

Od autora bestsellera **SILA ZVYKU**

S

su

sup

supe

super

superk

superko

superkom

superkomu

superkomun

superkomuni

superkomunik

superkomuniká

superkomunikát

superkomunikáto

superkomunikátor

superkomunikátori

**CHARLES
DUHIGG**

Správne
slová v správnom
okamihu dokážu
zmeniť všetko.

TATRAN

Superkomunikátori

CHARLES
DUHIGG

Superkomunikátori

TATRAN

Z anglického originálu Charles Duhigg: Supercommunicators,
ktorý vyšiel vo vydavateľstve Random House,
an imprint and division of Penguin Random House LLC, New York 2024,
preložil Pavol Šveda.

Vydalo Vydavateľstvo TATRAN, s. r. o., v roku 2025,
so sídlom Klariská 16, 815 82 Bratislava, Slovenská republika.

Vyšlo ako 5530. publikácia.

Vydanie I.

Knižnú väzbu podľa pôvodného návrhu spracovala Ľubica Kochanová.

Zodpovedná redaktorka Daniela Šinková

Jazykové redaktorky Ivana Fábryová, Zuzana Šulajová

Technický redaktor Peter Zentko

Sadzba AldoDesign, Bratislava

Vytlačil FINIDR, s.r.o., Český Těšín.

www.slovtatran.sk

:: knihy pre **hodnotnejší** život

info@slovtatran.sk

All rights reserved.

Copyright © 2024 by Charles Duhigg

Translation © Pavol Šveda 2025

Slovak edition © Vydavateľstvo TATRAN 2025

ISBN 978-80-222-1713-2



*Venované Johnovi Duhiggovi,
Susan Kamilovej
a
Harrymu, Olimu
a Liz*

OBSAH

Prológ	11
TRI DRUHY ROZHOVOROV	19
Prvá kapitola: Princíp zosúladenia	
Ako zlyhať pri náboře špiónov	21
Ako s týmito myšlienkami pracovať, Časť I	
Štyri pravidlá zmysluplného rozhovoru	44
ROZHOVORY Z KATEGÓRIE O ČO TU VLASTNE IDE?	49
Druhá kapitola: Každý rozhovor je vyjednávanie	
Súdny proces s Leroyom Reedom	51
Ako s týmito myšlienkami pracovať, Časť II	
Kladenie otázok a vnímanie indícií	79

ROZHOVORY Z KATEGÓRIE AKO SA CÍTIME?	87
Tretia kapitola: Liečba počúvaním	
Rozcítení investori	89
Štvrtá kapitola: Ako počuť emócie, ktoré nikto nevysloví?	
<i>Teória veľkého tresku</i>	111
Piata kapitola: Spájať sa uprostred konfliktu	
Rozhovory o zbraniach s nepriateľom	135
Ako s týmito myšlienkami pracovať, Časť III	
Emocionálne rozhovory naživo a na internete	161
ROZHOVORY Z KATEGÓRIE KTO SME?	169
Šiesta kapitola: Naše sociálne identity formujú naše svety	
Očkovanie antivaxerov	171
Siedma kapitola: Ako urobiť tie najťažšie rozhovory bezpečnejšími?	
Problém, ktorý trápi Netflix	196
Ako s týmito myšlienkami pracovať, Časť IV	
Ako zjednodušiť ťažké diskusie	223
Doslov	229
Podakovanie	241
Poznámka o zdrojoch a metódach	243
Poznámky	245
Register	293

PROLÓG

Ak bolo niečo všeobecne známe o Felixovi Sigalovi, potom to bola skutočnosť, že sa s ním ľahko rozpráva. Mimoriadne ľahko. Ľudia sa s ním radi rozprávali, pretože sa vždy cítili o čosi múdrejší, zábavnejší a zaujímavejší. Dokonca aj keď ste s Felixom nemali nič spoločné – čo bolo dosť nezvyčajné, pretože rozhovor nevyhnutne poodhalil, že máte spoločné rôzne názory, skúsenosti alebo priateľov –, mali ste pocit, že vás počúva. Akoby medzi vami bolo akési puto.

