

DŮVĚRYHODNÝ

DŮVĚŘUJÍCÍ

ROBIN DREEKE
& CAMERON STAUTH

LIDÉ POD LUPOU

RACIONÁLNÍ

TAJNŮSTKÁŘSKÝ

POZNEJTE OSTATNÍ
POMOCÍ METOD FBI.

xyz

NEČESTNÝ

DRAVÝ

Lidé pod lupou

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na

www.xyz.cz

www.albatrosmedia.cz



Robin Dreeke, Cameron Stauth

Lidé pod lupou – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2024

Všechna práva vyhrazena.

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


ALBATROS MEDIA

Lidé



pod lupou

Vědění je nejsilnější zbraň. Máte v hledáčku službu, se kterou své přečtené knihy pošlete dál? Zamířte rovnou na **www.restorio.cz**.

Albatros Media podporuje udržitelný rozvoj, který vrací použitým věcem smysl. On-line antikvariát Restorio vaše knihy odkoupí a zaplatí vám ihned – nečekáte, až se prodají. Získané peníze si můžete nechat, nebo si vyberete charitu, kterou jimi podpoříte. V tom případě navýší Restorio částku o 20 %.

**UŽIVATELSKÁ PŘÍRUČKA
BÝVALÉHO AGENTA FBI
K PŘEDVÍDÁNÍ JEDNÁNÍ LIDÍ**

xyz

Lidé pod lupou

**ROBIN DREEKE
CAMERON STAUTH**

Naším rodinám

**Kim, Katelyn a Kevinovi
Lori, Gabrielovi a Adrienne**

ČÁST PRVNÍ

Přítel, či nepřítel?

1.

JAK OBSTÁT VE SVĚTĚ PLNÉM CIZINCŮ

11. září 2001

Pobočka FBI, New York

Byl krásný den, nebe bez mráčku a pro Ameriku poslední okamžik nevinnosti. Život byl jednoduchý, peníze tekly proudem, demokracie vzkvétala, studená válka dávno skončila a Spojené státy si užívaly dříve nevídaného klidu a míru: ať je to dnes sebetěžší pochopit, zdálo se, že mír bude panovat na věky.

Každý den se přehoupl v ten následující tak mírně a předvídatelně, že se všichni shodovali na tom, že jsme konečně dospěli „na konec dějin“ – a věřte, nebo ne, v tom nejlepší slova smyslu.

První roztržené krůčky směrem k novému světovému uspořádání se odehrály v roce 1982, když se Ronald Reagan konečně dohodl se Sovětským svazem, že přeruší výrobu a vývoj veškerých nových jaderných zbraní – odvolával se při tom na prastaré ruské přísloví *důvěřuj, ale prověřuj*. V tomto případě to znamenalo jediné, totiž že Rusům bude věřit pouze v případě, že dokážou, že si důvěru zaslouží, a to řečí faktů a strohých čísel.

Při zpětném pohledu se možná zdá být nasnadě, že se Sovětský svaz musel brzy rozpadnout. Tenkrát byla ale politika Sovětů naprosto nepředvídatelná. Američané na obou pólech politického spektra byli přesvědčeni, že Reaganova dohoda je odsouzena k neúspěchu. Levice tvrdila, že důvěra založená na důkazech není žádná důvěra, a pravice zase

tvrdila, že nepříteli se důvěřovat nedá. Obě strany se mýlily. Fungovalo to. A já na tuto lekci nikdy nezapomněl.

Tato nová éra ale měla brzy skončit. Důvěra a předvídatelnost, které mír téměř vždy doprovázejí, měly během pár vteřin zmizet z povrchu zemského.

Společně s kolegou jsme zrovna stáli u stánku s občerstvením kousek od Wall Street přímo před mrakodrapem, v němž sídlilo naše regionální vedení. Bylo teprve tři čtvrtě na devět, ale já už měl chuť na druhou kávu toho dne. Do práce jsem totiž dorazil v pět ráno, nadšený, že mohu být součástí dlouhého amerického experimentu *důvěry vůči vůdcům, kteří jednají v našem nejlepším osobním zájmu*: podstata filozofie a politiky, již nazýváme demokracií.

Pak jsem uslyšel náraz.

Vypadalo to, že do severní věže Světového obchodního centra narazilo malé letadlo.

Můj kolega prohlásil: „Chudák, musel dostat infarkt.“

„Aspoň že to nejsou teroristi,“ odpověděl jsem.

Pospíchali jsme zpátky do kanceláře. Tady skoro všichni stáli u okna, fascinovaní tou podívanou.

Hasičský vůz z nedaleké stanice s houkající sirénou vyrazil na místo a nám připadalo, že máme místa v první řadě v inspirující ukázce hrdinství, které zemi vynese k ještě větším výšinám.

Pět z hasičů, které jsem v tom hasičském voze viděl, mělo být zanedlouho po smrti a s nimi i stovky dalších.

Z budovy začaly padat trosky. Udělalo se mi zle od žaludku, když jsem si uvědomil, že to nejsou trosky, ale lidé – máchali kolem sebe rukama a nohama.

Zanedlouho nastala ohnivá exploze i v jižní budově. Vykřikl jsem: „Proboha – jsou to teroristi!“ Ohlédl jsem se za sebe. Místnost byla prázdná.

