

ALAN ALDA



Kdybych ti rozuměl,  
tvářil bych se takhle?

Umění a věda navazování kontaktů a komunikace  
a má dobrodružství s nimi

# Kdybych ti rozuměl, tvářil bych se takhle?

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
[www.xyz.cz](http://www.xyz.cz)  
[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)



**x·y·z**

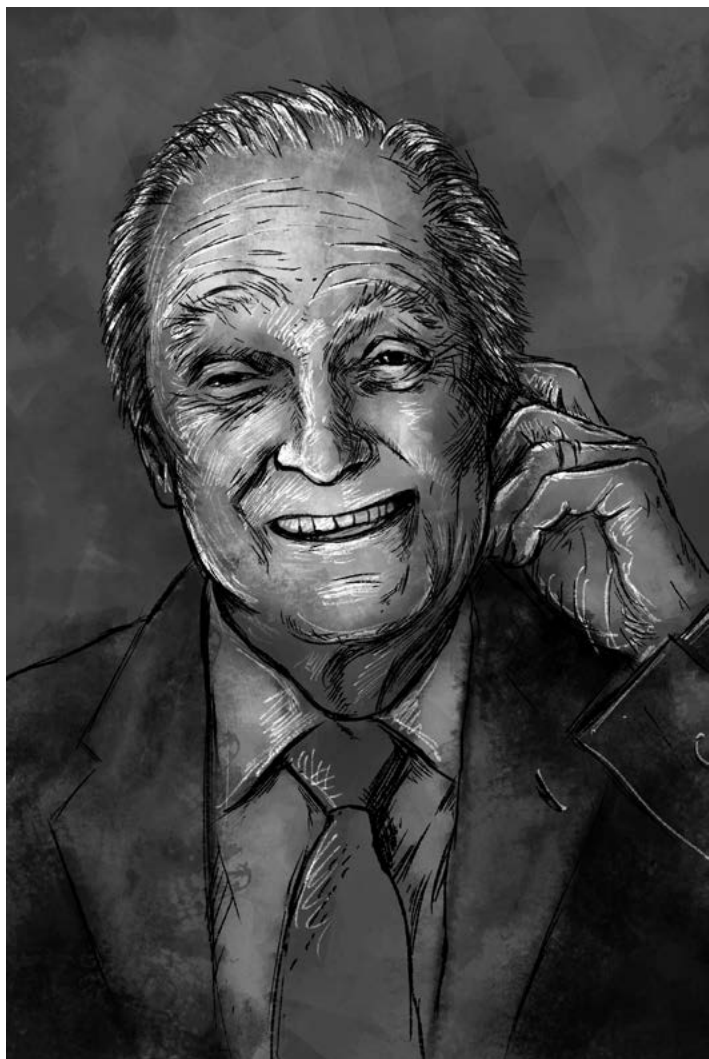
NAKLADATELSTVÍ

**Alan Alda**

**Kdybych ti rozuměl, tvářil bych se takhle? – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2018

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

  
**ALBATROS MEDIA** a.s.





ALAN ALDA

Kdybich ti rozuměl,  
**tvářil bych se takhle?**

Má dobrodružství v umění a vědě navazování  
kontaktů a komunikace



pro Arlene  
moji lásku a kamarádku





„Jediným největším problémem komunikace je ta iluze,  
že vůbec proběhla.“

Citát často přisuzován GEORGI BERNARDU SHAWOVI.  
Ačkoliv je diskutabilní, zda to někdy řekl.

Copyright © 2017 by Mayflower Productions, Inc.

All rights reserved.

Grateful acknowledgment is made to Alfred Publishing LLC and Bienstock Music Publishing Company on behalf of Redwood Music Ltd c/o Carlin America, Inc., for permission to reprint an excerpt from “As Time Goes By” (from Casablanca), words and music by Herman Hufeld, copyright © 1931 (renewed) WB Music Corp. All rights reserved. Used by permission of Alfred Publishing LLC and Bienstock Music Publishing Company on behalf of Redwood Music Ltd.

Translation © Pavel Kreuziger, 2018

Tento překlad je publikován po dohodě s Random House, divizí Penguin Random House LLC.

© NAKLADATELSTVÍ XYZ, 2018

ISBN tištěné verze 978-80-7597-020-6

ISBN e-knihy 978-80-7597-055-8 (1. zveřejnění, 2018)

# Obsah

Úvod	13
------	----

## ČÁST PRVNÍ Všechno je o vztahování se

KAPITOLA 1 Vztahování se: To je ten dort	21
KAPITOLA 2 Divadelní hry s inženýry	34
KAPITOLA 3 Srdce a hlava komunikace	41
KAPITOLA 4 Zrcadlové cvičení	48
KAPITOLA 5 Pozorovací hry	56
KAPITOLA 6 Aby to bylo jasné a živé	64
KAPITOLA 7 Čtení myšlenek: Helen Riessová a Matt Lerner	67
KAPITOLA 8 Týmy	77
KAPITOLA 9 Totální naslouchání začíná tím, kde se nacházejí	85
KAPITOLA 10 Naslouchání od zasedací místnosti po ložnici	94
KAPITOLA 11 Nacvičování vyšší empatie u lékařů	113

## ČÁST DRUHÁ Zlepšete se ve čtení ostatních

KAPITOLA 12 Můj život pokusného králíka	127
KAPITOLA 13 Samostatná práce na budování empatie	142
KAPITOLA 14 Temná empatie	149
KAPITOLA 15 Čtení myslí čtenáře	158
KAPITOLA 16 Učení a plamenná výzva	164
KAPITOLA 17 Díky emocím to bude nezapomenutelné	177
KAPITOLA 18 Příběh a mozek	188
KAPITOLA 19 Sounáležitost	205
KAPITOLA 20 Hantýrka a prokletí vědomostí	212
KAPITOLA 21 Improvizace každodenního života	221
Poděkování	227



# Úvod

Když mi konečně začalo být jasné, že často nerozumím tomu, co mi lidé říkají, byl jsem na dobré cestě.