Preto ho vyhľadali vedci.

Felix pracoval dve desaťročia pre Federálny úrad pre vyšetrovanie. Po vysokej škole a krátkej službe v armáde sa pridali k FBI a potom niekoľko rokov pôsobil ako agent v teréne. Tam si jeho nadriadení prvýkrát všimli, ako veľmi dobre dokáže vychádzať s ostatnými. Čoskoro nasledovala séria povýšení a nakoniec sa dostal na pozíciu vyššieho regionálneho administrátora s poverením vykonávať činnosť univerzálneho vyjednávača. Bol to človek, ktorý dokázal vypáčiť vyjadrenia z neochotných svedkov, prehovoriť zločincov na úteku, aby sa vzdali, alebo utešiť smútiace rodiny. Raz dokonca presvedčil muža, ktorý sa zabarikádoval v miestnosti so šiestimi kobrai, devätnástimi štrkáčmi a leguánom, aby pokojne vyšiel von a vymenoval všetkých kompli-

cov v skupine pašerákov zvierat. „Základom úspechu bolo presvedčiť ho, aby sa na veci pozeral očami hadov,“ povedal mi Felix. „Bol to trochu čudák, ale zvieratá mal úprimne rád.“

FBI mala jednotku pre krízové vyjednávanie v situáciách s rukojemníkmi. Keď sa okolnosti mimoriadne skomplikovali, väčšinou zavolali niekoho ako Felix.

Felix sa s mladšími agentmi rád podelil o svoje skúsenosti, keď ho požiadali o radu: Nikdy nepredstierajte, že ste niečo iné ako policajt. Nikdy nemanipulujte ani sa nevyhrážajte. Veľa sa pýtajte, a keď niekto prejaví emócie, plačte, smejte sa, sťažujte sa alebo oslavujte spolu s ním. Ale to, čo ho napokon robilo takým výnimočným v práci, bolo tak trochu záhadou aj pre jeho kolegov.

Keď teda v roku 2014 dostala skupina psychológov, sociológov a ďalších výskumníkov od amerického ministerstva obrany za úlohu preskúmať nové metódy presvedčania a vyjednávania pre vojenských dôstojníkov – v podstate ako trénovať ľudí, aby sa zlepšili v komunikácii –, vedci vyhľadali Felixu. Dopočuli sa o ňom od rôznych štátnych zamestnancov, ktorí, keď mali vymenovať najlepších vyjednávačov, s akými kedy pracovali, opakovane spomenuli jeho meno.

Mnohí z vedcov očakávali, že Felix bude vysoký a pekný, s hlbokými očami a sýtym barytónom. Chlapík, ktorý prišiel na rozhovor, však vyzeral ako otec v strednom veku, s fúzmi, s trochu vypasovaným driekom a jemným, mierne nosovým hlasom. Vyzeral... nuž, nevyrazne.

Felix mi povedal, že po zoznámení sa a zdvorilostných rečiach mu jeden z vedcov vysvetlil podstatu ich projektu a potom mu položil širokú otázku: „Môžete nám povedať, ako premýšľate o komunikácii?“

„Možno bude lepšie, keď to predvediem,“ odpovedal Felix. „Na aký zážitok si radi spomeniete?“

Vedec, s ktorým Felix hovoril, sa predstavil ako vedúci veľkého laboratória. Bol zodpovedný za výskum v objeme miliónov dolárov v grantoch a za desiatky ľudí. Nepôsobil ako človek zvyknutý uprostred dňa len tak nečinne na niečo spomínať.