Za chvilku se sem ale vrátilo deset agentů, kteří dříve všichni tak jako já sloužili u námořnictva. Někdo řekl, že k naší budově míří auta naložená výbušninami. Byl to jeden z nejvyšších mrakodrapů v okolí a krom toho i federální budova.

„Musíme se evakuovat!“ křičel jsem. Byl jsem v newyorské kanceláři relativní nováček, kolem mě byli samí služebně starší agenti, tohle ale nebyla ta chvíle, kdy si dělat starosti, zda nepřekračuji své pravomoci.

„Ne!“ vykřikl jeden z agentů. „Když nastane tvůj čas, tak nastane tvůj čas!“

Dlouho jsem tohoto konkrétního agenta považoval za výjimečně rozumného člověka, jeho emoční výlev mi ale připadal hloupý a unáhlený. Ignoroval jsem ho tedy a pomohl jsem dát dohromady skupinku lidí, která měla běžet k velicímu stanovišti FBI u paty Světového obchodního centra.

V aktu neuvěřitelné odvahy se kdosi vrhl k věžím na pomoc člověku, který vyklopýtal z jedné budovy, zachránce se ale dostal tak blízko, že ho zabilo padající tělo. Lidé se vyhýbali létajícím troskám a padajícím tělům, v kouři a prachu však byla většina postav neviditelná nebo vypadaly jako figuríny.

Muži a ženy riskovali své životy kvůli cizím lidem, mnozí se ale zcela pochopitelně ve strachu krčili opodál nebo zkrátka zmizeli. Někteří byli v šoku, jiní ale jednali rozhodně a jasně jako vojáci v bitvě.

Spolupracoval jsem tehdy s agentem jménem Lenny Hatton. Lenny dříve pracoval jako expert na výbušniny u námořnictva, v minulosti řešil tři teroristické útoky a právě měl za sebou roli svědka při soudním procesu s al-Káidou. Teď si uvědomil, že je potřeba zjistit informace o tom, co se děje uvnitř obou budov. Vběhl tedy do temnot, zatímco všichni ostatní utíkali ven.

Bylo možné, byť nepravděpodobné, že se Lennymu podařilo najít mého bývalého šéfa u FBI Johna O'Neilla, který byl ten den poprvé ve službě coby šéf ochranky WTC. John se svým týmem řešili bombový útok na Světové obchodní centrum z roku 1993 a poslední čtyři roky pracoval v FBI na případu Usámy bin Ládina, přičemž se pokoušel přesvědčit relevantní autority o tom, že bin Ládin je schopen naplánovat přímý útok na USA. V této chvíli se John nacházel ve čtyřicátém devátém patře Jižní věže, vedl evakuaci a odmítal opustit své místo.

Uprostřed chaosu jsem byl obklopen agenty, o nichž jsem se domníval, že je dobře znám, najednou se mi ale zdálo nemožné předvídat, jak se kdo z nich zachová. Utečou? Schovají se? Budou pomáhat? Nebo se vrátí domů k rodině, místo aby napínali síly v Ground Zero? Jako obvykle se nedalo jednoznačně říci, co je správně, a co je špatně. Prostě to tak bylo. V této chvíli ale bylo naprosto zásadní umět přechít, jak vnímají realitu lidé, kteří mě obklopují, a v těch zoufalých chvílích *jsem to nedokázal*. Myslel jsem si, že ty lidi znám, v té chvíli jsem si ale uvědomil, že o nich vím jen to, co oni sami chtějí, ať už to bylo dáno jejich skromností, tajnůstkářstvím, studem, přetvářkou či prostě snahou chránit si své soukromí. Dokonce jsem neměl ani tušení o jejich mnoha ctnostech, včetně prosté fyzické odvahy, kterou tu prokázali John i Lenny.

Všechno se změnilo a spolehnout se nedalo vůbec na nic.

Zamířil jsem zpátky k našemu mrakodrapu, který, jak se mi zdálo, unikl poškození, ačkoli třetí budova, která se ten den zřítila, zatím ještě stála. Následovalo mě pár kolegů a já jim řekl: „Držte se pospolu! Bylo by horší, kdybychom museli zemřít o samotě.“ Jeden z našich agentů zůstal pozadu a nakonec opadl.

Budova se začala třást a naklánět a všichni vypadali v šoku. Způsobil to kolaps první budovy WTC. Když se zřítila i druhá budova, ztratili jsme s Lennym veškerý kontakt.

Byl totiž mrtev. Jeho poslední známá slova, která pronesl k muži, je- muž zachránil život, oslepenému a dusícímu se vedrem a prachem, zněla: „Jdu zpátky dovnitř.“ Lenny zřejmě neměl žádné iluze o svých šancích na přežití. Myslел jsem si, že ho dobře znám, netušil jsem ale, že je schopen soucitu tak hlubokého, že dokázal překonat i jeho děs.

I Johnny padl při zřícení té druhé věže, poté, co zachránil mnoho životů. Dnes je uložený v New Jersey, v hrobě ozdobeném malou vlajkou USA. V roce 2002 mu byl věnován jeden díl pořadu *Frontline*. Jmenoval se „Muž, který znal pravdu“, já jsem ale nikdy nebyl schopný se na ten díl podívat.