Některé z věcí, které se pokoušeli sdělit, byly komplikované, ale to se nezdálo být tím důvodem, proč jsem jim nerozuměl. Pokud těmto věcem dokázali porozumět oni, proč ne já? Jeden účetní mi vykládal daňový zákon způsobem, který mi nedával smysl. Jeden obchodník vysvětloval pravidla pro pojištění, která podle všeho neměla základ v realitě. Nebylo pro mě žádnou útechou, když jsem došel k uvědomění, že víceméně žádný člověk nerozumí nikomu jinému. Možná ne vždycky a ne úplně, ale právě tak dost na to, aby něco vážně zpackal.

Lidé umírají, protože nedokážeme komunikovat způsoby, které nám umožňují si navzájem rozumět.

Možná to vypadá, že přeháním, ale já si to nemyslím.

Když si pacienti nerozumí se svými lékaři a nedrží se jejich příkazů, když inženýři nedokážou přesvědčit město, že by se ta přehrada mohla provalit, když si rodiče nedokážou získat dostatečnou důvěru dítěte k tomu, aby jej odradili od smrtící drogy, mohou ti všichni směřovat k vážnému konci.

Tahle kniha je o tom, co s tím můžeme dělat; o tom, jak jsem zjistil, co je podle mě důležitým klíčem k dobré komunikaci, a jak více porozumět jeden druhému. Tento klíč jsem překvapivě našel ve svém hereckém vzdělání a praxi. Pomohl mi učit ostatní, jak lépe komunikovat, zejména o věcech, o nichž je těžké hovořit nebo je složité jim porozumět.

## VŠECHNO ZAČALO MÝM ZUBEM

Zubař držel ostří skalpelu jen několik centimetrů od mého obličejce.

Teprve tehdy se rozhodl, že mi řekne, co se už za několik vteřin chystá udělat v mých ústech. „Trošku to svážeme,“ řekl.

Ztuhl jsem. Svážeme? Mozek mi jel na plné obrátky. Co tím myslí? Jak může slovo svážeme souviset s mými ústy? Vypadal netrpělivě a já ho nechtěl naštvat, ale koneckonců se mi chystal do úst vložit skalpel. Zeptal jsem se ho, co tím svážeme myslí. Zdálo se, že ho to překvapilo, význam tak prostého slova bych přece měl znát. Začal po mně řvát. „Svážeme, svážeme!“ řekl.

Bylo mi už dost nad padesát a rozhodně jsem byl dost starý na to, abych ho požádal, ať ten nůž položí a odpoví mi na pár otázek. Ale on tu stál ve svém kněžském oděvu chirurga a vypadal stále netrpělivěji. „Dobře,“ řekl jsem, trochu příliš vstřícně. Potom mi vložil skalpel do úst a říznul.

V té chvíli jsem si to neuvědomil, ale byl to pro mě zlo-  
mový okamžik. Po zbytek svého života budu žít s důsledky těchto několika vteřin špatné komunikace – a to v dobrém i špatném slova smyslu.

Nejdříve ten špatný. O několik týdnů později jsem hrál v jednom filmu. Kamera mě zblízka zabírala, jak se usmívám. Po natáčení za mnou přišel kameraman, který vypadal zmateně, a zeptal se: „Proč jste se ušklíbal? Myslel jsem, že jste se měl usmívat.“

„Já jsem se usmíval,“ řekl jsem.

„Nee. Ušklíbal,“ opáčil on.

Podíval jsem se do zrcadla a usmál se. Šklebil jsem se.

Horní ret mi zplihle visel nad zuby a bez ohledu na to, jak jsem se snažil, jsem se nedokázal skutečně usmívat. Problém byl v mé uzdičce. Už jsem totiž žádnou neměl.

Pro případ, že nejste obeznámeni se svou uzdičkou, je to ta věc těsně nad vašimi předními zuby, mezi dásní a vnitřkem horního rtu. Pokud umístíte jazyk na vrchol dásní nad svými předními zuby, ucítíte kousek pojivové tkáně, tedy alespoň v případě, že se ve vašich ústech nehrabal žádný řvoucí zubař. Tato tkáň se nazývá frenulum labii a tu moji on rozdvojl.

Byl to postup, který sám vymyslel. Umožňoval mu přetáhnout záklopku z dásňové tkáně přes lůžko předního zubu, který předtím vytrhl. Cílem bylo poskytnout lůžku zásobování čerstvou krví, zatímco se uzdravovalo. Byl na svůj vynález pyšný a zdálo se to být jako dokonale vhodné řešení pro zásobování dásně krví, ale už ne tak pro použití mého obličejce ve filmech. Bez uzdičky můj horní ret prostě jen visel jako zvlněný závěs v okně starého hotelu.

Po natáčení filmu jsem mu zavolal a se svatou trpělivostí mu vysvětlil, že si svým obličejem vydělávám na živobytí a že někdy potřebuji k dispozici tvář, která se dokáže usmívat.

