

HLUK

TÓN

# UMĚNÍ NASLOUCHAT

O CO PŘICHÁZÍTE A PROČ NA TOM ZÁLEŽÍ

KUID

DECIBELY

EMOCE

ZVUK

TICHO

SLUCH

HLASITOST

## KATE MURPHY

CHAOS

UMĚNÍ  
NASLOUCHAT

You're Not Listening  
Copyright © 2019 by Kate Murphy  
All rights reserved.

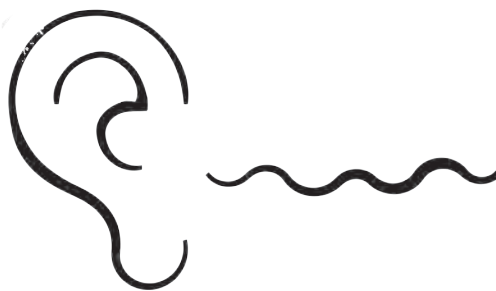
*Všetchna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Michal Čermák, 2022  
Cover © Kreativní bojovníci s.r.o., 2022  
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2022

ISBN 978-80-277-1863-4 (pdf)

# UMĚNÍ NASLOUCHAT

O CO PŘICHÁZÍTE A PROČ NA TOM ZÁLEŽÍ



KATE MURPHY

  
VIA

## **OBSAH**

Úvod	7
1. Zapomenuté umění naslouchat	11
2. Pocit sladění: <i>Naslouchání a neurověda</i>	26
3. Jak naslouchat své zvědavosti: <i>Co se můžeme přiučit od batolat</i>	39
4. Víím, co chceš říct: <i>Očekávání jako špunty do uší</i>	50
5. Necitlivé odpovědi: <i>Proč lidé raději mluví na svého psa</i>	63
6. Mluvit jako želva, myslet jako zajíc: <i>Rozdíl mezi řečí a myšlením</i>	71
7. Naslouchání protichůdným názorům: <i>A proč je to, jako by vás pronásledoval medvěd</i>	78
8. Soustředte se na to, co je důležité: <i>Naslouchání v informačním věku</i>	89
9. Improvizované naslouchání: <i>Cestou do práce se stala vtipná věc</i>	102

10.	Rozhovor s citem: <i>Co mají společného Terry Grossová, LBJ a podvodníci</i>	112
11.	Naslouchejte sami sobě: <i>Vnitřní hlas a jeho výřečnost</i>	125
12.	Jak konverzaci podpořit a nepřevádět ji jinam	132
13.	Kladiva, kovadlinky a třmínky: <i>Jak se ze zvuku dělají mozkové vlny</i>	148
14.	Závislost na rozptýlení	165
15.	Co slova skrývají a mlčení odhaluje	176
16.	Morálka naslouchání: <i>Jak nám drby prospívají</i>	185
17.	Kdy přestat naslouchat	194
	Závěr	209
	Poděkování	215
	Poznámky	217

*Pro každého, kdo někdy neporozuměl  
nebo se cítil nepochopen*

## ÚVOD

KDY NAPOSLEDY JSTE NĚKOMU NASLOUCHALI? OPRAVDU naslouchali a nepřemýšleli u toho, co byste chtěli říct, utekli pohledem k displeji telefonu nebo mu skočili do řeči, abyste mu sdělili svůj názor? A kdy naposledy někdo skutečně naslouchal vám? Kdy někdo věnoval takovou pozornost tomu, co říkáte, a čí reakce byla tak trefná, že jste cítili skutečné porozumění?

Moderní svět nás povzbuzuje, abychom naslouchali svému srdci, vnitřnímu hlasu a své intuici. Jen zřídka nás ale vybízí k tomu, abychom pozorně a soustředěně naslouchali ostatním lidem. Místo toho vedeme jakýsi dialog hluchých. Jeden přes druhého se překřikujeme na večírcích, na pracovních poradách, a dokonce i při rodinných večeřích. Jsme totiž vychováváni k tomu rozhovory vést, a ne jim naslouchat. Náš osobní i virtuální kontakt je jen o tom, jak se prezentovat, jak přetvářet narativ a prosazovat svá témata. Hodnotu přikládáme tomu, co předvádíme, a ne tomu, co přijímáme.

A přesto je naslouchání zřejmě cennější než mluvení. Nedostatek naslouchání zapříčinil války, ztráty majetku a selhání přátelství. Calvin Coolidge pronesl slavnou větu: „Nikdo nepřišel



o práci, protože příliš naslouchal.“ Pouze nasloucháním se dokážeme zapojit, rozumět si, utvářet vazby, vcítit se jeden do druhého a rozvíjet se jako lidské bytosti. Je to základ každého úspěšného vztahu v osobním, profesním i politickém životě. Trefně to shrnul řecký filozof Epiktétos: „Příroda obdařila člověka jedním jazykem a dvěma ušima, aby mohl naslouchat ostatním dvakrát více než sám mluví.“

Proto je zarážející, že se na středních školách setkáme s debatními kroužky či kurzy rétoriky a vyjednávání, ale jen zřídka, pokud vůbec, najdeme kurzy nebo aktivity, které učí pečlivému poslechu. Můžete získat doktorát z řečové komunikace a vstoupit do klubu jako je Toastmasters, kde můžete dovést své řečnické schopnosti k dokonalosti, neexistuje ale žádný srovnatelný titul nebo školení, které by upřednostňovaly a pomáhaly pěstovat umění naslouchat. Člověk s mikrofonom kráčející po pódiu nebo řečníci zpoza pultu je dnes skutečným obrazem úspěchu a moci. Mít vlastní TED Talk nebo zahajovací řeč je splněným snem.