Vedec sa odmlčal. „Pravdepodobne na svadbu svojej dcéry,“ povedal nakoniec. „Bola tam celá rodina a o niekoľko mesiacov nato moja matka zomrela.“

Felix mu položil niekoľko doplňujúcich otázok a občas sa podelil o svoje vlastné spomienky. „Moja sestra sa vydala v roku dvetisíc-desať,“ povedal Felix. „Už zomrela, mala rakovinu, čo bolo ťažké, ale v ten deň bola taká krásna. Takto sa snažím uchovať si ju v pamäti.“

V podobnom duchu to pokračovalo ďalších štyridsaťpäť minút. Felix kládol vedcom otázky a občas hovoril o sebe. Keď mu niekto prezradil niečo osobné, Felix mu odpovedal príbehom z vlastného života. Jeden vedec spomenul problémy, ktoré mal s dospievajúcou dcérou, a Felix na to reagoval sťažovaním sa na svoju tetu, s ktorou sa mu nedarilo vychádzať, nech sa snažil akokoľvek. Keď sa iný výskumník opýtal na Felixovo detstvo, vysvetlil, že bol nesmierne plachý, ale jeho otec bol obchodník (a starý otec podvodník), a tak sa napodobňovaním ich príkladu nakoniec naučil nadväzovať kontakty s ostatnými.

Keď sa blížil koniec plánovaného času na rozhovor, ozvala sa profesorka psychológie. „Prepáčte, bolo to úžasné, ale nijako mi to nepomohlo porozumieť tomu, ako pracujete. Prečo si myslíte, že nám toľko ľudí odporučilo, aby sme sa s vami rozprávali?“

„To je dobrá otázka,“ odpovedal Felix. „Skôr ako odpoviem, chcem sa niečo opýtať: Spomenuli ste, že ste slobodná matka, a viem si predstaviť, že je nesmierne náročné skĺbiť materstvo a prácu. Môže sa to zdať nezvyčajné, ale predsa len sa chcem opýtať: Čo by ste povedali niekomu, kto sa rozvádza?“

Žena na chvíľu zmĺkla. „Myslím, že budem teda hrať podľa vašich pravidiel,“ povedala. „Viem v mnohom poradiť. Keď som sa rozišla s manželom...“

Felix ju jemne prerušil.

„V skutočnosti nepotrebujem vašu odpoveď. Len chcem poukázať na to, že v miestnosti plnej kolegov a po necelej hodine rozhovoru ste ochotná hovoriť o jednej z najintímnejších častí svojho života.“ Vysvetlil jej, že jedným z dôvodov, prečo sa cítila tak uvoľnene, bolo pravdepodobne prostredie, ktoré spolu vytvorili. To, ako Felix pozorne počúval, kládol otázky, ktoré odhaľovali citlivé miesta ľudí, ako aj to, že všetci o sebe prezrádzali dôležité detaily. Felix vyzval vedcov, aby mu vysvetlili, ako vidia svet, a potom im dokázal, že pozorne počúval, čo hovorili. Vždy keď niekto povedal niečo emotívne – dokonca aj vtedy, keď si neuvedomoval, že odhaľuje svoje emócie –, Felix mu to opäťoval vyjadrením svojich vlastných pocitov.

Zdôraznil, že všetky tieto malé rozhodnutia vytvorili atmosféru dôvery.

„Je to súbor zručností,“ povedal vedcom. „Nie je na tom vonkoncom nič magické.“ Inými slovami, každý sa môže naučiť byť superkomunikátorom.



Komu zavoláte, keď máte zlý deň? Ak niečo pokazíte v robote alebo sa pohádate so svojou polovičkou, alebo cítite frustráciu a máte všetkého plné zuby, s kým sa vtedy chcete porozprávať? Pravdepodobne vo vašom okolí existujú ľudia, vďaka ktorým sa budete cítiť lepšie, niekto, kto vám pomôže popremýšľať nad zložitými otázkami alebo s kým sa chcete podeliť o chvíle žiaľu či radosti.

