější a získávají mnohem víc patentů než jiní. Přemýšleli, čím to může být. Chtěli vědět, čím jsou tito jejich spolupracovníci tak výjimeční.

Prověřovali všechna možná vysvětlení – vzdělání, pozici v organizaci – ale na nic nepřišli. Až pak si všimli jedné zvláštnosti. Nejproduktivnější vědci obvykle snídali nebo obědvali s elektrotechnikem jménem Harry Nyquist. Kromě toho, že Nyquist významně přispěl k rozvoji teorie komunikace, podle vědců skutečně naslouchal, s jakými problémy se potýkají, uměl jim proniknout do myšlenek, klást dobré otázky a dostat z nich to nejlepší. Jinými slovy, Nyquist byl osvětlovatel.

A kdo jste většinu času vy – osvětlovatel, nebo zmenšovatel? Jak dobře umíte číst ostatní?

Pravděpodobně vás osobně neznám, ale přesto můžu s vysokou mírou jistoty prohlásit následující: Nejste tak dobří, jak si myslíte. Všichni procházíme dny zahalení do společenské nevědomosti. William Ickes, přední odborník na problematiku přesnosti porozumění myšlenkám druhých, zjistil, že cizí lidé, kteří spolu vedou první rozhovor, se navzájem přesně odhadnou jen ve dvaceti procentech případů a blízcí přátelé a rodinní příslušníci jen v pětatřiceti procentech případů.⁵ Ickes hodnotí své výzkumné subjekty na stupnici „empatické přesnosti“ od nuly do sta procent a shledává mezi jednotlivci značné rozdíly.⁶ Někteří lidé dostanou hodnocení nula. Když se baví s někým, koho vidí poprvé, nemají nejmenší tušení, co si dotyčný ve skutečnosti myslí. Někteří lidé jsou ale ve čtení ostatních docela dobří a jejich skóre se pohybuje kolem pětapadesáti procent.⁷ (Problém je v tom, že lidé, kteří druhé číst neumějí, si myslí, že jsou stejně dobří jako ti, kteří jsou poměrně přesní.) Ickes také přišel se zajímavým zjištěním, že čím déle jsou spolu manželé, tím menší je přesnost,

s jakou se navzájem čtou.⁸ Zafixují si určitou ranou verzí osobnosti svého partnera a v průběhu let, zatímco partner se vyvíjí, tahle uložená verze zůstává neměnná, takže vědí čím dál méně o tom, co se ve skutečnosti odehrává v srdci a myslí toho druhého.

K tomu, abyste si uvědomili, že je to pravda, ani nepotřebujete vědeckou studii. Jak často míváte pocit, že vás někdo škatulkuje a stereotypizuje? Jak často se vám zdá, že vás někdo předem odsuzuje, nevidí vás, neslyší nebo vám nerozumí? Opravdu si myslíte, že sami ostatním neděláte denně totéž?

Cílem téhle knihy je pomoci nám zdokonalit se v umění vnímat druhé a dávat jim pocítit, že je vidíme, slyšíme a chápeme. Když jsem se začal tématem zabývat, neměl jsem tušení, v čem taková dovednost spočívá. Věděl jsem ale, že si ji osvojili výjimečné osobnosti z různých oborů. Psychologové jsou vyškolení k tomu, aby dokázali rozpoznat obranné mechanismy, které si lidé vytvářejí k ochraně před svými nejhlubšími obavami. Herci umějí identifikovat základní vlastnosti své postavy a vžít se do ní. Životopisci si mohou povšimnout rozporů v daném člověku, a přesto vidět jeho život jako celek. Učitelé dovedou odhalit potenciál. Zkušení moderátoři talk show a podcastů vědí, jak přimět své hosty, aby se otevřeli a ukázali své pravé já. Existuje tolik profesí, jejichž náplní je vnímat, odhadovat a chápat lidi: ošetřovatelství,

duchovní služba, management, sociální práce, marketing, žurnalistika, redakční činnost, personalistika a mnohé další. Mým cílem bylo shromáždit některé z poznatků roztroušených napříč těmito profesemi a propojit je do jednotného praktického konceptu.