Sociální sítě nám všem daly virtuální megafon, díky kterému můžeme vyslat do světa každou svou myšlenku, a zároveň i nástroje, jak vytěsnit jakýkoli opačný názor. Lidé považují telefonní hovory za vyrušení a zprávy v hlasové schránce ignorují. Místo nich si raději textují nebo posílají smajlíky. Pokud lidé vůbec něco poslouchají, pak to je se sluchátky na uších, díky nimž žijí v bezpečí svých pečlivě kontrolovaných zvukových bublin; uzavírají se do soundtracků k filmům.

Výsledkem je plíživý pocit osamělosti a prázdnoty, který lidi vede k tomu, že potáhnou prstem po obrazovce, poklepají a pak prostě klepají dál. Rozptýlení digitálního světa sice zaměstnává mysl, nijak ji však nerozvíjí a už vůbec nedokáže kultivovat

naši schopnost cítit. K tomu je třeba, aby v našem těle i duši rezonoval hlas někoho jiného. Opravdu naslouchat znamená, že námi fyzicky, chemicky, emocionálně a intelektuálně pohne vyprávění jiného člověka.

Tato kniha je chválou umění naslouchat a nářkem nad tím, že jsme zjevně jako kultura toto umění zapomněli. Během své kariéry novinářky jsem vedla nespočet rozhovorů se širokou škálou lidí počínaje laureáty Nobelovy ceny a batolaty bez domova konče. Považuji se v oblasti naslouchání za profesionála, a přesto ani mně to občas nejde. Proto je tato kniha také průvodcem, jak zlepšit naši schopnost naslouchat.

Psaním této knihy jsem strávila téměř dva roky, během kterých jsem se ponořila do akademického výzkumu věnovaného tématu naslouchání, a to jak jeho biomechanickým a neurobiologickým procesům, tak psychologickým a emocionálním účinkům. Na pracovním stole mi bliká externí disk se stovkami hodin rozhovorů s lidmi původem od Boise po Peking, kteří buď studují nějaký aspekt naslouchání, nebo jejichž práce – podobně jako ta moje – vyžaduje intenzivní naslouchání. Patří mezi ně špioni, kněží, psychologové, barmani, policejní vyjednávači, kadeřníci, řídící letového provozu, výrobci rádií a moderátoři skupinových diskuzí.

Znovu jsem se také spojila s nejuznávanějšími a nejchytřejšími osobnostmi, s nimiž jsem v průběhu let dělala interview nebo jejichž profily jsem psala – s baviči, generálními řediteli, politiky, vědci, ekonomy, módními návrháři, profesionálními sportovci, podnikateli, kuchaři, umělci, spisovateli a náboženskými vůdci, abych se jich zeptala, co pro ně znamená naslouchat, jak se cítí, když někdo naslouchá jim, a jaké to je, když jim nenaslouchá

nikdo. A pak jsem mluvila také s lidmi, kteří náhodou seděli vedle mě v letadle, v autobusu nebo ve vlaku, které jsem potkala v restauraci, na večírku, na baseballu, v obchodě nebo když jsem šla vyvenčit psa. Jedny z nejcennějších poznatků o naslouchání přišly, když jsem naslouchala jim.

Při čtení této knihy zjistíte – jako jsem zjistila i já –, že naslouchat je mnohem víc než jen slyšet to, co lidé říkají. Znamená to také věnovat pozornost tomu, jak to říkají a co dělají, když to říkají, v jakém kontextu se to děje a jak to, co říkají, rezonuje ve vás. Nejde jen o to vydržet neříct, co máte na srdci, zatímco ti druzí mluví. Právě naopak. Velká část naslouchání souvisí s tím, jak reagujete, do jaké míry jste schopni si jasně představit myšlenky jiné osoby a zároveň si ujasnit své vlastní. Pokud se naučíte správně a pozorně naslouchat, pak můžete lépe pochopit lidi a svět kolem sebe, což nevyhnutelně obohatí váš život a vaše zážitky. Stanete se moudřejšími a naučíte se utvářet smysluplné vztahy.

Naslouchat musíte buď každý den, nebo vůbec. Ačkoli vám naslouchání může přijít jako samozřejmost, tak to, jak dobře, komu a za jakých okolností nasloucháte, určuje, jakým směrem se bude váš život ubírat – jestli dobrým, či špatným. To samé platí v obecnější rovině – to, jak všichni nasloucháme (nebo ne), má hluboký vliv v politické, společenské i kulturní sféře. Každý jsme součtem toho, čemu jsme během života věnovali pozornost. Uklidňující hlas matky, šepot milence, rady učitelů, napomenutí od nadřízených, proslov na shromáždění, posměšky soupeře – to všechno nás formuje. A pokud nasloucháme špatně, selektivně anebo vůbec, omezujeme tím své porozumění světu a připravujeme se o možnost stát se tím, čím můžeme být.