A teraz sa zamyslite: Sú títo ľudia tými najvtipnejšími osobami vo vašom živote? (Pravdepodobne nie, ale keby ste boli veľmi pozorní, všimli by ste si, že sa smejú viac ako väčšina ľudí.) Sú to tí najzaujímavejší alebo najmúdrejší ľudia, ktorých poznáte? (Pravdepodobnejšie je, že aj keď nepovedia čosi zvlášť múdre, predpokladáte, že po rozhovore s nimi ste to vy, kto sa cíti múdrejšie.) Sú to vaši najzábavnejší alebo najsebavedomejší priatelia? Dávajú tie najlepšie rady? (S najväčšou pravdepodobnosťou bude odpoveď: Nie, nie a nie – ale keď zložíte telefón, cítite sa pokojnejšie, sústredenejšie a bližšie k správne rozhodnutiu.)

Čo teda spôsobuje, že sa vďaka nim cítite lepšie?

Táto kniha sa pokúša odpovedať práve na túto otázku. Za posledné dve desaťročia sa objavil súbor výskumov, ktoré objasňujú, prečo niektoré naše rozhovory idú tak hladko, zatiaľ čo iné jednoducho viaznu. Tieto poznatky nám môžu pomôcť počuť jasnejšie a hovoriť pútavejšie. Vieme, že náš mozog sa vyvinul tak, aby túžil po spojení: Keď si s niekým „sadneme“, naše zreničky sa neraz začnú rovnako zväčšovať, tep nášho srdca sa začne zhodovať, cítime rovnaké emócie a v hlave dokončujeme vety toho druhého. Tento stav je známy ako *synchronizácia mozgových vĺn* a je to úžasný pocit. Niekedy sa to stane a my netušíme prečo, naplní nás len pocit šťastia z toho, že rozhovor prebehol tak dobre. A inokedy, aj keď sa zúfalo snažíme s niekým nájsť spoločnú vlnu, znova a znova zlyhávame.

Mnohým z nás môžu konverzácie niekedy pripadať mäťúce, stresujúce, ba dokonca až desivé. „Ten najväčší problém s komunikáciou,“ povedal dramatik George Bernard Shaw, „je ilúzia, že k nej došlo.“ Vedci však v poslednom čase odhalili mnohé z tajomstiev úspešných rozhovorov. Zistili, že ak pozorne sledujeme nielen hlas, ale aj reč tela, pomáha nám to lepšie počúvať. Zistili, že to *ako* kladieme otázky, je niekedy omnoho dôležitejšie než to, čo sa pýtame. Zdá sa, že je lepšie priznávať sociálne rozdiely, než predstierať, že neexistujú. Každá diskusia je ovplyvnená emóciami bez ohľadu na to, aká racionálna je téma rozhovoru. Keď začíname dialóg, je vhodné k diskusii pristupovať ako k vyjednávaniu a vytúženou odmenou je zistiť, čo chcú dosiahnuť jednotlivé strany.

A predovšetkým, tým najdôležitejším cieľom každého rozhovoru je *vytvoriť spojenie*.



Táto kniha sa čiastočne zrodila z mojich vlastných zlyhaní v komunikácii. Pred pár rokmi ma požiadali o pomoc pri riadení pomerne zložitého pracovného projektu. Nikdy predtým som nebol v pozícii manažéra – ale pracoval som pre veľa šéfov. Okrem toho som mal prestížny titul MBA z Harvard Business School a ako novinár som mal komunikáciu v popise práce! Čo na tom mohlo byť ťažké?

Ako sa ukázalo, takmer všetko. Pri zostavovaní harmonogramov a plánovaní logistiky mi išlo všetko ako po masle. Ale znova a znova som bojoval s naladením sa na jednu vlnu s kolegami. Jedného dňa mi jeden kolega povedal, že majú pocit, že ich návrhy sa ignorujú. „Je to neuveriteľne frustrujúce,“ vyhlásil v mene ostatných.

Odpovedal som, že to beriem, a začal som navrhovať možné riešenia: Možno by mohli viesť porady oni? Alebo by sme možno mohli vytvoriť formálnu organizačnú schému, v ktorej budú jasne vytyčené povinnosti každého jedného člena tímu? Alebo čo keby sme...