Jeho odpověď byla strohá. „Říkal jsem vám, že ten postup má dva kroky. Ještě jsem neudělal ten druhý krok.“ Trochu jsem se zdráhal nechat jej ten druhý krok učinit. Možná teď půjde po uzdičce pod mým jazykem. Moc uzdiček už mi nezbývalo a zdálo se, že jeho až nepřírozeně přitahují.

O několik týdnů později mi od něj přišel dopis, který byl formální a chladný. Žádný náznak jakékoliv omluvy za to, že jsem se cítil trochu zmrzačený. Bylo jasné, že cílem dopisu bylo přednést svou obhajobu a odradit od případného soudního sporu. Dokud jsem nezaznamenal tón toho dopisu, nikdy jsem na žádnou žalobu ani nepomyslel (a nikdy jsem ho nežaloval), ale jestliže se chtěl sporu vyhnout, tak na to šel přesně opačně.

Tato zkušenost ovšem neměla jen negativa. Zaprvé jsem se naučil pracovat se svým bezuzdičkovým úsměvem a můj nový, mírně nevyvážený úsměv mi umožňoval hrát celou řadu nových záporáků. A co bylo ještě lepší, ten okamžik v zubařském křesle byl užitečný způsobem, který jsem v té době nechápal.

Svou tehdejší výměnu názorů se zubařem jsem začal vnímat jako něco, k čemu v životě dochází často – jako krátké setkání, ohrožující křehkou tkáň vztahu, citlivou uzdičku přátelství. Toho dne jsem sice přátelství nehledal, ale přinejmenším jsem chtěl mít pocit, že mě skutečně vnímá. Ačkoliv byl jeho pohled intenzivní, uvědomil jsem si, že pokud jde o něj, tak jsem tam vlastně ani nebyl – ne jako člověk. A jestli jsem tam vůbec byl, pak jako něco na jeho seznamu. Hovořil do neurčité mlhy mezilidské nicoty.

Těch několik minut, které jsem strávil v jeho křesle, se pro mě stalo symbolem opravdu, ale opravdu špatné komunikace a toho, co ji způsobuje: odpojení se od osoby, o níž doufáme, že nám porozumí. Toto odpojení může stát v cestě všem možným radostem a úspěchům, od světa podnikání až po podnikání lásky.

Fakt, že se opravdově nepřibližujeme lidem, s nimiž se snažíme komunikovat, a pak narážíme na komplikace nepochopení, je písmem v soukolí každodenního života.



Naše vztahy s ostatními ruší, když to lidem „nedocvakne“, když nechápou to, o čem si myslíme, že je tím nejprostším konstatováním.

Vedete firmu a myslíte si, že se vztahujete ke svým zákazníkům i zaměstnancům a že oni rozumějí tomu, co říkáte, ale není tomu tak. Jak zákazníci, tak zaměstnanci od vás odcházejí. Jste vědec, který nedokáže získat finanční prostředky, protože lidé s penězi prostě nemohou přijít na to, co jim říkáte. Jste lékař, který na potřebného pacienta reaguje rozmrzele; nebo milujete někoho, komu lezete na nervy, protože mu nebo jí prostě nedocvakne, co se snažíte říct.

Takhle to však být nemusí.

Posledních dvacet let se snažím pochopit, proč se komunikace zdá být tak těžká – zejména když se snažíte sdělit něco závažného a komplikovaného. Začal jsem tím, jak vědci vysvětlují své dílo veřejnosti: pomohl jsem založit Centrum pro komunikaci vědy na univerzitě Stony Brook v New Yorku a to, co jsme se tam naučili, rozšiřujeme po univerzitách a lékařských školách v naší zemi i v zámoří.

Ale s tím, jak jsme pomáhali vědcům, aby s námi ostatními hovořili jasně, jsem si uvědomil, že vyučujeme něco pro komunikaci tak zásadního, že to ovlivňuje nejen to, jak komunikují vědci, ale i způsob, jakým se k sobě vztahujeme všichni navzájem.

Rozvíjeli jsme empatii i schopnost být si vědomi toho, co se odehrává v mysli druhého člověka.

Uvědomili jsme si, že tohle je klíč, ta zásadní přísada, bez níž se nemůže odehrát skutečná komunikace. Rozvoj empatie

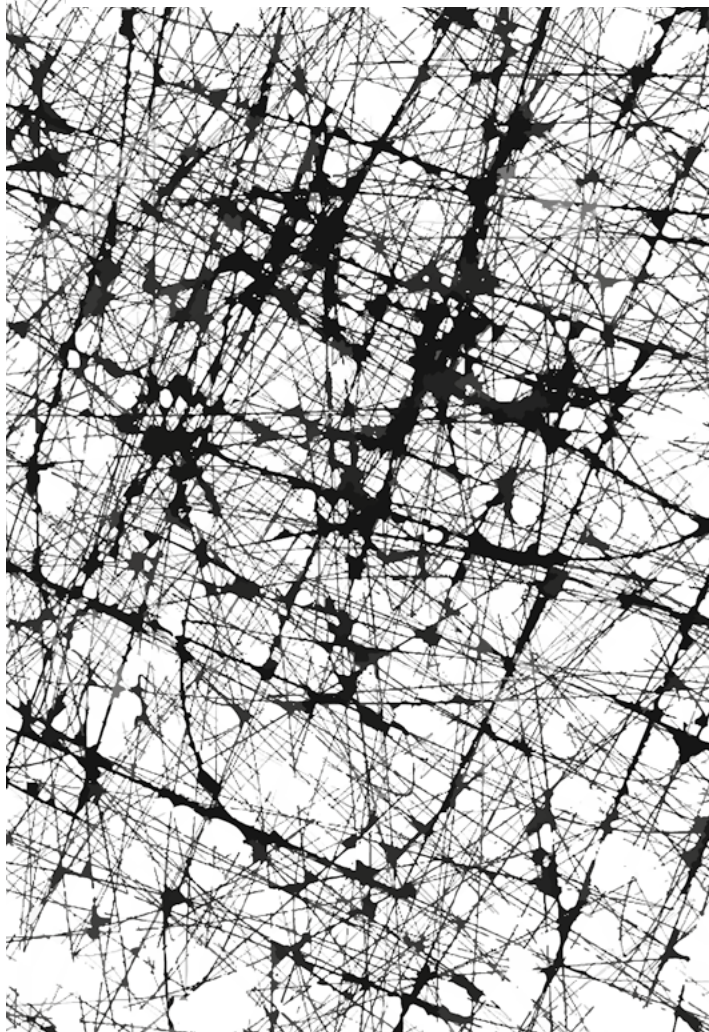
a učení se poznat to, co si myslí druhá osoba, jsou nezbytné pro dobrou komunikaci a jsou i tím, o čem je tato kniha.