## ZAPOMENUTÉ UMĚNÍ NASLOUCHAT

SEDĚLA JSEM NA PODLAZE ŠATNY U SEBE V LOŽNICI A HOVOŘILA S Oliverem Sacksem. Venku na ulici pracovali dělníci a šatna tak byla tím nejtišším místem v bytě, kam jsem se mohla uchýlit. Seděla jsem ve tmě se zkříženýma nohama a odháněla pověšené šaty a nohavice kalhot od mikrofonu svého headsetu. Přitom jsem mluvila s věhlasným neurologem a autorem známým především knihou *Čas probuzení*, podle které natočili film s Robinem Williamsem a Robertem De Nirem.

Výsledkem rozhovoru o jeho oblíbených knihách a filmech měl být krátký sloupek v rubrice novin *New York Times* zvané *Sunday Review*. Baudelaira jsme ovšem už dávno opustili a bezhlavě se vrhli do diskuse o halucinacích, denním snění a dalších jevech, které ovlivňují to, co Sacks poeticky nazval „klima mysli“. Můj pes začal škrábat na dveře šatny a Sacks přitom popisoval klima své vlastní mysli, kterou občas halíla neschopnost rozpoznávat tváře, a to včetně jeho vlastní. Chyběl mu také orientační smysl, takže pro něj bylo například obtížné najít cestu domů i po krátké procházce.

Ten den nás oba tlačil čas. Kromě tohoto sloupku jsem měla odevzdat i další článek pro *New York Times* a Sacks mě vměstnal do svého rozvrhu mezi konzultace s pacienty, výuku a přednášky. Přesto jsme se ztratili v rozhovoru, který v jeden okamžik dospěl k tématu počasí jako metafory pro stavy mysli: slunné vyhlídky, mlhavé porozumění, záblesk inspirace, přívál touhy.

Seděla jsem sice v temné šatně, ale zatímco jsem mu naslouchala, zažila jsem záblesky vhledu, uznání, kreativity, humoru a empatie. Sacks zemřel v roce 2015, několik let poté, co jsme spolu mluvili, ale náš rozhovor mám v živé paměti.

Jako pravidelná přispěvatelka pro *Timesy* a příležitostná korespondentka jiných periodik jsem měla tu čest naslouchat brilantním myslitelům, jako je Oliver Sacks, stejně jako lidem méně známým, byť neméně bystrým, návrháři počínaje a stavebními dělníky konče. Všichni mi bez výjimky pomohli rozšířit si obzory a dosáhnout lepšího porozumění světu. Mnozí mě hluboce zasáhli. Lidé o mně často mluví jako o někom, kdo může mluvit s kýmkoli, ale ve skutečnosti jsem především člověk, co dokáže komukoli *naslouchat*. V novinářině mi to hodně pomohlo. Spousta vynikajících příběhů vznikla z náhodných rozhovorů. Třeba s pánem, který natahoval pod ulicí optický kabel, se zubním hygienikem, s chovatelem dobytka (původně finančníkem), kterého jsem potkala v sushi baru.

Mnoho z toho, co jsem napsala pro *Timesy*, se objevilo na seznamech nejčtenějších a nejvíce sdílených článků ne proto, že jsem si vzala na paškál někoho mocného nebo odhalila skandál. Bylo to proto, že jsem naslouchala lidem, jak mluví o tom, co je dělá šťastnými či smutnými, co je zajímá, šťve, znepokojuje nebo mate, a pak jsem se pokusila co nejlépe pojmut to, co řekli.

Nijak se to neliší od situace, kdy navrhuje úspěšný spotřebitelský produkt, poskytuje prvotřídní zákaznický servis, najímáte skvělé zaměstnance nebo prodáváte jakoukoli komoditu. Totéž je klíčem k tomu být dobrým přítelem, romantickým partnerem nebo rodičem. Všechno je o naslouchání.

Kvůli každému ze stovek příběhů, které jsem napsala a v nichž mám tak čtyři nebo pět citací, jsem mluvila asi s deseti nebo dvaceti lidmi, abych si ověřila a potvrdila fakta a získala kontext. Můj rozhovor s Oliverem Sacksem v šatně ovšem ukazuje, že moje nejpamátnější a nejvýznamnější rozhovory nebyly ty, které šly přímo k jádru věci, ale ty, které se odklonily od tématu a přešly k osobním věcem – třeba ke vztahům, k hluboce zakořeněným přesvědčením, fobiím nebo zásadním událostem. Byly to ty okamžiky, kdy mi řekli: „Ještě jsem to nikomu neřekl,“ nebo „Dokud jsem to neřekl, tak jsem si neuvědomil, že se cítím takhle“.

