

ZÁKONY
LIDSKÉ PŘIROZENOSTI

Robert Greene

Autor bestsellerů *48 zákonů moci* nebo *Mistrovství* **ROBERT GREENE** strávil celý život studiem mocenských strategií a lidské povahy. Jeho knihy mají silné zastánce ve světě byznysu a jsou oceňovány nejrůznějšími odborníky, od válečných historiků až po největší hudebníky. Ve své šesté knize se věnuje nejdůležitějšímu tématu ze všech – porozumění pohnutkám a motivacím lidí, které si možná sami ani neuvědomují.

Zákony lidské přirozenosti poskytují prvotřídní komplexní a hluboké informace o tom, jak efektivně jednat s našimi bližními. Greenova intenzivní zvědavost ohledně vnitřního fungování lidstva je nakažlivá, protože nás zve, abychom se k němu připojili jako spoluobjevitelé při jeho pátrání po tom, proč lidé, včetně nás samotných, dělají to, co dělají. Správně (a často) nám připomíná, že chceme-li porozumět druhým, musíme především pochopit, co děláme sami.

– NEW YORK JOURNAL OF BOOKS

Kniha je napsána poutavě a myšlenky jsou fascinující... všem by se nám hodily پوستřehy, které Greene poskytuje... nadějná kniha, která obhajuje svobodu a tvořivost.

– QUARTZ

V této podrobné a rozsáhlé příručce se Greene (Mistrovství) snaží ... proměnit čtenáře v „klidnějšího a strategičtějšího pozorovatele“, imunního vůči „emocionálním dramátům“. To jsou vznešené sliby, ale i skeptici po ponoření do Greenova přehledného textu uvěří. Překonání „zákona iracionality“ například vede ke schopnosti „otevřít svou mysl tomu, co se skutečně děje, na rozdíl od toho, co cítíte“. Greenovo promyšlené zkoumání sebe sama a společnosti přinese oddanému čtenáři osvěžující a oživující pohled.

– PUBLISHERS WEEKLY

ZÁKONY LIDSKÉ PŘIROZENOSTI



Robert Greene

ZÁKONY LIDSKÉ PŘIROZENOSTI

Robert Greene

THE LAWS OF HUMAN NATURE
Copyright © 2018 by Robert Greene, Inc.

Překlad: Lenka Adamcová
(překlady všech citací jsou vlastním dílem překladatelky této knihy)

Jazyková korektura: Hana Jarčevská

Sazba: Nina Orlová

Obálka: Tereza Švarcová

Odpovědná redaktorka: Eliška Srncová

Tisk: FINIDR, s.r.o.



Vydalo Nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2023 jako svou 38. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/zakony
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #zakonyprirozenosti
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/zakony

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2024
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 978-80-88407-33-1 (hardback)
ISBN 978-80-88407-36-2 (epub)
ISBN 978-80-88407-39-3 (pdf)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Mé matce

Obsah

Úvod	15
1. Ovládněte své emocionální já	27
<i>Zákon iracionality</i>	
Vnitřní Athéna.....	27
Klíče k lidské přirozenosti.....	35
První krok: Rozpoznejte předpojatosti.....	42
Druhý krok: Uvědomte si spouštěcí faktory.....	45
Třetí krok: Strategie k probuzení racionálního já.....	51
2. Proměňte lásku vůči sobě v empatii	55
<i>Zákon narcismu</i>	
Narcistické spektrum.....	55
Čtyři příklady narcistických typů.....	67
3. Prohlédněte lidské masky	85
<i>Zákon hraní rolí</i>	
Druhá řeč.....	85
Klíče k lidské přirozenosti.....	92

Pozorovací schopnosti	95
Dešifrovací klíče	98
Umění vytváření dojmu	109
4. Poznejte sílu lidského charakteru	113
<i>Zákon patologického chování</i>	
Vzorec	114
Klíče k lidské přirozenosti	121
Známky charakteru	126
Toxické typy	131
Kvalitní charakter	137
5. Staňte se nedosažitelným objektem touhy	141
<i>Zákon lačnosti</i>	
Objekt touhy	141
Klíče k lidské přirozenosti	148
Strategie pro podnícení touhy	152
Nejvyšší touha	156
6. Povznete se nad věc	159
<i>Zákon krátkozrakosti</i>	
Chvilé šílenství	159
Klíče k lidské přirozenosti	167
Čtyři známky krátkozrakosti a strategie k jejich překonání	170
Prozíravý člověk	177
7. Zmírněte odpor lidí tím, že potvrdíte jejich pojetí sebe sama	179
<i>Zákon obranných tendencí</i>	
Hra o vliv	180
Klíče k lidské přirozenosti	189

Pět strategií pro dokonalé ovládnutí přesvědčovacích schopností	194
Pružná mysl – vlastní strategie.....	204
8. Chcete-li změnit svůj život, změňte svůj postoj.....	209
<i>Zákon autosabotáže</i>	
Vrcholná svoboda.....	209
Klíče k lidské přirozenosti	218
Omezený (negativní) postoj	222
Expanzivní (pozitivní) postoj	229
9. Konfrontujte svou temnou stránku.....	237
<i>Zákon potlačování</i>	
Temná stránka.....	237
Klíče k lidské přirozenosti	247
Odhalení stínu: Rozporuplné chování.....	253
Celistvý člověk.....	259
10. Pozor na křehké ego	267
<i>Zákon závidění</i>	267
Fatální přátelé	267
Klíče k lidské přirozenosti	277
Příznaky závidění.....	279
Typy závidivců.....	282
Spouštěče závidění.....	288
Překonání závidění.....	292
11. Poznejte své hranice	297
<i>Zákon grandiozity</i>	
Mámení úspěchu	297
Klíče k lidské přirozenosti	308
Grandiózní vůdce.....	316

Praktická grandiozita	320
12. Znovu se spojte se svým mužským či ženským aspektem	325
<i>Zákon genderové rigidity</i>	
Autentické pohlaví	326
Klíče k lidské přirozenosti	337
Typy genderových projekcí	343
Prvotní muž/žena	350
13. Pokračujte dál s vědomím smyslu	359
<i>Zákon bezúčelnosti</i>	
Hlas	360
Klíče k lidské přirozenosti	373
Strategie pro rozvíjení silného pocitu smyslu	380
Lákadlo falešného smyslu	386
14. Nenechte se stáhnout dolů skupinou	393
<i>Zákon konformity</i>	
Experiment v lidské přirozenosti	394
Klíče k lidské přirozenosti	408
Dvůr a jeho dvořané	424
Realistická skupina	431
15. Přinuťte je, aby vás chtěli následovat	439
<i>Zákon přelétavosti</i>	
Kletba nároků	440
Klíče k lidské přirozenosti	454
Strategie pro vybudování autority	462
Vnitřní autorita	468

16. Uvědomujte si nepřátelství za milým zevněškem	473
<i>Zákon agresivity</i>	
Sofistikovaný agresor	474
Klíče k lidské přirozenosti	490
Zdroj lidské agresivity	492
Pasivní agresivita – její strategie a jak jí čelit	501
Kontrolovaná agrese	509
17. Využijte historickou příležitost	517
<i>Zákon generační krátkozrakosti</i>	
Stoupající příliv	517
Klíče k lidské přirozenosti	534
Generační fenomén	536
Generační vzorce	540
Strategie pro využití ducha doby	547
Člověk mimo čas a smrt	551
18. Rozjímejte o naší společné smrtelnosti	557
<i>Zákon popírání smrti</i>	
Kulka v boku	557
Klíče k lidské přirozenosti	569
Filozofie života skrze smrt	572
Poděkování	581
Vybraná literatura	583
Rejstřík	589

Úvod

Pokud se setkáte s jakýmkoli neobvyklým projevem lidské zloby nebo hlouposti ... musíte si dát pozor a nenechat se jím rozčítit nebo se kvůli němu trápit. Musíte k němu přistupovat jako k pouhé další zkušenosti, dalšímu poznání – k nové skutečnosti, kterou je třeba brát v úvahu při studiu lidského charakteru. Váš přístup k němu nechtě je podoben pohledu mineraloga, který narazil na nějaký velmi osobitý vzorek nerostu.

ARTHUR SCHOPENHAUER

V průběhu svého života se nevyhnutelně musíme zabývat celou škálou jedinců, kteří vyvolávají problémy a ztěžují a znepříjemňují nám život. Někteří z těchto jedinců jsou vedoucí nebo šéfové, jiní kolegové a další přátelé. Mohou být agresivní nebo pasivně agresivní, obecně si ale dokáží mistrně hrát s našimi emocemi. Často se na první pohled jeví jako okouzující a příjemně sebejistí, srší nápady a entusiasmem, a my podlehneme jejich kouzlu. Až když je příliš pozdě, zjišťujeme, že jejich sebejistota je iracionální a jejich nápady jsou nedomyšlené. Mezi našimi kolegy to mohou být ti, kteří ze skryté závisti sabotují naši práci nebo kariéru a usilovně se nás snaží srazit na kolena. Nebo to mohou být kolegové či zaměstnanci, u nichž se k našemu zděšení ukáže, že jim jde jen o vlastní prospěch a nás využívají jako odrazový můstek.

Podobné situace nás nevyhnutelně zastihnou nepřipravené, protože takové chování nečekáme. Tyto typy lidí nás často dostanou komplikovanými doprovodnými příběhy, jimiž ospravedlňují své chování nebo svalují vinu na nějakého obětího beránka. Dobře vědí, jak nás zmást a zatáhnout nás do dramatu, jež mají plně pod kontrolou. Můžeme protestovat, můžeme se zlobit, nakonec si ale

připadáme docela bezmocní – a neštěstí je hotové. Pak do našeho života vstoupí jiný podobný typ a příběh se opakuje.

Často si uvědomujeme obdobný pocit zmatení a bezmoci, když se jedná o nás samotné a o naše chování. Například zčistajasna řekneme něco, čím se dotkneme svého nadřízeného, kolegy nebo kamarádky – nejsme si tak úplně jisti, kde se to v nás vzalo, jsme ale frustrování, že nějaká zlost nebo napětí z našeho nitra prosáky navenek způsobem, jehož litujeme. Nebo se třeba s vervou vrhneme do nějakého projektu či plánu, jen abychom zjistili, že to byla značná pošetilost a zbytečná ztráta času. Nebo se například zamilujeme do člověka, který je pro nás přesně ten nesprávný typ a my to dobře víme, nedokážeme si ale pomoci. Divíme se, co nás to popadlo?

V takových situacích se stává, že upadneme do některého ze sebedestruktivních vzorců chování, jež zjevně nemáme pod kontrolou. Jako bychom v sobě měli nějakou cizí osobu, nějakého démona, který působí nezávisle na naší vůli a nutí nás dělat špatné věci. A tento cizinec v nás je hodně divný, nebo aspoň podivnější, než jak vnímáme sami sebe.

O těchto dvou jevech – škodlivých činech druhých lidí a našem občasném překvapivém jednání – můžeme říct, že obvykle nemáme ani tušení, co je způsobuje. Mohli bychom se spokojit s nějakým jednoduchým vysvětlením, například: „Ten člověk je zlý, je to sociopat,“ nebo „Něco mě zkrátka popadlo; to jsem nebyla já.“ Ale takové jednoduché popisy nevedou k žádnému porozumění ani není možné na jejich základě předcházet podobným vzorcům v budoucnosti. Pravda je taková, že my lidé žijeme na povrchu a emocionálně reagujeme na to, co lidé říkají a dělají. Utváříme si značně zjednodušené názory na druhé i na sebe. Spokojujeme se s tím nejsnazším a nejpohodlnějším vysvětlením.

Co kdybychom se ale mohli ponořit pod povrch, nahlédnout hluboko dovnitř a přiblížit se skutečným kořenům toho, co vyvolává lidské chování? Co kdybychom mohli porozumět tomu, proč se některých lidí zmocňuje závist a oni se snaží sabotovat naši práci, nebo proč jejich nepatřičná sebedůvěra způsobuje, že se vnímají jako nadřazení a neomylní? Co kdybychom dokázali skutečně pochopit, proč se lidé najednou chovají iracionálně a odhalují mnohem temnější stránku svého charakteru, nebo proč jsou vždy připraveni racionálně vysvětlit své chování, nebo proč se neustále obracíme na vůdčí osobnosti, které apelují na to nejhorší v nás? Co kdybychom se dokázali podívat hluboko dovnitř, poznat skutečný charakter člověka a vyhnout se díky tomu špatným pracovním i osobním vztahům, jež by nám jinak způsobily velké emocionální škody?

Kdybychom skutečně chápali kořeny lidského chování, bylo by pro destruktivní typy lidí mnohem obtížnější působit svým počínáním v našem životě

škody. Nenechali bychom se tak snadno obalamutit a svést na scestí. Dokázali bychom předvídat jejich nečisté a manipulativní manévry a prohlédnout jejich zastírací taktiky. Nenechávali bychom se zatahovat do jejich dramát a předem bychom si uvědomovali, že se snaží vyvolat v nás zájem a dostat nás pod kontrolu. Díky schopnosti pochopit podstatu jejich charakteru bychom je nakonec připravili o jejich moc.

A co kdybychom podobně sami u sebe dokázali nahlédnout do vlastního nitra a uvědomit si zdroj našich problematických emocí a to, proč často navzdory našim přáním řídí naše chování? Co kdybychom dokázali pochopit, co nás nutí toužit po tom, co mají druzí, nebo se tak silně ztotožňovat s nějakou skupinou, že cítíme opovržení těmi, kdo se nacházejí mimo ni? Co kdybychom měli možnost zjistit, co způsobuje, že lžeme o tom, kým jsme, nebo že od sebe neúmyslně lidi odháníme?

Schopnost jasněji porozumět onomu cizinci v nás by nám pomohla uvědomit si, že to vůbec není žádná cizorodá entita, ale naše nedílná součást, a že jsme mnohem tajemnější, složitější a zajímavější, než jsme si kdy představovali. A s tímto vědomím bychom byli schopni prolomit negativní vzorce ve svém životě, přestat sami sebe omlouvat a mohli bychom získat lepší kontrolu nad tím, co děláme a co se nám děje.

Takto jasný pohled na sebe samé i na ostatní by mohl změnit běh našeho života v mnoha ohledech, nejdřív si ale musíme vyjasnit jeden mylný názor: o svém chování máme tendenci se domnívat, že je povětšinou vědomé a záměrné. Představa, že nemáme své konání vždy pod kontrolou, je děsivá, *ve skutečnosti tomu tak ale opravdu je*. Jsme vystaveni silám vycházejícím z hloubi našeho nitra, jež řídí naše chování a působí pod hladinou našeho vědomí. Vidíme výsledky – své myšlenky, nálady a činy – máme ale jen nepatrný vědomý přístup k tomu, co skutečně vzbuzuje naše emoce a žene nás k určitému způsobu chování.

Podívejme se například na svou zlost. Obvykle jako příčinu této emoce identifikujeme některého jedince či skupinu. Kdybychom ale byli upřímní a podívali se trochu hlouběji, zjistili bychom, že spouštěče naší zlosti nebo frustrace mají hlubší kořeny. Může to být něco z našeho dětství nebo nějaký konkrétní soubor okolností, co tuto emoci spouští. Pokud se díváme pozorně, můžeme rozlišit určitý vzorec – když se stane to nebo ono, rozzlobíme se. Ale ve chvíli, kdy se zlobíme, nepřemýšlíme logicky – emoce námi cloumá a my jen ukazujeme prstem. Něco podobného bychom mohli říct o celé škále emocí, které prožíváme – konkrétní typy událostí spouští náhlou důvěru, nebo nejistotu, úzkost, či přitažlivost k určitému konkrétnímu člověku, nebo touhu po pozornosti.

Budeme tomuto souboru sil, jež nás z hloubi různě tahají a tlačí, říkat *lidská přirozenost*. Lidská přirozenost pramení ze specifického uspořádání našeho mozku, z nastavení našeho nervového systému a ze způsobu, jak my lidé zpracováváme emoce, což se vše vyvíjelo a objevovalo v průběhu asi tak pěti milionů let naší evoluce jako druhu. Mnoho detailů naší přirozenosti můžeme připisat zvláštní cestě, kterou jsme prošli při vývoji coby sociální živočichové, abychom si zajistili přežití – učili jsme se spolupracovat s ostatními, na vysoké úrovni koordinovat své konání se skupinou, vytvářeli jsme si nové formy komunikace a způsoby udržování disciplíny v rámci skupiny. Tato raná vývojová stadia v nás dál přežívají a předurčují naše chování i v moderním, sofistikovaném světě, v němž žijeme.

Jako jeden z příkladů si můžeme uvést lidské emoce. Přežití našich dávných předků záviselo na jejich schopnosti komunikovat mezi sebou už dlouho před vynalezením jazyka. Vyvíjely se u nich nové a složité emoce – radost, stud, vděčnost, žárlivost, zášť atd. Znamky těchto emocí jim bylo možné číst přímo ve tváři, což sdělovalo jejich nálady rychle a účinně. Stali se extrémně citlivými vůči emocím ostatních, k pevnějšímu semknutí členů skupiny dohromady – ke společnému prožívání radosti nebo zármutku – nebo udržení jednotnosti tváří v tvář nebezpečí.

Do současnosti jsme my lidé vysoce citliví vůči náladám a emocím ostatních kolem nás, což nás nutí k celé řadě reakcí – nevědomě druhé napodobujeme, chceme to, co mají oni, propadáme nakažlivým emocím, jako je zlost nebo rozhořčení. Představujeme si, že jednáme na základě vlastní svobodné vůle, aniž bychom si byli vědomi, jak hluboce naše vnímavost vůči emocím druhých ve skupině ovlivňuje to, co děláme a jak reagujeme.