A tak jsem se vydal na cestu za lepším pochopením, z níž jsem zatím ušel jen kousek a velký kus mám pořád ještě před sebou. Postupně mi došlo, že úsilí o hluboké poznání a pochopení druhých neznámá jen zvládnout nějaký soubor technik, ale že je to způsob života. Něco podobného zažívají herci, kteří absolvovali hereckou školu: Když stojí na jevišti, nemyslí na techniky, které se naučili. Vstřebali je, takže se staly jejich součástí. Doufám, že vám má kniha pomůže zaujmout jiný postoj k druhým lidem, najít nový způsob, jak být ve společnosti někoho jiného skutečně přítomní, a naučit se vést hlubší rozhovory. Takový styl života může přinášet ty největší radosti.

Nedávno jsem seděl u stolu v jídelně a četl nudnou knihu, když jsem vzhlédl a spatřil svou ženu ve vchodových dveřích našeho domu. Dveře byly otevřené. Kolem ní se rozlévalo světlo pozdního odpoledne. Myslela na něco jiného, ale její pohled spočíval na bílé orchideji usazené v květináči na stolku přede dveřmi.

Zarazil jsem se, podíval se na ni se zájmem a v mysli se mi rozhostilo zvláštní a nádherné uvědomění: „*Znám ji*“, pomyslel jsem si. „Opravdu ji znám, skrz naskrz.“

Kdybyste se mě zeptali, co přesně jsem o ní v tu chvíli věděl, odpovět bych hledal obtížně. Nebyla to žádná sbírka

faktických informací, ani její životní příběh, ani nic jiného, co by se dalo vyjádřit slovy, jimiž bych ji popsal cizímu člověku. Byla to celá její bytost – záře v jejím úsměvu, podtón nejistoty, záblesky vznětlivosti, živelnost jejího ducha. Byly to tóny a harmonie její hudby.

Neviděl jsem žádné střípky, ani jsem si nevybavoval konkrétní vzpomínky. To, co jsem viděl, nebo jsem měl pocit, že vidím, byla její celistvost. To, jak její vědomí utváří její realitu. To se stává, když s někým nějakou dobu žijete, společně snášíte těžkosti a těšíte se z radostí a pomalu si vypěstujete intuitivní smysl pro to, jak se ta osoba cítí a jak reaguje. Možná by se dokonce dalo říct, že jsem v tom kouzelném okamžiku neviděl ji, ale viděl jsem *z ní*. Možná, že abyste druhého člověka skutečně poznali, musíte mít představu o tom, jak vnímá svět. Chcete-li někoho doopravdy znát, musíte vědět, jak zná on vás.

Jediné slovo, které mě napadá a snad by vystihlo mé myšlenkové pochody v té chvíli, je „spatřit“. Stála ve dveřích, kterými kolem ní dovnitř dopadalo světlo, a já jsem ji spatřil. Říká se, že obyčejný člověk neexistuje. Když někoho spatříte, vidíte bohatství konkrétního lidského vědomí v celé jeho symfonické kráse – jak vnímá a formuje svůj život.

Nemusím vám popisovat, jak nádherný ten okamžik byl – hřejivý, důvěrný, hluboký. Byla v něm blaženost lidského spojení. „Mnoho vynikajících spisovatelů a myslitelů nemá vůbec smysl pro to, jak lidé fungují,“ sdělila mi kdysi terapeutka a spisovatelka Mary Pipher. „Dokázat porozumět druhým a být přítomný v jejich prožívání, to je to nejdůležitější na světě.“

kapitola 2

Jak člověka nevidět

Před pár lety jsem seděl v baru nedaleko od svého domova ve Washingtonu, D.C. Kdybyste tam ten večer byli, možná byste se na mě podívali a pomysleli si: „Smutný chlap, co pije sám.“ Já bych se popsal slovy „svědomitě pracující bádatel sestavující zprávu o stavu lidstva“. Popíjel jsem bourbon a pozoroval lidi kolem sebe. Protože se bar nacházel ve Washingtonu, u stolu za mnou seděli tři chlápci a bavili se o volbách a státech, kde se bude rozhodovat. Muž s notebookem u vedlejšího stolu vypadal jako informatik pracující pro nějakou zbrojní firmu. Šatník si zjevně obstaral ve výprodeji po natáčení filmu *Napoleon Dynamit*. O kousek dál u baru seděl pár, oba soustředěně zahledění do telefonů. Hned vedle mě byla dvojice, očividně na první schůzce, chlapík mlel o sobě s pohledem upřeným na nějaký bod na stěně asi metr nad hlavou své společnice. Když se jeho monolog dostal do desáté minuty, už jsem skoro cítil, jak se ta holka v duchu modlí za samovolné vznícení, jen aby tohle rande už skončilo.