Přes 200 příslušníků orgánů veřejné moci z desítek různých oddělení se připojilo k 338 hasičům, kteří všichni zemřeli nejen jako vlastenci, ale jako dobří, stateční lidé, kteří toho osudového dne nerozlišovali mezi přítelem a cizincem.

Ten den večer jsem našel svoje auto tam, kde jsem ho zaparkoval. Před ním ležel kus motoru z letadla. Domů jsem se probíjaval troskami a vyměňoval jsem si pohledy s kolemjdoucími, kteří ani nezamrkali. Přemýšlel jsem, kdo z nich asi čeká na někoho blízkého, kterého už nikdy neuvidí. Jedna žena, která stála na okraji chodníku a zjevně plakala, mi podala lahev vody a řekla: „Bůh vám žehnej.“ Nedokázal jsem jí ani poděkovat, jen jsem sklopil hlavu.

Tu nejhorší chvíli jsem zažil z bezprostřední blízkosti, lidé kolem mě ze sebe ale vydali to nejlepší. To je tragický paradox podobných chvil. Jako obyčejně sebou ta náhlá, nečekaná bolest toho dne přinesla i další známé a podobně hořkosladké moudro: „*Otevři oči a uvidíš ostatní takové, jací doopravdy jsou.*“

Toho prvního dne té podivné nové Ameriky se mi dokonce zdálo, že kolemjdoucí zoufale bojují s touto novou realitou a stoicky, silou vůle se pokouší jí čelit tak, jako čelili otrávenému vzduchu a pachu smrti vznášejícímu se ve vzduchu. Mnozí působili otupěle, stále v zajetí šoku, neschopní dohlédnout dopad nové reality.

Já takovou možnost neměl. Z titulu svého povolání jsem musel já i mí kolegové hledět dál, za svoji bolest, přemýšlet racionálně a lidem na ulici a dál předat *zdravý a bezpečný* nový světonázor.

Věděl jsem, že to bude těžké. Většina lidí by ráda odhodila iluze. Kdo chce ale doopravdy zažít rozčarování?

Podle informací našich tajných služeb bylo téměř jasné, že za útoky je odpovědný bin Ládín, zdálo se nám ale, jako bychom ani nepotřebovali znát přesné informace. Téměř všichni jsme tušili, že to byl opravdu on. Tenkrát jsem měl tendenci svým tušením věřit. Dnes už to tak není.

V hlavě mi vířily samé otázky. Proč ministerstvo vnitra ani žádná z agentur o třech písmenech nejednaly rozhodně a jasně podle toho, co o bin Ládínovi věděly od Johna? Co mělo přijít dál? Kdo byl ještě v New Yorku a měli jsme se ho právem obávat? *Co mám dělat já?*

A proč se mi tak zoufale nedařilo odhadnout, jak se zachovají ti nejbližší z mých nejbližších kolegů, když bylo tolik v sázce? Cítil jsem s těmito lidmi velkou blízkost a měl jsem dojem, že jsme na sebe napojení, nebo alespoň operujeme na stejné vlnové délce. Jako agent jsem měl mít oči jako rentgen, a když jsem nedokázal předvídat jednání svých přátel, jak jsem se proboha mohl domnívat, že dokážu odhadnout, jak se budou chovat padouchové?

Na to jsem pochopitelně odpovědět nedokázal. Slíbil jsem si ale, že odpověď musím najít. Ty nejhorší události jsou vždycky příležitostí k růstu.

Samozřejmě by bývalo pěkné, kdybych to dokázal udělat pro Lenneho, otce čtyř dětí, a pro Johna, který měl děti dvě. Na to už ale bylo příliš pozdě.

Jak číst lidi

Jen málo životních potíží má tak univerzálního společného jmenovatele, jako je neschopnost „přečíst“ ostatní lidi a úspěšně předvídat, jak se zachovají. Není to tím, že bychom snad všichni byli neřízené střely, kompulzivní lháři, nebo trpěli náhlými změnami osobnosti. Je to tím, že většina z nás skrývá nebo maskuje určitou část svého života, kterou nechceme odhalit druhým. Platí to zejména, pokud jde o něco důležitého – například o lásku, peníze, kariéru či vlastní reputaci.

Dokonce i dobří lidé mají potřebu určité věci skrývat, protože nikdo není dokonalý a všichni jsme zranitelní. Velké procento lidí porušuje

pravidla a lže, když se dostanou do zoufalé situace – když po něčem hodně touží nebo se toho bojí. Dokonce i lidé, kterým nic nehrozí, často skrývají pravdu a snaží se hledat různé cestičky, jak získat v životě jisté výhody.

Sluší, mravní lidé pravdu skrývají také, protože všichni toužíme být milováni a někdy se bojíme, že naše pravé já si to nezaslouží.

Miliony lidí ale své záměry a celou pravdu skrývají z mnohem temnějších důvodů – motivací jim bývá chamtivost, manipulace, moc, snaha ovládat druhé a klamat je. Bohužel je to velice časté, především v prostředí a v situacích, kde je náročné obstát. Stává se to hlavně, když někdo získá moc, dokonce i tehdy, když je jeho pozice moci relativně bezvýznamná.

Lidé často jednají neeticky. Když pak s někým jednáte o něčem důležitém a nevíte, jak se zachová v následující chvíli, je to nejen divné a matoucí, ale také děsivé.