Tohle je i osobní příběh. Je o tom, co jsem se naučil v průběhu let jako herec a co nám umožňuje být si navzájem srozumitelnější, a to i v komplikovaných záležitostech. Něco z toho, co jsem se naučil, vyplynulo z rozhovorů s moudrými lidmi o jejich výzkumu, ale velká část vychází ze zkušenosti, kdy stojíte na jevišti tváří v tvář jinému herci. Změnilo to způsob, jakým se ve svém každodenním životě přibližuji k jiným lidem. A může se to naučit kdokoliv, nejen ti, kdo jsou šmrncnutí hereckým talentem. Je to neuvěřitelně jednoduchá věc, síla, kterou jsme schopni využívat, ale přesto ji příliš často ignorujeme.

V herectví ji nazýváme vztahování se.



**ČÁST PRVNÍ**  
**VŠECHNO JE O VZTAHOVÁNÍ SE**





# KAPITOLA 1

## VZTAHOVÁNÍ SE: TO JE TEN DORT

---

Před pár desetiletími mi do schránky přišel dopis, který mě nasměroval na cestu, jež mě nejenže přivedla k hlubšímu porozumění toho dne se zubařem, ale skutečně změnila směřování mého života.

Ten dopis byl od televizního producenta, který se ptal, jestli bych měl zájem moderovat pořad na PBS s názvem *Scientific American Frontiers*. Vědu jsem miloval a přečetl jsem všechna vydání časopisu *Scientific American* od dob svého mládí. To bylo moje jediné vzdělání v oboru. Byl jsem tak nadšený, že jsem si tu pozvánku musel přečíst dvakrát. *Scientific American!* Moje alma mater! Tohle by mohla být šance skutečně se učit od samotných vědců.

Po pár minutách jsem si ovšem uvědomil, že producenti nejspíš hledali někoho dobře známého, kdo by vystoupil na začátku pořadu, aby představil téma toho týdne, a pak zmizel, aby mimo kameru plnil funkci vypravěče. To byla mnohem menší zábava než mluvení s vědci, a tak jsem se jich zeptal, zda bych místo toho mohl s vědci provádět rozhovory na kameru. Věděl jsem, že jestliže budeme natáčet rozhovory, trávil bych s nimi celý den – nejen na kameře, ale i v průběhu hodin příprav a oběda a také při potulování jejich laboratořemi. Měl bych šanci se něčemu přiučit.

Mělo to jeden menší háček. S rozhovory s lidmi, natožpak vědci, jsem neměl mnoho zkušeností. Pakliže by producenti souhlasili, pěkně by se mnou riskovali.

Byl jsem však báječně sebejistý. Pozici moderátora diskuzních pořadů jsem si už předtím párkrát vyzkoušel, ale ještě důležitější bylo, že jsem si myslel, že by mi měl pomoci jeden z nástrojů mého povolání: schopnost naslouchat a reagovat. Navíc jsem absolvoval výcvik v improvizaci, což je jistý druh divadelního vzdělání – hry a cvičení, které vám umožní otevřít se druhému člověku, naladit se na něj, zapojit se s ním do tance myšlenek a pocitů a společně jít kamkoliv, kam vás zavede.

Jsem si jistý, že producenti *Scientific American Frontiers* o tom všem nebyli tak přesvědčeni jako já, ale rozhodli se, že se mnou zariskují. Pořad jsme začali natáčet v roce 1993.

První příběh, který jsme natáčeli, představoval závodní automobily poháněné pouze solární energií. Vyjeli jsme na Kalifornskou státní univerzitu v Los Angeles a usadili se v dílně, kde jeden vědec pracoval na velkém solárním panelu. Tohle bude můj první skutečný vědecký rozhovor. John Angier, jeden z producentů, si mě zavolal a kývl směrem k vědci. Peter Hoving, kameraman, zvedl kameru a začal točit.

Když jsem do té místnosti vstupoval, neuvědomoval jsem si, že jde o začátek více než dvaceti let snahy přijít na to, co způsobuje fungování komunikace, dostat se přes ochuzené způsoby řvoucího zubaře a pátrat po empatii a hlubší formě naslouchání téměř ve všech částech mého života. Tímto okamžikem to všechno začne. Nejenže jsem si to neuvědomoval, ale také jsem neurčitě vnímal, že vlastně nevím, co dělám. Na chvíli jsem zaváhal.

