

Zvnútra von

Na tomto svete neexistuje dokonalosť, ktorá by sa dala oddeliť od správneho života.

DAVID STARR JORDAN

ZA VIAC AKO 25 ROKOV PRÁCE S ĽUĎMI v obchodnej a akademickej oblasti a ľuďmi z manželských a rodinných poradní som sa stretol s mnohými, ktorí boli síce navonok neskutočne úspešní, no vnútorne hlboko túžili po jednote osobnosti, efektívite a zdravých, rozvíjajúcich sa vzťahoch s inými ľuďmi.

Myslím si, že niektoré problémy, s ktorými sa mi zverili, vám nebudú cudzie.

Vytýčil som si pracovné ciele, ktoré som dosiahol, a vo svojej profesii som mimoriadne úspešný. Stálo ma to však osobný a rodinný život. Odcudzil som sa svojej žene aj deťom. Dokonca si nie som vôbec istý, či poznám seba a či viem, čo je pre mňa naozaj dôležité. Preto sa sám seba pýtam – stálo to za to?

Začala som držať novú diétu – už piatu v tomto roku. Viem o svojej nadváhe a naozaj sa chcem zmeniť. Čítam všetky nové poznatky, stanovujem si ciele, snažím sa myslieť pozitívne a zvyšovať si sebavedomie a presvedčiť samu seba, že to zvládnem. No nezvládla som to. Po niekoľkých týždňoch som diétu vzdala. Jednoducho, nedokážem dodržať, čo sama sebe sľúbim.

Absolvoval som jedno školenie o efektívnom riadení ľudí za druhým. Na svojich zamestnancov mám veľké požiadavky, no snažím sa byť k nim priateľský a spravodlivý.

Z ich strany napriek tomu necítim lojálnosť. Bojím sa, že ak by som si zobral deň voľna, väčšinu pracovného času by strávili „prázdny táraním“ pri fontánke. Prečo ich nedokážem naučiť samostatnosti a zodpovednosti – ani nájsť zamestnancov, ktorí by takí boli?

Môj dospievajúci syn je rebel a berie drogy. Čokoľvek skúsim, vôbec ma nepočúva. Čo mám robiť?

Mám toľko práce a nič nestíham. Cítim sa v strese a pod tlakom každý deň, sedem dní v týždni. Absolvoval som aj kurzy time manažmentu a vyskúšal tucet rôznych systémov plánovania. Čiastočne mi pomohli, no stále nemám pocit, že by som žil šťastný, produktívny, pokojný život, po akom túžim.

Svoje deti chcem naučiť vážiť si prácu a jej hodnotu. Keď však chcem docieľiť, aby niečo robili, musím strážiť každý ich krok... a zmieriť sa s ich neustálym hundraním. Je omnoho jednoduchšie, urobiť všetko sám. Prečo deti nedokážu robiť svoju prácu s radosťou a bez napomínania?

Som zaneprázdnený – veľmi zaneprázdnený. Niekedy sa však sám seba pýtam, či to, čo robím, má z dlhodobého hľadiska význam. Skutočne rád by som si myslel, že môj život mal zmysel a že som sa o niečo pričínil.

Sledujem, ako moji priatelia a príbuzní dosahujú úspechy a získavajú uznanie a usmievam sa a srdečne im gratulujem. Vnútorne ma však zožiera závisť. Prečo mám tieto pocity?

Som silná osobnosť. Viem, že takmer pri každom kontakte s druhými dokážem ovplyvniť výsledok. Väčšinou dokonca dokážem docieľiť to, že druhá strana navrhne riešenie, ktoré vyhovuje mne. O každej situácii premýšľam a skutočne mám pocit, že moje nápady sú zvyčajne tým najlepším riešením pre všetkých. No nemám z toho dobrý pocit. Stále premýšľam, ako mňa a moje nápady vnímajú ostatní naozaj.

Moje manželstvo prežíva krízu. S manželkou sa nehádam ani nič podobné; jednoducho, jeden druhého nemilujeme. Navštívili sme manželskú poradňu; vyskúšali sme všetko možné, no nedokážeme znovu oživiť to, čo sme k sebe cítili kedysi.