Někdy byla tato sdělení tak hluboce osobní, že jsem možná dodnes jedinou osobou, které je kdy řekli. Zdálo se, že onen člověk byl tím, co se mezi námi odehrálo, překvapený stejně jako já. Ani jeden jsme nechápali, jak se to stalo, ale přihodilo se cosi důležitého, posvátného a nedotknutelného. Bylo to sdílené prozření postavené na vzájemné důvěře, které se nás obou dotklo a změnilo nás. Právě schopnost naslouchat vytvořila tuto příležitost a posloužila jako katalyzátor.

V současném světě se to už nestává tak často. Příležitosti k naslouchání, jako bylo posezení na zápraží nebo u ohně, do zaneprázdněného dneška nepatří a máme toho na mysli příliš, než abychom se dokázali ponořit do hlubin cizí mysli. Charles Reagan Wilson, emeritní profesor historie a jižanských studií na univerzitě v Mississippi, si vzpomněl na to, jak se ptal spisovatelky

Eudory Weltyové, proč podle ní z amerického Jihu pochází tolik skvělých spisovatelů. „Zlato,“ řekla mu, „neměli jsme na práci nic jiného než sedět na verandě a povídat si a někteří z nás si to zapisovali.“

Dnešní domy nahradily verandy garážemi, které jen na konci hektického dne pozřou vozidla svých obyvatel. A pak tu jsou lidé rozstrkaní po svých bytech a apartmánech, kteří se navzájem pečlivě ignorují ve výtahu. Projděte se dnes obytnou čtvrtí a nejspíš se vám nepříhodí, že by se někdo naklonil přes plot a pozval vás na kafe. Jedinou známkou života je modrá záře monitoru nebo televizní obrazovky v horním patře.

Dříve jsme se s přáteli a příbuznými potkávali osobně a mezi čtyřma očima, dnes jim spíš pošleme SMS zprávu, tweet nebo zveřejníme příspěvek na sociální síti. Můžete současně poslat zprávu desítkám, stovkám, tisícům, a dokonce milionům lidí, a přesto – jak často máte čas nebo chuť se ponořit do hlubokého, dlouhého, osobního rozhovoru s kýmkoli z nich?

Když jsme ve společnosti, spíš si ukazujeme fotky na telefonu, než abychom probírali, co jsme viděli nebo zažili. Místo abychom se bavili konverzací, ukazujeme si internetové memy a videa z YouTube. A pokud se neshodneme, pak nás rozsoudí Google. Pokud někdo vypráví příběh déle než třicet vteřin, všichni odvrátí pohled nikoli v zamyšlení, ale aby si přečetli zprávy, podívali se na výsledky sportovních zápasů nebo si zkontrolovali, co zrovna frčí na internetu. Schopnost naslouchat druhým nahradila schopnost je všechny vytěsnit, zejména pak ty, kteří s námi nesouhlasí nebo se nedokážou dost rychle vyjádřit.

Když s někým dělám rozhovor – ať už s někým z ulice, s generálním ředitelem, nebo celebritou –, tak mi často přijde, že

nejsou zvyklí na lidi, kteří jim naslouchají. Jako by to pro ně byla úplně nová zkušenost. Když na jejich slova reagují se skutečným zájmem a povzbuzují je k tomu, aby mi řekli víc, jsou z toho až překvapení. Viditelně se uvolní a jejich odpovědi jsou najednou promyšlenější a podrobnější. Zjistí, že na ně nebudu spěchat, přerušovat je nebo se dívat na telefon. Tuším, že právě proto mnozí nakonec sdílejí tak osobní věci – věci, o které jsem si neřekla a které naprosto nesouvisí s příběhem, co píšu. Našli ve mně někoho, kdo jim konečně naslouchá.

Lidé jsou osamělí, protože jim nikdo nenaslouchá. Psychologové a sociologové již začali varovat před epidemií osamělosti ve Spojených státech. Odborníci to nazývají krizí veřejného zdraví, protože pocit izolace zvyšuje riziko předčasné smrti stejnou měrou jako obezita a alkoholismus dohromady. Negativní dopad na zdraví je horší než při kouření čtrnácti cigaret denně. Epidemiologické studie nalezly souvislost mezi osamělostí a srdečními chorobami, mozkovou mrtvicí, demencí a špatnou imunitou.

Varovným signálem této epidemie osamělosti byl jistý anonym, který v roce 2004, právě když se rozpoutala internetová revoluce, zveřejnil tuto zprávu na jedné nepříliš známé chatovací stránce: „Jsem osamělý, mluvil by se mnou někdo?“ Jeho bolestný výkřik se stal virálním, dal vzniknout ohromné vlně odezvy a stal se také předmětem pozornosti médií. Některá vlákna, která se v reakci na něj objevila, jsou dodnes aktivní na několika online fórech.

Při čtení příspěvků si všimnete, že mnoho lidí je osamělých ne proto, že jsou sami. „Jsem každý den obklopen tolika lidmi, ale cítím se od nich podivně odpojen,“ napsala jedna osoba. Osamělí lidé nemají s kým sdílet své myšlenky a pocity, a – což je stejně důležité – nemají nikoho, kdo by sdílel své myšlenky a pocity



s nimi. Všimněte si, že ten původní příspěvek byl žádostí o to, aby na něj či na ni někdo mluvil. Nechtěl mluvit na někoho, toužil někoho poslouchat. Propojení je nevyhnutelně vzájemné a každý partner v rozhovoru poslouchá a vnímá to, co řekl ten druhý.