„Nepočúvaš nás,“ prerušili ma. „Nepotrebujeme jasnejšie roly. Potrebujeme viac rešpektovať jeden druhého.“ Chceli sa rozprávať o tom, ako sa ľudia k sebe správajú, kým ja som bol posadnutý praktickými riešeniami. Povedali mi, že potrebujú empatiu, ale namiesto počúvania som im ponúkal riešenia.

Pravdou je, že podobná dynamika sa občas odohrávala aj u nás doma. Moja rodina sa vybrala na dovolenku a ja som si vždy našiel niečo, nad čím sa bez prestania rozčuľovať – nedostali sme hotelovú izbu, ktorú nám sľúbili, chlapík v lietadle pred nami si sklopil sedadlo – a moja žena ma počúvala a odpovedala mi úplne rozumným návrhom: Prečo sa nezameriaš na pozitívne aspekty našej cesty? Následne som sa zase rozčúľil, pretože som mal pocit, že nerozumela, že žiadam o podporu a nie o rozumnú radu. Bol som predsa nahneváný právom! Niekedy sa moje deti chceli porozprávať a ja, pohltený prácou alebo nejakým iným rozptýlením, som počúval len na pol ucha, až sa nakoniec pobrali niekam inam. Spätne som videl, že som znova a znova sklamal ľudí, ktorí boli pre mňa najdôležitejší, ale nevedel som, ako to napraviť. Z týchto neúspechov som bol zvlášť zmätený, pretože ako spisovateľ by som sa mal *živiť* komunikáciou. Prečo sa mi tak nedarilo naladiť sa na jednu vlnu – a počúvať – s ľuďmi, na ktorých mi záležalo?

Mám pocit, že v tomto zmätku nie som sám. Všetci sme občas zlyhali pri komunikácii so svojimi priateľmi a kolegami, pri pochopení toho, čo sa nám snažia povedať – pri *počúvaní* toho, čo hovoria. A každému z nás sa už stalo, že sme sa nevyjadrili tak, aby nás druhí pochopili.

Táto kniha je teda pokusom vysvetliť, prečo sa nám pri komunikácii nedarí a čo môžeme urobiť, aby sme sa dokázali zhovárať lepšie. V jej jadre je niekoľko kľúčových myšlienok.

Tou prvou je, že veľa diskusií v zásade zahŕňa tri hlavné druhy rozhovorov. Existujú praktické rozhovory zamerané na prijímanie rozhodnutí, ktoré sa sústreďujú na otázku *O čo tu vlastne ide?* Existujú emocionálne rozhovory, v ktorých sa zameriavame na to, *Ako sa cítime?* A do tretice existujú spoločenské rozhovory, pri ktorých objavujeme, *Kto sme?* V priebehu dialógu neraz prechádzame všetkými tromi typmi rozhovorov. Ak však nevedieme rovnaký *druh* konverzácie ako naši partneri v rovnakom čase, je nepravdepodobné, že sa dokážeme naladiť na jednu vlnu.

Navyše, každý typ rozhovoru funguje podľa vlastnej logiky a vyžaduje si osobitný súbor zručností, takže ak chceme dobre komunikovať, musíme vedieť zistiť, o aký typ konverzácie ide, a pochopiť, ako funguje.

Tri druhy rozhovorov

O ČO TU
VLASTNE IDE?

AKO SA
CÍTIME?

KTO SME?

To ma privádza k druhej myšlienke, ktorá je v jadre tejto knihy: Ak chceme dosiahnuť čo najzmysluplnejšie diskusie, mali by sme sa snažiť o „obohacujúci rozhovor“. Konkrétne to znamená, že sa chceme dozvedieť, ako vidia svet ľudia okolo nás, a pomôcť im pochopiť náš pohľad.