Toto sú vážne problémy, bolestivé problémy – problémy, ktoré sa nedajú vyriešiť rýchlo a jednoducho.

Pred pár rokmi sme s mojou ženou Sandrou bojovali s podobným problémom. Jeden z našich synov mal vážne problémy v škole. Nedosahoval dobré výsledky; nevedel pochopiť inštrukcie k testom a už vôbec ich nevedel spraviť. Bol sociálne zaostalý a svojich najbližších častokrát privádzal do rozpakov. Vzrastom bol malý, chudý a mal nekoordinované pohyby – napríklad baseballovou palicou sa zaháňal skôr, ako nadhadzovač vôbec hodil loptičku. Ľudia sa mu smiali.

So Sandrou sme mu veľmi túžili pomôcť. Cítilli sme, že keď je „úspech“ dôležitý v každej oblasti života, o to viac je pre nás dôležitý v role rodičov. Preto sme pracovali na našom prístupe a správaní sa k nemu a tiež sme sa snažili pracovať na tom jeho. Snažili sme sa ho povzbudiť pomocou techník pozitívneho myslenia. „No tak, synu! Dokážeš to! Vieme, že to dokážeš. Chyť palicu trochu vyššie a očami sleduj loptičku. Nezaháňaj sa, kým nebude loptička blízko pri tebe.“ A keď sa mu čo len trochu darilo, nešetřili sme chválou, aby sme ho opäť povzbudili. „Výborne, chlapče, len tak ďalej.“

Keď sa mu ostatní smiali, napomenuli sme ich. „Nechajte ho na pokoji. Nekritizujte ho. Ešte sa to len učí.“ A náš syn sa rozplakal a hovoril, že nikdy nebude v baseballe dobrý a že ho aj tak nemá rád.

Zdalo sa, že nič, čo robíme, nepomáha, a tak sme začali mať skutočne veľké obavy. Videli sme, aký vplyv to má na jeho sebavedomie. Snažili sme sa ho povzbudzovať, pomáhať mu a stavať sa k všetkému pozitívne, no po viacerých neúspechoch sme ustúpili a pokúsili sa na situáciu pozrieť z iného uhla.

V tom čase som sa v rámci svojej profesie venoval práci ohľadom vedenia ľudí pre rôznych klientov naprieč našou krajinou. V rámci nej som pripravoval dvojmesačné tréningové programy zamerané na komunikáciu a vnímanie pre účastníkov programu Executive Development Program spoločnosti IBM.

Počas príprav týchto prezentácií ma obzvlášť zaujala téma formovania vnemov, ako vnemy riadia náš pohľad a ako spôsob pohľadu na veci riadi naše správanie. To ma doviedlo k štúdiu teórie očakávania a samonaplnňania prorociev, resp. k „Pygmalionovmu efektu“, a tiež k zisteniu, ako hlboko sú naše vnemy zakorenené. Naučil som sa, že je rovnako dôležité, skúmať *okuliare*, cez ktoré sa na svet pozeráme, ako skúmať samotný svet, ktorý vidíme, a že práve okuliare určujú to, ako svet vnímame.

Keď som sa so Sandrou rozprával o pojmoch, o ktorých som učil v IBM, a o našej vlastnej situácii, začali sme si uvedomovať, že to, čo sme robili v snahe pomôcť nášmu synovi, nebolo v súlade s tým, ako sme ho naozaj *videli*. Keď sme si úprimne priznali naše najhlbšie pocity, uvedomili sme si, že sme ho v podstate vnímali ako mentálne zaostalého, ako „oneskoreného“. Nezáleží na tom, ako namáhavo sme pracovali na našom prístupe a správaní sa k nemu, naše snahy boli neúčinné, pretože

sme mu napriek všetkým našim slovám a činom vlastne dávali najavo: „Si neschopný. Musíme ťa chrániť.“

Začali sme si uvedomovať, že ak chceme, aby sa situácia zmenila, musíme sa najskôr zmeniť my. A že ak chceme efektívne zmeniť seba, musíme v prvom rade zmeniť naše vnímanie.