Počet lidí, kteří se cítí izolovaní a osamělí, od roku 2004 výrazně vzrostl. V průzkumu z roku 2018 téměř polovina z dvaceti tisíc amerických respondentů uvedla, že nemá každodenní smysluplný osobní kontakt s lidmi, například delší konverzace s přáteli. Zhruba stejné množství uvedlo, že se často cítí osamělí a přehlížení, i když jsou kolem nich jiní lidé. Můžeme to srovnat se situací v 80. letech, kdy studie zjistily, že se tak cítí jen 20 procent respondentů. Počet sebevražd se v současnosti ve Spojených státech pohybuje na třicetiletém maximu a od roku 1999 vzrostl o 30 procent. Průměrná délka života v USA klesá kvůli sebevraždám, závislosti na opiátech, alkoholismu a dalším tzv. nemocím z tísně často spojeným s osamělostí.

A to se netýká jen Spojených států. Osamělost je celosvětovým fenoménem. Světová zdravotnická organizace uvádí, že za posledních čtyřicet pět let celosvětově vzrostla míra sebevražd o 60 procent. Spojené království muselo v roce 2018 jmenovat „ministra osamělosti“, aby pomohlo svým 9 milionům občanů, kteří se podle zprávy vyžádané vládou v roce 2017 cítí často nebo neustále osamělí. A v Japonsku se rozmohly firmy, jako je Family Romance, která nabízí herce, aby osamělým lidem hráli přátele, rodinné příslušníky nebo romantické partnery. Nenabízí žádné sexuální služby, zákazníci platí pouze za jejich pozornost. Matka si může například najmout syna, aby ji navštívil, protože se s vlastním synem nebaví. Svobodný muž si může najmout manželku, aby se ho ptala, jaký měl den v práci.

Osamělost si nevybírá. Nejnovější výzkum naznačuje, že pokud jde o pocity izolace, nepadají žádné velké rozdíly mezi muži a ženami nebo mezi rasami. Ukazuje se však, že příslušníci generace Z, první generace, která vyrůstala před obrazovkami počítačů a telefonů, trpí osamělostí nejvíce. Navíc tito mladí sami tvrdí, že jsou v horší kondici než jiné generace, a to včetně důchodců. Počet dětí školního věku a dospívajících hospitalizovaných kvůli myšlenkám na sebevraždu nebo pokusům o ni se od roku 2008 více než zdvojnásobil.

Již mnoho se napsalo o tom, jak se dnes teenageři méně potkávají s přáteli, méně randí, méně jich usiluje o řidičský průkaz, nebo dokonce opouští domov bez doprovodu rodičů. Tráví víc času sami a blednou jak obrazně, tak i ve skutečnosti díky záři svých počítačů a telefonů. Studie naznačují, že čím více času tráví před obrazovkou, tím nešťastnější jsou. U žáků osmých tříd, kteří intenzivně využívají sociální sítě, roste riziko klinické deprese o 27 procent a je o 56 procent pravděpodobnější, že se budou považovat za nešťastné, než tomu je u jejich vrstevníků, kteří tráví na platformách jako Facebook, YouTube a Instagram méně času. Metaanalýza výzkumu mladých lidí, kteří pravidelně hrají videohry, taktéž ukázala, že větší měrou trpí úzkostmi a depresí.

Osamělým lidem se říká: „Jděte ven!“ Přijďte se ke klubu, věnujte se sportu či dobrovolnické práci, pozvěte někoho na večeri, angažujte se v církevní komunitě. Jinými slovy, vypněte Facebook a setkávejte se „tváří v tvář“. Ale jak už jsme řekli, lidé se často cítí osaměle v přítomnosti ostatních. Jak se máte propojit s lidmi, když jste „venku“ a „tváří v tvář“? Tím, že jim nasloucháte. Není to tak jednoduché, jak to zní. Opravdu někomu naslouchat je

dovednost, na kterou mnozí zřejmě zapomněli nebo se jí možná vůbec nikdy nenaučili.

Ti, kdo špatně naslouchají, nemusejí být nutně špatní lidé. Pravděpodobně máte nějakého dobrého přítele, člena rodiny nebo třeba romantického partnera, který naslouchá skutečně mizerně. Možná vám samotným to moc nejde. A lze vám to odpustit, protože v mnoha ohledech vás tak vychovali. Vzpomeňte si na dobu, kdy jste byli malí. Když rodič řekl: „Poslouchej!“ (a možná vás u toho držel pevně za ramena), tak jste se mohli vsadit, že se vám nebude líbit, co přijde. Když vám učitel, fotbalový trenér nebo táborový vedoucí pokynul: „Poslouchejte!“, tak to, co obvykle následovalo, byla spousta pravidel, pokynů a omezování něčeho, co měla být zábava.