Můžeme si vyjmenovat další síly, jež se vynořily z této hluboké minulosti a podobným způsobem formují naše každodenní chování. Například naše potřeba neustále se porovnávat a poměřovat si vlastní hodnotu prostřednictvím svého statutu je vlastnost, kterou je možné zaznamenat u všech kultur lovců a sběračů, a dokonce i mezi šimpanzi, stejně jako naše kmenové instinkty, jež nás nutí dělit lidi na ty uvnitř našeho kruhu a ty zvenčí. K těmto primitivním sklonům můžeme přidat naši potřebu přetvářovat se, a maskovat tak jakékoli chování, které není kmenem vnímáno pozitivně, což vede ke vzniku stínové osobnosti složené ze všech temných tužeb, jež jsme kdy v sobě potlačili. Naši předkové chápali tento stín a jeho nebezpečnost a představovali si, že jeho původem jsou duchové a démoni, které je třeba vymítat. My se spoléháme na jiný mýtus – „něco mě popadlo“.

Jakmile tento primární proud, tato síla v nás dosáhne úrovně vědomí, musíme na ni reagovat a děláme to v závislosti na svém založení a na okolnostech.

Obvykle se spokojíme s povrchním vysvětlením, bez skutečného pochopení podstaty problému. Kvůli konkrétnímu způsobu, jak jsme se vyvíjeli, existuje těchto sil lidské přirozenosti omezené množství a vedou k chování zmíněnému výše, mimo jiné k závisti, nadutosti, iracionálnosti, krátkozrakosti, konformismu, agresivitě a pasivní agresivitě. Vedou také k empatii a dalším pozitivním formám lidského chování.

Po tisíce let bylo naším osudem velkou měrou tápat ve stínu, co se porozumění sobě samým a naší vlastní přirozenosti týče. Byli jsme obětí mnoha iluzí o živé bytosti zvané člověk – představovali jsme si, že máme magický původ v božském zdroji, že jsme vznikli z andělů, nikoli z primátů. Jakékoli náznaky naší primitivní podstaty a našich zvířecích kořenů nám připadaly hluboce znepokojivé a cítili jsme nutnost popírat a potlačovat je. Své temné impulsy jsme zakrývali všemi možnými omluvami a vysvětleními, díky čemuž některým lidem snáze prošlo to nejnepatřičnější chování. Ale konečně jsme v bodě, kdy můžeme překonat svůj odpor vůči pravdě ohledně toho, kým skutečně jsme, a to za pomoci zásadních vědomostí, které jsme už o své lidské přirozenosti nashromáždili.

Můžeme zužitkovat rozsáhlou literaturu z oblasti psychologie, jež se nakučila v průběhu uplynulých sto let, včetně podrobných studií dětství a vlivu našeho raného vývoje (Melanie Klein, John Bowlby, Donald Winnicott), stejně jako textů o kořenech narcismu (Heinz Kohut), o stínových stránkách naší osobnosti (Carl Jung), o původu naší empatie (Simon Baron-Cohen) a o konfiguraci našich emocí (Paul Ekman). Můžeme nyní zužitkovat velký vědecký pokrok, jenž nám může pomoci porozumět sobě samým – studie mozku (Antonio Damasio, Joseph E. LeDoux, o našem jedinečném biologickém uspořádání (Edward O. Wilson), o vztahu mezi tělem a myslí (V. S. Ramachandran), o primátech (Frans de Waal) a lovcích-sběračích (Jared Diamond), o našem ekonomickém chování (Daniel Kahneman) a o tom, jak fungujeme ve skupinách (Wilfred Bion, Elliot Aronson).

Můžeme sem zařadit také práci některých filozofů (Arthura Schopenhauera, Friedericha Nietzscheho, Josého Ortegy y Gassetu), kteří osvětlili mnohé z aspektů lidské přirozenosti, i vhledy mnoha romanopisců (George Eliota, Henryho Jamese, Ralpa Ellisona), kteří často bývají nejcitlivější vůči skrytým stránkám našeho chování. A konečně můžeme přidat i v současnosti rychle se rozrůstající sbírku životopisů, odhalujících lidskou přirozenost do hloubky a v akci.

Tato kniha je pokusem o shromáždění těchto ohromných zdrojů vědomostí a myšlenek z různých oborů (hlavní zdroje informací najdete v Použité literatuře), snahou poskládat dohromady přesný a poučný návod k lidské přirozenosti založený na důkazech, nikoli na různých stanoviscích nebo morálních

soudech. Jedná se o brutálně realistické zhodnocení našeho druhu, jež dopodrobna rozebírá, kým skutečně jsme, abychom mohli fungovat na základě větší informovanosti.

Považujte *Zákony lidské přirozenosti* za jakousi dešifrovací příručku pro rozluštění lidského chování – běžného, podivného i destruktivního, zkrátka v celé jeho bohaté škále. Každá kapitola se zabývá určitým aspektem neboli zákonem lidské přirozenosti. Můžeme tyto aspekty označovat jako zákony, protože pod vlivem těchto elementárních sil máme my lidé tendenci reagovat relativně předvídatelným způsobem. Každá kapitola obsahuje příběhy některé či některých proslulých osobností, jež dokládají daný zákon (negativně nebo pozitivně), spolu s nápady a strategiemi, jak se vypořádat sami se sebou i s ostatními pod vlivem daného zákona. Každá kapitola končí částí o tom, jak tuto základní lidskou sílu proměnit v něco pozitivnějšího a produktivnějšího, abychom už nebyli jen pasivními otroky lidské přirozenosti, ale aktivně ji transformovali.

Možná budete v pokušení považovat tyto vědomosti za tak trochu zastaralé. Může vám připadat, že už jsme koneckonců tak sofistikovaní a technologicky pokročilí, tak progresivní a osvícení, že jsme překonali své primitivní kořeny a procházíme procesem přepisování své přirozenosti. Ve skutečnosti je tomu ale právě naopak – nikdy jsme nebyli víc v područí lidské přirozenosti a jejího destruktivního potenciálu než nyní. A pokud tento fakt ignorujeme, zahráváme si s ohněm.

Podívejte se na to, jak intenzivně dokáží naše emoce rozjitřit sociální média, kde na nás soustavně působí virální efekty a kde nás ti nejmanipulativnější lídři mají možnost snadno zneužívat a ovládat. Podívejte se na agresivitu, jež se v současnosti otevřeně projevuje ve virtuálním světě, kde je mnohem snazší dát bez následků volný průchod našim temným stránkám. Všimněte si, jak díky možnosti komunikovat tak rychle s tolika lidmi naše sklony srovnávat se s ostatními, závidět a budovat si sociální pozici získáváním pozornosti zesílily. A nakonec si uvědomte naše kmenové sklony a to, jak nyní našly dokonalé prostředí, v němž mohou fungovat – můžeme si najít skupinu, s níž se ztotožníme, upevnit své kmenové názory ve virtuální komnatě ozvěn a demonizovat všechny zvenčí, což vede k hromadnému zastrašování. Potenciální škody, které může primitivní stránka naší přirozenosti napáchat, se jen zvýšily.

Je to prosté. Lidská přirozenost je silnější než kterýkoli jedinec, kterákoli instituce nebo technický vynález. Koneckonců právě ona dává podobu naší tvorbě, aby zpodobnila sama sebe a své primitivní kořeny. Zahrává si s námi jako s figurkami na šachovnici.

Ignorujte tyto zákony, ale děláte to na vlastní nebezpečí. Pokud se odmítnete smířit s lidskou přirozeností, jen sami sebe odsoudíte k životu na základě vzorců, jež jsou mimo vaši kontrolu, a k pocitům zmatení a bezmoci.

ZÁKONY LIDSKÉ PŘIROZENOSTI vám mají umožnit nahlédnout do všech aspektů lidského chování a osvětlit vám jeho ústřední příčiny. Pokud se jimi necháte vést, radikálně se změní váš způsob vnímání lidí a váš celkový přístup k jednání s nimi. Zásadně se také změní to, jak vnímáte sami sebe. Tyto změny proběhnou následujícím způsobem:

Zaprvé budou Zákony působit tak, že z vás udělají klidnějšího a strategičtějšího pozorovatele lidí a pomohou vám osvobodit se od všech emocionálních dramát, jež vás zbytečně vyčerpávají.

Přítomnost jiných lidí nevyhnutelně podněcuje naše úzkosti a nejistoty ohledně toho, jak nás ostatní vnímají. Jakmile v nás tyto emoce začnou ožít, začíná být velmi obtížné sledovat lidi, protože naši pozornost přitahují naše vlastní pocity a to, co lidé říkají a dělají, hodnotíme z *osobního* pohledu – mají mě rádi, nebo ne? Zákony vám pomohou vyhnout se této pasti, protože vám odhalí, že lidé obvykle řeší emoce a záležitosti s kořeny velmi hluboko ve vlastním nitru. Prožívají určité touhy a zklamání, jež mají původ v době roky či desetiletí před jejich setkáním s vámi. Vy jste jim zkrížili cestu v určitém okamžiku a stali se příhodným cílem pro jejich zlost nebo frustraci. Promítají si na vás některé z charakteristik, které chtějí vidět. Ve většině případů to ani nijak nesouvisí s vámi jako jedincem.

Nemělo by vás to znepokojovat, ale osvobozovat. Tato kniha vás naučí, jak si přestat brát osobně narážky, projevy lhostejnosti nebo podrážděnost druhých. Čím lépe to pochopíte, tím snazší pro vás bude nereagovat s emocemi, ale spíš se snahou pochopit, odkud by jejich chování mohlo pramenit. Budete se přitom cítit mnohem klidnější. A jakmile si tento přístup důkladně osvojíte, budete méně náchylní k moralizování a kritizování lidí. Místo toho je i s jejich nedostatky přijmete jako součást lidské přirozenosti. Budou vás mít raději, protože z vás budou cítit váš tolerantní přístup.

Zadruhé: Zákony z vás udělají mistry ve výkladu signálů, které lidé neustále vysílají, což vám zaručí mnohem lepší schopnost posoudit jejich charakter.

Běžně, když věnujeme pozornost chování lidí, uspěchaně třídíme jejich činy do kategorií, děláme předčasné závěry a z toho nám pak vycházejí úsudky založené na naší předpojatosti. Nebo přijímáme jejich účelová vysvětlení. Zákony vás osvobodí od tohoto návyku, protože vám jasně ukáží, jak snadné je mylně chápat lidi a jak zavádějící může být první dojem. Přibrzdíte, přestanete považovat svůj první dojem za bernou minci a místo toho se naučíte *analyzovat*, co vidíte.

Budete uvažovat z hlediska protikladů – když lidé nepokrytě dávají najevo nějakou vlastnost, jako je sebejistota nebo silná maskulinita, s největší pravděpodobností tím zakrývají opačnou skutečnost. Uvědomíte si, že lidé neustále hrají nějaké divadlo pro své publikum a dávají okázale najevo svou pokrokovost

a morálnost, jen aby lépe zamaskovali své stinné stránky. Uvidíte známky toho, jak tento stín prosakuje do jejich každodenního života. Pokud lidé udělají něco, co se vymyká jejich povaze, uvědomíte si: co se jeví jako netypické, často bývá známkou jejich pravého charakteru. Pokud jsou lidé v jádru leniví nebo pošetilí, zanechávají nepatrné stopy těchto svých vlastností v detailech, které můžete zachytit dlouho předtím, než vás jejich chování nějak poškodí. Schopnost poznat skutečnou hodnotu lidí, úroveň jejich loajality a svědomitosti, je jednou z nejdůležitějších dovedností, jimiž můžete disponovat. Pomůže vám vyhnout se najímání nevhodných zaměstnanců a špatným partnerským a jiným vztahům, jež by vám mohly znepríjemnit nebo pokazit život.

Zatřetí: Zákony vám pomohou zvládat setkání s toxickými jedinci, kteří vám nevyhnutelně zkříží cestu a často mohou způsobovat dlouhodobé emocionální škody.

Agresivní, nepřející a manipulativní lidé se obvykle těmito vlastnostmi neprezentují. Naučí se působit na první dojem sympaticky, používají lichotky a další prostředky, aby vás odzbrojili. Když nás pak překvapí svým nekalým chováním, připadáme si zrazení, jsme rozzlobení a bezmocní. Vytvářejí neustálý tlak s vědomím, že tím zahltní naši mysl svou přítomností, a dvojnásob nám tak ztěžuje schopnost jasně uvažovat nebo strategizovat.

Zákony vás naučí, jak tyto typy lidí rozpoznat předem, což pro vás bude nejsilnější součástí obrany proti nim. Pak se jim buď můžete vyhnout, nebo jejich manipulativní chování předvídat. Nebudete tudíž nepříjemně překvapeni a dokážete si snáz udržet emocionální rovnováhu. Naučíte se tyto lidi mentálně usměrnit a zaměřit se na evidentní slabosti a nejistoty skryté za celou jejich pompéznost. Nepodlehnete jejich osobnímu mýtu, čímž neutralizujete zastrašovací taktiku, na niž se spoléhají. Vysmějete se jejich zastíracím manévřům a propracovaným vysvětlením jejich sobeckého chování. Vaše schopnost zachovat klid je dovede k zuřivosti a často způsobí, že zajdou příliš daleko nebo udělají nějakou chybu.

Místo aby vás podobná setkání deprimovala, můžete je dokonce začít vnímat jako příležitosti ke zdokonalování vlastního sebeovládání a k vlastnímu zocelení. Pokud vyzrajete na byt' jen jediného takového člověka, dodá vám to velkou dávku sebevědomí a přesvědčení, že se dokážete vypořádat s tím nejhorším z lidské přirozenosti.

Začtvrté: Zákony vás naučí skutečným nástrojům pro motivování a ovlivňování lidí, což vám výrazně usnadní cestu životem.

Pokud se normálně setkáme s odporem vůči svým nápadům nebo plánům, nemůžeme si pomoci a snažíme se přímo změnit názory lidí dohadováním, poučováním nebo přesvědčováním, což je všechno zahání ještě víc do defenzivy. Tyto Zákony vás naučí, že lidé jsou přirozeně tvrdohlaví a vzdorují snahám

o ovlivňování zvenčí. Jakékoli úsilí v tomto směru musíte začít zmírněním jejich odporu a nikdy nesmíte neúmyslně živit jejich defenzivní tendence. Naučíte se rozpoznávat jejich nejistoty, abyste je nikdy bezděčně nerozdmýchávali. Budete uvažovat z hlediska jejich vlastních zájmů a jejich samolibosti na základě toho, o čem se potřebují utvrzovat.

Díky pochopení nestálosti emocí se naučíte, že neúčinnějším prostředkem k ovlivňování je změnit vlastní náladu a přístup. Lidé reagují na vaši energii a chování víc než na vaše slova. Zbavíte se jakékoli defenzivnosti na své straně. Vaše uvolněnost a skutečný zájem o druhé na ně bude mít pozitivní až hypnotický vliv. Naučíte se, že ve vedoucí pozici je vaším nejlepším prostředkem pro získání lidí na svou stranu nastolení správné nálady pomocí vašeho přístupu, empatie a pracovní etiky.

Zapáté: Zákony vás donutí uvědomit si, jak hluboce působí síly lidské přirozenosti ve vás, a poskytnou vám sílu změnit vlastní negativní vzorce.

Pokud čteme nebo slyšíme o temnějších stránkách lidské povahy, obvykle máme přirozeně tendenci vylučovat z toho sami sebe. Vždycky je to ten druhý, kdo je narcista, iracionální, závistivý, afektovaný nebo pasivně agresivní. U sebe téměř vždy vidíme jen ty nejlepší úmysly. Pokud sejdem z správné cesty, bývá to vinou okolností nebo lidí, kteří nás donutili reagovat negativně. Zákony vás jednou provždy z tohoto sebeklamu probudí. Všichni jsme ze stejného těsta a máme ty samé sklony. Čím dřív si to uvědomíte, tím větší sílu budete mít k překonání těchto negativních vlastností u sebe samých. Prozkoumáte a zjistíte vlastní motivace, podíváte se na vlastní stín a uvědomíte si své pasivně agresivní sklony. Bude pak pro vás výrazně snazší zaregistrovat takové rysy u druhých.

S vědomím, že nejste lepší než ostatní, jak jste si možná představovali, také získáte na větší pokoře. Nevzbudí to ve vás pocit provinění ani sklíčenosti ze sebe-poznání, ale právě naopak. Sami sebe přijmete jako celistvého jedince s dobrými i špatnými stránkami a sestoupíte z falešného piedestalu světce. Uleví se vám od vlastního pokrytectví a získáte větší volnost být sami sebou. Tato vaše vlastnost k vám bude lidi přitahovat.

Zašesté: Zákony vás promění v empatictějšího jedince a umožní vám vytvářet si hlubší a uspokojivější vazby s lidmi kolem vás.

My lidé se rodíme s obrovskou schopností chápat lidi na úrovni více než jen intelektuální. Je to schopnost, která se vyvinula u našich dávných předků a díky níž se naučili vytušit nálady a pocity ostatních tak, že se vžili do jejich úhlu pohledu.

Zákony vás naučí, jak tuto latentní schopnost oživit na nejvyšší možnou úroveň. Naučíte se pozvolna utišit soustavný vnitřní monolog a lépe naslouchat. Vycvičíte se v co nejlepším vnímání pohledu druhých. Budete využívat vlastní představivost a zkušenosti, aby vám pomohly cítit to, co asi mohou cítit oni.

Pokud vám lidé popisují něco bolestného, máte své vlastní bolestné okamžiky, jichž můžete využít jako analogie. Nebudete pouze intuitivní, spíše budete analyzovat informace shromážděné tímto empatickým přístupem a získáte tak hlubší náhledy. Budete neustále oscilovat mezi empatií a analyzováním, aktualizovat svá pozorování a zvyšovat svou schopnost nahlížet na svět očima druhých. Všimnete si fyzického pocitu propojenosti s druhými lidmi, který se v důsledku tohoto přístupu objeví.