ETIKA OSOBNOSTI A ETIKA CHARAKTERU

V rovnakom čase, popri výskume vnímania, som sa intenzívne zaoberal hĺbkovým štúdiom literatúry venovanej téme úspechu, ktorá bola publikovaná v Spojených štátoch amerických po roku 1776. Čítal som a prehliadal doslova stovky kníh, článkov a literárnych esejí so zameraním na sebazdokonaľovanie, populárnu psychológiu či svojpomoc. V rukách som držal súhrn a podstatu toho, čo slobodní a demokratickí ľudia považovali za kľúč k úspešnému životu.

Keď ma štúdium zaviedlo späť do minulosti, vďaka prierezu dvestoročných písomností o úspechu som si všimol, že v literatúre sa objavuje prekvapivý vzorec. Na základe vlastných bolestných skúseností a podobných trápení v živote a vo vzťahoch ľudí, s ktorými som v posledných rokoch pracoval, začal som čoraz intenzívnejšie cítiť, že veľká časť literárnych diel o úspechu z ostatných 50 rokov je povrchná. Rozoberala význam spoločenského imidžu, techniky a rýchlu nápravu – pomocou sociálnych leukoplastov a aspirínov určených na liečbu akútnych problémov, ktoré niekedy (a zdanlivo) načas vyriešili, no skryté chronické problémy zostali nedotknuté. Práve tie časom znova prepukli a vynorili sa na povrch.

V ostrom kontraste sa, naopak, väčšina literárnych diel spred ďalších približne 150 rokov zameriava na takzvanú *etiku charakteru* ako základ úspechu – vlastnosti ako čestnosť, pokora a skromnosť, poctivosť a vernosť, umiernenosť, odvaha, spravodlivosť, trpezlivosť, pracovitosť, úprimnosť, skromnosť – a na Zlaté pravidlo, ktoré hovorí: „Správaj sa k druhým tak, ako chceš, aby sa druhí správali k tebe.“ Typickým vzorom tohto druhu literatúry je životopis Benjamina Franklina. V zásade je to príbeh o snahách človeka uplatňovať určité princípy a návyky, ktoré sú hlboko zakorenené v jeho povahe.

Etika charakteru hovorí o existencii základných princípov efektívneho života a o tom, že ľudia môžu dosiahnuť skutočný úspech a trvalé šťastie iba vtedy, ak pochopia a budú uplatňovať tieto princípy ako súčasť svojho charakteru.

Krátko po prvej svetovej vojne sa však zásadný pohľad na úspech zmenil a etiku charakteru vystriedala *etika osobnosti*. Úspech sa stal viac funkciou osobnosti, verejného imidžu, postojov a správania, zručností a techník, ktoré podporovali procesy ľudskej vzájomnosti. Etika osobnosti sa vo svojej podstate uberala dvomi smermi:

jeden sa zamerl na človeka a techniky práce s verejnosťou, druhý na pozitívne myslenie. Tento filozofický prístup čiastočne vyjadrovali inšpiratívne, niekedy aj pravdivé výroky typu „Váš prístup určuje, kam sa dostanete“, „S úsmevom získate viac priateľov, než keď sa budete mračiť“ alebo „Čokoľvek, čo sa zrodí v tvojej mysli a v čo veríš, sa môže stať skutočnosťou“.

Ostatné časti etiky osobnosti boli jasne manipulatívne, dokonca zákerné, nabádajúce ľudí k využívaniu techník na získanie priazne iných či na zisťné predstieranie záujmu o koničky druhých, alebo k presadzovaniu seba samého pomocou nátlaku a zastrašovania.

Časť týchto literárnych diel síce uznávala charakter ako prvok úspechu, no mala tendenciu ho skôr rozkúskovávať, než považovať za základ a katalyzátor úspechu. Odkazy na etiku charakteru boli väčšinou prázdnyimi sľubmi; hlavnou zárukou boli techniky vplyvu rýchlych riešení, silové stratégie, komunikačné zručnosti a pozitívne postoje.