Ani média nebo populární kultura neposilují pozitivita naslouchání. Zprávy a nedělní talk show jsou spíš soutěže v překřikování a chytání se za slovo než uctívá fóra pro zkoumání různorodých názorů. Večerní talk show jsou zas kombinací monologů a gagů, jen málo se věnují naslouchání tomu, co hosté říkají, a zřídka vybízejí k rozhovorům, které nejsou banální a povrchní. A ranní show jsou obvykle tak pečlivě řízené odborníky na PR, že moderátor i host v podstatě jen přednesou připravené repliky a autentickému kontaktu se vyhnou širokým obloukem.

Dramatická ztvárnění rozhovorů v seriálech i filmech se skutečným rozhovorům také mnohdy podobají jen vzdáleně a blíží se spíš monologům než uvolněným vzájemným výměnám, které umožňuje naslouchání. Scenárista Aaron Sorkin je předmětem velké chvály za své mistrovské dialogy. Vzpomeňte si na nevyčerpatelné škádlení jeho postav a rétorické souboje v seriálu

*Západní křídlo* či ve filmech *Pár správných chlapů* a *Sociální síť*. Jeho walk-and-talk scény a epické konfrontace, jejichž nekonečné kompilace plní YouTube, jsou diváckou pochoutkou se spoustou nezapomenutelných replik – „Vy pravdu nezvládnete!“ Poučení, jak naslouchat, abyste mohli vést vzájemný a naplňující rozhovor, tam ale nenajdete.

Tohle vše samozřejmě odkazuje k velkolepé tradici rozhovoru, která sahá až ke skupině Algonquin Round Table – spolku spisovatelů, kritiků a herců z 20. let 20. století, kteří se scházeli každý den na oběd v hotelu Algonquin na Manhattanu, aby si vyměňovali bonmoty, slovní hříčky a vtipy. Jejich soutěživé a britké odpovědi byly v té době publikovány v hlavních novinách a uchvátily národ. V obecném povědomí pravděpodobně stále představují definici chytré konverzace. A přesto trpěli mnozí pravidelní členové tohoto spolku osamělostí a depresí, ačkoli byli součástí živé skupiny, která se setkávala téměř každý den. Spisovatelka Dorothy Parkerová se například třikrát pokusila o sebevraždu a divadelní kritik Alexander Woollcott byl tak sužován nenávistí k sobě samému, že krátce předtím, než zemřel na infarkt, řekl: „Nikdy jsem neměl co říct.“ Ona to ovšem nebyla skupina lidí, kteří by se navzájem poslouchali. Nesnažili se navázat skutečné spojení s ostatními. Jen čekali na příležitost, až se někdo odmlčí, aby se nadechl, a nadhodili vlastní slovní bombu.

Později, ve svých rozjímavějších letech Dorothy Parkerová řekla: „Round Table byla jen spousta lidí, kteří si vyprávěli vtipy a říkali si, jak jsou dobří. Byla to přehlídka tlučhubů, kteří si celé dny připravovali vtípky a čekali na šanci je využít... V ničem, co říkali, nebyla špetka pravdy. Byla to děsná doba postavená na chytráckých vtípcích a pravda v ní neměla místo.“

Ani naši političtí vůdci nejsou vzory naslouchání. Vzpomeňte si, jaká podívaná jsou slyšení Kongresu USA, která nejsou ani tak slyšením, jako spíš příležitostí pro senátory a poslance kázat, podbízet se národu, nadávat si navzájem nebo utínat uprostřed slova kohokoli, kdo měl tu smůlu, aby před nimi mluvil. Nejběžnějším prvkem zápisů ze zasedání Kongresu je velkými písmeny napsané slovo „PŘEKŘIKOVÁNÍ“, které znamená, že všichni mluví jeden přes druhého a zapisovatel debaty nedokáže rozpoznat, kdo co říká.

Situace je podobná i u pravidelného dotazování britského premiéra ze strany členů parlamentu, které se koná každý týden a je ještě méně cvičením poslechu než divadlo Kabuki. Naparování se tady dosahuje tak extrémních proporcí, že mnoho poslanců se téhle události už ani neúčastní. Mluvící sněmovny John Bercow se k tomu televizní stanici BBC vyjádřil takto: „Myslím, že je to skutečný problém. Řada ostřílených členů parlamentu, kteří opravdu nejsou křehkými květinami, mi říká: ‚Je to tak špatné, že se toho nehodlám účastnit, vůbec se nechystám dorazit, cítím se tam trapně.‘“

Element chvástání je zčásti zodpovědný za současné politické otřesy a rozmíšky ve Spojených státech i v zahraničí. Lidé se totiž cítí stále více odpojení a nevyslyšení osobami, které jsou u moci. Tyto pocity se zdají oprávněné. Političtí předáci, mainstreamová média a společenské elity překvapila míra nespokojenosti, která se odrazila ve výsledcích voleb, zejména těch prezidentských v roce 2016, které přinesly vítězství Donaldu J. Trumpovi, a britského rozhodnutí vystoupit z Evropské unie, k němuž došlo téhož roku. Voliči jako by hodili do volebního systému bombu, aby upoutali pozornost svých vůdců. Jen málokdo to předem tušil.