Aby společnost změkčila tuto nahodilou, ochromující lidskou vlastnost, existuje téměř ve všech kulturách řada snah o nastavení spravedlivých a závazných způsobů, jak pojistit určitý závazek: jsou jím obchodní smlouvy, předmanželské smlouvy, náboženská pravidla, zvyklosti, sliby a nevyřčené společenské závazky. Přesto se většina z nás dostane čas od času do situace, kdy se má před ostatními na pozoru. Všichni jsme zažili zrušení zdánlivě neporušitelných závazků, přátelství, manželství, spolenectví, mileneckých vztahů, dobrých mravů, zákonů i závazků spojených s péčí o děti.

A každému z nás čas od času někdo lže a podvádí nás.

Občas to vypadá, že odhadnout správné druhé lidi je téměř nemožné, zejména pokud se jedná o obchodní vztah – v těchto případech totiž často jednáte s lidmi, které dobře neznáte, v kompetitivním prostředí, v němž sdílení není normou.

Pro mnoho lidí je ale ještě horší fakt, že často nedokážou předvídat ani jednání svých nejbližších přátel a členů rodiny. Rozvody, domácí násilí, sebevraždy, boje o svěření dětí do péče a pohlavní choroby, to je jen několik příkladů situací, které nás mohou hrozně a nepříjemně překvapit. Všechny tyto situace mohou vést k těžkostem. Když vás někdo podvede v rámci vašeho povolání, může to být zničující finančně. Když vás ale zradí milovaný člověk, může to naprosto změnit váš náhled na svět.

Tato nevyhnutelná narušení našich nejposvátnějších zásad poškozují důvěru v ty nejvyšší hodnoty – včetně těch, které ovlivňují a někdy

naprosto vládnou veškerým mezilidským vztahům, od pracovních dohod až po samotnou lásku. Tou vznešenou hodnotou je totiž *důvěra*. Důvěra je aktivní formou víry. Ukazuje, v reálném čase a reálném světě, víru, že lidé se nejen pokusí jednat tak, jak řekli, ale že budou i schopni a ochotni to udělat. Zrada důvěry je jednou z nejničivějších zkušeností, jaké mohou člověka potkat, částečně proto, že je téměř nemožné si ji nebrat osobně. Zraňuje hlouběji než náhodná ztráta, protože vede nejen k pochybnostem o druhých, ale i o sobě samém, kdy si říkáme, že jsme to měli tušit.

V této knize vám ukážu, jak toho dosáhnout.

Není to tak těžké, jak si možná myslíte. Dělá se to tak, že se naučíte předvídat, jak se druzí zachovají v těch nejdůležitějších situacích a také proč. A když se vám to podaří, budete se cítit chráněni před dalším zraněním. Vaše srdce se začne uzdravovat z těchto minulých zkušeností a vaše sebedůvěra poroste. Když budete mít trochu štěstí, tak už se ve chvílích, kdy na tom nejvíc záleží, příště nenecháte oklamat.

Svoje znalosti v této oblasti jsem nezískal přirozeně ani intuitivně, částečně proto, že jsem celkem typickým představitelem Američana mužského pohlaví, který nedisponuje žádným vrozeným darem, který by mu usnadňoval čist lidské chování. Jako mnoho jiných lidí jsem se naučil chování lidí analyzovat tou těžší cestou, totiž metodou pokus omyl. Teprve později mi došlo, že bych mohl vytvořit systém k porozumění lidem: systém, který je možné si osvojit a procvičováním ho dovést k dokonalosti.

Bez cvičení ale nejspíš i nadále budete mít problémy s tím, jak se zachovají ostatní v kritických situacích, kdy se jim život obrátí naruby. Zločinci vždycky sáhnou k manipulaci, proměnných bude čím dál víc, mysl budete mít zastřenou nerozhodností a pochybami – protože když nevíte, co od druhých můžete očekávat, je téměř nemožné dobře naplánovat to, co je k úspěšnému životu potřeba.

A zatímco budou hodiny odtikávat čas, vaše pochybnosti se budou prohlubovat, strach učinit rozhodnutí bude narůstat jako nákaza a budou kvůli tomu vznikat další potíže: odcizení od nevinných lidí, potřeba slídit v soukromí druhých nebo oddalování rozhodnutí do chvíle, kdy už je pozdě něco změnit. Čas se naplní a většina lidí se uchýlí k tomu, že si budou držet palce, řídit se instinktem a prostě si hodit kostkou.

Je bohužel faktem, že lidé, kteří nemají všechny informace, se správně rozhodnou jen asi v polovině případů. To potvrzují ty nejlepší behaviorální studie. Samozřejmě to není jejich chyba – člověk, jehož se pokusili

odhadnout, často situaci zmanipuloval. Někdy vás lidé klamou, aniž by si toho byli vědomi, protože každý chce být viděn v tom nejlepším světle. Často tedy lidé lžou sami sobě a pak lež ještě šíří dál. Takové grandiózní mýty se pak stanou součástí reputace daného člověka. Jak často jste se třeba setkali s někým, kdo byl údajně mistrem v určité dovednosti, a přitom to vůbec nebyla pravda?

Zapamatujte si: Téměř každý člověk na světě alespoň někdy zažil ten nepříjemný pocit zrady a téměř každý je z toho zmatený, zoufalý a podezřivý. Není o nic silnější ani moudřejší, jen prostě odmítá komukoli věřit. To je samo o sobě ochromující.