Začal som si uvedomovať, že etiku osobnosti sme so Sandrou podvedome využívali ako zdroj riešení problémov s naším synom. Keď som sa hlbšie zamyslel nad rozdielmi medzi etikou osobnosti a etikou charakteru, zistil som, že sme sa so Sandrou snažili získať spoločensky čo najviac z dobrého správania našich detí, no tento syn naše požiadavky z nášho pohľadu jednoducho nespĺňal. Naša predstava o nás samých a o našej úlohe dobrých, starostlivých rodičov bola oveľa krajšia než predstava o našom synovi, ktorú možno ovplyvnila. Za tým, ako sme vnímali a snažili sa riešiť problém nášho syna, bolo podstatne viac než len starosti o jeho šťastie.

Ako sme to so Sandrou rozoberali, začali sme si bolestne uvedomovať silný vplyv nášho charakteru, motívov a spôsobu, ako vnímame nášho syna. Uvedomovali sme si, že motívy spoločenského porovnávanie nie sú v súlade s našimi hlbšími hodnotami a že môžu viesť k podmienenej láske k nemu, čo by mohlo oslabiť jeho pocit sebaúcty. Preto sme sa rozhodli zamerať svoje úsilie na *seba* – nie na naše techniky, ale na naše najhlbšie motívy a na to, ako vnímame nášho syna. Namiesto snahy zmeniť ho, snažili sme sa držať v úzadí – oddeliť *nás* od *neho* – a vnímať jeho identitu, jedinečnosť, odlišnosť a hodnotu.

Hlboké premýšľanie, viera a modlitby nás priviedli k tomu, že sme nášho syna začali *vnímať* z pohľadu jeho jedinečnosti. *Objavili* sme v ňom veľký potenciál, ktorý môže realizovať, avšak svojím vlastným tempom. Rozhodli sme sa veci neriešiť, nechať ho ísť vlastnou cestou a nechať jeho osobnosť prejavíť sa. Našu prirodzenú úlohu sme *videli* v jeho podporovaní, ocenení a v radošti z neho. Zároveň sme svedomito pracovali na našich motívoch a pestovali si vnútorné zdroje istoty tak, aby naše sebahodnotenie nezáviselo od „akceptovateľného“ správania sa našich detí.

Keď sme sa oslobodili od pôvodného vnímania nášho syna a objavili motívy vychádzajúce zo skutočných hodnôt, získali sme nové pocity. Už sme nášho syna neporovnávali a nesúdili, ale tešili sme sa z neho. Prestali sme ho prerábať na obraz našich predstáv či hodnotiť ho podľa spoločenských očakávaní. Prestali sme sa snažiť dobrosrdečne a pozitívne ho modelovať do spoločensky akceptovateľnej podoby. Keďže sme ho v podstate považovali za dostatočne pripraveného na život, prestali sme ho chrániť pred posmechom druhých.

Pretože bol už na našu ochranu zvyknutý, musel sa teraz vyrovnáť s problémami, ktoré mu náš ústup priniesol. Tieto problémy nám dával najavo, a my sme mu ich uznali, no nie vždy sme na ne zareagovali. Nepriamo sme mu tým hovorili: „Nemusíme ťa chrániť. Je to v podstate v poriadku.“

Ako týždne a mesiace plynuli, začala rásť jeho sebaistota a začínal si veriť. Začal sa rozvíjať vlastným tempom. Podľa štandardných spoločenských kritérií začal vynikať – v škole, v spoločnosti aj v športe – veľmi rýchlo, rýchlejšie, než predpokladá takzvaný prirodzený vývojový proces. Postupom času bol zvolený do vedúcich funkcií niekoľkých študentských organizácií, stal sa športovým reprezentantom krajiny a vypracoval sa na študenta s vynikajúcim prospechom. Stal sa z neho zaujímavý a úprimný človek, vďaka čomu mohol cestou bez vyhrážok nadväzovať vzťahy s rôznymi ľuďmi.