Průzkumy voličských preferencí se jako náhražka skutečného naslouchání lidem v jejich komunitách neosvědčily – nedokázaly porozumět realitě jejich každodenního života a hodnotám, které řídí jejich rozhodnutí. Kdyby prognostici naslouchali pozorněji, kritičtěji a s otevřenou myslí, pak by volební výsledky nemusely být takové překvapení. Data odvozená z nereprezentativních vzorků (tj. od lidí, kteří zvedají telefon neznámým číslům a kteří pak poctivě odpovídají na jejich otázky) se ukázala být zavádějící. Stejně dopadly i závěry médií, která do značné míry spoléhala na schopnost sociálních sítí přesně odrážet veřejné mínění.

Přesto se aktivita na sociálních sítích a volební průzkumy stále používají jako ukazatel toho, co si myslí „skuteční lidé“. Televizní komentátoři i žurnalisté v současnosti často podléhají pokušení jednoduchého a zdánlivě širokého přístupu na sociální síť a běžně citují názory sdílené na Twitteru a Facebooku a stále méně se vydávají ven, aby získali názory z úst skutečných lidí. Zkoumání trendů na sociálních sítích a provádění online průzkumů se zdá být velmi účinné a založené na datech, a proto tisk, politici, lobbisté, aktivisté i strany hájící obchodní zájmy v 21. století naslouchají právě skrze ně.

Je však sporné, zda aktivita na sociálních sítích odráží společnost jako celek. Opakované zkoumání ukázalo, že za velkou částí obsahu publikovaného na internetu stojí falešné účty nebo *roboti*. Odhaduje se, že 15–60 procent účtů na sociálních sítích nepatří skutečným lidem. Jedna studie ukázala, že 20 procent tweetů souvisejících s americkými volbami v roce 2016 pochází od robotů. Audit twitterových účtů hudebních celebrit včetně Taylor Swift, Rihanny, Justina Biebera a Katy Perry ukázal, že většina z desítek milionů jejich followerů byli roboti.

Možná ještě více rozšíření jsou na sociálních sítích takzvaní *lurkeři*\*. Jedná se o lidi, kteří si vytvářejí účty, aby zjistili, jaké příspěvky zveřejňují ostatní, ale jen zřídka, pokud vůbec, zveřejní něco sami. Pro internetovou kulturu platí pravidlo jednoho procenta (nazývané také pravidlo 90-9-1), které tvrdí, že 90 procent uživatelů dané online platformy (sociální sítě, blogu, wiki, zpravodajského webu atd.) pouze sleduje a aktivně se neúčastní, 9 procent komentuje či přispívá jen střídavě a jen zanedbatelné 1 procento uživatelů tvoří většinu obsahu. Ačkoli množství přispívajících uživatelů se může lišit podle platformy nebo podle toho, co ve zprávách vyvolá vášně, pravdou zůstává, že drtivá většina mlčí.

Navíc platí, že nejaktivnější uživatelé sociálních sítí a komentátoři na webových stránkách patří k velmi specifickému – a nikoli reprezentativnímu – typu lidí, kteří a) věří, že svět má právo znát jejich názor a b) mají čas ho běžně sdílet. Na internetu samozřejmě nejvíc pozornosti a zájmu budí pobouření, nadávky a nadsázka. Příspěvky, které jsou neutrální, seriózní nebo uměřené, se většinou nešíří ani nejsou citovány v médiích. To zkresluje dialog a mění tón konverzací. Důsledkem je zpochybnění toho, jak přesně takto sdílené postoje odráží to, co by lidé řekli v přítomnosti živého, pozorného posluchače.

Při sbírání podkladů pro tuto knihu jsem o naslouchání hovořila s lidmi všech věkových skupin, ras i společenských vrstev, s experty

---

\* Pejorativní výraz *lurkers* vytvořily internetové společnosti, aby popsaly uživatele, kteří jim negenerují příjmy. Online platformy obvykle vytvářejí zisk tím, že shromažďují osobní údaje, které uživatelé dobrovolně nabízejí (lajky, palce dolů, komentáře, kliknutí atd.), a prodávají je za účelem reklamy.

i laiky. Mezi otázkami, které jsem jim pokládala, bylo i „Kdo vám naslouchá?“ Téměř bez výjimky následovala pauza. Váhání. Ti šťastnější si vzpomněli na jednoho nebo dva lidi, obvykle manžela či manželku, případně rodiče, nejlepšího přítele nebo sourozence. Hodně jich ale řeklo, že pokud mají být upřímní, tak nemají pocit, že by měli někoho, kdo by je skutečně poslouchal. A to dokonce i ti sezdání nebo s rozsáhlou sítí přátel a kolegů. Jiní říkali, že mluví s terapeuty, životními kouči, kadeřníky, ba i s astrology – to znamená, že platili za to, aby jim někdo naslouchal. Někteří chodívají za pastorem nebo rabínem, ale jen v krizi.