Přemáhal jsem nutkání chytit ho za nos a zařvat: „Prokristapána, aspoň jednou se jí na něco zeptej!“ Myslím, že to nutkání bylo oprávněné, ale nejsem na něj nijak hrdý.

Zkrátka, všichni měli oči otevřené, ale zdálo se, že nikdo z nich nikoho nevidí. Všichni jsme se tak či onak chovali jako zmenšovatelé. A popravdě řečeno, já jsem byl ze všech nejhorší, protože jsem dělal to, co moc dobře umím: soudil jsem. Nejspíš se k tomu taky uchylujete, když se s někým setkáte poprvé: Omrknete, jak vypadá, a hned si o něm uděláte úsudek. Prohlížel jsem si čínské znaky vytetované na paži barmanky a vyvozoval všelijaké závěry o její zálibě ve smutných/indie rockových písničkách. Kdysi jsem se tím živil. Před více než dvaceti lety jsem napsal knihu *Bobos in Paradise* (česky vyšlo jako *Bobos*). Během příprav jsem sledoval lidi třeba v obchodě s oblečením a nábytkem Anthropologie a pozoroval, jak se probírají huňatými peruánskými šálami. Chodil jsem do kuchyní a okukoval sporáky Aga vyhlížející jako poniklované jaderné reaktory hned vedle obřích ledniček SubZero, protože pouhá nula zřejmě nestačí. Pokusil jsem se o pár zobecnění a poukázal na kulturní trendy.

Na tu knihu jsem hrdý. Teď ale chci něco víc. Už mě nebaví zobecňovat. Chci nahlédnout do hloubky každého jednoho člověka. Mohlo by se zdát, že to bude jednoduché. Otevřete oči, upřete pohled a uvidíte. Většina z nás má však nejrůznější vrozené sklony, které nám brání přesně vnímat druhé. Tendence okamžitě soudit je jen jedním ze zmenšovatelských triků. Tohle jsou další:

EGOTISMUS. Prvním důvodem, proč lidé nevnímají druhé, je přílišná sebestřednost, která jim nedovolí se o to pokusit. Nevidím tě, protože se soustředím jen na sebe. Povím ti, co si o tom myslím *já*. Povím ti jednu zábavnou historku *o sobě*. Mnozí lidé se nedokážou vymanit z vlastního pohledu na věc. Na ostatní prostě nejsou zvědaví.

ÚZKOST. Druhým důvodem, proč lidé nevnímají ostatní, je fakt, že mají v hlavě tak hlučno, že neslyší, co se děje v jiných hlavách. *Jak asi působím? Myslím, že tomuhle člověku nejsem moc sympatická. Co dalšího řeknu, abych vypadal chytře?* Strach je nepřitelem otevřené komunikace.

NAIVNÍ REALISMUS. Jedná se o představu, že váš pohled na svět je objektivní, a tudíž všichni ostatní musí zákonitě vidět stejnou realitu jako vy. Lidé, kteří uvízli v zajetí naivního realismu, jsou natolik uzavření ve své vlastní perspektivě, že si ani neumějí představit, že někdo jiný má na věc naprosto odlišný pohled. Možná jste slyšeli ten starý příběh o muži u řeky. Žena stojící na protějším břehu na něj volá: „Jak se dostanu na druhý břeh?“ A muž jí odpovídá: „Vždyt *jsi* na druhém břehu!“

PROBLÉM PODŘADNÝCH MYSLÍ. Psycholog Chicagské univerzity Nicholas Epley upozorňuje, že v každodenním životě máme přístup k velkému množství myšlenek, které nám běží hlavou. Nemáme však přístup ke všem myšlenkám, které běží hlavou ostatním. Přístup máme jen k té malé části,

kteřou vysloví nahlas. To pak vyvolává dojem: Já jsem mnohem složitější než ty – hloubavější, zajímavější, důvtipnější a moudřejší. Aby Epley tento fenomén demonstroval, zeptal se svých studentů na ekonomické fakultě, proč se rozhodli pro byznys.⁹ Nejčastější odpověď zněla: „Chci dělat něco, co má smysl.“ Když se zeptal, proč si myslí, že si obor vybrali ostatní studenti, odpovídali: „Kvůli penězům.“ Protože ostatní lidé mají přece podřadné motivy... a podřadnou mysl.