Při tomto procesu budete potřebovat určitou úroveň pokory. Nikdy nemůžete přesně vědět, co si lidé myslí, a snadno se můžete mýlit. Nesmíte tudíž spěchat se závěry. Musíte zůstat přístupní dalším informacím. Lidé jsou komplikovanější, než si dokážete představit. Vaším cílem je lépe pochopit jejich úhel pohledu. Při tomto procesu se vaše schopnosti budou chovat jako nějaký sval, který získává na síle, čím víc ho procvičujete.

Kultivace takové empatie s sebou přinese nespočet výhod. My všichni jsme pohlaceni sami sebou, uzavřeni ve vlastních světech. Pokud nás něco vytáhne z vlastní ulity a do světa někoho jiného, je to léčivý a osvobozující prožitek. Na filmech a jakékoli formě fiktivních příběhů nás přitahuje právě možnost vstoupit do mysli a pohledu lidí tak moc odlišných od nás samotných. Díky této praxi se změní celý váš způsob myšlení. Naučíte se oprostít se od předsudků, být vědomě přítomní v každém okamžiku a neustále si upravovat své názory na lidi. Zjistíte, že tato přizpůsobivost ovlivňuje váš přístup k problémům obecně – uvědomíte si, že se zaobíráte dalšími možnostmi, díváte se na věci z alternativních úhlů. Právě to je podstatou kreativního myšlení.

A nakonec Zákony změní způsob, jak vnímáte vlastní potenciál. Umožní vám uvědomit si vyšší, ideální já v sobě, jež byste měli vynést na světlo světa.

Dá se říct, že my lidé v sobě máme dvě protichůdná já – nižší a vyšší. To nižší obvykle bývá silnější. Jeho impulzy nás vtahují do emotivních reakcí a defenzivních postojů a vyvolávají v nás pocity bohorovnosti a nadřazenosti nad ostatními. Nutí nás chápat se bezprostředních potěšení a rozptýlení a vždy se ubírat cestou nejmenšího odporu. Způsobuje, že přijímáme názory a myšlenky druhých a ztrácíme se ve skupině.

Impulzy vyššího já cítíme, když nás něco vytahuje z našeho světa, když se chceme hlouběji spojit s ostatními, když se snažíme nechat svou mysl pohltnout prací, myslet místo reagování, kráčet vlastní cestou v životě a objevit, co nás činí jedinečnými. Nižší já je animálnější a reaktivnější stránkou naší přirozenosti a tou, k níž snadno sklouzneme. Vyšší je opravdověji lidskou stránkou naší přirozenosti, stránkou, jež nás činí ohleduplnějšími a více si vědomými sebe samých. Jelikož je vyšší impuls slabší, spojení s ním vyžaduje úsilí a pochopení podstaty.

Všichni ve skutečnosti toužíme odhalit v sobě ideální já, protože jen díky rozvíjení této své stránky se cítíme doopravdy naplnění. Tato kniha vám pomůže to zrealizovat tak, že vám umožní uvědomit si potenciálně pozitivní a aktivní elementy obsažené v každém zákoně.

S vědomím lidské tendence k iracionálnosti se naučíte uvědomovat si, jak vaše emoce ovlivňují vaše myšlení (1. kapitola). Umožní vám to nenechat se jimi ovládat a zaujmout skutečně racionální postoj. S vědomím, jak náš přístup k životu ovlivňuje to, co se nám děje, a jak přirozená je tendence naší mysli uzavírat se ze strachu (8. kapitola), se naučíte vybudovat si postoj expanzivní a nebojácný. Vědomí si vlastní tendence srovnávat se s ostatními (10. kapitola) ji využijete jako podnět ke snaze uspět ve společnosti díky své vynikající práci a k obdivu vůči těm, kdo dosáhli velkých věcí, jejichž příkladem se necháte inspirovat. Tento trik budete využívat na všechny primární vlastnosti za pomoci svých rozšířených znalostí lidského charakteru, abyste odolali silnému nutkání své nižší přirozenosti.

Uvažujte o této knize následujícím způsobem: chystáte se vstoupit do učení v oboru podstaty lidského charakteru. Budete si rozvíjet určité dovednosti – jak pozorovat a hodnotit vlastnosti lidí kolem sebe a jak nahlížet do hlubin vlastního nitra. Budete pracovat na odhalení vlastního vyššího já a na jeho vynesení na povrch. A za pomoci praxe se stanete mistry v tomto umění, schopnými překazit ty nejhorší úmysly, s nimiž by k vám druzí mohli přistupovat, a proměníte se v racionálnějšího, sebeuvědomělejšího a produktivnějšího jedince.

Člověk se stane lepším jen tehdy, donutíte-li ho uvidět, jaký je.

ANTON PAVLOVIČ ČECHOV

1.

Ovládněte své emocionální já



Zákon iracionality

Rádi si představujete, že máte pod kontrolou vlastní osud, že vědomě plánujete průběh svého života nejlíp, jak dokážete. Velkou měrou si ale nejste vědomi, jak hluboce vás ovládají vaše emoce. Nutí vás přiklánět se k myšlenkám, jež konejší vaše ego. Nutí vás hledat důkazy potvrzující to, čemu už chcete věřit. Nutí vás vidět to, co vidět chcete v závislosti na svém momentálním rozpoložení, a toto odtržení od reality je zdrojem špatných rozhodnutí a negativních vzorců, které vám následně komplikují život. Racionalita je schopnost potlačovat tyto emocionální vlivy, nereagovat bezprostředně, ale uvažovat, otevřít mysl tomu, co se skutečně odehrává, nikoli tomu, co cítíte. Není to samozřejmost. Jedná se o schopnost, kterou je potřeba rozvíjet, díky níž si ale uvědomíte svůj nejvyšší potenciál.

Vnitřní Athéna

Jednoho dne koncem roku 432 před naším letopočtem se k občanům Athén donesly jisté zneklidňující zprávy: do města dorazili představitelé městského státu Sparta a předložili athénské vládě novou mírovou dohodu s tím, že pokud Athéňané s jejími podmínkami nebudou souhlasit, Sparta jim vyhlásí

válku. Sparta byla úhlavním nepřítelem Athén a v mnoha ohledech jejím pravým opakem. Athény vládly tamnímu společenství demokratických států, zatímco Sparta byla představitelem svazku oligarchií známého jako peloponéský spolek. Athéňané se spoléhali na své námořnictvo a na své bohatství – byla to přední obchodní velmoc ve Středomoří. Sparta byla závislá na své armádě. Jednalo se o plně vojenský stát. Do té doby se tyto dvě velmoci povětšinou vyhýbaly přímé konfrontaci, protože její důsledky by byly devastující – poražená strana nejen že by mohla ztratit vliv v dané oblasti, ale byl by ohrožen celý její způsob života – v případě Athén nepochybně jejich demokracie a bohatství. Válka se ale v tu chvíli zdála nevyhnutelná a ve městě se rychle rozhostil pocit blížící se zkázy.

Po několika dnech se Athéňané sešli na pahorku Pnyx nad Akropolí, aby tam diskutovali o spartském ultimátu a rozhodli se, co podniknout. Shromáždění bylo otevřené pro všechny mužské obyvatele a toho dne se jich na kopci mačkalo téměř deset tisíc, aby se zúčastnili rozpravy. Ti bojovnější z nich byli velmi rozčilení – Athény by měly převzít iniciativu a zaútočit na Spartu jako první, říkali. Jiní jim připomínali, že v bitvách na pevnině je spartská armáda téměř neporažitelná. Takový přímý útok na Spartu by jí hrál do karet. Umírnění se přikláněli k přijetí mírové smlouvy, ale jak zase mnozí poukazovali, projevíli by tím strach a Sparťanům dodali odvahy. Jen by jim poskytli víc času na zvětšení jejich armády. Debata se přelévala ze strany na stranu, emoce vřely, lidé křičeli a žádné uspokojivé rozhodnutí nebylo v dohledu.

Na sklonku odpoledne pak dav najednou ztichl, když z něj vystoupila známá osobnost, aby shromáždění oslovila. Byl to Periklés, zkušený athénský státník a politik, jemuž v té době bylo už přes šedesát let. Periklés byl lidem milovaný a jeho názor měl mít větší váhu než jakýkoli jiný, ale přes veškerou úctu Athéňanů vůči němu byl považován za velmi svérázného vůdce – spíše filozofa než politika. Pro ty, kdo byli dost staří, aby pamatovali začátky jeho kariéry, bylo skutečně překvapivé, jak mocným a úspěšným se stal. Nic nedělal obvyklým způsobem.

V raných letech své demokracie, než se na scéně objevil Periklés, dávali Athéňané přednost určitému osobnostnímu typu vůdců – mužům, kteří dokázali inspirativně a přesvědčivě hovořit a měli smysl pro dramatickost. Na bitevním poli se tito muži nebáli riskovat. Často prosazovali vojenská tažení, do jejichž čela by se mohli postavit a která by jim skýtala příležitosti k získání slávy a pozornosti. Svou kariéru podporovali tím, že na shromáždění zastupovali určité skupiny občanů – vlastníky půdy, vojáky, aristokracii – a dělali vše, co mohli, aby prosadili jejich zájmy. To vedlo k velkým politickým rozkolům. Vůdci přicházeli a odcházeli, stoupali na výsluní a upadali v zapomnění v několikaletých cyklech, pro Athéňany to ale bylo v pořádku. Nedůvěřovali nikomu, kdo setrval u moci příliš dlouho.

Pak kolem roku 463 před naším letopočtem do veřejného života vstoupil Periklés a athénská politika už nikdy neměla být stejná jako dřív. Jeho první krok byl nejneobyčejnější ze všech. Přestože pocházel z význačné aristokratické rodiny, spojil se s rostoucí nižší a střední třídou ve městě – s farmáři, s veslaři z námořnictva, s řemeslníky, kteří byli chloubou Athén. Usiloval o posílení jejich hlasu ve Shromáždění a poskytoval jim v rámci demokracie větší moc. Nevedl žádnou malou frakci, ale většinu athénských občanů. Zdálo se nemožné zvládnout tak velkou masu lidí s jejich rozličnými zájmy, on ale tak zapáleně usiloval o zvýšení jejich moci, že si postupně získal jejich důvěru a podporu.

Jak jeho vliv narůstal, začal se ve Shromáždění prosazovat a měnit jeho politiku. Vyjadřoval se proti rozšiřování athénské demokratické říše. Obával se, že by Athéňané mohli přecenit své síly a ztratit nad říší kontrolu. Usiloval o upevnění říše a o posílení již existujících spojenectví. Když přišlo na válku a na službu na postu generála, snažil se válečná tažení omezovat a vítězit prostřednictvím obratných manévřů s minimálními ztrátami na životech. Mnohým to připadalo nehrdinské, ale protože byl tento přístup účinný, vstoupilo město do období nebývalé prosperity. Žádné zbytečné války už nevyčerpávaly státní pokladnu a říše fungovala snáz než kdy předtím.

Co Periklés dělal s narůstajícím přebytkem peněz, občany udivovalo a ohrožovalo. Místo aby prostředky využíval k získávání politických výhod, inicioval v Athénách rozsáhlý projekt budování veřejných staveb. Všechny proslulé athénské řemeslníky povolal do práce a zadal jim výstavbu chrámů, divadel a koncertních sálů. Kam se člověk podíval, získávalo město nadpozemskou krásu. Upřednostňoval formu architektury, která odrážela jeho vnímání estetiky – uspořádanou, vysoce geometrickou, monumentální, nicméně oku lahodící. Jeho největší zakázkou byl Parthenón s obrovskou dvanáctimetrovou sochou Athény. Athéna, bohyně moudrosti a praktické inteligence, byla vůdčím duchem Athén. Představovala všechny hodnoty, které se Periklés snažil prosazovat. Periklés samotný tak proměnil vzhled a ducha Athén, které vstoupily do zlatého věku všech umění a věd.

Snad nejpodivnější Periklovou vlastností byl jeho styl mluveného projevu – umírněný a důstojný. Nepouštěl se do obvyklé vzletné rétoriky. Posluchače se snažil přesvědčit za pomoci nevyvratitelných argumentů. Sledování zajímavého proudu jeho logiky lidi nutilo víc poslouchat a lépe vnímat. Tento styl byl podmanivý a uklidňující.

Na rozdíl od všech ostatních vůdců setrval Periklés u moci rok za rokem, desetiletí za desetiletím a svým klidným, nevtrávným přístupem otiskl ve městě svou nesmazatelnou stopu. Měl nepřátele, to bylo nevyhnutelné. Zůstával u moci tak dlouho, že ho mnozí obviňovali ze skrytého diktátorství.

Byl podezříván z ateismu; považovali ho za muže, jenž se vysmívá všem tradicím, což by vysvětlovalo jeho svéráznost. Nikdo ale nemohl nic namítnout proti výsledkům jeho vedení.

A tak, když se toho odpoledne obrátil na Shromáždění, měl jeho názor na válku se Spartou největší váhu ze všech a davem to zašumělo v úzkostlivém očekávání jeho argumentace.

„Athéňané,“ začal, „můj pohled je stejný jako vždy. Jsem proti jakýmkoli ústupkům Peloponésanům, byť jsem si vědom, že entusiastické rozpoložení, v němž jsou lidé přesvědčeni o vstupu do války, nevydrží, když přijde na činy, a že smýšlení lidí se průběhem událostí mění.“ Připomněl jim, že spory mezi Athénami a Spartou by měly být řešeny prostřednictvím nezávislých arbitrů. Vyhovět jednostranným požadavkům Sparty by představovalo nebezpečný precedens. Kde by to skončilo? Jistě, otevřená bitva se Spartou na pevné zemi by byla sebevražda. Místo toho přišel se zcela novou formou vedení války – omezenou a obrannou.

Všichni obyvatelé žijící v dané oblasti se měli sestěhovat do opevněných Athén. „Ať Sparťané přijdou a zkusí nás vlákat do boje,“ řekl. „Ať poškozují naši půdu. Nevyprovokují nás. Nebudeme s nimi bojovat na pevnině. Díky přístupu k moři budeme schopni udržet zásobování města. Použijeme své námořnictvo a vyplníme jejich města na pobřeží. S postupem času budou stále víc zdeptaní absencí bitvy. Nutnost žít a zásobovat stálou armádu vyčerpá jejich prostředky. Jejich spojenci se mezi sebou budou hašterit. Válečná strana ve Spartě ztratí důvěru a nakonec bude uzavřen skutečný trvalý mír, to vše s minimálními výdaji a ztrátami na životech na naší straně.“

„Mohli bych vám uvést mnoho dalších důvodů,“ zakončil svůj proslov, „proč můžete neochvějně věřit v konečné vítězství, pokud se rozhodnete nepřítelžovat říši v průběhu války, vytrváte a nebudete se vystavovat jiným nebezpečím. Neobávám se strategie nepřítel, ale našich vlastních chyb.“ Novátorství toho, co navrhoval, rozpoutalo mohutnou diskusi. Ani bojovní, ani ti umírnění nebyli s jeho plánem spokojeni, ale jeho proslulost coby moudrého muže nakonec převážila a jeho strategie byla schválena. O několik měsíců později osudná válka vypukla.

Zpočátku vše neprobíhalo tak, jak Periklés předvídal. Sparťané a jejich spojenci nebyli stále frustrovanější z protahování války, ale jen získávali na troufalosti. To Athéňany zastrašilo, když viděli, jak nepřítel bezrestně ničí jejich zemi. Periklés byl ale přesvědčený, že pokud si Athéňané zachovají trpělivost, nemůže jeho plán selhat. Pak ale koncem druhého roku války nečekaná katastrofa způsobila totální zvrat – ve městě se rozšířila zhoubná epidemie. Při tolika lidech namačkaných v opevněném městě se rychle šířila, zabila víc než třetinu obyvatel

a zdecimovala řady armády. Nakazil se i Periklés, a když ležel na smrtelném loži, zažíval svou nejhorší noční můru: vše, co za tolik desetiletí udělal pro Athény, náhle přicházelo nazmar. Lidé upadali do skupinového blouznění a jejich jednotnost se zcela rozpadla. Kdyby Periklés býval přežil, téměř jistě by dokázal najít způsob, jak Athéňany uklidnit a se Spartou uzavřít přijatelný smír, nebo by upřávil svou obrannou strategii. Na to ale bylo pozdě.

Athéňané pro svého vůdce kupodivu netruchlili. Vinili ho za epidemii a láteřili na neúčinnost jeho strategie. Nebyli už v rozpoležení, kdy by dokázali být trpěliví nebo ukázněni. Přežil svou dobu a jeho myšlenky byly v tu chvíli vnímány jako unavené reakce starého muže. Jejich náklonnost k Periklovi se obrátila v nenávisť. S jeho nepřítomností se politika ještě víc roztržila na různé frakce. Na oblíbenou válčnickou stranu těžící z rostoucí nevráživosti lidu vůči Sparťanům, kteří využili epidemie k posílení vlastních pozic. Bojovní zástupci slibovali, že se znovu chopí iniciativy a útočnou strategií Sparťany rozdrtí. Pro mnohé Athéňany tato slova znamenala velkou úlevu, uvolnění potlačovaných emocí.

Jak se město pomalu vzpamatovávalo z epidemie, podařilo se Athéňanům nabýt převahu a Sparťané je naléhavě žádali o mír. Athéňané chtěli svého nepřítele porazit úplně a ze své výhody vytěžit co nejvíc, zjistili však, že se Sparťané vzchopili a karta se obrátila. Rok za rokem se tak převaha přelávala ze strany na stranu. Násilí a zatrpkllost na obou stranách narůstaly. V jednu chvíli Athéňané zaútočili na ostrov Melos, spojence Sparty, a když se jeho obyvatelé vzdali, odhlavovali si Athéňané, že všechny jejich muže zabijí a ženy a děti prodají do otroctví. Za vlády Perikla se nic ani vzdáleně podobného nestalo.