Sandra a ja sme presvedčení, že „spoločensky pôsobivé“ výsledky nášho syna sú skôr výrazom jeho pocitov o sebe samom než len odozvou na spoločenské ocenenie. Bola to pre nás so Sandrou vynikajúca skúsenosť, ktorá nás veľa naučila, a my sme to zužitkovali v prístupe k našim ďalším deťom a v našich ďalších životných úlohách. Umožnilo nám to na veľmi osobnom príklade spoznať zásadné rozdiely medzi etikou osobnosti a etikou charakteru z pohľadu úspechu. Dávid v Knihe žalmov dokonale vyjadril naše presvedčenie: „Hľadaj usilovne vo svojom srdci a nájdeš v ňom všetky hodnoty života.“

PRVOTNÁ A DRUHOTNÁ VEĽKOSŤ

Skúsenosť s mojím synom, štúdium problematiky vnímania a čítanie literatúry venovanej téme úspechu, to všetko spolu mi prinieslo jednu z tých „Aha!“ životných skúseností, keď zrazu všetky veci zapadli na svoje miesto. Odrazu som dokázal vidieť obrovský vplyv etiky osobnosti a jasne som rozumel tým nepatrným, často vedome obchádzaným nezrovnalostiam medzi tým, o čom som vedel, že je pravdivé – tým, čo som sa ako dieťa pred mnohými rokmi naučil a čo bolo hlboko zakorenené medzi mojimi vnútornými hodnotami –, a filozofiami rýchleho riešenia problémov, s ktorými som sa denne všade naokolo stretával. Keďže som mnoho rokov pracoval

s ľuďmi zo všetkých spoločenských vrstiev, lepšie som pochopil, prečo sú veci, o ktorých učim a o ktorých viem, že sú efektívne, často v rozpore s týmito populárnymi tvrdeniami.

Netvrdím, že základné prvky etiky osobnosti – osobnostný rast, tréning komunikačných zručností a vzdelávanie v oblasti stratégií uplatňovania vplyvu a pozitívneho myslenia – nie sú užitočné a pre dosiahnutie úspechu dokonca častokrát aj nevyhnutné. Verím, že sú. Avšak nie sú prvotnými, ale iba druhotnými charakteristikami. Možno pri využívaní našich ľudských kapacít na rozvíjanie toho, čo nám zanechali predchádzajúce generácie, sme sa nechcene zamerali na rozvoj do takej miery, že sme zabudli na základy, na ktorých stavíme; alebo príliš dlho žneme, čo sme sami nezasiali, že sme zabudli na potrebu siať.

Ak by som sa pokúsil uplatniť stratégiu ovplyvňovania ľudí a taktiky presvedčania druhých, aby robili to, čo chcem ja, aby lepšie pracovali, aby boli viac motivovaní, aby ma mali radi a aj seba navzájom – pokiaľ by bol môj charakter od základov zlý, vyznačoval sa pokrytectvom a neúprimnosťou –, potom by som v dlhodobom horizonte nemohol byť úspešný. Moje pokrytectvo by vyvolalo nedôveru a čokoľvek, čo by som robil – dokonca aj pri využívaní takzvaných techník vytvárania dobrých medziludských vzťahov –, by tí druhí vnímali ako manipuláciu. Jednoducho, nezáleží na tom, aký je človek výrečný ani aké dobré sú jeho plány; pokiaľ chýba dôvera, alebo je naštrbená, chýba základ pre dlhodobý úspech. Jedine úprimná ľudská dobrota vdýchne technikám život.

Sústrediť sa na techniku, je ako absolvovať školu vďaka bifľovaniu. Občas „preliezate“, možno dokonca získate dobré známky, no bez systematického učenia nikdy skutočne neporozumiete tomu, čo študujete, ani sa nestanete vzdelaným.

Zamysleli ste sa niekedy nad tým, aké absurdné by bolo skúsiť podobný bluf pri práci na farme – na jar zabudnúť zasiať, celé leto si užívať a potom na jeseň drieť, aby ste získali úrodu? Farma je prirodzený systém. Treba vynaložiť námahu a dodržať daný postup. Zožnete iba to, čo ste zasiali; inak to nejde.