OBJEKTIVISMUS. K němu mají sklony marketingoví analytici, průzkumníci veřejného mínění a sociologové. Pozorují chování, sestavují průzkumy a shromažďují údaje o lidech. Je to skvělý způsob, jak porozumět trendům v populaci, ale hrozný způsob, jak se dívat na jednotlivce. Pokud zaujmete odtažitý, nezaujatý a objektivní postoj, je těžké vidět nejdůležitější stránky dané osoby, její jedinečnou subjektivitu – představivost, pocity, touhy, tvořivost, intuici, víru, emoce a vazby – vnitřní svět jedinečného člověka.

Za život jsem přečetl stovky knih od akademických badatelů, kteří provádějí studie za účelem lepšího pochopení lidské povahy, a dozvěděl jsem se toho nesmírně mnoho. Přečetl jsem také stovky memoárů a hovořil s tisíci lidí o jejich jedinečných životech a řeknu vám, že každý konkrétní život je mnohem překvapivější a nepředvídatelnější než jakákoli zobecnění, k nimž dospějí vědci a sociologové o skupinách lidí. Pokud chcete porozumět lidstvu, musíte se zaměřit na myšlenky a emoce jednotlivců, ne jen na skupinová data.

ESENCIALISMUS. Lidé se sdružují do skupin a naší přirozenou tendencí je tyto skupiny zobecňovat: Němci jsou spořádaní, Kalifornané pohodáři. Taková zobecnění mají občas určitý reálný základ. Všechna jsou však do jisté míry klamná a všechna jsou do jisté míry zraňující. Esencialisté si to neuvědomují. Esencialisté pohotově využívají stereotypy ke kategorizaci širokých společenských skupin. Esencialismus je přesvědčení, že určité skupiny mají skutečně „esenciální“ a neměnnou povahu. Esencialisté si představují, že lidé z jedné skupiny jsou si podobnější, než tomu je ve skutečnosti. Představují si, že lidé z jiných skupin jsou od nás odlišnější, než tomu je ve skutečnosti. Esencialisté se dopouštějí „škatulkování“. Jedná se o postup, kdy se o člověku dozvíte jednu věc a následně si o něm vytvoříte celou řadu dalších domněnek. Pokud tenhle člověk podpořil Donalda Trumpa, tak taky bude takový a takový.

STATICKE NASTAVENÍ MYSLI. Někteří lidé si o vás vytvořili určitou představu, která možná byla v určitém okamžiku dokonce poměrně přesná. Jenže vy jste vyrostli. Podstatně jste se změnili. A tihle lidé nikdy neaktualizovali své modely, aby vás teď viděli takové, jací skutečně jste. Pokud jste dospělí, kteří se někdy vrátili domů k rodičům a zjistili, že vás stále považují za dítě, kterým už dávno nejste, chápete přesně, o čem mluvím.

Tyhle zmenšovateľské sklony uvádím proto, abych zdůraznil, že skutečně vidět druhého člověka je ten nejsložitější ze všech složitých problémů. Každý člověk je nevyzpytatelným tajemstvím a vy máte jen vnější pohled na to, co je zač. Druhá věc, kterou se snažím říct: Netrénované oko nestačí. Nikdy by vás nenapadlo zkusit pilotovat letadlo, aniž byste absolvovali leteckou školu. Skutečně vidět druhého člověka je ještě těžší. Pokud se budeme spoléhat na necvičené metody kontaktu s ostatními, nebudeme je vnímat do takové hloubky, jaká je žádoucí. Budeme žít ve společenské nevědomosti, zamotaní do vztahů postavených na vzájemné zaslepenosti. Zařadíme se mezi miliony emocionálních obětí: manžele a manželky, kteří se ve skutečnosti neznají, rodiče a děti, kteří o sobě ve skutečnosti nic nevědí, kolegy, kteří by klidně mohli žít v různých galaxiích.