John Angier znovu pokýval směrem k vědci a jen s lehkým nádechem výrazu *No, to je to, cos chtěl* řekl: „No tak. Jdi tam a začni mluvit.“

Došel jsem k vědci, sebejistě se usmál – a okamžitě udělal tři obrovské chyby.

## NASLOUCHÁNÍ OČIMA, UŠIMA A POCITY

Mou první chybou byl předpoklad, že vím více, než jsem věděl.

Po krátkém pozdravu a zběžném pohledu na jeho solární panel jsem řekl vědci, jak je úžasné, že to všechno dal dohromady jen s použitím dostupných dílů. Viděl jsem, že se mu trochu stáhl obličej. „Nejsou dostupné,“ řekl lehce uraženě. „Museli jsme si jich *spoustu* vyrobit.“ Všiml jsem si úzkosti v jeho tváři, ale nezareagoval jsem na ni. Zažíval jsem trochu té vlastní úzkosti, ale tu jeho i tu svoji jsem ignoroval. Namísto toho jsem svým tělem učinil další chybu.

Natáhl jsem se k solárnímu panelu a položil na něj ruku, předpokládaje trochu nezasloužené familiárnosti. Viděl jsem, že se mu opět něco stalo s obličejem, ale neustával jsem. Nespokojil jsem se s dotykem panelu, ale také jsem tu věc láskyplně poplácal. „Úžasné,“ řekl jsem a doufal, že to půjde hladčeji, prokážu-li jistou dávku údivu.

„Prosím, nedotýkejte se toho panelu,“ řekl. „Mohl byste ho zničit.“ Tíseň v jeho tváři mi teď byla víc než patrná. Všiml jsem si jí už dříve, ale tak nějak jsem ji ignoroval. Nenaslouchal jsem očima.

Proklestil jsem se několika otázkami o solárních panelech, ale rozhovor byl chabý a nejistý. Udělal jsem svou třetí chybu. Stejně jako jsem se k němu skutečně nevztahoval, když jsem nereagoval na pohled v jeho tváři, ani žádná moje otázka neodrážela to, co mi říkal. Když mi na moje otázky odpovídal, vlastně jsem ho neposlouchal.

Ve skutečnosti jsem nenaslouchal třemi různými způsoby. Když jsem mu řekl, že ten panel použil jen s využitím

dostupných dílů, věnoval jsem více pozornosti vlastním předpokladům než jemu. Když jsem nečetl z jeho tváře, nenaslouchal jsem řeči jeho těla. A když moje otázky neplynuly z toho, co říkal, byl jsem od něj odpojen. Byl jsem sám. Jak ten rozhovor mohl být jiný než strojený, když jsem se uzavřel ve své hlavě?

Byl jsem z té zkušenosti trochu skleslý. Kde byla ta improvizáčnická schopnost naslouchat a reagovat, kterou jsem dokázal využívat na jevišti, v níž jsem byl vyškolen a na kterou jsem byl tak hrdý? Vážil jsem si svých zkušeností s improvizací s ostatními herci. Proč jsem tak nečinil teď?

## **IMPROVIZACE**

O improvizaci na jevišti se zpravidla uvažuje jako o tvorbě zábavných skečů přímo na místě a bez přípravy. Většina improvizace, jíž bývají vystaveni diváci, je improvizace komediální, a taková byla i moje první zkušenost s improvizací.

Jednoho léta, když mi bylo něco málo přes dvacet, jsem vystupoval v kabaretním představení v zastrčeném suterénu hotelu v Hyannis Portu. Prvním dějstvím našeho představení byl soubor skečů, který jsme prostřednictvím improvizace vytvořili na zkouškách. Legrační repliky neměly žádný scénář; vše se vyvinulo spontánními interakcemi mezi herci. Jedinou předběžnou přípravou bylo uvažování o postavách, které bychom mohli hrát, a vymýšlení výstředních vlastností, které by mohly mít a na které by se dalo spoléhat bez ohledu na to, co naším směrem nadhodil jiný herec. Tyto skeče jsme na zkouškách mnohokrát předělávali, a ačkoliv byly odvozeny z improvizace, věděli jsme, že máme zaručeně úspěšné kusy po první polovinu našeho představení.



Druhá polovina byla mnohem děsivější.

Před přestávkou jsem publikum požádal, aby nám poskytl nějaká slova nebo novinové titulky. Pak jsme si tento seznam s minimálními podněty vzali do zákulisí, kde jsme po dobu patnácti minut zuřivě přehazovali myšlenky tam a zpátky.

„Dali nám slovo *daně*,“ mohl bych říct Honey Shepherdové (která o desítky let později hrála Carmelinu matku v seriálu *Rodina Sopránů*). „Co kdybyste předvedla svou Milou starou dámu, která má kontrolu kvůli daňovému příznání?“ Její postava byla příjemná, rozumná a naprosto protiválečná.

Když vystoupila na jeviště, pak pokud by se jí daňový kontrolor zeptal, proč neplatila daně, mohli bychom se na Milou starou dámu Honey spoléhat, že by řekla něco jako: „Nechci si kupovat bombu.“ Což by vedlo k zamotanému a logicky nelogickému dialogu.

Když jsme přemýšleli o těch nejvíce minimálních premisách pro skeče, netušili jsme, co vlastně budeme dělat nebo říkat. Nevěděli jsme, kudy se skeč bude ubírat, ani jak skončí. Kdokoliv byl během scény mimo jeviště, měl ruku na vypínači světla, a když se událo něco legračního, co znělo jako závěrečný okamžik, přepnul jej a měli jsme interpunkci v podobě výpadku proudu.