Princíp rovnako platí v ľudskom správaní sa a v medziludských vzťahoch, pretože sú to tiež prirodzené systémy, ktoré sa riadia zákonom zberu úrody. V umelom spoločenskom systéme, akým je napríklad škola, môžete byť nejaký čas schopní „preliezať“, ak sa naučíte, ako obchádzať ľuďmi nastavené pravidlá, ako „hrať danú hru“. Vo väčšine jednorazových či krátkodobých ľudských vzťahov si vystačíte s etikou osobnosti a vďaka svojmu šarmu, zručnostiam a predstieranému záujmu o koničky druhých urobíte uspokojivý dojem. Môžete zvoliť rýchle a jednoduché techniky, ktoré môžu na krátky čas fungovať. Tieto druhotné charakteristiky však samy osebe nemajú v dlhodobých vzťahoch trvalý účinok. Bez výraznej integrity a sily charakte-

ru sa totiž v zložitých životných situáciách nakoniec aj tak prejavia skutočné motívy a krátkodobý úspech vystrieda rozpad medziľudských vzťahov.

Mnohým ľuďom druhej veľkosti – čo je spoločenské uznanie ich talentu – chýba prvotná veľkosť, resp. ľudský charakter. Skôr či neskôr sa to prejaví na ich dlhodobých vzťahoch, či už s kolegami v práci, životným partnerom, priateľmi alebo tínedžerom v puberte. Najviac o nás hovorí práve náš charakter. Ako raz povedal americký spisovateľ a filozof Ralph Waldo Emerson: „To, kým ste, kričí z vás tak hlasno, že nepočujem, čo hovoríte.“

Samozrejme, že existujú prípady, keď sú ľudia silnými osobnosťami, ale chýbajú im komunikačné zručnosti, čo tiež, bezpochyby, negatívne vplýva na kvalitu ich vzťahov. Tieto účinky sú však len druhotné.

Podľa poslednej analýzy o nás najviac hovorí to, *kto sme*, a nie to, čo *hovoríme* alebo *robíme*. Všetci si to uvedomujeme. Sú ľudia, ktorým bezvýhradne dôverujeme, pretože poznáme ich charakter. Či sú, alebo nie sú výreční, či ovládajú techniky medziľudských vzťahov, alebo nie, dôverujeme im a úspešne s nimi spolupracujeme.

Ako povedal veľký americký esejistka William George Jordan: „Každý jedinec má vo svojich rukách úžasnú moc konať dobro, alebo zlo – prostredníctvom tichého, nevedomého, neviditeľného vplyvu svojho vlastného života. Je to jednoducho permanentné vyžarovanie toho, kým v skutočnosti je, nie toho, čo iba predstiera.“

SILA PARADIGMY

Dielo *7 návykov skutočne efektívnych ľudí* zahŕňa mnoho základných princípov efektívnosti človeka. Tieto návyky sú základom; sú prvotnými charakteristikami. Vychádzajú z uplatňovania správnych princípov, ktorými je podmienené trvalé šťastie a úspech.

K tomu, aby sme sedem návykov skutočne pochopili, potrebujeme porozumieť našim vlastným „paradigmám“ a tomu, ako prebieha „zmena paradigmy“.

Etika charakteru aj etika osobnosti sú príkladmi spoločenských paradigiem. Slovo *paradigma* pochádza z gréčtiny. Pôvodne odborný termín sa v súčasnosti pomerne bežne používa na označenie modelu, vzoru, teórie, pojmu, predpokladu či vzťahového rámca. Vo všeobecnosti by sa dalo povedať, že paradigma je spôsob, akým „pozeráme“ na svet – nie v zmysle nášho zrakového vnímania, ale v rámci toho, ako svet vnímame, rozumieme mu a interpretujeme ho.

Pre naše potreby môžeme paradigmy zjednodušene chápať ako mapy. Všetkým je jasné, že „mapa nie je územie“. Je iba popisom konkrétnych aspektov daného územia. To je presne to, čo paradigma je. Je to teória, popis alebo model niečoho iného.