Posledná veľká myšlienka nie je v podstate myšlienkou, ale skôr niečím, čo som sa naučil: Každý sa môže stať superkomunikátorom – a mnohí z nás ním už v skutočnosti sú. Stačí, aby sme sa naučili počúvať svoje inštinkty. Všetci sa môžeme naučiť dôslednejšie počúvať a prepájať sa na hlbšej úrovni. Na stránkach tejto knihy sa dozvieme, ako manažéri Netflixu, autori *Teórie veľkého tresku*, špióni, chirurgovia, psychológovia NASA a výskumníci ochorenia COVID zmenili spôsob, akým hovoria a počúvajú, vďaka čomu sa im podarilo nadviazať kontakt s ľuďmi naprieč zdanlivo obrovskými priepasťami. A uvidíte, ako sa tieto lekcie dajú aplikovať na každodenné diskusie: na rozhovory s kolegami v práci, priateľmi, našimi partnermi a deťmi, s baristom v kaviarni a so ženou, ktorej vždy kývneme cestou v autobuse.

Je to dôležité, pretože naučiť sa viesť zmysluplné rozhovory je v niektorých ohľadoch naliehavejšie než kedykoľvek predtým. Nie je žiadnym tajomstvom, že svet sa čoraz viac polarizuje. Máme problém počúvať a byť vypočutí. Ak si však vieme spolu sadnúť, počúvať sa navzájom, dokonca aj vtedy, keď nedokážeme vyriešiť všetky nezhody, a nájdeme spôsob, ako sa navzájom vypočuť a povedať si všetko potrebné, môžeme ďalej spolunažívať a rásť.

Každý zmysluplný rozhovor sa skladá z nespočetných malých rozhodnutí. Vyskytnú sa prchavé okamihy, keď správne položená otázka,

PROLÓG

zraniteľné priznanie alebo empatické slovo môžu úplne zmeniť dialóg, ktorý vedieme. Tichý smiech, sotva počuteľný povzdych, priateľský úsmev v napätej chvíli: Niektorí ľudia sa naučili rozpoznať tieto príležitosti. Dokážu vystihnúť druh diskusie a pochopiť, o čo tým druhým skutočne v rozhovore ide. Naučili sa počuť to, čo je nevypovedané, a hovoriť tak, aby ich ostatní chceli počúvať.

Toto je teda kniha, ktorá skúma, ako komunikujeme a ako vytvárame spojenia. Pretože správny rozhovor v správnej chvíli môže všetko zmeniť.

TRI DRUHY ROZHovorov

PREHLAD

Konverzácia je ako vzduch, ktorý spoločne dýchame. Celý deň sa rozprávame so svojimi rodinnými príslušníkmi, kamarátmi, cudzími ľuďmi, spolupracovníkmi a niekedy aj s domácimi zvieratami. Komunikujeme prostredníctvom textových správ, e-mailov, online príspevkov a sociálnych médií. Dorozumievame sa prostredníctvom klávesnice a diktovania, niekedy rukou písanými listami a občas aj vrčaním, úsmevmi, grimasami a vzdychmi.

Nie všetky konverzácie sú však rovnocenné. Keď je rozhovor zmysluplný, naplňa nás to úžasným pocitom. Akoby sa odhalilo niečo veľmi dôležité. „V konečnom dôsledku je putom každého spolužitia, či už v manželstve alebo v priateľstve, rozhovor,“ napísal Oscar Wilde.

Ale zmysluplné rozhovory, ktoré sa *nevyvíjajú* dobre, môžu viesť k hroznému pocitu. Je to frustrácia, sklamanie, premárnená príležitosť. Môžeme po rozhovore zostať zmätení, rozrušení a neistí, či niekto rozumel tomu, čo bolo povedané.

V čom spočíva rozdiel?

Ako vysvetľuje ďalšia kapitola, náš mozog sa vyvinul tak, že túži po spojení. Dôsledné dosiahnutie súladu s inými ľuďmi si však vyžaduje pochopenie fungovania komunikácie – a hlavne uvedomenie si, že ak sa chceme prepojiť, musíme sa zapojiť do rovnakého *druhu* konverzácie v rovnakom čase.