Aby lidé mohli fungovat efektivně, musí se naučit předvídat, co udělají druhí, a podle toho jim také důvěřovat. Pokud ale svoji důvěru rozdáváte na potkání, může se vám snadno stát, že přijdete o to, co je vám nejdražší. A kdykoli vycítíte, že by se mohlo dít něco takového, budete v pokušení zabouchnout dveře, které potřebujete otevřít, a skončíte sami, uzavření a paralyzování vlastní zlou předtuchou.

Strach, strach, strach. Známe ho všichni.

Téměř každý instinktivní strach ve vztazích ovšem může být překonán jednou z nejmocnějších lidských dovedností, totiž schopností předvídavosti. Bez této dovednosti budete zřejmě vždy váhat, než někomu svěříte svoji důvěru, a za tento nedostatek zaplatíte vysokou cenu. Důvěra vytváří prostor pro klid a kreativitu, každého ze zúčastněných motivuje a sjednocuje celé národy. Nachází se na vrcholku pyramidy lidské hierarchie všech pozitivních činů, protože to je ekvivalent lásky – a často se také v kombinaci s láskou vyskytuje.

Když odhadujete lidi, dozvíte se toho hodně o jejich charakteru, povahových vlastnostech, tendencích, touhách, obavách, sklonech, silných a slabých stránkách i dovednostech. To všechno se ale slévá do jediného, nejvýznamnějšího atributu, který vždycky hledáte – tím je důvěryhodnost. Právě to je vlastnost, která osvětluje záhady, dává vyniknout pravdě a pro pozitivní vztah je naprosto klíčová.

Šest klíčových znaků pro předvídání chování

V této knize vám vysvětlím svůj systém šesti znaků pro ověření pravdy a náznaků, které ji odhalují, zásadních pro předvídání lidského chování.

Znak č. 1: Svěřování

Vytvoření vzájemných vazeb pro společný úspěch.

Znak č. 2: Dlouhodobost

Přesvědčení, že vaše pouto je trvalé.

Znak č. 3: Spolehlivost

Projevení kompetence a vůle dostát závazku.

Znak č. 4: Činy

Projevy konzistentních vzorců pozitivního chování.

Znak č. 5: Jazyk

Vytváření propojení uměním kvalitní komunikace.

Znak č. 6: Stabilita

Překonání konfliktů skrze emoční soulad.

Tento systém nahrazuje hádání naslepo, naslouchání instinktu, spoléhání na štěstí, intuici a drama.

Řada těch největších strachů, které život činí tak složitým, se dá zkrotit tímto jednoduchým systémem a lze tak odhalit ten pravý směr pro většinu mezilidských vztahů.

Tento systém není soutěží popularity, dokonce ani měřítkem dobrého a zlého, je pouze zárukou *předvídatelnosti*. Učí nás číst náznaky, které nám umožní správně odhadnout charakter, vlastnosti a schopnosti našeho protějšku.

Pokud dokážete důvěřovat druhému v tom, že udělá, co potřebujete, je to skvělé a můžete tomu přizpůsobit své jednání. I když ale zjistíte, že druhému nemůžete takto důvěřovat, je to také v pořádku, protože i tak tomu *můžete přizpůsobit své jednání*.

Tento systém určitě nevyřeší všechny vaše problémy, protože ale povolává na pomoc schopnost předvídat, umožní vám přistupovat ke svým rozhodnutím o tom, komu důvěřovat, racionálně a s moudrostí, a hlavně beze strachu, že se něco pokazí. Pomůže vám bránit se podvodníkům, včetně těch na nejvyšších postech, a nebudete už muset ztrácet čas s manipulátory, blázny, šarlatány a těmi, kdo to myslí dobře a chtějí udělat to, co od nich očekáváte, ale nejsou toho schopní.

Ještě lepší však je to, že systém vás dovede k těm *správným* lidem: těm, kteří opravdu stojí o to, abyste uspěli, kteří jsou schopní vám pomoci a udělají všechno pro to, aby se vám to podařilo. S takovými lidmi po boku si nebudete muset dělat tolik starostí, ubude vám práce, prohloubí se vaše vztahy a vaše schopnost předvídat svoji vlastní budoucnost a tím ji *utvářet* se stane naprosto fenomenální.

Můj systém funguje, protože zasahuje až k jádru podstaty lidského chování a spočívá na jediné základní premise: *Jedna věc, kterou si můžete být téměř vždy jisti, je to, že druzí budou jednat ve svém nejlepším zájmu.*

Někteří lidé to považují za cynické, myslím ale, že je nejen zdravé, ale i naprosto nezbytné očekávat právě toto. Je to totiž podstata principu přežití, zdroj úspěchu, punc autenticity a patří sem jakékoli další ctnostné, altruistické cíle.

Jednoduchý princip *lidé se snaží dosáhnout na to, po čem touží*, je naprosto praktický, zakotvený v naší kultuře i v našem uvažování, a tak máme tendenci si myslet, že ti, kdo nejednají ve svém nejlepším zájmu, jsou sebe-destruktivní, líní nebo lhotejní k potřebám těch, kdo jsou na nich závislí.