Na improvizované tiskové konferenci jsem na sebe vzal osobnost prezidenta Johna Kennedyho a odpovídal na otázky novinářů z řad publika, kteří se to ráno ve stejném hotelu ptali na stejné otázky skutečného Johna Kennedyho. Jeho odpovědi na jejich otázky se do tisku ještě nedostaly, takže jsem se do toho pustil úplně naslepo.

Bylo snadné se obávat, že před publikem selžeme a pokazíme to.

Když se blížil úvodní večer, cítili jsme vzrušení, které připomíná vzrušení, jež prochází chvějícím se tělem člověka předtím, než skočí z mostu.

Ačkoliv byl tento druh improvizace jakkoliv děsivý, fakt, že jsme nevěděli, co budeme v průběhu představení znenadání provádět, byl vzrušující. Bylo to fascinující, ale byli jsme limitováni dvěma věcmi: museli jsme být zábavní a v improvizaci jsme byli vyškoleni buďto velmi málo, nebo vůbec. Spoléhalí jsme se hlavně na čistou spontánnost.

O rok či dva později jsem však byl uveden do zcela odlišné formy improvizace.

Byl jsem pozván, abych se připojil k workshopu, který vedl Paul Sills, zakladatel Second City, fenomenálně úspěšné improvizací společnosti. Setkávali jsme se dvakrát týdně na pódiu Second City v centru New Yorku. Bylo to stejné pódium, na kterém po večerech vystupovali zkušení komediální improvizátoři, ale při těchto sezeních nás Paul uvedl do zcela odlišného druhu práce.

Jeho matka Viola Spolinová byla průkopnicí tvorby formy improvizacího výcviku, který byl tvrdý a náročný a který v hercích pomalu budoval schopnost spontánního vzájemného spojení. Cílem nebyla komedie. Zcela zakázaná byla bystrost a tvorba vtipů. Poznávali jsme něco jiného, něco pro divadlo mnohem zásadnějšího: formu vztahování se, která by mohla vést k hlubším, působivějším představením.

Na každém sezení otevřel Paul knihu Violy Spolinové *Improvisation for the Theater* a vedl nás hrami a cvičeními,

které nás krůček po krůčku přetvářely. Tyto hry každého z nás dynamicky propojovaly s ostatními hráči. To, co dělal jeden hráč, okamžitě pociťoval jiný hráč, který na to reagoval. A to na oplátku vytvořilo spontánní reakci u prvního hráče. To bylo skutečné vztahování se a vnímavé naslouchání, které, jak jsem si uvědomil, je potřebné na jevišti stejně jako v životě.

Po šesti měsících jsem cítil, že mě tato improvizáční sezení změnila jako herce i jako člověka.

Ale teď jsem byl tady, v tomhle rozhovoru o solárních panelech, a nefungovalo to. Hovořil jsem s vědcem, který mi mohl předat znalosti, po nichž jsem toužil – a já mu *nenaslouchal*.

Proč? Strávil jsem celý život na jevišti nasloucháním ostatním hercům. Nebo pokoušením se o to. Ale zdálo se, že je to něco, co se musím učit neustále znovu a znovu.

Když jsem začínal jako herec, měl jsem mlhavé povědomí o tom, že naslouchání má co dělat se vztahováním se k druhému člověku, ačkoliv vztahování se bylo slovo, které kolem sebe mělo tajemnou auru. Často jsem ho slyšával od režisérů a opakovaně jsem ho vídal v knihách ruských hereckých guruů – Stanislavského, Boleslavského a několik dalších avských. Ale pořád mi nebylo jasné, co vztahování se skutečně znamená. Přírozeně to muselo mít něco společného s nějakým způsobem kontaktu s druhým člověkem. Vyvodil jsem přirozený závěr, že to znamená umístit se tomu druhému člověku přímo před tvář. Takže když jsem byl požádán, abych se více vztahoval, naklonil jsem se rámcově jejich směrem, ve stylu zatoulaného telefonního sloupu. Tohle ale ve skutečnosti nebylo vztahování se; bylo to pouze naklánění. Jestliže režisér požádal o ještě více vztahování se, stáhl jsem ramena a umístil svůj nos ještě blíže k druhému herci. Byl jsem nahrbený jako

lidoop v kresleném vtípu na téma evoluce, a to těsně předtím, než se narovná a začne chodit jako člověk. Režiséry to k obdivnému vzdychání nepřimělo.

Kdysi, dávno tomu, režíroval Mike Nichols Barbaru Harrisovou a mě při zkoušce broadwayského muzikálu *The Apple Tree*. Několikrát nás požádal, abychom se lépe vztahovali – ačkoliv se zdálo, že se dívá více mým směrem než jejím. Nakonec to už nemohl vydržet. „Děcka, vy si myslíte, že vztahování se je třešničkou na dortu,“ řekl. „Není. Je to ten dort.“

Takže, co to je? Co je vztahování se? Co je tím dortem? Trvalo mi celé roky, než jsem to alespoň zhruba dokázal vyjádřit slovy.

Je to být si toho druhého vědom natolik, že jej pozorujete dokonce i tehdy, když jste k němu otočení zády. Jde o to umožnit, aby vás ovlivňovalo vše, co se jej týká; nejen jeho slova, ale také tón jeho hlasu, jeho řeč těla, dokonce i sotva patrné věci, jako kde stojí v rámci místnosti a jakým způsobem zabírá židli. Vztahovat se znamená dát volný průběh všemu, co do vás proniká a co má vliv na to, jak na toho druhého reagujete.