Je až znepokojivě snadné ignorovat člověka, kterého máte hned vedle sebe. Jak zjistíte při čtení této knihy, rád učím na příkladech, takže vám povím o jednom případě, který ukazuje, jak si můžete myslet, že někoho dobře znáte, a přitom je to úplně jinak. Pochází z klasického memoáru Vivian Gornick *Fierce Attachments* z roku 1987. Gornick bylo třináct let, když jí otec zemřel na infarkt. Její matce Bess bylo tehdy šestačtyřicet. Bess měla odjakživa pověst jediné ženy v dělnickém nájemném domě v Bronxu, která žije ve šťastném a láskyplném manželství. Smrt manžela ji zničila. V pohřebním ústavu se pokusila vlézt za ním do rakve. Na hřbitově se chtěla vrhnout do otevřeného hrobu. Ještě několik následujících let se zmítala v záchvatech žalu, kdy se

náhle svalila na podlahu s naběhlými žilami a obličejem oroseným potem.

„Matčin žal byl primitivní a všudypřítomný, vysával kyslík ze vzduchu,“ píše Gornick ve svých pamětech. Její zármutek pohlcoval zármutek všech ostatních, přitahoval k ní pozornost celého světa a z jejích dětí dělal pouhé divadelní rekvizity. Bess se bála spát sama, a tak Vivian pevně objímala, ale Vivian to odpuzovalo, v té blízkosti bez sou-náležitosti, která měla trvat celý život, ležela ztuhle a bez hnutí. „Rok mě nutila s ní spát a dalších dvacet let jsem na sobě nesnesla ženskou ruku.“

Nějakou dobu se zdálo, že se Bess utrápí k smrti, ale místo toho se pro ni trápení stalo životním stylem. „Vdovství poskytovalo mamince vyšší formu bytí,“ napsala Gornick. „Jak se odmítala vzpamatovat z otcovy smrti, zjistila, že její život nabyl vážnosti, kterou jí léta strávená v kuchyni upírala... Truchlení nad tatínkem se stalo její profesí, její identitou, její osobností.“¹⁰

Vivian se celý svůj dospělý život snažila vydobýt si alespoň nějakou míru nezávislosti na dominantní, složité a nesmírně uhrančivé matce. Ale pořád ji k sobě přitahovala. Obě ženy se společně vydávaly na dlouhé procházky po New Yorku. Byly velmi kritické, prudké, přezíravé, mistryně newyorského slovního ponižování. Byly to důvěrné protivnice, obě rozzlobené. „Můj vztah s matkou není dobrý, a jak život plyne, zdá se, že se jen zhoršuje,“ napsala Vivian.¹¹ „Jsme sevřené v úzkém korytě intenzivní a svazující vzájemnosti.“ Podle Vivianiných pamětí jsou důvody jejich rozkolu zčásti osobní,

jsou souhrnem bolesti, kterou si navzájem způsobily. „Hoří a já ji klidně nechám hořet. Proč by ne? Však také hořím.“ Problém je ovšem také generační. Bess je příslušnicí městské dělnické třídy čtyřicátých a padesátých let dvacátého století a na svět nahlíží právě takovou optikou. Vivian zase patří mezi humanitní akademiky šedesátých a sedmdesátých let, což určuje její úhel pohledu. Vivian si myslí, že Bess a její generace žen měla více bojovat proti sexismu všude kolem. Bess si myslí, že Vivianina generace se připravila o vznešenost.

Jednou při procházce Bess vyhrkne: „Svět je plný bláznů. Všude samý rozvod... Co jste to za generaci?!“

Vivian ihned opáčí: „Nezačínej zase, mami. Tyhle kecý už nechci poslouchat.“

„Kecy, kecý. Vždyť je to pravda. My jsme se nesesypávali na ulici, jak to děláte vy. Měli jsme pořádek, klid, důstojnost. Rodiny držely pohromadě a lidé žili slušně.“

„To je pěkná blbost,“ odpoví Vivian. „Nežili slušně, žili skrytě.“

Nakonec se shodnou na tom, že obě generace byly stejně nešťastné, ale Bess podotkne: „Jenže dnes je to neštěstí tak živé.“¹² Obě se překvapeně zastaví a vychutnávají si ten postřeh. Vivian na okamžik pocítí hrdost, že její matka řekla něco chytrého, skoro jí má ráda.

Přesto Vivian sužuje nenaplněná touha, aby ji někdo chápал, aby si její matka uvědomovala, jak působí na svou dceru. „Ona neví, že si její úzkost беру osobně, že mě její deprese ničí. Jak by to mohla vědět? Ani neví, že existuju. Kdybych jí řekla, že mě mučí, když mě vůbec nevnímá, vytřeštila by