Po mnoha letech nekonečného válčení pak v roce 415 před naším letopočtem několik athénských vůdců přišlo se zajímavým nápadem na to, jak zasadit protivníkovi definitivní úder. Na ostrově Sicílie získával na moci městský stát Syrakusy. Ten byl pro Sparťany klíčovým spojencem, který je zásoboval těmi nejdůležitějšími surovinami. Kdyby Athéňané se svým skvělým námořnictvem dokázali zorganizovat tažení a ovládnout Syrakusy, získali by dvě výhody: oblast by se připojila k jejich říši a připravili by Spartu o zdroje potřebné k prodloužení války. Shromáždění odsouhlasilo vyslání šedesáti lodí s patřičně velkou armádou na palubách, aby tento plán zrealizovala.

Nicias, jeden z velitelů jmenovaných pro tuto výpravu, měl značné pochybnosti o rozumnosti tohoto plánu. Obával se, že Athéňané podceňují sílu Syrakus. Detailně vysvětloval všechny možné negativní scénáře; vítězství by podle něj mohla zajistit pouze mnohem větší výprava. Chtěl celý plán rázně zastavit, jeho argumenty ale měly opačný účinek. Když je zapotřebí větší výprava, tak ji pošlou – sto lodí a dvojnásobek vojáků. Athéňané v této strategii cítili vítězství a nic je nedokázalo odradit.

V následujících dnech bylo možné v ulicích vidět Athéňany všech věkových kategorií, jak si kreslí mapy Sicílie a sní o bohatství, které poteče do Athén, a o pokoření Spartanů. Den, kdy loďstvo vyplouvalo, se proměnil ve velký svátek a nejužasnější podívanou vzbuzující posvátnou úctu – ohromná armáda zaplnila přístav, kam až oko dohlédlo, lodě krásně vyzdobené, vojáci ve třpytivých zbrojích seřazení na palubách. Byla to oslnivá přehlídka bohatství a moci Athén.

Jak měsíce ubíhaly, Athéňané netrpělivě vyhlíželi jakékoli zprávy o výpravě. V jednu chvíli to vypadalo, že díky ohromné velikosti své armády získaly Athény převahu a začaly s obléháním Syrakus. Na poslední chvíli ale dorazily posily ze Sparty a Athéňané se dostali do defenzivy. Nicias poslal Shromáždění dopis s popisem tohoto negativního zvratu událostí. Doporučoval buď ukončení výpravy a návrat armády do Athén, nebo okamžité vyslání posil. Athéňané nebyli ochotni uvěřit v možnost porážky a hlasovali pro vyslání posil – druhá armáda lodí téměř tak velké, jako byla ta první. V následujících měsících úzkost Athéňanů dosáhla nových rozměrů – protože nyní byl v sázce dvojnásobek a Athény si nemohly dovolit prohrát.

Jednoho dne jistý holič v athénské přístavní městě Pireu vyslechl od jednoho zákazníka zvěst, že athénská výprava, všechny lodi a téměř všichni muži, podlehl v bitvě. Tato zpráva se rychle roznesla po Athénách. Bylo těžké jí uvěřit, ale pomalu se šířila panika. O týden později se tato zpráva potvrdila a Athény se zdály odsouzené ke zkáze, finančně vyčerpané, bez lodí i mužů.

Jako zázrakem se Athéňanům podařilo neštěstí přestát. V průběhu několika následujících let se ale Athény, závažně vyvedené z rovnováhy ztrátami na Sicílii, potácely od jednoho problému k druhému, až nakonec v roce 405 před naším letopočtem utrpěly konečnou ztrátu a byly nucené souhlasit s tvrdými mírovými podmínkami Sparty. Jejich roky slávy, jejich velkolepá demokratická říše, Periklův zlatý věk byly navždy ztraceny. Muž, který držel na uzdě jejich nejnebezpečnější emoce – agresivitu, chamtivost, pýchu, sobectví – už byl příliš dlouho mimo scénu a jeho moudrost byla dávno zapomenuta.

Vysvětlení: Když Periklés zkoumal na počátku své kariéry politickou scénu, zaznamenal následující jev: Každá osobnost v athénské politice byla přesvědčená, že je racionální, že má realistické cíle a plány, jak jich dosáhnout. Všichni tvrdě pracovali pro své politické frakce a snažili se zvyšovat jejich moc. Vedli athénské armády do bitev a často se stavěli do jejich čela. Snažili se rozšiřovat říši a zajistit jí víc finančních prostředků. A když se jejich politické manévry nečekaně vymstily nebo války špatně dopadly, měli připravené vynikající zdůvodnění, proč se tak stalo. Vždy mohli obvinít opozici nebo v případě potřeby bohy. Když ale všichni tito muži byli tak racionální,

proč jejich taktiky přispívaly k takovému chaosu a sebedestruktivité? Proč byly Athény tak chaotické a jejich demokracie tak křehká? Proč se tam vyskytovalo tolik korupce a nepokojů? Odpověď byla prostá: jeho athénští spoluobčané nebyli vůbec racionální, jen sobečtí a vypočítaví. Jejich rozhodnutí se řídila jejich nejnižšími emocemi – touhou po moci, pozornosti a penězích. A za tímto účelem dokázali být velmi taktičtí a vychytralí, žádné z jejich machinací ale nevedly k ničemu, co by bylo trvalé nebo sloužilo obecným zájmům demokracie.

Perikla coby myslitele a veřejnou postavu trápilo, jak se z této pasti dostat, jak být skutečně racionální na scéně ovládané emocemi. Řešení, s nímž přišel, je v historii jedinečné a ohromně mocné ve svých důsledcích. Mělo by nám sloužit za vzor. V jeho pojetí musí lidská mysl něco uctívat, musí mít pozornost zaměřenou k něčemu, čeho si cení nade vše ostatní. Pro většinu lidí je to jejich ego; pro někoho jeho rodina, klan, jeho bůh nebo národ. Pro Perikla to byl *nous*, což je starořecké slovo pro „mysl“ nebo „inteligenci“. *Nous* je síla prostupující univerzem, jež vytváří smysl a řád. Lidská mysl je k tomuto řádu přirozeně přitahována; je zdrojem naší inteligence. Pro Perikla byl *nous*, jehož uctíval, ztělesněn v postavě bohyně Athény.

Athéna se zrodila z hlavy Dia, což se odráží i v jejím jméně – je spojením „boha“ (*theos*) a „mysli“ (*nous*). Athéna ale představuje velmi specifickou formu *nous* – neobyčejně praktickou, ženskou a zemitou. Je hlasem, jenž přichází k hrdinům ve chvílích potřeby a vyvolává u nich klidného ducha, zaměřuje jejich mysl k dokonalé představě vítězství a úspěchu a pak jim dodává energii k jejich dosažení. Navštívení Athénou bylo největším požehnáním a právě její duch vedl významné generály a nejlepší umělce, vynálezce a obchodníky. Pod jejím vlivem dokázali muž či žena vnímat svět naprosto jasně a konat tak, jak bylo v daném okamžiku nejprůhodnější. Athéňané vzývali jejího ducha, aby sjednotil město, aby mu přinesl prosperitu a produktivitu. Athéna ve své podstatě symbolizovala racionalitu, největší dar bohů smrtelníkům, protože jedině s ní bylo možné konat lidské činy s božskou moudrostí.

Aby mohl kultivovat svou vnitřní Athénu, musel Periklés nejdřív najít způsob, jak zvládnout své emoce. Emoce nás obracejí dovnitř, pryč od *nous*, pryč od reality. Přemítáme o své zlosti a svých nejistotách. Když se podíváme ven do světa a snažíme se řešit problémy, vnímáme záležitosti objektivem těchto emocí, které nám zamlžují rozhled. Periklés se učil nikdy nereagovat okamžitě, nikdy nedělat rozhodnutí pod vlivem nějaké silné emoce. Místo toho analyzoval své pocity. Když se blíž podíval na své nejistoty nebo zlost, zjistil, že nemají žádné skutečné opodstatnění a při pečlivém zkoumání ztratily na významu. Někdy se musel fyzicky vzdálit od rozvášněného Shromáždění

a uchýlit se do svého domu, kde setrval nepřetržitě celé dny a zklidňoval se. Pozvolna k němu přicházel hlas Athény.

Rozhodl se všechna svá politická rozhodnutí založit na jednom hledisku – co skutečně poslouží vyššímu zájmu Athén. Jeho cílem bylo sjednotit obyvatele prostřednictvím opravdové lásky k demokracii a přesvědčení o vyšší kvalitě athénské cesty. Takový standard mu pomáhal vyhýbat se pasti ega. Vedl ho k práci na zvýšení účasti a moci nižší a střední třídy, byť se taková strategie mohla snadno obrátit proti němu. Inspiroval ho k omezování válek, přestože to pro něj osobně znamenalo méně slávy. A nakonec ho vedl k jeho nejvýznamnějšímu rozhodnutí – k projektu budování veřejných staveb, jenž proměnil Athény.

Aby si v tomto cíleném procesu pomohl, otevřel mysl co nejvíce myšlenkám a názorům, a to i těm od svých oponentů. Představoval si všechny možné důsledky určité strategie, než se pro ni rozhodl. S klidným duchem a otevřenou myslí přišel s přístupem, jenž odstartoval jeden ze skutečných zlatých věků v dějinách. Jeden muž dokázal nakazit celé město svým racionálním duchem. Co se s Athénami stalo po jeho odchodu, hovoří samo za sebe. Výprava na Sicílii představovala vše, proti čemu se vždy vymezoval – rozhodnutí skrytě motivované touhou po ukořisťení většího území, zaslepené vůči možným důsledkům.

Poučení: Jako všichni se i vy o sobě domníváte, že jste racionální, ale nejste. Racionalita není schopnost, s níž byste se narodili, musíte si ji osvojit prostřednictvím cvičení a praxe. Hlas Athény jednoduše řečeno představuje vyšší sílu, jež ve vás právě teď existuje, potenciál, který můžete cítit ve chvílích klidu a soustředění, dokonalý nápad po dlouhém přemýšlení. Nejste s touto vyšší silou v přítomném okamžiku ve spojení, protože vaše mysl je zatížená emocemi. Stejně jako Periklés na Shromáždění jste infikovaní vším tím dramatem rozvířeným ostatními. Soustavně reagujete na to, co vám lidé předkládají, a prožíváte přitom vlny nadšení, nejistoty a úzkosti, jež vám ztěžují soustředění. Vaše pozornost je unášena různými směry a bez racionálního standardu řídicího vaše rozhodování nikdy plně nedosáhnete cílů, jež jste si stanovili. Ve kterýkoli okamžik se to může změnit s jednoduchým rozhodnutím – kultivovat vlastní vnitřní Athénu. Racionality si pak budete cenit nade vše a bude vám sloužit jako průvodce.

Vášim prvním úkolem je podívat se na emoce, které neustále zamořují vaše myšlenky a rozhodnutí. Naučte se sami sebe ptát: Proč tahle zlost nebo rozhořčení? Odkud se bere ta neodbytná potřeba pozornosti? Při takovém podrobném zkoumání nad vámi vaše emoce ztratí nadvládu. Začnete přemýšlet sami za sebe, místo abyste pouze reagovali na to, co vám předkládají druzí. Emoce mají tendenci zužovat vnímání, nutí nás zaměřit se na jednu či dvě představy,

jež uspokojují naši bezprostřední touhu po moci nebo pozornosti, a které se obvykle obrátí proti nám. S klidným přístupem se můžete zabývat širokou škálou možností a řešení. Rozvážíte si vše dlouho předtím, než začnete konat, a opakovaně posoudíte své strategie. Tento hlas bude stále jasnější a jasnější. Když vás budou lidé zatěžovat svými nekonečnými dramaty a malichernými emocemi, nepřistoupíte na toto rozptylování, použijete svou racionalitu a svým myšlením se přenesete za ně. Stejně jako sportovec vytrvale získávající na síle díky tréninku, bude vaše mysl nabývat na flexibilitě a nezdolnosti. S jasným vnímáním a klidem budete nacházet odpovědi a kreativní řešení, jež si nikdo jiný nedokáže ani představit.

Jako by u člověka hned vedle jeho já stálo ještě další. Jedno je vnímavé a racionální, to druhé je ale puzeno dělat něco dokonale nesmyslného a někdy velmi vtipného; a vy si najednou uvědomíte, že tu zábavnou věc, bůhví proč, toužíte udělat, tedy že chcete jakoby proti vlastní vůli. Přestože proti tomu bojujete ze všech sil, i tak to chcete.

FJODOR DOSTOJEVSKÝ, VÝROSTEK

Klíče k lidské přirozenosti

Pokaždé, když se v našem životě něco pokazí, přirozeně hledáme nějaké vysvětlení. Nenalézt příčinu toho, že se naše plány nezdařily nebo proč jsme se svými nápady náhle narazili na odpor, by pro nás bylo hluboce znepokojivé a naši bolest by to zesílilo. Ale při hledání příčiny se naše mysl obvykle točí kolem stejných typů vysvětlení: někdo nebo některá skupina mě záměrně poškodili, možná proto, že mě nemají rádi; zabrzdily mě velké nepřátelské síly zvenčí jako vláda nebo společenské konvence; dostalo se mi špatné rady nebo mi zatajili nějaké informace. A nakonec – v nejkrajnějším případě – to byla smůla a nešťastné okolnosti.

Taková vysvětlení obvykle zvýrazňují naši bezmoc. „Co jsem mohla udělat jinak? Jak jsem jen mohl předvídat, že se ke mně bude X chovat tak hrozně?“ Bývají také do jisté míry neurčitá, protože obvykle nemůžeme poukázat na konkrétní zákeřné činy druhých. Můžeme jen podezřívát nebo si je představovat. Tato vysvětlení obvykle zesilují naše emoce – zlost, frustraci, sklíčenost – v nichž se pak můžeme utápět a cítit se mizerně. Nejpodstatnější je, že naše první reakce je dívat se ven a hledat příčinu tam. Jistě, možná jsme zodpovědní za část z toho, co se stalo, ale největší měrou nám podrazili nohy jiní lidé

a nepřátelské síly. Tato reakce je ve zvířeti zvaném člověk hluboce zakořeněná. V dávných dobách bylo možné obviňovat bohy nebo zlé duchy. V současnosti jsme si zvykli dávat jim jiná jména.

Pravda je ve skutečnosti velmi odlišná. Nepochybně existují jedinci a vyšší síly, jež nás neustále ovlivňují, a ve světě je toho spousta, co nedokážeme kontrolovat. Co nás ale obecně primárně zavádí na scestí a nutí ke špatným rozhodnutím a nesprávným odhadům, je naše hluboce zakořeněná iracionalita, míra, do jaké je naše mysl ovládána emocemi. Nemůžeme si to uvědomovat. Je to náš slepý bod. Pro ilustraci tohoto slepého bodu se můžeme podívat na propad na burze v roce 2008, který může sloužit jako příklad všech variant lidské iracionality.

V období po tomto krachu se v médiích objevovala následující obecná vysvětlení toho, co se stalo: kolísání trhu a další faktory vedly těsně po roce 2000 k levným úvěrům, což způsobilo nárůst zadluženosti. Nebylo možné určit přesnou hodnotu obchodovaných vysoce složitých finančních derivátů, takže nikdo nedokázal skutečně určit míru zisků a ztrát. Existovala mazaná skrytá skupina zasvěcenců, kteří měli prostředky a cesty, jak manipulovat systémem pro rychlé zisky. Chamtiví věřitelé poskytovali půjčky i méně bonitním, tedy rizikovějším klientům toužícím po vlastních nemovitostech. Existovalo příliš mnoho vládních regulací. Vláda neměla dostatečný přehled. Počítačové modely a obchodovací systémy se vymkly kontrole.

Tato vysvětlení odhalují pozoruhodné popírání základní skutečnosti. Prvopočátkem krachu v roce 2008 bylo každodenní rozhodování milionů lidí, zda investovat, nebo neinvestovat. V každém bodě těchto transakcí se kupující i prodávající mohli stáhnout z těch nejrizikovějších forem investování, rozhodli se to ale neudělat. Spousta lidí varovala před bublinou. Jen pár let předtím krach obřího spekulativního investičního fondu Long-Term Capital Management přesně ukázal, jak by mohl nastat krach mnohem větší, který také poté nastal. Kdyby měli lidé lepší paměť, mohli si vzpomenout na bublinu z roku 1987. Kdyby něco věděli o historii, mohli si vybavit bublinu na burzovním trhu a krach z roku 1929. Téměř každý potenciální majitel vlastní nemovitosti je schopen pochopit rizika hypotéky bez nutnosti vložení vlastních prostředků a podmínky půjček s rychle rostoucí úrokovou sazbou.

Celá analýza ignoruje základní iracionalitu, jež řídila tyto miliony kupujících a prodávajících. Nechali se zaslepit vidinou snadného výdělku, která i u toho nejzasvěcenějšího investora vyvolávala emoce. Do situace vstoupili experti a studie na podporu myšlenek, jimž už lidé byli ochotni věřit – jako například pověstná tvrzení „tentokrát je to jiné“ a „ceny bydlení nikdy neklesají“. Mezi masami lidí se rychle rozšířil bezuzdný optimismus. Pak přišla

panika a krach a nepříjemná konfrontace s realitou. Místo, aby se lidé smířili s šílenstvím spekulací, které zahltilo úplně všechny a z chytrých lidí udělalo hlupáky, ukazovalo se prstem na vnější síly, na cokoli, jen aby se pozornost odvrátila od skutečného zdroje tohoto šílenství. Nejedná se o záležitost charakteristickou jen pro krach v roce 2008. Stejně typy vysvětlení byly stále dokola omílány po krachu v roce 1987 a 1929, po železniční mánii (Railway Mania) ve čtyřicátých letech 19. století v Anglii a jihomořské bublině (South Sea Bubble) ve dvacátých letech 18. století také v Anglii. Lidé mluvili o reformách systému; byly vydány zákony na omezení spekulací. A nic z toho nefungovalo.