Predstavte si, že sa chcete dostať na konkrétne miesto v strede Chicaga. Podrobná mapa mesta s ulicami vám bude veľmi osožná. Predstavte si však, že ste dostali nesprávnu mapu. Pre tlačovú chybu je mapa s označením „Chicago“ v skutočnosti mapou Detroitu. Viete si predstaviť to sklamanie, tú bezmocnosť pri hľadaní vášho cieľa?

Môžete pracovať na svojom *správaní* – môžete sa viac snažiť, byť usilovnejší, byť dvojnásobne rýchli. Výsledkom vášho úsilia však bude, že sa dostanete rýchlejšie na nesprávne miesto.

Môžete pracovať na svojom *prístupe* – môžete myslieť pozitívne. Nedovedie vás to síce na správne miesto, ale možno vám to aspoň nebude prekážať. Váš prístup bude natoľko pozitívny, že kdekoľvek budete, budete tam šťastní.

Podstatné však je, že ste sa v oboch prípadoch stratili. Základný problém nemá nič spoločné s vaším správaním ani s vaším postojom. Je dôsledkom toho, že máte nesprávnu mapu.

Ak by ste mali správnu mapu Chicaga, *potom* by na úsilí záležalo. Ak by ste cestou narazili na prekážky a boli nimi znechutení, *potom* by záležalo i na vašom prístupe. Prvou a nevyhnutnou podmienkou je však správna mapa.

Každý z nás má vo svojej hlave mnoho abstraktných máp, ktoré by sme mohli rozdeliť do dvoch základných kategórií: mapy toho, *aké veci sú* – *mapy reality*, a mapy toho, *aké by veci mali byť* – *mapy hodnôt*. Všetko, čo v živote zažívame, interpretujeme pomocou týchto vnútorných máp. Iba zriedkavo si pritom kladieme otázku, či sú tieto mapy presné; dokonca si zvyčajne vôbec neuvedomujeme, že tieto mapy máme. Jednoducho, považujeme za samozrejmé, že veci vnímame také, aké naozaj sú alebo aké by mali byť.

Z týchto predpokladov vychádzajú naše postoje a konanie. Spôsob, akým veci vnímame, je východiskom pre naše myslenie a konanie.

Skôr, než budeme pokračovať, vyskúšajte si jedno intelektuálne a emočné cvičenie. Najskôr sa na pár sekúnd zapozerajte na obrázok na strane 12. Potom nalistujte stranu 14 a pozorne opíšte, čo vidíte na obrázku na tejto strane. Vidíte ženu? Koľko má, podľa vás, rokov? Ako vyzerá? Čo má oblečené? Akú životnú úlohu by ste jej priradili?

Pravdepodobne ste ženu na obrázku na strane 14 odhadli tak na 25 rokov – ako veľmi pôvabnú, elegantnú, skromnú, s malým noštekcom. Ak by ste boli slobodným mužom, zrejme by ste ju pozvali na rande. Ak by ste podnikali v maloobchodnom predaji, možno by ste ju zamestnali ako modelku.

Ale, čo ak vám teraz poviem, že sa mýlite? Čo ak poviem, že na obrázku je stará žena vo veku 60 až 70 rokov, má smutný pohľad, obrovský nos a určite by nemohla



byť modelkou. Že vyzerá ako niekto, komu by ste pravdepodobne ponúkli pomoc pri prechádzaní cez cestu.

Kto má pravdu? Pozrite sa na obrázok znova. Vidíte starú ženu? Ak nie, pokúste sa o to. Vidíte jej veľký orlí nos? Vidíte jej šál?

Ak by sme spolu hovorili osobne, tvárou v tvár, mohli by sme o obrázku diskutovať. Mohli by ste mi popísať, čo na obrázku vidíte vy, a ja by som vám mohol porozprávať o tom, čo vidím ja. Viedli by sme debatu, až kým by ste mi jasne neukázali, čo vidíte, a kým by som ja neukázal jasne vám, čo vidím.