Abyste dokázali předvídat, jak se lidé zachovají, musíte zjistit, co považují za svůj nejlepší zájem, a tuto znalost použít k předpovídání jejich chování. Není to vždycky snadné, ale dá se rychle naučit jak na to. Váš život už pak nikdy nebude stejný jako dřív. Síla předvídatosti je v podstatě superschopnost.

Důvěra není otázkou morálky, důvěra je otázkou předvídatelnosti.

To rozšiřuje definici důvěry – místo toho, abychom očekávali, že lidé jednají s těmi nejlepšími úmysly, musíme předpokládat, že lidé se soustavně pokoušejí dosáhnout toho, co *chtějí*, a není tak těžké předvídat, jak se zachovají.

Důvěra nicméně musí být postavena na racionálním základu – a to, že je nám někdo prostě sympatický, sem nepatří. Je smutnou životní pravdou, že většina lidí dojde k větší újmě ze strany těch, které milují, než ze strany všech ostatních dohromady. A není to navíc tím, že by člověk, jehož milují, byl zlý, je to tím, že svoji důvěru nevěřili do těch správných rukou.

To je také důvod, proč je předvídatelnost založená na faktech tak důležitá. Předvídatelnost stojí na prvním místě a důvěra teprve následuje. Pokud nemůžete rozumně předvídat, co udělá někdo druhý, jen těžko mu můžete důvěřovat.

S důvěrou přichází také další typické rysy chování: loajalita, vstřícnost, spolehlivost, upřímnost a moudrost. Toto jsou téměř výhradně

vlastnosti těch, kterým důvěřujeme. Základním pravidlem tedy je, že pokud dokážeme předvídat *důvěryhodnost* druhého člověka, přirozeně a nevyhnutelně budeme mít sklon s ním spolupracovat a tyto tendence budou vzájemné.

Tato klíčová pravda týkající se předvídání toho, jak se druzí zachovají, je jediná věc, jakou kdy budeme o důvěře vědět opravdu s jistotou. Nic víc ale ani vědět nepotřebujeme.

Je však důležité tuto pravdu nevyužívat k manipulaci druhými. Když se k tomu snížíme, možná budeme přesto schopni najít ty, kterým můžeme důvěřovat, *nikdy to ale nebude vzájemné*. Svět je plný manipulátorů a opravdu nechcete, aby se tato nálepka týkala právě vás.

Prvním krokem k tomu, abychom princip předvídatelnosti uplatnili v praxi, je tedy zjistit, o čem jsou druzí přesvědčeni, že je to v jejich nejlepším zájmu. Většina lidí vám to s radostí řekne. Proč by také ne? Většinou je to ten nejlepší způsob, jak skutečně dosáhnout svého. Ten nejlepší ukazatel tedy bývá to, co vám o sobě druzí sami řeknou.

Někteří lidé budou mít obavy, aby nepůsobili vlezle, závisle, útočně nebo sebestředně. I tak můžete zjistit, po čem touží. Agenti v oddělení FBI, které vedu – program behaviorální analýzy BAP – to dělají dennodenně. Naučím vás, jak uvažuje agent BAP: objektivně, racionálně, systematicky a bez emocí, které ho rozptylují. S takovým nastavením můžete přesně analyzovat data týkající se lidského chování: jejich činy, tvrzení, řeč těla, názory, reputaci osobní i profesní i jejich schopnosti.

Tyto ukazatele odhalíte snáze, než byste si mysleli, lidé totiž své vnitřní vlastnosti i představy ukazují navenek dost jednoznačnými kroky, podobně jako hráč pokeru snadno pozná, jaké kdo drží karty. Dobří hráči pokeru nejsou zruční jen v kartách, umí si totiž hrát i s protihráči.

Předvídání lidského chování není žádná věda, je to ale společenská dovednost a musíte na ni aplikovat tu správnou kombinaci logického uvažování, strategie, skepse, pozorovacích schopností a ochoty přijmout i nepřijemnou pravdu.

Zásadní je i empatie, protože abyste lidem skutečně porozuměli, musíte na chvíli opustit vlastní náhled na věc a podívat se na svět i na sebe očima druhého člověka. Možná se vám nebude líbit, jak před druhými vypadáte, zejména, pokud je jejich pohled zabarven negativně a neodpovídá skutečnosti, pořád se ale o krůček přiblížíte k realitě zbytku světa. To samo o sobě je povznášející a posilující zkušenost.

Tato náročná zkouška reality vyžaduje syrový, odvážný stoicismus a laskavou empatii: dvě z nejmocnějších sil, jež motivují lidské jednání.

Když tyto dvě síly fungují v harmonii, vytváří vlastnost, které říkám stoická empatie. Jsem přesvědčen, že stoická empatie je jedním z ryze pozitivních rysů lidského jednání, což je moje hlavní oblast zájmu.

Po staletí se studiu lidského chování věnovali převážně filozofové, ovšem teprve když se studium chování dostalo mezi společenské vědy, byly vědecky popsány určité jeho nevyvratitelné rysy.

Tato relativně nová věda začala s analýzou dat pracovat teprve v 70. letech 20. století a od té doby se značně zpřesnila. Chování je v podstatě odjištěná zbraň v přímém přenosu.