Bubliny se objevují kvůli intenzivní emocionální přitažlivosti, kterou působí na lidi, a přehlušují tak veškeré schopnosti racionálního uvažování, jimiž by jedinec mohl disponovat. Podněcují naše přirozené sklony k chamtivosti, k touze po snadném zisku a rychlých výsledcích. Je těžké přihlížet, jak druzí vydělávají peníze, a sami zůstat stranou. Na planetě neexistuje žádná regulační síla, která by dokázala udržet lidskou přirozenost pod kontrolou. A protože se nekonfrontujeme se skutečným zdrojem problému, bubliny a krachy se stále opakují, dokud existují důvěřivci a lidé, kteří nejsou schopni chápat historii. Toto neustálé opakování zrcadlí opakování stále stejných problémů a chyb v našich životech, a tím formování negativních vzorců. Je těžké poučit se ze zkušenosti, když se nedíváme dovnitř na skutečné příčiny.

Poučení: Prvním krokem k tomu stát se racionálními je pochopit naši *zásadní iracionalitu*. Existují dva faktory, které by to pro naše ega měly učinit přijatelnějším: nikdo není výjimkou z tohoto nezvladatelného vlivu emocí na mysl, ani ti nejmoudřejší z nás, a iracionalita je do určité míry funkcí struktury našeho mozku a je vpletená do naší podstaty kvůli způsobu, jak zpracováváme emoce. Nad svou iracionalností téměř nemáme kontrolu. Abychom tomu porozuměli, musíme se podívat na vývoj emocí jako takových.

Po miliony let byly živé organismy svým přežitím závislé na jemně vyladěných instinktech. Ve zlomku vteřiny dokázal plaz vycítit nebezpečí a reagovat okamžitým ústupem ze scény. Mezi impulzem a reakcí nebyl žádný odstup. Potom se u některých zvířat toto vnímání pomalu vyvíjelo v cosi většího a delšího – v pocit strachu. Zpočátku se tento strach skládal pouze z vysoké úrovně nabuzení s uvolňováním určitých chemikálií a varoval zvíře před možným nebezpečím. S tímto nabuzením a pozorností, jež přicházela s ním, mohlo zvíře reagovat několika způsoby místo pouze jednoho. Mohlo se stát citlivějším vůči okolí a učit se. Zvýšily se jeho šance na přežití, protože se rozšířily jeho možnosti. Tento pocit strachu trval jen pár vteřin nebo ještě méně, protože rychlost byla zásadně důležitý faktor.

U sociálních tvorů toto nabuzení a pocity získaly hlubší a důležitější roli – staly se zásadní formou komunikace. Útočné zvuky nebo naježená srst mohly dávat najevo zlost a zahnat protivníka nebo signalizovat nebezpečí. Určité pozice nebo pachy odhalovaly sexuální touhu a připravenost. Pozice a gesta signalizovaly chuť hrát si. Určitá volání mláďat ukazovala hlubokou úzkost a potřebu návratu matky. U primátů tento systém získal na ještě větší komplikovanosti a spletitosti. Bylo prokázáno, že šimpanzové jsou schopni cítit kromě jiných emocí i závist a touhu po pomstě. Tato evoluce se odehrávala v průběhu stovek milionů let. V teprve nedávné době se u zvířat a lidí vyvinuly kognitivní (poznávací) schopnosti, jež kulminovaly ve vynálezu jazyka a abstraktního myšlení.

Jak potvrzují mnozí neurovědci, vedla tato evoluce k rozdělení mozku vyšších savců na tři části. Nejstarší je takzvaná plazí část mozku, jež ovládá veškeré automatické reakce regulující tělo. To je část instinktivní. Nad ní je starý savčí neboli limbický mozek řídící citění a emoce. A nejvyšší a nejmladší vývojovou částí mozku je neokortex, část kontrolující poznávání a u lidí řeč.

Emoce vznikají jako fyzické nabuzení, které má upoutat naši pozornost a způsobit, že si začneme pozorně všimnout něčeho kolem sebe. Začínají jako chemické reakce a pocity, které pak musíme přeložit do slov, abychom se je pokusili pochopit. Protože jsou ale zpracovávány v jiné části mozku než řeč a myšlení, bývá toto překládání často záludné a nepřesné. Například cítíme zlost na člověka X, zatímco skutečným zdrojem tohoto pocitu může být závist. Na podvědomé úrovni se cítíme vůči X méněcenní a chceme něco, co on či ona má. Závist je ale pocit, který nám vůbec není příjemný, takže si ji často vysvětlujeme jako něco přijatelnějšího – zlost, averzi, zatrpkllost. Nebo dejme tomu, že jsme jednoho dne frustrovaní a netrpěliví. Člověk Y nám zkříží cestu ve špatnou chvíli a my proti němu vystartujeme, aniž bychom si byli vědomi, že naše zlost je vyvolaná jinou náladou a vzhledem k jednání Y nepatřičná. Nebo řekněme, že máme skutečně zlost na člověka Z. Tato zlost je ale v nás, způsobená někým, kdo nás v minulosti hluboce zranil, například náš rodič. Svou zlost pak namíříme proti Z, protože nám tohoto jiného člověka připomíná.

Jinými slovy nemáme vědomý přístup k původu svých emocí a nálad, jež vyvolávají. Jakmile emoci cítíme, můžeme udělat jen to, že se ji pokusíme interpretovat, převést ji do řeči. Pověštinou to ale děláme špatně. Chytáme se vysvětlení, která jsou jednoduchá a vyhovují nám, nebo setrváváme ve zmatcích. Nevíme například, proč se cítíme sklíčení. Tento nevědomý aspekt emocí také znamená, že je pro nás obtížné se z nich poučit, zastavit nutkavé jednání nebo mu předcházet. Děti, které se cítily svými rodiči opuštěné, budou mít

tendenci vytvářet si vzorce opuštěnosti později v životě, aniž by si uvědomovaly důvod. (Viz Spouštěče z raného dětství na str. 46.)

Komunikační funkce emocí, pro sociální živočichy zásadní faktor, se pro nás také stává poněkud ošidnou. Dáváme najevo zlost, zatímco cítíme něco jiného, nebo na někoho jiného, druhý člověk to ale nemůže vědět, takže reaguje, jako bychom útočili přímo na něj, což může spustit řetězec nesprávných interpretací.

Emoce se vyvinuly za jiným účelem, než je poznávání. Tyto dvě formy vztažování se ke světu nejsou v našem mozku spojeny do jednoho celku. U zvířat nezatižených nutností překládat fyzické pocity do abstraktního jazyka fungují emoce hladce, jak by fungovat měly. Pro nás je odloučení našich emocí od poznávání zdrojem neustálého vnitřního napětí a utváří druhé emocionální já v našem nitru, jež funguje mimo naši vůli. Zvířata cítí strach krátce a pak je strach pryč. My u svých strachů setrváváme, zesilujeme je a necháváme je působit ještě dlouho po okamžiku nebezpečí, někdy dokonce až do stavu trvalé úzkosti.

Mnozí lidé by se možná rádi domnívali, že se nám nějakým způsobem podařilo zkritikovat toto emocionální já pomocí našeho intelektuálního a technologického pokroku. Nevypadáme koneckonců tak násilnický, náruživě ani pověřivě jako naši předci. To je ale pouhá iluze. Pokrok ani technologie nás nepředělaly, pouze změnilly podoby našich emocí a typ iracionality, jenž se s nimi pojí. Například nové formy médií posílily prastarou schopnost politiků a dalších jedinců hrát na naše emoce, a to stále méně znatelnými a více sofistikovanými prostředky. Zadavatelé reklamy nás bombardují vysoce účinnými podprahovými sděleními. Naše soustavné připojení k sociálním médiím v nás vyvolává náchylnost k novým formám virálních emocionálních efektů. Tato média nejsou určena ke klidnému rozjímání. S jejich soustavnou přítomností máme stále méně a méně mentálního prostoru pro ustoupení o krok zpátky a přemýšlení. Jsme stejně infikováni emocemi a zbytečným dramatizováním jako Athéňané na Shromáždění, protože lidská přirozenost se od té doby nezměnila.

Slova *racionální* a *iracionální* mohou být samozřejmě velmi sugestivní, zatížená určitým konkrétním významem. Ty, kdo s nimi nesouhlasí, lidé vždy označují za „iracionální“. Potřebujeme jednoduchou definici, kterou bude možné uplatnit jako způsob co nejpřesnějšího posuzování rozdílu mezi těmito dvěma pojmy. Toto nám poslouží jako barometr: Neustále cítíme emoce a ty soustavně kontaminují naše myšlení a nutí nás stáčet se k myšlenkám, jež nám přinášejí potěšení a konejší naše ego. Není možné, aby naše sklony a pocity nebyly nějakým způsobem zapojeny do toho, co si myslíme. Racionální lidé si toho jsou vědomi a pomocí sebezkoumání a úsilí jsou schopni do určité míry odečíst své emoce od svého myšlení a omezit jejich působení. Iracionální lidé

takové povědomí nemají. Vrhají se do akce bez pečlivého zvážení možných důsledků a komplikací.

Můžeme vidět rozdíly v rozhodnutích a činech, jež tito lidé podnikají, a v důsledcích, které z toho plynou. U racionálních lidí se v průběhu času ukazuje, že jsou schopni dokončovat projekty, uskutečňovat své cíle, účinně spolupracovat s nějakým týmem a vytvářet něco trvanlivého. V životě iracionálních lidí se objevují negativní vzorce – opakující se chyby, zbytečné konflikty, které je pronásledují všude, kam se hnou, nikdy nerealizované sny a projekty, zlost a touha po změně, jež se nikdy nepromění v čin. Jsou emotivní a reaktivní a nejsou si toho vědomi. Každý je schopen dělat iracionální rozhodnutí, z nichž některá jsou způsobená okolnostmi, nad kterými nemáme kontrolu. A i ty nejemotivnější typy mohou přijít se skvělými nápady nebo krátce uspět díky odvaze. Jestli je člověk racionální nebo iracionální, je proto důležité posuzovat v průběhu času. Dokáže být dlouhodobě úspěšný a přicházet s více dobrými strategiemi? Je schopen se přizpůsobovat a poučit se z chyb?

Rozdíl mezi racionálním a iracionálním člověkem můžeme vidět také v určitých situacích, kdy je potřeba odhadovat dlouhodobé účinky a chápat, co je skutečně důležité. Například: Při rozvodovém řízení se svěřováním dítěte do péče dokáží racionální lidé odložit stranou vzájemnou nevráživost a zaujatost a berou v úvahu, co je z dlouhodobého hlediska v celkovém nejlepší zájmu dítěte. Iracionální lidé se nechají pohltnout silou boje proti partnerovi a dovolí, aby jejich rozhodování skryté řídila zatrpkllost a touha po pomstě. To povede ke zdlouhavým tahanicím a k poškozování dítěte.

Při najímání asistenta nebo hledání obchodního partnera budou racionální lidé jako své měřítko používat způsobilost dané osoby – dokáže zvládnout příslušný úkol? Iracionální člověk snadno podlehne kouzlu těch, kdo jsou šarmantní, kdo ví, jak žít jejich nejistoty, nebo kdo představují tak trochu výzvu či hrozbu, a přijmou je, aniž by si uvědomovali důvody. To povede k chybám a neefektivnosti, za něž bude iracionální člověk vinit druhé. V oblasti kariéry budou racionální lidé hledat pozice vyhovující jejich dlouhodobým cílům. Iracionální typy se budou rozhodovat na základě toho, jak moc peněz mohou okamžitě vydělat, co se domnívají, že si v životě zaslouží (někdy velmi málo), jak moc se budou moct v dané práci flákat nebo jak moc pozornosti by jim mohla daná pozice přinést. To je povede do kariérních slepých uliček.

Ve všech případech je rozdíl daný úrovní uvědomění. Racionální lidé dokáží ochotně přiznat své iracionální tendence a nutnost ostražitosti. Oproti tomu iracionální lidé začnou být při zpochybnění emocionálních kořenů jejich rozhodnutí vysoce emotivní. Nejsou schopni sami sebe podrobit zkoumání ani se učit. Vlastní chyby u nich vyvolávají stále defenzivnější postoje.

Je důležité pochopit, že racionalita není prostředkem k překonání emocí. I Periklés si cenil odvážných a dobrodružných činů. *Miloval* ducha Athény a inspiraci, kterou mu přinášel. Chtěl, aby Athéňané cítili lásku vůči svému městu a empatii vůči svým spoluobčanům. Představoval si stav rovnováhy – jasného chápání, proč se cítíme tak, jak se cítíme, vědomí si svých impulzů, abychom mohli uvažovat bez skrytého tlaku svých emocí. Periklés chtěl, aby energie vycházející z impulzů a emocí sloužila našemu myslícímu já. To byla jeho vize racionality a měl by to být i náš ideál.

Osvojit si racionálnost našťestí není složité. Je pouze zapotřebí seznámit se s procesem o třech krocích a projít si jím. Nejprve si musíme začít uvědomovat to, čemu budeme říkat *iracionalita nízké úrovně*. To je fungování neustálých nálad a pocitů, jež prožíváme pod úrovní vědomí. Když plánujeme nebo činíme rozhodnutí, nejsme si vědomi, jak hluboce tyto nálady a pocity ovlivňují průběh tohoto procesu. Vytvářejí v našem myšlení výrazné předpojatosti, jež jsou v nás tak hluboce zakořeněné, že důkazy o nich nacházíme ve všech společnostech a všech historických obdobích. Tyto předsudky překrucují realitu a vedou k chybám a neúčinným rozhodnutím, které nám komplikují život. Pokud si je uvědomíme, můžeme začít vyvažovat jejich účinky.

Zadruhé musíme pochopit podstatu toho, čemu budeme říkat *iracionalita vysoké úrovně*. Ta se objevuje, když něco rozjitří naše emoce – obecně nějaké tlaky. Když uvažujeme o své zlosti, rozrušení, rozhořčení nebo nedůvěře, zesílí do reaktivního stavu – vše, co vidíme nebo slyšíme, je interpretováno přes tuto emoci. Stáváme se citlivějšími a náchylnějšími k dalším emotivním reakcím. Netrpělivost a roztrpčení mohou přejít ve zlost a hlubokou nedůvěru. Tyto reaktivní stavy vedou lidi k násilí, manickým posedlostem, nekontrolovatelné chtivosti nebo touze ovládat druhého člověka. Tato forma iracionality je zdrojem závažnějších problémů – krizí, konfliktů a katastrofických rozhodnutí. Pochopení, jak tento typ iracionálnosti funguje, nám umožní rozpoznat reaktivní stav, jakmile nastane, a stáhnout se, než uděláme něco, čeho bychom následně litovali.

Zatřetí si potřebujeme ustanovit jisté strategie a cvičení, jež posílí naši myslící část mozku a dají jí ve věčném boji s emocemi větší sílu.

Následující tři kroky vám pomohou vykročit na cestu k racionálnosti. Je moudré začlenit všechny tři do vašeho studia a praxe v oblasti lidského charakteru.

První krok: Rozpoznejte předpojatosti

Emoce soustavně ovlivňují náš myšlenkový proces a naše rozhodování na podvědomé úrovni. A nejběžnější emocí ze všech je touha dosáhnout potěšení a vyhnout se bolesti. Naše myšlenky se téměř nevyhnutelně točí kolem této touhy. Jednoduše se vzdálíme od jakýchkoli představ, jež jsou pro nás nepříjemné nebo bolestivé. Myslíme si, že hledáme pravdu nebo že jsme realističtí, zatímco ve skutečnosti se držíme představ, které nám přinášejí uvolnění napětí, konejší naše ego a dodávají nám pocit nadřazenosti. Tento *princip potěšení v myšlení* je zdrojem všech našich mentálních předpojatostí. Pokud jste přesvědčeni, že jste imunní vůči kterémukoli z následujících předsudků, je to pouze příklad principu potěšení v akci.

Konfirmační předpojatost

Sleduji důkazy a ke svým rozhodnutím docházím víceméně racionálním postupem.

K udržení myšlenky a přesvědčení sebe sama, že jsme k ní dospěli racionálně, se pouštíme do hledání důkazů na podporu svého názoru. Co by mohlo být objektivnější nebo vědecktější? Jenže kvůli principu potěšení a jeho mimovolnému vlivu se nám daří nacházet důkazy, jež potvrzují to, čemu věřit *chceme*. Tomu se říká *konfirmační předpojatost*.

Její působení můžeme najít v plánech lidí zejména tam, kde jde o hodně. Určitý plán má za úkol vést k žádanému pozitivnímu cíli. Kdyby lidé přikládali stejnou váhu možným negativním a pozitivním důsledkům, mohlo by pro ně být obtížné vůbec něco podniknout. Nevyhnutelně se tedy přiklánějí k informacím, jež potvrzují vytoužený pozitivní výsledek, slibný scénář, aniž by si toho byli vědomi. Vidíme to také, když se lidé hypoteticky ptají na nějakou radu. To je trápení poradců všeho druhu. Lidé chtějí slyšet potvrzení vlastních myšlenek a preferencí od někoho zkušeného v dané oblasti. Co jim řeknete, si budou vykládat ve světle toho, co chtějí slyšet. A pokud vaše rada půjde proti jejich přáním, najdou nějaký způsob, jak nebrat v úvahu váš názor, vaši takzvanou odbornost. Čím mocnější člověk je, tím náchylnější k této konfirmační předpojatosti bývá.