Superkomunikátori sa nenarodili so špeciálnymi schopnosťami, ale usilovne premýšľali o tom, ako sa rozhovory vyvíjajú, prečo sú úspešné alebo neúspešné. Zvažovali takmer nekonečné množstvo možností, ktoré každý dialóg ponúka a ktoré nás môžu zbližiť alebo rozdeliť. Keď sa naučíme rozpoznávať tieto príležitosti, začneme hovoriť a počúvať novým spôsobom.

PRINCÍP ZOSÚLADENIA

Ako zlyhať pri náboře špiónov

Ak by bol Jim Lawler k sebe úprimný, musel by priznať, že v náboře špiónov bol jednoducho príšerný. Bolo to také zlé, že väčšinu noci sa obával, že ho vyhodia z jedinej práce, ktorú kedy miloval, z práce zamestnanca americkej spravodajskej služby CIA, ktorú získal pred dvoma rokmi.

Písal sa rok 1982 a Lawler mal tridsať rokov. Do CIA nastúpil po štúdiu práva na Texaskej univerzite, kde mal priemerné známky, a potom prešiel radom nudných zamestnaní. Jedného dňa, keď si nebol istý, kam ďalej so svojím životom, zatelefonoval náborovému pracovníkovi CIA, ktorého kedysi stretol na univerzite. Nasledoval pracovný pohovor, potom test na detektore lži, ďalej tucet ďalších pohovorov v rôznych mestách a napokon séria skúšok, ktorých cieľom bolo zistiť všetko, čo Lawler *nevedel*. (Premýšľal nad tým, *kto si môže pamätať víťazov majstrovstiev v americkom rugby zo šesťdesiatych rokov?*)

Nakoniec sa dostal až na záverečný pohovor. Situácia pre neho nevyzerala dobre. Jeho výsledky na skúškach boli slabé až priemerné. Nemal žiadne zahraničné skúsenosti, neovládal cudzie jazyky, nemal vojenský výcvik ani špeciálne schopnosti. Napriek tomu, ako pozna-

menal vedúci pohovoru, Lawler na tento rozhovor priletel do Washingtonu na vlastné náklady. Snažil sa pri každom teste, aj keď bolo jasné, že nemá ani poňatia o tom, ako odpovedať na väčšinu otázok, a na každý neúspech reagoval s obdivuhodným, aj keď nemiestnym optimizmom.

Náborový pracovník sa ho spýtal, prečo sa tak veľmi chce pridať k CIA.

„Celý život som túžil robiť niečo dôležité,“ odpovedal Lawler. Chcel slúžiť svojej krajine a „prinášať demokraciu národom bažiacim po slobode“. Ako tieto slová hovoril, uvedomoval si, že vyznievajú smiešne. Kto už pri pracovnom pohovore použije slovo „bažiaci“? Zastavil sa, nadýchol sa a povedal to najúprimnejšie, čo mu napadlo: „Môj život je prázdny,“ zveril sa pracovníkovi agentúry. „Chcel by som byť súčasťou niečoho zmysluplného.“

O týždeň neskôr mu z agentúry zavolali a ponúkli mu prácu. Okamžite súhlasil a hlásil sa do Camp Peary, miesta, ktoré v agentúre volali Farma, teda výcvikového zariadenia v štáte Virgínia, kde sa učil otvárať zámky, nechávať správy v mŕtvych schránkach a nepozorovane sledovať ľudí.