Behaviorální věda mě začala fascinovat už v době, kdy jsem byl důstojníkem amerického námořnictva, v prostředí, kde může špatný odhad lidí vést ke ztrátám na životech. Jako velitel jednotky s více než dvěma stovkami vojáků a nadřízený šestnácti expertů na výcvik jsem na ostrově Parris Island začal pomalu otukávat půdu oblasti předpovídání chování druhých. Probíhalo to ale ve specifickém rámci armádní hierarchie.

Když jsem pak v roce 1997 přišel do FBI, zúčastnil jsem se všech možných kurzů společenské psychologie a vědy o vývoji vztahů a poprvé jsem se také seznámil s činností BAP. Vedli jej lidé, kteří byli téměř futuristicky přesvědčeni o tom, že veškeré kriminální a špionážní činnosti a s nimi i pracovní a osobní problémy by mohly být kontrolovány mnohem efektivněji, pokud se po hlavě vrhneme do dobřela rozpáleného jádra lidského konání, místo abychom aplikovali pouze hrubé nástroje moci, peněz, trestů či odepření všemožných výhod.

Tehdy většina Američanů neměla o BAP ani ponětí, ačkoli se oddělení poději objevilo v několika epizodách televizního seriálu *Myšlenky zločince*. BAP je součástí Jednotky Behaviorální Analýzy (BAU), což je oddělení zaměřené primárně na prevenci násilných trestných činů, nikoli na kontrarozvědku. BAU se objevilo v knize i ve filmu *Mlčení jehňátek* i v televizních seriálech *Zákon a pořádek*, *Mindhunter: Lovci myšlenek* a *The Wire: Špína Baltimoru*. Jednou z příčin popularity tématu je to, že lidé intuitivně tuší, že by se *neměli spoléhat na intuici*. Život je příliš krátký a každý z nás má hodně co ztratit.

Od samého začátku bylo mým profesním snem stát se členem BAP, protože jsem byl přesvědčen, že tak jednak budu moci lépe sloužit své vlasti a jednak se ze mě stane lepší člověk, kterému se bude lépe dařit, bude se méně dostávat do konfliktů, méně trpět strachem a bude prožívat hlubší vztahy.

Zpočátku jsem se ale pouze snažil vymyslet systém k přežití. V každém oboru podnikání existuje určitý počet dravců, dravci v rozvědce

a kontrarozvědce ale mají za zády plnou sílu, finanční zdroje i zbraně těch nejmocnějších národů světa. Ačkoliv jsem měl časem to štěstí, že jsem se stal třetím ze čtyř ředitelů BAP, zpočátku jsem měl velké problémy.

Kéž bych byl býval tehdy věděl to, co vím dnes.

12. září 2001 New York City

Před svítáním pro nás začala série mnoha měsíců, kdy jsme pracovali dvanáct hodin denně sedm dní v týdnu. První hledání stop započalo v troskách Světového obchodního centra. Strídali jsme se při pátrání v troskách, které byly odklizeny na skládku na Staten Islandu, a analyzovali jsme zbytky těl, dokud je ještě vůbec šlo identifikovat.

Každý den jsme tam přicházeli za tmy a za tmy jsme se také vraceli domů, unavení jako vojáci po bitvě. Na West Side Highway na Manhattanu se přitom shromažďovaly zástupy lidí a dobrovolníků, kteří nám důstojně, potichu tleskali rukama v rukavicích a v dešti i sněhu drželi v rukou zapálené svíčky, zatímco se rok od září přehoupł do ledna následujícího roku. Rozdávali nám krabičky s džusem, domácí sendviče, respirátory, zkrátka cokoli, co nám mohlo trochu vylepšit den. Dostávali jsme i dopisy a vzkazy, fotografie s naškrábaným vzkazem „prosím, najděte mi tátu“ a podobně. Každý jednotlivý kus mám schovaný dodnes. Nejen že si tím připomínám ty lidi, ale připomíná mi to i deprivaci mých vlastních dětí, když jsem od nich musel v tak těžkém čase každý den odcházet.

Nikdy nás ani nenapadlo, že bychom jídlo mohli odmítnout, a to ani poté, co kdosi začal známým osobnostem rozesílat balíčky s jedem jménem antrax. Říkali jsme si, že si ti lidé zaslouží naši důvěru a že je jejich bohubilé jednání tak předvídatelné, že jsme na něj mohli klidně vsadit svůj život. Pochybuji, že bych se dnes zachoval stejně, a nejspíš bych k tomu ani neměl příležitost, protože dav by od nás oddělil kordon policistů.

O čtyři roky později se FBI podařilo vystopovat původce balíčku k jistému podezřelému, který byl zaměstnancem federální vlády. Případ jsme uzavřeli krátce po americké invazi do Iráku, ve válce o zbraně hromadného ničení, které ani neexistovaly. Odhalení, že antrax rozesílal státní zaměstnanec, lidé nepřivítali nijak ironicky. Amerika se změnila.

V polovině zimy už byla většina Američanů unavená natolik, jako by sami vyšli z náročné bitvy, tentokrát bitvy soucitu, a všichni si osvojili nový, zvláštní druh ostražitosti. Letecká doprava byla omezena natolik, že dvě velké aerolinky zkrachovaly. Lidé přestali cestovat na nová místa i hledat nové známé, dokonce se pro to vžil nový termín „zakuklení“.

Na všechny padla nedůvěra jako těžká deka a už nám zůstala.