Při zkoumání konfirmační předpojatosti ve světě se můžeme podívat na teorie, jež se zdají trochu moc pozitivní, aby mohly být pravdivé. Statistiky a studie je neustále dokola potvrzují. Není těžké potvrzení najít, jakmile jste přesvědčeni o správnosti svého argumentu. Na internetu můžete snadno najít studie

podporující obě strany určitého argumentu. Obecně byste nikdy neměli akceptovat platnost myšlenek druhých jen proto, že vám k nim dodali „důkazy“. Raději si důkazy prošetřete sami na jasném denním světle, s největší možnou dávkou skepticismu, kterou jste schopni v sobě nalézt. Váš prvotní impuls by vás měl vždy vést k hledání důkazů zpochybňujících nebo popírajících ta nejhyčkanější přesvědčení vaše i druhých. To je skutečná věda.

Předpojatost o přesvědčení

Jsem o této myšlence tak skálopevně přesvědčen/a, že prostě musí být pravdivá.

Upínáme se k myšlence, jež je pro nás skrytě příjemná, hluboko uvnitř ale můžeme mít jisté pochybnosti o její pravdivosti, tak jdeme ještě dál, abychom sami sebe přesvědčili – s velkou vehemencí jí věříme a důrazně odporujeme každému, kdo by náš postoj zpochybňoval. Jak by naše myšlenka mohla být nepravdivá, když v nás probouzí tak velkou energii na svou obranu, říkáme si. Tato předpojatost se ukazuje ještě jasněji v našich vztazích k vůdčím osobnostem – pokud vyjadřují nějaký názor plamennými slovy a gesty, barvitými metaforami, zábavnými anekdotami a hlubokým přesvědčením, musí to znamenat, že svou myšlenku podrobili důkladnému zkoumání, když ji mohou prezentovat s takovou jistotou. Oproti tomu ti, kdo nechávají prostor dalším možnostem a jejich tón je váhavější, dávají najevo slabost a nedostatek sebedůvěry. Domníváme se, že pravděpodobně lžou nebo něco takového. Tato předpojatost z nás dělá potenciální oběti obchodníků a demagogů, kteří vystupují přesvědčivě, aby nás umluvili a oklamali. Dobře vědí, že lidé lační po zábavě, a tak zahálí své polopравdy do dramatických efektů.

Předpojatost o povrchním projevu

Rozumím lidem, s nimiž jedním. Vnímám je přesně takové, jací jsou.

Lidi vnímáme nikoli takové, jací jsou, ale takové, jací se nám jeví. A tento první či povrchní dojem bývá často zavádějící. Zaprvé, lidé se naučili v kontaktu s druhými dávat najevo takovou podobu, jež je v dané situaci přiměřená a bude pozitivně hodnocena. Ukazují, že jsou zastánci těch nejvyšších ideálů, a vždy se prezentují jako tvrdě a svědomitě pracující. A my tyto jejich masky přijímáme jako skutečnost. Zadruhé máme sklon podléhat takzvanému *haló efektu* – když u někoho zaregistrujeme jisté negativní nebo pozitivní vlastnosti (společenskou neohrabanost, inteligenci), automaticky předpokládáme, že se

s nimi pojí další pozitivní nebo negativní charakteristiky. Lidé, kteří dobře vypadají, obvykle působí důvěryhodnějším dojmem, zejména to platí pro politiky. Pokud je člověk úspěšný, představujeme si, že je také morální, svědomitý a své štěstí si zaslouží. Uniká nám skutečnost, že se mnozí lidé vyšplhali vzhůru prostřednictvím nepřilíš morálních činů, jimiž se ale samozřejmě na veřejnosti nechlubí.

Předpojatost o vlivu skupiny

Moje myšlenky jsou mé vlastní. Nenaslouchám žádné skupině. Nepřizpůsobuji se, nejsem konformista.

Jsme ze své podstaty společenští tvorové. Pocit izolace, odcizení od skupiny, je pro nás skličující a děsivý. Prožíváme obrovskou úlevu, když najdeme někoho, kdo smýšlí stejně jako my. Ve skutečnosti jsme motivováni k přijímání myšlenek a názorů právě *proto*, že nám přinášejí tuto úlevu. Nejsme si tohoto nutkání vědomi, a tak si představujeme, že jsme k určitým názorům dospěli zcela sami. Podívejte se například na lidi, kteří podporují nějakou politickou stranu, jednu ideologii – přetrvává mezi nimi zjevná názorová shoda, určité vnímání toho, co je správné, aniž by někdo něco říkal nebo vyvíjel otevřený tlak. Ať jsou lidé pravičáci, nebo levičáci, jejich názory se jako nějakým zázrakem téměř vždy ubírají stejným směrem v desítkách záležitostí, a přesto by jen málokdo z nich tento vliv na své vzorce myšlení připustil.

Předpojatost o pocitu provinění

Učím se ze svých zkušeností a chyb.

Chyby a selhání vyvolávají potřebu vysvětlení. Chceme se poučit a chyby neopakovat. Ve skutečnosti se ale neradi díváme příliš zblízka na to, co jsme provedli. Naše sebekoumání je omezené. Přirozeně reagujeme tak, že svalujeme vinu na druhé, okolnosti nebo chvilkové selhání úsudku. Důvodem této předpojatosti je, že často bývá příliš bolestivé podívat se na vlastní nedostatky. Zpochybňuje to naše pocity nadřazenosti. Je to dloubanec do našeho ega. Procházíme si emocionální reakcí a předstíráme, že uvažujeme nad tím, co jsme udělali. Jak ale běží čas, vynořuje se princip potěšení a my zapomínáme na tu malou část chyby, která byla naší odpovědností. A touha a emoce nás zaslepí znovu a my zopakujeme tutéž chybu a opět si projdeme stejným umírněným procesem sebeobviňování, po němž následuje zapomnění, a to se bude

opakovat, dokud nezemřeme. Kdyby se lidé skutečně poučili ze svých zkušeností, nacházeli bychom ve světě jen málo chyb a jen zářné kariérní cesty stoupající vzhůru.

Předpojatost o nadřazenosti

Jsem jiný/jiná. Jsem racionálnější než ostatní a také morálnější.

Jen málokdo by něco takového o sobě otevřeně řekl. Zní to arogantně. Při četných dotazováních a studiích ale při výzvě porovnat se s ostatními lidé obvykle dávají najevo některou z variací tohoto postoje. Jedná se o obdobu optického klamu – jako bychom nedokázali vidět chyby a iracionalitu u sebe, ale pouze u druhých. Takže se snadno necháme přesvědčit, že přívrženci jiné politické strany nezaujímají své názory na základě racionálních principů, ti naši ale ano. V oblasti morálky jen málokdo z nás někdy připustí, že se v práci uchýlil k podvodu nebo manipulaci nebo svůj kariérní postup založil na vychytralosti či strategizování. Myslíme si, že všechno, co máme, je důsledkem našeho přirozeného nadání a tvrdé práce. Druhým ale okamžitě přisuzujeme všechny možné intrikánské taktiky. Dovoluje nám to ospravedlnit vše, co děláme, bez ohledu na důsledky.

Obrovsky nás přitahuje představa, že jsme racionální, slušní a morální. Tyto vlastnosti jsou v naší kultuře vysoce ceněné. Dávat najevo něco jiného znamená riskovat výrazný nesouhlas. Kdyby toto vše bylo pravda – kdyby lidé byli rozumní a morálně na výši – svět by byl prostoupen dobrem a mírem. My ale víme, jaká je skutečnost, a tak někteří lidé, možná my všichni, sami sebe podvádějí. Racionality a morálnosti je nutné dosáhnout prostřednictvím uvědomění a úsilí. Nepřicházejí jako samozřejmost, ale jako výsledek procesu zrání.

Druhý krok: Uvědomte si spouštěcí faktory

Emoce nízké úrovně neustále ovlivňují naše myšlení a pramení z našich vlastních impulzů – například z touhy po příjemných a uklidňujících myšlenkách. Emoce vysoké úrovně ale přicházejí v určitých okamžicích, dosahují explozivní intenzity a obvykle je spouští něco zvenčí – člověk, který se nám něčím dostane pod kůži, nebo určité okolnosti. Úroveň našeho rozrušení je vyšší a plně pohlcuje naši pozornost. Čím víc o nějaké emoci přemýšlíme, tím větší intenzity nabývá, což nás nutí se na ni ještě víc soustředit, a tak to jde stále dál. Naše mysl se cele soustředí na emoci a všechno nám připomíná naši zlost nebo rozrušení.

Dostáváme se do reaktivní fáze. Protože nedokážeme unést napětí, které s sebou intenzivní emoce nese, obvykle tento tlak kulminuje do nějakého neuváženého činu s katastrofálními důsledky. Uprostřed takového náporu si připadáme jako posedlí, jako by se nás zmocnilo druhé, limbické já.

Nejlepší je být si těchto spouštěcích faktorů vědomi, abyste mohli mysl zastavit v jejím zužování a předejít výbušné reakci, které byste vždy nakonec litovali. Měli byste si také uvědomovat iracionálnost u druhých, abyste jim buď šli z cesty, nebo jim pomohli vrátit se nohama zpátky na zem.

Spouštěče z raného dětství

V raném dětství jsme byli nejcitlivější a nejzranitelnější. Náš vztah s rodiči měl na nás tím větší dopad, čím dále do minulosti se podíváme. Totéž je možné říct o každém raném intenzivním prožitku. Zranění a další citlivé záležitosti zůstávají skryté hluboko v naší psychice. Někdy se pokoušíme potlačit vzpomínky na tyto vlivy, pokud jsou náhodou negativní – velké strachy nebo ponížení. Někdy ale bývají spojené s pozitivními emocemi, jsou to prožitky lásky a pozornosti, které bychom rádi prožívali stále znovu. Později v životě nějaká osoba nebo událost spustí vzpomínku na tento pozitivní nebo negativní prožitek a s ní se v našem těle uvolní účinné chemikálie nebo hormony spojené s touto vzpomínkou.

Vezměme si jako příklad mladého muže, který měl odtazitou, narcistickou matku. Jako nemluvně a malé dítě prožíval její chlad jako opuštění a být opuštěný muselo znamenat, že z nějakého důvodu není hoděn její lásky. Nebo podobný příklad – nový sourozenec v rodině způsobil, že mu matka věnovala mnohem méně pozornosti, což rovněž prožíval jako opuštění. Později v životě, v partnerském vztahu, může jeho žena naznačit nesouhlas s některou z jeho vlastností nebo s některým jeho činem, což je vše součástí zdravého vztahu. Narazí tím ale na spouštěč – všímá si jeho nedostatků, což podle jeho představ předchází tomu, že ho opustí. Muž prožívá mocný nápor emocí, pocit bezprostředně hrozící zrady. Neuvědomuje si zdroj svých pocitů, protože ten je mimo jeho vědomou kontrolu. Reaguje nepřiměřeně, obviňuje, uzavírá se do sebe, což vše vede přesně k tomu, čeho se obával – k opuštění. Reagoval na určitý odraz ve své mysli, nikoli na skutečnost. To je vrcholný projev iracionality.

U sebe i u druhých můžeme tento jev poznat tak, že si budeme všimát chování, jež je náhle dětinské svou intenzitou a zdánlivě neodpovídá situaci. Může souviset se kteroukoli emocí. Může to být strach – ze ztráty kontroly, ze selhání. V takovém případě reagujeme stažením se ze situace a odstupem

od druhých, jako když se malé dítě schoulí do klubíčka. Náhlá nemoc, způsobená intenzivním strachem, nám poslouží jako vhodná záminka k opuštění scény. Může se jednat o lásku – zoufalou snahu o znovuvytvoření blízkého rodičovského nebo sourozeneckého vztahu v současnosti spuštenou člověkem, který nám matně připomíná ztracený ráj. Může to být extrémní nedůvěra v důsledku působení nějaké autoritativní osoby v raném dětství, jež nás zklamala nebo zradila; obvykle se jedná o otce. Ta často spouští náhlé vzdorovité jednání.

Velké nebezpečí spočívá v tom, že nesprávným chápáním přítomnosti a reakcí na něco z minula vyvoláváme konflikt, zklamání a nedůvěru, jež pouze umocňují původní zranění. Jistým způsobem jsme naprogramováni k opakování svých raných prožitků v současnosti. Jedinou možnou obranou je uvědomit si to, když se něco takového děje. Spouštěč můžeme poznat podle toho, že se s ním pojí emoce neobvykle elementární, méně kontrolovatelné než obvykle. Vyvolávají pláč, hlubokou sklíčenost nebo nepřiměřené naděje. Lidé pod nadvládou těchto emocí často mívají velmi odlišný tón hlasu a řeč těla, jako by fyzicky znovu prožívali nějaký okamžik ze svého raného života.

Uprostřed takového náporu se musíme snažit udělat si od situace odstup a uvažovat o možném zdroji – o nějakém zranění z raného dětství a o vzorcích, jež mohlo vepsat do naší psychiky. Toto hluboké porozumění sobě samým a vlastním slabostem je klíčovým krokem k racionálnosti.

Náhlé zisky nebo ztráty

Náhlý úspěch nebo nějaké vítězství mohou představovat velké nebezpečí. Z neurologického hlediska se do těla uvolňují chemické látky přinášející mocný nápor rozrušení a energie, jenž vede k touze po opakování takového prožitku. Může to znamenat začátek jakékoli závislosti nebo manického chování. Rovněž v případech náhlého zisku míváme tendenci ztrácet ze zřetele základní poučku, že skutečný úspěch, aby mohl být opravdu trvalý, musí přijít prostřednictvím tvrdé práce. Nebereme v úvahu roli, kterou v podobných situacích hraje štěstí. Snažíme se znovu dosáhnout vzrušení ze získání tolika peněz nebo pozornosti. Osvojujeme si pocity velkoleposti. Vůči každému, kdo by se nás snažil varovat, jsme neobyčejně imunní – nerozumí tomu, říkáme si. Protože tento stav není udržitelný, zažíváme nevyhnutelný pád, který je o to bolestnější a vede k depresivní části cyklu. Přestože nejnáchylnějšími vůči tomuto nebezpečí jsou gambléři, platí to stejně i pro lidi v byznysu v období bublin a pro ty, jimž se dostane náhlé pozornosti od veřejnosti.

Stejným způsobem vyvolávají iracionální reakce i nečekané jednorázové nebo opakované ztráty. Představujeme si, že nás pronásleduje smůla a že to bude trvat donekonečna. Propadáme strachu a váhavosti, což často vede k dalším chybám nebo selháním. Ve sportu to může vést k jevu zvanému přidušení (choking), kdy předchozí prohry a ztráty zatěžují mysl natolik, že ji svírají a paralyzují.

Řešení je v tomto případě jednoduché. Pokaždé, když zažíváte nějaký nečekaný zisk nebo ztrátu, je to přesně ten okamžik, kdy je dobré ustoupit o krok zpátky a situaci vyvážit nezbytným pesimismem, nebo naopak optimismem. Obzvlášť si dávejte pozor na náhlé úspěchy a pozornost – obojí nestojí na ničem trvalém a má tendenci způsobovat návyk. A pád bývá vždycky bolestivý.

Narůstající tlak

Lidé kolem vás obvykle vypadají přičetně a tváří se, že mají svůj život pod kontrolou. Dostaňte ale kohokoli z nich do nějakých stresových okolností s narůstajícím tlakem a uvidíte úplně jinou realitu. Chladná maska sebekontroly se vytratí. Najednou kolem sebe budou zlostně kopat, propadat paranoidním úvahám, začnou být přecitlivělí a často malicherní. Pod vlivem stresu nebo jakékoli hrozby se probouzí ty nejprimitivnější části mozku, aktivují se a zahlcují myšlenkové schopnosti člověka. Stres nebo napětí může ve skutečnosti u lidí odhalit nedostatky, které se jinak důsledně skrývají. Často je moudré pozorovat lidi v takových situacích právě proto, abychom si udělali přesný úsudek o jejich charakteru.

Vždy, když zaznamenáte narůstající tlak a úroveň stresu ve svém životě, musíte sami sebe pečlivě sledovat. Monitorujte jakékoli známky neobvyklé křehkosti nebo citlivosti, náhlou podezřívavost, strachy nepřiměřené okolnostem. Sledujte se s co největší možnou mírou nezaжатosti. Najděte si čas a prostor, kdy můžete být sami. Potřebujete jistý odstup. Nikdy si nepředstavujte, že zrovna vy dokážete unést narůstající stres bez jakýchkoli emocionálních důsledků. Něco takového není možné. Ale prostřednictvím sebeuvědomění a uvažování se můžete vyvarovat rozhodnutí, jichž byste nakonec litovali.

Rušiví jedinci

Na světě existují lidé, kteří už pouhou svou přítomností spouštějí silné emoce v každém, kdo se s nimi setká. Tyto emoce se pohybují mezi extrémy lásky

a nenávisti, důvěry a podezíravosti. Jako příklady z historie si můžeme uvést biblického krále Davida, Alkibiada ve starověkých Athénách, Julia Césara ve starověkém Římě, George Dantona během francouzské revoluce a Billa Clintona. Tyto typy lidí mají jisté charisma – mají schopnost výmluvně vyjadřovat emoce, které prožívají, což nevyhnutelně víří obdobné emoce u druhých. Někteří z nich ale dokáží být značně narcističtí. Promítají navenek své vnitřní drama a své problémy a zatahují ostatní do vřavy, kterou vytvářejí. To vede k hlubokým pocitům přitažlivosti v jedněch a odporu v druhých.