Bylo zvláštní, kolik lidí mi řeklo, že požádat o vyslechnutí rodinu nebo přátele jim přijde jako obtěžování – a to nejen když šlo o nějaké problémy, ale i o cokoli významnějšího než běžné věci nebo žertování. Obchodník s energiemi z Dallasu mi řekl, že je „neslušné“ nadržet konverzaci v lehkém tónu, protože to byste od posluchače chtěli příliš. Chirurg z Chicaga poznamenal: „Čím víc jste vzorem, čím více lidi vedete, tím menší právo sdílet své obavy máte.“

Na otázku, zda oni sami jsou dobrými posluchači, mi mnozí otevřeně přiznali, že nejsou. Výkonná ředitelka organizace múzických umění v Los Angeles mi řekla: „Kdybych opravdu poslouchala lidi ve svém životě, musela bych se smířit s tím, že většinu z nich nesnáším.“ A ona zdaleka nebyla jediným člověkem, který to tak cítil. Jiní řekli, že jsou příliš zaneprázdnění, než aby naslouchali, nebo že jim to za to vůbec nestojí. Prohlásili, že textová zpráva nebo e-mail jsou efektivnější, protože jim mohou věnovat jen tolik pozornosti, kolik si podle nich zaslouží, a mohou je ignorovat nebo smazat, pokud se ukážou být nezajímavé nebo trapné. Osobní rozhovory jsou rizikové. Někdo by jim



mohl říct víc, než by chtěli vědět, nebo by nevěděli, jak reagovat. Digitální komunikace se ovládá lépe.

A tak vznikly známé výjevy ze života 21. století – lidé se v kavárnách, restauracích a na rodinných večerech raději dívají do svých telefonů, než aby si spolu povídali. Nebo když spolu hovoří, telefon leží na stole, jako by byl částí příboru, pravidelně ho berou do ruky jako nůž nebo vidličku a nepřímo tak signalizují, že společnost není dostatečně zajímavá. V důsledku toho se mohou lidé cítit bolestně osamělí, aniž by věděli proč.

A pak tu byli tací, kteří o sobě tvrdili, že umí dobře naslouchat, ačkoli jejich tvrzení často podřývala skutečnost, že se mnou mluvili po telefonu při řízení auta. Jeden advokát z Houstonu mi zavolał zpátky během dopravní špičky, aby mi řekl, že dokáže naslouchat lépe než většina lidí. Hovor ukončil se slovy: „Moment, vydržte, někdo mi volá.“

Nepříliš přesvědčiví byli také ti, kteří se považovali za mistry v naslouchání, a pak okamžitě přešli k naprosto nesouvisejícímu tématu v duchu karikatury časopisu *The New Yorker*, kde muž na oslavě se sklenkou vína v ruce říká: „Sledujte, jak svedu náš rozhovor ke svým omezeným znalostem.“ Jiní samozvaní dobří naslouchači zopakovali to, co jsem jim zrovna řekla, jako by to byla jejich originální myšlenka.

To neznamená, že špatní posluchači jsou nevyhnutelně špatní nebo neurvalí. Když za vás dokončují vaše věty, opravdu věří, že jsou vám nápomocní. Možná vás přerušují, protože mysleli na něco, co byste jistě chtěli vědět, nebo si vzpomněli na vtip, který je škoda odkládat. Upřímně si myslí, že nechat vás říct svůj názor znamená zdvořile počkat, až se vaše rty přestanou pohybovat, aby pak mohli mluvit sami.

Možná svižně přikývnou, aby vás popohnali, utečou pohledem k hodinkám nebo mobilnímu telefonu, poklepou prsty na stůl nebo se dívají za vás, jestli tam není někdo jiný, s kým by si mohli popovídat. Ve společnosti prodchnuté existenciální úzkostí a agresivním osobním marketingem mlčet znamená nechat si ujet vlak. Naslouchat znamená promarnit příležitost, jak prosadit svou vlastní značku.

Představte si, co by se stalo, kdybych měla při rozhovoru s Oliverem Sacksem hlavu plnou vlastních problémů. Byl to krátký sloupek a potřebovala jsem od něj jen několik podrobnějších odpovědí. Nemusela jsem poslouchat, jak básní o klimatu myslí a jak líčí výzvu, kterou je život bez orientačního smyslu. Mohla jsem ho přerušit nebo ho vybědnout, aby se držel tématu. Nebo jsem se mohla chtít sama nějak vyjádřit a udělat dojem, skočit mu do řeči a povídat o svém životě a zkušenostech. Ale to bych narušila přirozený tok konverzace, zhatila rodící se intimitu a ztratila i velkou část radosti z interakce. A pak bych si dodnes nenesla jeho moudrost s sebou.

Nikdo z nás není dobrý posluchač pořád. K lidské přirozenosti patří, že se necháváme rozptylovat tím, co se děje v naší hlavě. Naslouchání vyžaduje úsilí. Stejně jako u čtení se můžete podle situace rozhodnout některým věcem věnovat hodně pozornosti a jiné přeskakovat. Schopnost pozorně naslouchat, podobně jako schopnost pečlivě číst, se ovšem zhoršuje, pokud ji pravidelně netrénujete. Když začnete všem kolem sebe naslouchat, jako byste projížděli titulky na webu o celebritách, pak nikdy neobjevíte poezii a moudrost, která v lidech skutečně je. A odmítnete tím dát dar, po němž lidé, kteří vás milují nebo by vás mohli milovat, nejvíce touží.