## **VNÍMAVÉ NASLOUCHÁNÍ**

O vnímavém naslouchání existuje celá řada vědecké literatury, ale osobnějším způsobem jsem k jeho pochopení dospěl skrze svou práci. Pro herectví je tento typ vztahování se zásadní. Svoji další repliku neříkáte jen proto, že je ve scénáři. Říkáte ji proto, že se ten druhý choval způsobem, který vás přiměje, abyste ji řekli. Vztahování se k němu mu umožňuje mít na vás vliv – aby vás jistým způsobem změnil. A to je důvod, proč reagujete tak, jak reagujete.

Pro herce to představuje rozdíl mezi plánováním toho, jak se bude chovat, což působí jako herectví, a nalezením vlastního výkonu v očích hereckého partnera. To vede k vzájemným interakcím, které ve výsledku vypadají jako reálný život.

Ale já jsem tu stál, s tím vším, co jsem měl za sebou, a nevztahoval jsem se k němu, k odborníkovi na solární panely. Pomalu mi začínalo svítat: opravdové vztahování se se musí odehrávat nejen v herectví – ke skutečnému rozhovoru nemůže dojít, jestliže je naslouchání jen mým čekáním na to, až skončíte s mluvením.

## **NASLOUCHÁNÍ A OCHOTA SE ZMĚNIT**

Ta myšlenka se mi líbila natolik – tedy že na jevišti vás druhý herec musí být schopen ovlivnit, jestliže se má scéna uskutečnit –, že jsem dospěl k závěru, že dokonce i v životě, pokud nereaguji svým celým já – tzn. pokud *nejsem ochoten* nechat se vámi změnit –, pravděpodobně vůbec nenaslouchám. Ale pokud naslouchám – otevřeně, naivně a nevinně –, existuje šance, možná jediná šance, že mezi námi proběhne skutečný dialog a skutečná komunikace.

Tohle byl první krok v pochopení toho, co musí proběhnout předtím, než lékaři (a zubaři) mohou mluvit se svými pacienty; předtím, než se lidé v byznysu mohou vztahovat ke svým zákazníkům, rodiče můžou radit svým dětem a páry mohou spolupracovat – s mnohem méně nedorozuměními a nepřátelskými vztahy. Zpočátku jsem se ovšem soustředil na to, abych vědcům pomohl dostat jejich příběhy na veřejnost tím nejlidštějším možným způsobem.

Jakmile jsem se znovu začal učit naslouchání jakožto mezi-lidské interakci, a nikoliv jen herecké technice, dokázal jsem ke každému rozhovoru pro *Scientific American Frontiers* vyrazit bez připravených otázek. Vlastně to už ani nebyl rozhovor. Byla to konverzace.

Po určité době jsem vnímal, že mám problém s nimi mluvit pokaždé, kdy jsem si myslel, že o jejich práci vím více, než jsem ve skutečnosti věděl. Tlačil jsem vědce ke zdi otázkami, které byly založeny na falešných předpokladech. Podnikl jsem odvážný krok a přestal jsem číst výzkumné práce vědců předtím, než jsem se s nimi setkal. Přicházel jsem ozbrojený pouze zvědavostí a svou přirozenou nevědomostí. Učil jsem se, jakou hodnotu má vynášení mé neznalosti na povrch. Vědci pak mohli přesně vidět, kolik jsem toho již pochopil, a odtud mohli začít.

Nevědomost byla mým spojencem, dokud byla podporována zvědavostí. Nevědomost bez zvědavosti tak dobrá není, ale se zvědavostí to byla průzračná voda, skrze kterou jsem dokázal vidět mince na dně fontány.

## **NAKAŽLIVÉ NASLOUCHÁNÍ**

Vedlo to k dynamickému vztahu. Vědci rádi viděli, že jsem chtěl skutečně pochopit jejich práci, a stejně jako to funguje v improvizacích, ovlivnilo je to natolik, že začali být vnímavější. Dokázali se ke mně vztahovat jako k člověku. Přestali se starat o kameru a publikum na druhé straně objektivu. Přestali se cítit nuceni hovořit velmi technickým jazykem. Na povrch vyšla jejich skutečná lidskost, protože vedli konverzaci s někým, kdo trval na tom, že jim porozumí bez ohledu na to, jak dlouho to bude trvat.

Moje vnímavé naslouchání povzbuzovalo to jejich. Bylo nakažlivé. Byli vtaženi do nějakého tance, najednou mezi námi probíhal život.

Když začal být tón jejich hlasu laskavý a důvěrný a na povrch vyšel jejich přirozený smysl pro humor, byli diváci schopni vidět vědce jako normální lidi, někdy s vyloženě lidskými vlastnostmi.

V jednom díle jsem hovořil s výzkumným pracovníkem, který vytvořil překvapivě inteligentního robota. Někteří lidé se robotů obávají, a tak jsem se ho zeptal, jak by se cítil, kdyby se jeho stroje jednoho dne ve vyrábění sama sebe zlepšily natolik, že by usoudily, že už lidi k ničemu nepotřebují a zcela by se obrátily proti lidstvu. Dlouhou chvíli o tom přemýšlel a pak se zeptal: „No, a získal bych Nobelovu cenu?“

Nemyslím si, že by takhle zažertoval v přímém rozhovoru, a byl to příjemný okamžik, který se otevřeně dotkl soutěživého nutkání, které řídí velkou část vědy.