Tyto rušivé typy poznáte nejlépe tak, že budete sledovat, jak působí na druhé, nejen na vás. Nikdo vůči nim nedokáže zůstat netečný. Lidé zjišťují, že v jejich přítomnosti nejsou schopni rozumně uvažovat nebo si udržet patřičný odstup. Nutí vás to o nich neustále uvažovat, i když nejste v jejich přítomnosti. Mají obsesivní charakter a mohou vás dotlačit k extrémním činům jako oddané stoupence nebo úporné nepřátele. Na obou koncích spektra – přitažlivosti nebo odporu – budete mít sklon k iracionalitě a budete se zoufale potřebovat vzdálit. Dobrou strategií je prohlédnout masku, kterou se prezentují navenek. Nevyhnutelně se snaží stavět na odiv svůj nadživotní obraz, mytický a zastrašující. Ve skutečnosti jsou ale velmi lidští, plní stejných nejistot a slabostí, s nimiž zápolíme my všichni. Snažte se u nich tyto ryze lidské rysy rozpoznat a demyologizovat je.

Skupinový vliv

Jedná se o vysokou úroveň *skupinové předpojatosti*. Když jsme součástí dostatečně velké skupiny, mění nás to. Všimněte si sebe a druhých na nějaké sportovní události, na koncertě, na náboženském nebo politickém shromáždění. Není možné nenechat se polapit kolektivními emocemi. Srdce vám bije rychleji. Snáz propukáte v pláč z radosti nebo ze smutku. Přítomnost ve skupině nepodněcuje nezávislé myšlení, ale spíš intenzivní touhu někam patřit. Může se to dít stejně tak v pracovním prostředí, zejména pokud osoba ve vedoucí pozici hraje na emoce lidí, aby v nich podnítila soutěživé, agresivní touhy, nebo vytváří atmosféru „my versus oni“. Skupinový vliv nemusí nutně vyžadovat přítomnost ostatních. Může nastat na internetu s tím, jak se nějaký názor šíří sociálními médii a kontaminuje nás touhou sdílet ho – obvykle se jedná o nějaký intenzivními emocemi nabitý názor, jako například rozhořčení.

Stimulace skupinových emocí má i jeden povznášející, pozitivní aspekt, a tím je spojování lidí za účelem konání něčeho ve prospěch celku. Pokud ale zaregistrujete, že vás nutí k nějakým negativním emocím, jako je nenávist vůči

druhým, fanatický patriotismus, agresivita nebo příliš generalizující názory na svět, je potřeba, abyste se obrnili a snažili se prohlédnout mocný vliv, který na vás má. Často je nejlepší se pokud možno vyhybat skupinovému prostředí, abyste si udrželi schopnost realistického uvažování, nebo si v takových situacích alespoň zachovávat maximální skepticizmus.

Uvědomujte si, jak demagogové zneužívají skupinový vliv a podněcují výbuchy iracionality. Nevyhnutelně se uchylují k určitým prostředkům. Ve skupinovém prostředí začínají tím, že rozpálí dav řečmi o všeobecně sdílených myšlenkách a hodnotách, čímž navodí příjemný pocit shody. Spoléhají se na neurčitá, leč sugestivní slova s emocionálním nábojem, jako je *spravedlnost*, *pravda* či *patriotismus*. Hovoří o abstraktních, vznešených cílech, nikoli o řešení určitých problémů pomocí konkrétních činů.

Demagogové v politice nebo v médiích se snaží soustavně rozdmýchávat pocit paniky, naléhavosti a rozhořčení. Musejí udržovat vysokou hladinu emocí. Vaše obrana je prostá. Uvědomte si své rozumové schopnosti, svou schopnost myslet sami za sebe a pro sebe, své nejcennější vlastnictví. Odmítejte veškeré narušování své nezávislé mysli ze strany druhých. Pokud máte pocit, že jste v přítomnosti nějakého demagoga, buďte dvojnásob opatrní a analytičtí.

ZÁVĚR O IRACIONALITĚ V LIDSKÉ PŘIROZENOSTI: Nepředstavujte si, že ty nejextrémnější typy iracionality už člověk díky svému vývoji a osvětlení překonal. V celých dějinách můžeme najít důkazy o kontinuálních cyklech stoupající a klesající úrovně iracionality. Po zlatém věku Perikla s jeho filozofy a prvními záchvěvy vědeckého ducha následovala doba pověřivosti, kultů a nesnášenlivosti. Stejný fenomén se projevil i po období italské renesance. Opakování tohoto cyklu stále znovu a znovu je součástí lidské přirozenosti.

Iracionalita pouze mění svůj styl a své projevy. Sice možná už nemáme přímo hony na čarodějnice, ale ve dvacátém století, což zdaleka není tak dávno, jsme byli svědky zinscenovaných soudních případů za působení Stalina, McCarthyho slyšení v americkém Senátu a masové persekuce během čínské kulturní revoluce. Neustále vznikají různé kulty, včetně kultu osobnosti a zbožšťování celebrit. Technika v současnosti podporuje náboženské zanícení. Lidé zoufale potřebují něčemu věřit a mohou to najít kdekoli. Průzkumy odhalují, že v jednadvacátém století stále víc lidí věří v duchy, přízraky a anděly.

Dokud budou existovat lidé, bude iracionalita nacházet svou možnost projevu a šíření. Racionalitu musí získat jedinci, nikoli masová hnutí nebo technologický pokrok. Pocit nadřazenosti a výjimečnosti je spolehlivou známkou iracionality v akci.

Třetí krok: Strategie k probuzení racionálního já

Bez ohledu na naše zřetelné tendence k iracionalitě by nám dva faktory měly dávat naději. Zaprvé, a především, v celých dějinách a ve všech kulturách vždy existovali lidé vysoce racionální, kteří umožňovali pokrok. Představují ideál, o němž bychom všichni měli usilovat. Patří mezi ně kromě mnoha dalších Periklés, vládce Ašóka ve starověké Indii, Marcus Aurelius ve starověkém Římě, Markéta z Valois ve středověké Francii, Leonardo da Vinci, Charles Darwin, Abraham Lincoln, spisovatel Anton Pavlovič Čechov, antropoložka Margaret Mead a podnikatel Warren Buffett. Všichni tito jedinci sdílí jisté vlastnosti – realistické hodnocení sebe samých a vlastních slabostí, oddanost pravdě a realitě, tolerantní přístup k lidem a schopnost dosáhnout cílů, které si stanovili.

Druhým faktorem je, že téměř každý z nás v určitém bodě v životě prožívá chvíle větší racionálnosti. Často to nastává s tím, čemu budeme říkat *přístup tvůrce*. Máme před dokončením nějaký projekt s pevným termínem. Jediné emoce, které si můžeme dovolit, jsou nadšení a energie. Jiné emoce by zkrátka narušovaly naši koncentraci. Protože musíme dosáhnout nějakých výsledků, začínáme fungovat neobyčejně prakticky. Soustředíme se na práci – naše mysl se zklidňuje, ego nepřekáží. Pokud se nás lidé pokoušejí vyrušovat nebo nás infikovat nějakými emocemi, bráníme se tomu. Takové chvíle, ať trvajících týdnů, nebo hodin, odhalují racionální já, které čeká na svou příležitost. Vyžaduje to jen trochu pozornosti a nějakou praxi.

Následující strategie vám mají za úkol pomoci probudit vašeho vnitřního Perikla nebo vaši Athénu.

Důkladně poznejte sami sebe. Emocionální já žije z nevědomosti. V okamžiku, kdy si uvědomíte, jak funguje a jak vás ovládá, nad vámi ztrácí kontrolu a můžete ho zkrotit. Váš první krok k racionálnosti tedy musí nutně vést dovnitř. Potřebujete své emocionální já nachytat při činu. Za tímto účelem si potřebujete uvědomit, jak fungujete ve stresu. Jaké konkrétní slabosti se u vás v takových chvílích projeví – snaha druhé potěšit, tyranizovat nebo ovládat, hluboká nedůvěra? Podívejte se na svá rozhodnutí, zejména ta, jež se ukázala jako neúčinná – dokážete v nich vysledovat nějaký vzorec, skrytou nejistotu, která je podněcuje? Prozkoumejte své silné stránky, co vás odlišuje od ostatních. Pomůže vám to rozhodovat se o cílech, které zapadají do vašich dlouhodobých zájmů a jsou v souladu s vašimi dovednostmi. Díky poznání a ocenění toho, co vás činí odlišnými, také dokážete odolat vábení skupinové předpojatosti a vlivu.

Zkoumejte kořeny svých emocí. Máte zlost. Nechte tento pocit uklidnit a uvažujte o něm. Spustilo ho něco zdánlivě triviálního nebo malicherného? To

by znamenalo, že za ním stojí něco jiného nebo někdo jiný. Možná je zdrojem nějaká nepříjemnější emoce – závist nebo paranoia. Je potřeba, abyste se na to podívali zpříma. Zkoumejte veškeré možné spouštěče, abyste našli jejich původ. Pro tento účel může být užitečné vést si deník, do nějž si budete s nemilosrdnou objektivitou zaznamenávat pozorování a hodnocení sebe samých. Největším nebezpečím tady pro vás je vaše ego a to, jak vás nutí zachovávat si iluze o sobě. Ty mohou být v daný moment uklidňující, v dlouhodobém horizontu vás ale staví do defenzivy a znemožňují vám učit se nebo se vyvíjet. Najděte si nějakou neutrální pozici, z níž dokážete sledovat své počínání s trochou nezaújatosti a třeba i humoru. Brzy se vám to stane druhou přirozeností, a když vaše emocionální já v nějaké situaci najednou vystrčí hlavu, okamžitě to zaregistrujete a budete schopni ustoupit o krok zpátky a najít svou neutrální pozici.

Rozšiřte si reakční dobu. Tato schopnost přichází s praxí a opakováním. Když nějaká událost nebo interakce vyžaduje vaši reakci, musíte se naučit ustoupit o krok zpátky. Může to znamenat nutnost fyzicky se vzdálit na nějaké místo, kde můžete být sami a necítit se pod tlakem nutnosti nějak reagovat. Nebo byste mohli napsat rozzlobený email, ale neodeslat ho. Dejte tomu den nebo dva. Nevolejte ani jinak nekomunikujte, když pocítíte náhlou emoci, zejména pokud se jedná o zlost. Pokud si uvědomíte, že se ženete do nějakého závazku vůči lidem, že se chystáte někoho zaměstnat nebo se nechat zaměstnat, udělejte krok zpátky a dejte tomu jeden den. Nechte zklidnit emoce. Čím déle si to můžete dovolit, tím lépe, protože nadhled přichází až s časem. Berte to jako určitý trénink odolnosti – čím déle vydržíte nereagovat, tím víc mentálního prostoru budete mít na skutečné uvažování a tím silnější se vaše mysl stane.

Přijímejte lidi takové, jací jsou. Interakce s lidmi je hlavním zdrojem emočního chaosu, nemusí tomu ale tak být. Problém spočívá v tom, že neustále posuzujeme lidi a přejeme si, aby byli někým, kým nejsou. Chceme je zkrátka změnit. Chceme, aby přemýšleli a jednali určitým způsobem, nejčastěji tak, jak přemýšlíme a jednáme my sami. A protože to není možné, protože každý je jiný, jsme neustále frustrovaní a nešťastní. Vnímejte lidi raději jako jevy, stejně neutrální jako komety nebo rostliny. Prostě existují. Vyskytují se ve všech možných typech a dělají život bohatším a zajímavějším. Pracujte s tím, co vám poskytují, místo abyste se tomu bránili a snažili se je předělat. Udělejte si z poznávání lidí zábavnou hru, něco jako řešení hádanek. Všichni jsme součástí lidské komedie. Jistě, lidé jsou iracionální, ale to vy také. Začněte lidskou přirozenost co možná nejradikálněji přijímat. Uklidní vás to a pomůže vám to pozorovat lidi s co největší nezaújatostí a na hluboké úrovni jim rozumět. Přestanete si na ně promítat vlastní emoce. Získáte díky tomu větší rovnováhu a klid, víc mentálního prostoru k uvažování.

Je nepochybně obtížné uplatňovat takový přístup na noční můry v lidské podobě, které nám zkříží cestu – silné narcisty, pasivní agresory a další iritující typy. Ti budou vždy zkouškou naší racionality. Vezměte si jako vzor ruského spisovatele Antona Pavloviče Čechova, jednoho z nejracionálnějších lidí, kteří kdy žili. Jeho rodina byla početná a chudá a jeho otec alkoholik nemilosrdně bil všechny děti včetně Antona. Čechov se stal lékařem a jako vedlejší kariéru si vybral psaní knih. Své lékařské vzdělání uplatnil na živočicha druhu člověk s cílem pochopit, co nás činí tak iracionálními, tak nešťastnými a tak nebezpečnými. Ve svých příbězích a hrách nacházel obrovský léčebný potenciál, když se ztotožňoval se svými postavami a vysvětloval i ty nejhorší charaktery. Tímto způsobem dokázal odpustit každému, včetně vlastního otce. Jeho přístup k těmto případům spočíval v předstávě, že každý člověk, bez ohledu na to jak pokřivený, má nějaký důvod pro to, co se z něj stalo, že existuje určité logické vysvětlení jeho chování. Svým vlastním způsobem každý touží po naplnění, v těchto případech ale iracionálně. Tím, že si vytvořil mentální odstup a představoval si jejich příběh zevnitř, demytologizoval tyrany a agresory. Zmenšil je na lidský rozměr. Už nevyvolávali nenávisť, ale spíše lítost. K lidem, s nimiž máte co do činění, byste měli přistupovat spíše jako spisovatelé, a to i k těm nejhorším typům.

Najděte si optimální rovnováhu mezi myšlením a emocemi. Nemůžeme oddělit emoce a myšlení, protože jsou spolu nerozlučně propletené. Existuje ale nevyhnutelně určitý dominantní faktor, někteří lidé jsou emocemi ovládaní víc než ostatní. My usilujeme o správný poměr a rovnováhu, jež vedou k tomu nejúčinnějšímu jednání. Starověcí Řekové pro to měli zajímavou metaforu – jezdec a koně.

Kůň je naše emocionální přirozenost, jež nás neustále nutí k pohybu. Tento kůň má obrovskou energii a sílu, ale bez jezdce není možné ho řídit. Je divoký, vystavený na milost a nemilost predátorům a neustále se řítí do problémů. Jezdec je naše myslící já. Díky výcviku a praxi drží otěže, řídí koně a proměňuje jeho mocnou animální energii v něco produktivního. Jeden bez druhého jsou k ničemu. Bez jezdce není žádný řízený směr nebo účel; bez koně zase žádná energie, žádná síla. U většiny lidí převládá kůň a jejich jezdec je slabý. U některých lidí je příliš silný jezdec, otěže drží příliš pevně a bojí se nechat zvíře občas přejít do cvalu. Kůň a jezdec musejí spolupracovat. Znamená to, že své konání předem promyšlíme. Ke každé situaci přistupujeme s co největším rozmyslem, než uděláme nějaké rozhodnutí. Jakmile se ale jednou rozhodneme, co dělat, povolíme otěže a směle a s dobrodružným duchem jdeme do akce. Určujeme využití této energie, místo abychom byli jejími otroky. To je podstatou racionálnosti.

Jako příklad tohoto ideálu v praxi se snažte udržovat dokonalou rovnováhu mezi skepticizmem (jezdec) a zvědavostí (kůň). V tomto modu jste skeptičtí

ohledně entusiasmu svého i druhých. Nepřijímáte jako pevně daná vysvětlení lidí ani jimi předkládané „důkazy“. Díváte se na výsledky jejich činů, nikoli na to, co říkají o svých motivacích. Pokud ale zajdete příliš daleko, uzavře se vaše mysl vůči vzletným nápadům, vůči fascinujícím spekulacím, vůči zvědavosti samotné. Měli byste si zachovat pružnost ducha, kterou jste disponovali v dětství, zájem o všechno kolem sebe. Zároveň si udržujte pragmatickou potřebu ověřovat si a zkoumat všechny myšlenky a přesvědčení. Tyto dva přístupy mohou existovat současně. Touto rovnováhou disponují všichni géniové.

Milujte racionálnost. Je důležité nevnímat cestu k racionálnosti jako něco bolestného a asketického. Ve skutečnosti přináší síly, jež jsou ohromně uspokojivé a příjemné, mnohem hlubší než horečnatá potěšení, jež nám obvykle svět nabízí. Na vlastní kůži to pocítujete, když jste ponořeni do nějakého projektu, čas plyne a vy prožíváte občasný výbuch nadšení, když ve své práci dosáhnete nějakého objevu nebo pokroku. Existují také jiné radosti. Schopnost zkotit vlastní emocionální já přináší celkový klid a jasné vnímání a myšlení. V tomto stavu myslí vás méně pohlcují malicherné konflikty a úvahy. Vaše jednání je účinnější, což také vede k menšímu chaosu. Cítíte nesmírné uspokojení z dokonalého ovládnutí sebe samých na hluboké úrovni. Máte více mentálního prostoru pro kreativitu. Máte větší pocit kontroly.

S vědomím toho všeho pro vás bude snazší najít v sobě motivaci pro rozvíjení této schopnosti. V tomto smyslu kráčíte ve stopách Periklových. Periklés si představoval bohyni Athénu ztělesňující veškeré praktické síly racionality. Uctíval a miloval tuto bohyni nade všechny ostatní. Sice už možná neuctíváme Athénu jako božstvo, na hluboké úrovni ale umíme ocenit všechny, kdo prosazují racionalitu v našem světě, a můžeme se snažit osvojit si jejich schopnosti na co nejvyšší úrovni.

„Důvěřujte svým pocitům!“ – Ale pocity nejsou ničím konečným nebo originálním. Za pocity se skrývají úsudky a hodnocení, jež přebíráme v podobě ... inklinací, averzí ... Inspirace zrozená z pocitu je vnoučetem úsudku – a často úsudku nesprávného! – a v žádném případě vašim vlastním dítětem! Důvěřovat vlastním pocitům – to znamená více poslušnosti vůči vlastním prarodičům a jejich prarodičům než bohům žijícím v nás: vlastnímu rozumu a vlastní zkušenosti.