Najprekvapujúcejším aspektom tréningového plánu na Farme však bola posadnutosť agentúry umením konverzácie. Počas svojho pôsobenia sa Lawler naučil, že práca pre CIA je v podstate predovšetkým o komunikácii. Úlohou agenta v teréne nebolo zakrádať sa v tieni alebo šepkať na parkoviskách. Jeho prácou bolo rozprávať sa s ľuďmi na večierkoch, nadväzovať priateľstvá na veľvyslanectvách, nadväzovať kontakty so zahraničnými úradníkmi v nádeji, že jedného dňa budete môcť v tichosti hovoriť o nejakej dôležitej spravodajskej informácii. Komunikácia je taká dôležitá, že v súhrne metód školenia CIA je uvedená hneď na začiatku: „Hľadajte spôsoby, ako sa prepojiť,“ píše sa v ňom. „Cieľom riadiaceho pracovníka agentúry by malo byť, aby potenciálny agent uveril, ideálne oprávnene, že riadiaci pracovník je jedným z mála ľudí, možno dokonca jediný človek, ktorý mu skutočne rozumie.“

Lawler ukončil špiónážny výcvik s výbornými známkami a bol odveľený do Európy. Jeho úlohou bolo nadviazať kontakt so zahraničnými byrokratmi, pestovať priateľské vzťahy s diplomatmi na veľvyslanectvách a získavať ďalšie zdroje, ktoré by mohli byť ochotné viesť úprim-

né rozhovory – a tým, ako dúfali jeho šéfovia, otvoriť dvere k diskusiám, ktoré by pomohli svetové záležitosti zvládať o niečo lepšie.



Prvé mesiace v zahraničí boli pre Lawlera veľmi nepríjemné. Snažil sa čo najlepšie zapadnúť. Zúčastňoval sa na slávnostných večierkoch a popíjal v baroch neďaleko veľvyslanectiev. Nič nefungovalo. Bol tam úradník z čínskeho zastúpenia, s ktorým sa stretol na lyžovačke v après-ski bare, a viackrát ho pozval na obed a koktail. Nakoniec Lawler nabral odvalu a opýtal sa, či si jeho nový priateľ nechce privyrobiť odovzdávaním klebiet, ktoré počul na veľvyslanectve. Muž odpovedal, že ďakuje, ale jeho rodina je dosť bohatá a tiež je tu problém s tým, že v jeho krajine sa za takéto veci zvykne popravovať. Ďakujem, neprosím.

Potom sa objavila recepčná zo sovietskeho konzulátu, ktorá sa zdala byť nádejná, kým si Lawlera jeden z jeho nadriadených nezobral bokom a nevysvetlil mu, že v skutočnosti pracuje pre KGB a je to ona, kto sa snaží naverbovať *jeho*.

Nakoniec sa objavila príležitosť, ktorá mu mohla zachrániť kariéru: Jeden z kolegov zo CIA sa zmienil o návšteve mladej ženy z oblasti Blízkeho východu, ktorá pracovala na ministerstve zahraničných vecí svojej krajiny. Yasmin bola na dovolenke, vysvetlil mu kolega, a bývala u brata, ktorý sa presťahoval do Európy. O niekoľko dní neskôr sa Lawlerovi podarilo na ňu „náhodou naraziť“ v reštaurácii. Predstavil sa ako obchodník s ropou. Keď sa začali rozprávať, Yasmin spomenula, že jej brat bol vždy zaneprázdnený a nikdy nemal čas zobrať ju na prehliadku mesta. Zdalo sa, že je osamelá.

Lawler ju na druhý deň pozval na obed a začal sa zaujímať o jej život. Má rada svoju prácu? Je ťažké žiť v krajine, v ktorej nedávno prebehla konzervatívna revolúcia? Yasmin sa mu zverila, že nenávidí náboženských radikálov, ktorí sa dostali k moci. Túžila sa odsťahovať, žiť v Paríži alebo v New Yorku, ale na to potrebovala peniaze. Aj na to, aby si mohla dovoliť tento krátky výlet, musela mesiace šetriť.

Lawler, ktorý vycítil príležitosť, spomenul, že jeho ropná spoločnosť hľadá konzultanta. Vysvetlil, že ide o prácu na čiastočný úväzok, ktorú mohla vykonávať popri svojej práci na ministerstve zahraničných