Skrze toto všechno jsme narazili na způsob, jak umožnit vědcům, aby vystupovali sami za sebe, a divákům, aby viděli, že vystupující lidé jsou laskaví a sympatičtí. Byla mezi námi vazba, v níž mohli diváci rozpoznat běžnou mezilidskou interakci.

Jednoho dne jsem však viděl, jak snadno může být tato vazba přerušena.

Byl jsem v kanceláři jisté vědkyně, kterou jsem považoval za okouzující, a tohle zvláštní spojení jsme si oba užívali. Šlo nám to jako po másle. Dokonce i když mluvila o složitostech své práce, měl jsem pocit, že jsme na stejné vlnové délce. Vztahovali jsme se.

Poté se do své práce ponořila poněkud hlouběji a já viděl, jak jí něco přelétlo přes obličej. Nevěděl jsem, co to bylo, ale najednou to nebylo o nás. Myslím, že si vzpomněla, že to, co mi říkala, bylo jako přednáška, kterou obvykle mívala. Přesně tohle se muselo dít, protože se náhle otočila na kameru, pohlédla přímo do objektivu a začala přednášet. Tón jejího hlasu přešel od laskavého a přirozeného a osobního do formálního a afektovaného tónu přednáškových místností. Její slovní zásoba začala být zcela nepochopitelná. Byla ve vyložené přednáškovém režimu. A kamera dostávala jeho nápor.

Několika naivními otázkami jsem ji přiměl k návratu. Ty naivní otázky nebylo těžké vymyslet, protože jsem vůbec nerozuměl tomu, co říká. Pomalu se obrátila zpátky ke mně, upoutala mou pozornost a byla opět laskavá. Znovu to šlo jako po másle. Tento úžasný pocit trval asi tři čtvrtě minuty, a v tom okamžiku už to nemohla vydržet, otočila se zpátky na kameru, pozdvihla imaginární ukazovátka a dala kameře dobrou nakládačku.

V rámci *Scientific American Frontiers* se jednalo o vzácnou zkušenost. Většinou to bylo tak, že jakmile jsme zapadli do konverzačního kontaktu, naše vzájemné porozumění sílilo a rostlo. A za ztrátu našeho vzájemného porozumění ten den vůbec neviním tu vědkyni. Byla plná života, uměla zaujmout a poskytla nám úžasný materiál. Ale všiml jsem si, jak vyta-hování formálnosti a hantýrky může někoho přimět k tomu, aby se nevztahoval.

Když seriál po jedenácti letech vysílání skončil, měl jsem pocit, že jsme dosáhli něčeho hodnotného tím, že jsme vědu zprostředkovali lidem způsobem, který byl o něco lákavější, ale i tak zcela přesný. Přesto mě něco trápilo. Ve své mysli jsem se vrátil k oné scéně v kanceláři té vědkyně. Kdybych ji zarputile nestáhl zpět z přednáškového režimu, mohla v něm zůstat.



Uvažoval jsem takto: Co kdyby se vědcům pomohlo zbavit se této magnetické přitažlivosti chladného severního pólu hantýrky? Co kdyby mohli vytvořit laskavé spojení s diváky a užívali si potěšení z přirozeného, konverzačního tónu, jaký měli se mnou? A co kdyby to mohli dělat bez námahy, bez někoho, kdo by stál vedle nich a tahal to z nich?

Jakmile jsem si takovou otázku položil, vzpomněl jsem si na to, kvůli čemu byly naše konverzace tak vzrušující: vrátil jsem se zpět ke svým improvizacím kořenům. Takže teď ta otázka zněla: *Mohli by vědci být osobnější a dostupnější svému publiku, pokud by studovali improvizaci?*

Byla to bláznivá myšlenka, ale já byl ze své vlastní zkušenosti přesvědčen, že improvizace je mocný nástroj, který by stálo za to minimálně vyzkoušet.

A tak jsem se rozhodl experimentovat.

## KAPITOLA 2

# DIVADELNÍ HRY S INŽENÝRY

---

Vědecká spisovatelka K. C. Coleová mě pozvala, abych s ní vedl veřejnou diskuzi na téma komunikace ve vědě na Univerzitě Jižní Kalifornie, kde učila. Řekl jsem jí, že bych rád něco vyzkoušel, ačkoliv jsem nevěděl, zda to bude fungovat. Požádal jsem ji, jestli by mohla vyzvat asi dvacet studentů technických oborů, aby se ke mně po našem rozhovoru připojili na odpolední improvizaci.

Řekl jsem, že by každý z nich měl být připraven dvě minuty hovořit před zbytkem skupiny o nějakém aspektu svojí práce. Pak bychom chvíli improvizovali a poté by svou přednášku zopakovali. Dělal jsem si velké naděje, ale netušil jsem, co to udělá.

Studenti vešli do velké, prázdné místnosti a vypadali kurážně a také trochu znepokojeně. Když své proslovy pronášeli poprvé, pohybovali se v rozmezí od poměrně živých po ztuhlé až afektované, což se dalo očekávat, protože nikdo z nich za sebou neměl žádný kurz komunikace. Někteří se zabrali do PowerPointu a většina z nich lehce spadla do hantýrky. Hantýrka je v pořádku, pokud všichni lidé, ke kterým hovoříte, přesně vědí, co tím myslíte, ale ačkoliv to byli všichni studenti techniky, pracovali v rozličných oblastech a nesdíleli stejnou technickou slovní zásobu. Dokonce i pro ostatní studenty techniky byla některá technická slova verbálními překážkami.