- FRIEDRICH NIETZSCHE

2. Proměňte lásku vůči sobě v empatii



Zákon narcismu

My všichni disponujeme tím nejpozoruhodnějším nástrojem pro spojování lidí a dosahování sociální síly – empatií. Je-li kultivována a náležitě využívána, může nám umožnit nahlížet do nálad a myslí ostatních a dát nám schopnost předvídat jednání lidí a jemně korigovat jejich odpor. Tento nástroj bývá ale obvykle otupený naší zahleděností do sebe. My všichni jsme narcisté, někteří víc než jiní. Naším posláním v životě je vypořádat se s touto láskou vůči sobě a naučit se, jak svou citlivost obrátit navenek místo dovnitř, směrem k ostatním. Zároveň se musíme naučit rozpoznávat toxické narcisty mezi námi, abychom se nenechávali zatahovat do jejich dramát a otrávit jejich závistí.

Narcistické spektrum

Od okamžiku, kdy se narodíme, cítíme my, lidské bytosti, nikdy nekončící potřebu pozornosti. Jsme do morku kostí sociální živočichové. Naše přežití a spokojenost závisejí na poutech, jež si vytváříme s ostatními. Pokud nám lidé nevěnují pozornost, nemůžeme se s nimi na žádné úrovni spojit. Část z toho je

čistě fyzická – musíme mít lidi, kteří se na nás dívají, abychom se cítili živí. Jak mohou potvrdit ti, kdo prožili dlouhé období v izolaci, bez očního kontaktu začínáme mít pochyby o vlastní existenci a upadáme do hluboké sklíčenosti. Tato potřeba je ale také hluboce psychická. Díky charakteru pozornosti, jíž se nám dostává od ostatních, se cítíme vnímání a oceňování za to, kým jsme. Závisí na tom náš pocit sebeúcty. Protože je to pro zvíře zvané člověk tak důležité, udělají lidé téměř cokoli, aby získali pozornost, včetně spáchání trestného činu nebo pokusu o sebevraždu. Podívejte se na téměř jakýkoli lidský počin a najdete za ním tuto potřebu jako primární motivaci.

Ve snaze po uspokojení své touhy po pozornosti ale čelíme nevyhnutelnému problému – je jí k dispozici jen tolik, že sotva dostačuje. V rodině o ni musíme soupeřit se svými sourozenci, ve škole se spolužáky, v práci s kolegy. Chvilé, kdy se cítíme vnímání a uznávání, jsou prchavé. Lidé mohou být vůči našemu osudu velkou měrou neteční, protože musí řešit vlastní problémy. Jsou dokonce tací, kteří jsou vůči nám vysloveně nepřátelští a neuctiví. Jak se vypořádáme se situacemi, kdy se cítíme psychicky osamělí, nebo dokonce opuštění? Můžeme zdvojnásobit své úsilí o získání pozornosti, může nám to ale odčerpávat energii a často mít i opačný účinek – lidé, kteří se příliš urputně snaží, vypadají zoufale a odpuzují pozornost, kterou by si tak rádi vydobyli. Zkrátka se nemůžeme spoléhat na druhé, že nám budou poskytovat soustavné uznání, a přesto po něm toužíme.

Protože tomuto dilematu čelíme od raného dětství, nachází většina z nás řešení, které celkem dobře funguje – vytvoříme si já, obraz sebe samých, který nás uklidňuje a poskytuje nám pocit uznání *zevnitř*. Toto já se skládá z našich zálib, našich názorů, jak se díváme na svět, čeho si ceníme. Při budování tohoto obrazu sebe samých máme tendenci zdůrazňovat své pozitivní vlastnosti a ospravedlňovat své nedostatky. Nemůžeme v tomto procesu zacházet moc daleko, protože pokud se náš sebeobraz příliš odchýlí od skutečnosti, dají nám ostatní tento nesoulad najevo a my o sobě začneme pochybovat. Pokud ale tento svůj obraz vytvoříme korektně, získáme nakonec já, které můžeme milovat a vážit si ho. Naše energie se obrací dovnitř. *My* se stáváme středem své pozornosti. Když zažijeme ony nevyhnutelné okamžiky, kdy se cítíme neviděni nebo nedoceněni, můžeme se uchýlit k tomuto já a sami si poskytnout útěchu. Ve chvílích pochybností a sklíčenosti nás láska vůči sobě pozvedá, protože nám dodává pocit vlastní hodnoty, případně až nadřazenosti vůči ostatním. Tento sebeobraz funguje jako jistý termostat, který nám pomáhá regulovat naše pochybnosti a nejistoty. Už nejsme plně závislí na pozornosti a uznání druhých. Máme *sebeúctu*.

Tato představa může vypadat podivně. Tento obraz sebe samých obvykle bereme jako naprostou samozřejmost, stejně jako vzduch, který dýcháme.

Značnou měrou funguje na nevědomé bázi. Necítíme ani nevidíme působení tohoto regulátoru. Nejlepším způsobem, jak si doslova vizualizovat tuto dynamiku, je podívat se na ty, kdo postrádají celistvý pocit sebe samých – lidi, jimž budeme říkat *těžcí narcisté*.

Při budování já, jehož bychom se mohli držet a milovat ho, se klíčové okamžiky v tomto procesu odehrávají mezi druhým a pátým rokem našeho života. Jak se pozvolna oddělujeme od své matky, čelíme světu, v němž nemůžeme soustavně získávat bezprostřední uspokojení. Začínáme si také uvědomovat, že jsme sice sami, naše přežití ale závisí na našich rodičích. Reagujeme tak, že se ztotožníme s těmi nejlepšími vlastnostmi svých rodičů – jejich silou, jejich schopností nás utěšit – a začleníme tyto kvality do vlastního já. Pokud nás rodiče povzbuzují v našich prvních snahách o nezávislost, pokud uznávají naši potřebu cítit se silní a oceňují naše jedinečné kvality, umožňují našemu sebeobrazu zapustit kořeny a my na něm můžeme pozvolna stavět. Těžcí narcisté v tomto raném vývoji prodělali nějaký ostrý zlom, takže si nikdy nevytvořili úplně konzistentní a realistický pocit vlastního já.

Jejich matky (nebo otcové) mohli být také těžcí narcisté, příliš zahledění sami do sebe, než aby dokázali ocenit vlastní dítě, podpořit ho v jeho raném úsilí o nezávislost. Nebo mohli jejich rodiče nadměrně zasahovat do života dítěte, dusit ho svou pozorností, izolovat ho od ostatních a jeho pokroky využívat jako prostředky k ocenění vlastní hodnoty. Takoví rodiče svému dítěti neposkytují žádný prostor k vybudování vlastního já. U téměř všech těžkých narcistů můžeme najít buď opuštěnost, nebo vměšování. Důsledkem je, že nemají žádné já, k němuž by se mohli uchýlit, žádný základ sebeúcty, a jsou zcela závislí na pozornosti, kterou dokáží získat od druhých, protože jen ta jim poskytne pocit, že jsou živí a cenní.

Pokud jsou tito narcisté extroverti, mohou v dětství fungovat celkem dobře, a dokonce mít úspěch. Stávají se mistry v přitahování pozornosti a v jejím uzurpování jen pro sebe. Mohou se projevovat čilostí a nadšením. U dítěte se takové vlastnosti mohou jevit jako známka budoucího společenského úspěchu. Ale pod povrchem se u nich vytváří závislost na vyvolané pozornosti, protože jen ta jim přináší pocit celistvosti a osobní hodnoty.

Pokud jsou to introverti, stáhnou se do svého vnitřního imaginárního světa a představují si sebe samé jako vysoce nadřazené ostatním. Protože tento jejich sebeobraz nezíská potvrzení od jejich okolí kvůli své nereálnosti, budou se u nich objevovat rovněž okamžiky velkých pochybností, a dokonce až sebeobnavivosti. Vnímají se buď jako bozi, nebo jako ubožáci. Kvůli absenci soudržného jádra si budou u sebe představovat jakoukoli identitu a jejich iluze se budou neustále měnit s tím, jak si budou zkoušet nové osobnostní převleky.

Noční můra pro těžké narcisty nastává obvykle mezi dvacátým a čtyřicátým rokem. Nepodařilo se jim vytvořit si vnitřní regulátor, soudržný pocit vlastního já, které by mohli milovat a spoléhat se na něj. Extroverti musí neustále přitahovat pozornost, aby se cítili živí a uznávaní. Projevuje se u nich větší dramatickost, víc exhibicionismu a afektovanosti. Může to začít být únavné až patetické. Musí měnit přátele a působiště, aby si tak opatrovali stále čerstvé publikum. Introverti se noří hlouběji do svého fantaskního já. Jsou sociálně nemotorní, nicméně vyzařují nadřazenost a obvykle lidi odrazují, což prohlubuje jejich nebezpečnou izolaci. V obou případech se nezbytnou berličkou pro překonávání nevyhnutelných okamžiků pochybností a sklíčenosti mohou stát drogy, alkohol nebo jakákoli jiná forma závislosti.

Těžké narcisty můžete poznat podle následujících vzorců chování: V případech, že se stanou terčem nějakého útoku nebo zpochybnění, nemají žádnou obranu, žádnou vnitřní útěchu ani uznání vlastní hodnoty. Obvykle reagují velmi zlostně, touží po pomstě a cítí, že na ni mají plné právo. Jedině tímto způsobem dokáží uklidnit své nejistoty. V takových bitvách se staví do pozice ublížené oběti, matou ostatní, a dokonce vyvolávají soucit. Jsou popudliví a přecitlivělí. Téměř vše si berou osobně. Mohou se stát silně paranoidními a vnímat nepřátele všude kolem sebe. V jejich tváři můžete vidět netrpělivost nebo nepřítomný pohled pokaždé, když mluvíte o něčem, co se jich nějakým způsobem netýká. Okamžitě obrací rozhovor sami k sobě s nějakým příběhem nebo anekdotou na odvedení pozornosti od nejistoty, jež se za tím skrývá. Mohou mít sklon k brutálním návalům závisti, když vidí, že se někomu jinému dostalo pozornosti, o níž se domnívají, že si ji zaslouží oni sami. Často dávají najevo extrémní sebejistotu. To jim vždy pomáhá získat pozornost, a šikovně tím zakrývají zející jícen jejich vnitřní prázdnoty a roztržitého pocitu vlastního já. Dávejte si ale pozor, pokud je tato jejich sebejistota někdy skutečně vystavena zkoušce.

K ostatním lidem v jejich životě mají těžcí narcisté neobvyklý vztah, který je pro nás obtížně pochopitelný. Mívají tendenci vnímat druhé jako rozšíření sebe samých, což je známé jako *sebe-objekty* (*self-objects*). Lidé existují jako nástroje pro poskytování pozornosti a ocenění. Narcisté je touží mít pod kontrolou stejně, jako ovládají vlastní paže nebo nohy. Ve vztahu pozvolna partnera donutí přerušit kontakty s přáteli – nesmí mít žádnou konkurenci v pozornosti.

Některým vysoce nadaným těžkým narcistům (od str. 67 najdete příběhy s názornými příklady) se podaří dosáhnout určité spásy prostřednictvím jejich práce, do níž nasměrují svou energii a díky svým výkonům získají pozornost, po které tak prahnou. Přesto ale zůstávají silně nevypočitatelní a náladoví. Pro většinu těžkých narcistů ale může být obtížné soustředit se na práci. Protože

postrádají regulátor v podobě vlastní sebeúcty, mívají sklony k neustálým obavám, co si o nich druzí myslí. Ztěžuje jim to schopnost na delší časové úseky soustředit pozornost navenek a vypořádat se s netrpělivostí a úzkostí, jež bývají s prací spojené. Tyto typy lidí mívají tendenci k častému střídání zaměstnání a profesí. Z toho se stávají hřebíky do jejich rakve – nejsou schopni získat skutečnou pozornost prostřednictvím svých výkonů, a tak jsou navždy odkázáni na nutnost vzbuzovat pozornost uměle.

Těžcí narcisté mohou být otravní a frustrující při komunikaci. Pokud se k nim dostaneme příliš blízko, mohou nám také značně škodit. Zaplétají nás do svých nikdy nekončících dramát a vyvolávají v nás pocity viny, pokud jim nevěnujeme soustavnou pozornost. Vztahy s nimi patří k těm nejméně uspokojivým a mít narcistu za partnera může být zhoubné. Všechno se totiž musí točit kolem něj. Pokud člověka identifikujeme jako těžkého či patologického narcistu, nejlepším řešením je vzdálit se.

Existuje ale jedna varianta tohoto typu, jež může být nebezpečnější a toxičtější, a to kvůli úrovni moci, které dokáže dosáhnout. Jedná se o *narcistického vůdce*. (Tento typ existuje už dlouhou dobu. Biblický Abšalom (Absolon) je zřejmě prvním zaznamenaným příkladem, ve starověké literatuře ale najdeme zmínky o dalších – mimo jiné o Alkibiadovi, Cicerovi a císaři Neronovi.) Téměř všechny typy diktátorů a tyranských výkonných ředitelů spadají do této kategorie. Obvykle mívají větší ambice než průměrní těžcí narcisté a po určitou dobu dokáží směřovat tuto energii do práce. Plní narcistické sebedůvěry přitahují pozornost a stoupence. Říkají a dělají věci, o nichž by se druzí ani neodvažovali uvažovat, což se zdá jako obdivuhodné a autentické. Mohou mít vizi nějakého inovativního produktu, a protože z nich vyzařuje silné sebevědomí, dokážou najít lidi, kteří jim jejich vizi pomohou uskutečnit. Jsou to odborníci na využívaní lidí.

Pokud mají úspěch, dává se do pohybu hrozivá hybná síla – jejich vůdcovská pozice přitahuje víc lidí, což jen zvětšuje jejich sklony k okázalosti. Pokud se je někdo odváží zpochybnit, jsou víc než ostatní náchylní k záchvatům hluboké narcistické zlosti. Bývají přecitlivělí. Rádi také udržují soustavně dramatické napětí jako prostředek k ospravedlnění své moci – oni jsou jediní, kdo je schopen vyřešit problémy, které sami vytvářejí. Poskytuje jim to také víc příležitostí být středem pozornosti. Pod jejich vedením není pracovní pozice nikdy jistá.

Někdy se také mohou stát podnikateli. Jsou to lidé, kteří založí společnost díky svému charismatu a schopnosti přitáhnout si stoupence. Mohou mít i tvůrčí nadání. U mnoha z tohoto typu vůdců se ale nakonec jejich vlastní vnitřní nerovnováha a chaos začnou zrcadlit ve společnosti nebo skupině, kterou řídí. Nejsou schopni vytvořit žádnou soudržnou strukturu nebo upřádání. Všechno musí jít

přes ně. Musejí kontrolovat všechno a všechny, své sebe-objekty. Budou to dávat na odiv jako ctnost – jako autenticitu a spontánnost – ve skutečnosti se ale bude jednat o neschopnost soustředit se a vytvořit něco stabilního. Mívají tendenci ničit všechno, co vytvořili.

Narcismus si můžeme představit jako způsob poměřování úrovně naší zahleděnosti do sebe, jako by existoval v měřitelné škále od vysokého po hluboký, od těžkého po lehký, od krajně patologického po zdravý. Při určité hloubce, dejme tomu pod středovou hodnotou, lidé vstupují do oblasti těžkého narcismu. Jakmile této hloubky dosáhnou, je pro ně velmi obtížné vrátit se zpátky vzhůru, protože jim chybí důležitý nástroj – sebeúcta. Těžký narcista se propadá do plného pohlcení sebou samým. Pokud se mu na chvíli podaří spojit se s ostatními, nějaká poznámka nebo čin spustí jeho nejistoty a on se zase zřítí dolů. Většinou mívají tito jedinci tendenci postupně se nořit hlouběji do sebe. Ostatní lidé jsou nástroje. Realita je jen odrazem jejich potřeb. Soustavná pozornost je jejich jediný způsob přežití.

Nad středovou hodnotou najdeme to, čemu budeme říkat *funkční narcisté*. To je případ většiny z nás. I my se soustředíme jen sami na sebe, zřítit se hluboko do sebe nám ale zabraňuje soudržný pocit vlastního já, na které se můžeme spolehnout a milovat ho. (Je ironií, že slovo *narcismus* se používá ve významu láska vůči sobě, zatímco ve skutečnosti ti nejhorší narcisté nemají žádné soudržné já, které by mohli milovat, což je právě zdrojem jejich problémů.) To zajišťuje jistou vnitřní odolnost. Můžeme prožívat závažnější narcistické epizody a dočasně se ponořit pod středovou čáru, zejména pokud nám život přinese nějaké skličující nebo náročné záležitosti. Nevyhnutelně se ale vynoříme zpátky. Funkční narcisté nezažívají trvalé pocity nejistoty nebo ublíženosti, nepotřebují se neustále honit za pozorností, takže se mohou zaměřit navenek, na svou práci a na budování vztahů s lidmi.

Náš úkol coby studentů lidské přirozenosti je trojí. Zaprvé musíme plně porozumět podstatě těžkého narcismu. Přestože je těchto jedinců menšina, mohou někteří z nich napáchat nezvykle velké škody ve světě. Musíme být schopni rozpoznat toxické typy, jež vyvolávají drama a snaží se z nás udělat objekty použitelné pro jejich vlastní účely. Mohou nás přitahovat svou neobvyklou energií, pokud se ale necháme zaplést do jejich sítí, snaha o vyproštění se pro nás může stát noční můrou. Bývají to mistři v obracení situace proti druhým a ve vyvolávání pocitu provinění v ostatních. Narcističtí vůdci jsou ti nejnebezpečnější ze všech a my musíme odolat jejich vábení a prohlédnout masku jejich zdánlivé kreativity. Vědět, jak si v životě poradit s těžkými narcisty, je důležitou dovedností pro každého z nás.

Zadruhé musíme být upřímní ohledně vlastního charakteru a nepopírat ho. My všichni jsme narcisté. Při konverzaci se všichni třese, abychom se také