23. prosince 2001 Long Island, New York

Toho šedého dne uprostřed oné nešťastné zimy jsem dostal za úkol prozkoumat dvě stopy, které měly vyvrátit účast Rusů. Dávalo to smysl, protože všichni kolegové pracovali na 11. září a já pracoval na Rusku od samého začátku.

Můj nadřízený mě propojil s utajeným zdrojem, který pro nás pracoval v rámci ruské kontrarozvědky. Byl to tajný informátor, ve slovníku špiónů takzvaný CHS, a tato osoba striktně odmítla mluvit o 11. září s člověkem, který mu doteď dělal spojku. Byl to jeho čtrnáctý agent, já měl být patnáctý. Říkejme mu třeba Leo. Leo byl dvojitým agentem po mnoho let, měl ale pověst člověka, který často pracuje hlavně ve svůj prospěch, nikoliv pro ten náš. Někdo dokonce zmiňoval, že má napojení na novou třídu ruských podnikatelů, totiž ruskou mafii. Věděli jsme, že je majitelem jakéhosi pánského klubu pro ruské expaty. Už to samo o sobě bylo zdrojem spousty řečí a drbů a v tomto chaotickém okamžiku dějin nebyla žádná zvěst příliš divoká. I kdyby se mu dalo věřit, strašně mi vadil jeho způsob fungování. Připadal mi sobecký a jednoduchý, jako uvažování mecenáše, který slyší pouze na nejvyšší nabídku. Dnes už bych to ale viděl jinak, protože jsem si mezitím uvědomil, že dlouhodobá, platná transakční historie s kýmkoli, včetně utajeného zdroje, s sebou nese jen výhody.

Cesta k Leovi domů, k jeho koloniální rezidenci poblíž zalesněné části čtvrti West Babylon na Long Islandu, mi trvala dvě hodiny, a když jsem se tam po patnáctihodinovém pracovním dni konečně dostal, moje nervy dostaly pořádně zabrat. Stál jsem u Lea na verandě a on se připojil ke dveřím a byl z něj cítit alkohol.

Já se tu snažím zachránit tenhle podělaný svět a on plytvá mým časem. Pěkně mě to vytočilo. Tu zimu mi k tomu ostatně stačilo jen málo.

Místo aby ustoupil stranou a já mohl vstoupit, řekl mi: „Tohle je naposled, co vás vidím tady,“ a krátce pohlédl na obě strany ulice.

„Proč?“ Copak on byl taky naštvaný? Protože vycítil, jak jsem naložený já sám? To bude nejspíš ono. Pohled měl pichlavý, bez ohledu na opilost.

„Sousedí,“ odpověděl na vysvětlenou.

„Možná jste trochu *paranoidní*, pane.“ Připadalo mi, že jsem použil ještě mírná slova, ale udělalo mi dobře ho trochu rozčlílit. Tehdy jsem byl ještě přesvědčený, že je zdravé dát svému hněvu volný průchod. Dnes už bych nic podobného neřekl, ne proto, že bych od té doby získal nějak vybrané způsoby, ale proto, že to není k ničemu dobré. Dobří manažeři ve všech oborech nikdy neplývají slovy pouze na základě zběžného pozorování. Každé písmeno každého jejich slova slouží výhradně k tomu, aby dosáhli svého cíle.

Leo nepatrně ustoupil a prohlásil s trochu ruským a trochu Queens přízvukem: „Máte docela proříznutou pusou.“

A přesně proto už bych nikdy nic takového neřekl. Když plácáte nesmysly, ostatní vám to hned oplatí. K tomu se vrátíme později. Navíc „mluvte tak, jak vám zobák narostl“ se obecně dost přečeňuje. Když se na schůzce nedokážete chovat, nejlépe uděláte, když na ni vůbec nepůjdete.

Ustál jsem to tak, jak by to udělal každý dobrý námořník nebo agent FBI, nebo jsem si to alespoň myslel. Chtěl jsem prostě jít dál, vyřídit, co je potřeba, a škrtnout si Lea ze seznamu.

Pootevřel dveře trochu víc a kývl na mne, abych ho následoval do obývacího pokoje. Tady stál honosný bar. Leo si do skleničky hodil čtyři kostky ledu a prohlásil: „Po druhé světové válce jsem skončil v zajateckém táboře a tam jsem se naučil milovat led. Žádný jsme totiž neměli, pochopitelně.“ Pak si dolil další dávku vodky.

„Dáte si?“

Potřásl jsem hlavou.

„Ačkoliv,“ pokračoval dál, „vlastně tomu táboru říkali Centrum pro uprchlíky, i když odtamtud nikdo neodcházel. Bylo nás tam tak deset milionů a všichni jsme žili za ostnatým drátem. Trčel jsem tam skoro pět let. Pořád jsme měli hlad. A když jsem je prosil, ať mě pustí zpátky do mé vesnice, abych zjistil, jestli je moje rodina ještě naživu, říkali mi, ať nejsem... jak jste to říkal? Ať nejsem *paranoidní*. Říkali mi: ‚Nestarej se o věci, se kterými nic nenaděláš.‘ To přece nedává smysl. S věcmi, které máme pod kontrolou, si nemusíme dělat starosti. Nebezpečí plyne z toho, co pod kontrolou nemáme.“