

Catalytica Demensis

(O nezastupiteľnej úlohe demencie v mnohých sférach života)

(5.12.1999)

Dňa 14. 1. 1998 sa konala na Ministerstve zahraničných vecí Spojených štátov porada venovaná jedinému bodu: dramatickým neúspechom najúspešnejšieho vyjednávača Spojených štátov posledných dvadsiatich rokov, Richarda Holbrooka.

Holbrooke je známy neobyčajnou dôkladnosťou svojej prípravy na každú svoju diplomatickú misiu. K tejto príprave pristupuje ako šachista. Jeho tím podrobne preštuduje životopisy protivníkov, vykoná detailný psychologický rozbor ich typických reakcií a správania sa v kľúčových situáciách, spôsob ich práce, ako aj emočnú dispozíciu. Rozpracujú sa možné scenáre rokovaní, vymedzí sa priestor kompromisov, plánujú sa cesty možných útokov aj ústupov. Generujú sa potenciálne kroky protivníka a testuje sa priechodnosť protitáhov. Na základe výsledkov tejto analýzy potom vznikne za pomoci hollywoodskych špecialistov scenár príbehu rokovania. Modelujú sa postavy, plánujú zlomové okamihy, napĺňa sa aristotelovská štruktúra chystanej drámy. Pod rukami odborníkov sa reálne rokovania premieňajú na film s povinným americkým happyendom.

V každej z týchto drám hrá Holbrooke hlavnú rolu. Raz ako John Wayne, neohrozený obranca amerických hodnôt; inokedy ako Rambo, mocný, rýchly, nevyspytateľný. Alebo ako harmonikár z filmu *Vtedy na Západe*, tajomný pomstiteľ. V iných scenároch sa mihnú aj ďalšie postavy. Hamlet, rozpačitý intelektuál; Terminátor: dôsledný a bezcitný; ba aj Richard III., machiavellistický intrigán.

Cieľom všetkých scenárov je zvíťaziť, donútiť protivníka prijať podmienky, ktoré Holbrooke presadzuje, presvedčiť ho o nevyhnutnosti a výhodnosti kapitulácie. V Holbrookových scenároch sa život definitívne premenil na Hollywood.

Po tejto príprave príde fáza obsadzovania rolí. Holbrooke sám je režisér aj hlavný predstaviteľ v jednej osobe. Sám si dôkladne vyberá svojich spolupracovníkov a prideluje im úlohy podľa konkrétnych scenárov. Proces prípravy tímu pripomína skôr Actors Studio ako politiku. Kto nevie hrať, nemá žiadnu šancu. Na záver sa rozhoduje o časovom pláne. Chladnokrvne sa pritom kalkuluje s reakciou médií, načasovanie kľúčových úderov zodpovedá rytmu hlavných spravodajských relácií. Ešte aj kostýmy sú vyberané podľa aktuálneho dejstva.

Profesor Danielson, vedúci oddelenia politickej psychológie Yalskej univerzity, ktorý bol poverený skúmať mechanizmy Holbrookovej práce, mal k dispozícii stovky strán scenárov pre rokovania v Daytone, Ženeve, Ríme a ďalších spolu s detailným záznamom samotných priebehov rokovaní. Danielson vyrobil presné mapy, ktoré ukazovali, ako a podľa ktorých scenárov prebiehali rôzne fázy rokovaní. Holbrooke si zásadne nepotrpel na improvizáciu a jeho náhle metamorfózy z Ramba na Hamleta boli dokonalé a šokujúce. Holbrookova psychologická premena bola taká náhla a dokonalá, že nikto, kto nemal scenáre k dispozícii, nemohol sledovať niť Holbrookovej stratégie, nemohol využiť psychologickú prevahu. V Holbrookovi väzelo desať Dr. Jekyllov a celý dav Hydov. Bolo to úchvatné divadlo, skvelí herci a dokonalý režisér. O to väčšou záhadou bolo, prečo sa kontinuálny rad diplomatických víťazstiev od istého dátumu zrazu premenil na nepochopiteľný sled porážok.

Danielson ako klasický vedec si vytvoril zoznam hypotéz a postupne ich vyvracal. Kvalita scenárov bola konštantná a trvalo vynikajúca. Rovnako skvelý bol aj výkon samotného Holbrooka. Nedali sa vystopovať žiadne známky únavy či opotrebovanosti. Naopak. Zdalo sa, že absolútne najdokonalejší výkon podal Holbrooke pri rokovaní o Cypre v roku 1997. Napriek tomu skončili rokovania neúspešne. Počítačovou simuláciou sa vyvrátilo podozrenie, že by druhá strana získala prípravné scenáre, ako sa paranoidne domnievalo príslušné oddelenie kontrarozvedky. Skúmal sa aj Holbrookov vyjednávací tím. Ten sa zvykol meniť vzhľadom na odlišné charakteristiky jednotlivých rokovaní, na potrebu rôznych expertov. Úloha expertov však bola čisto odborná a zvyčajne si títo politickí či vojenski špecialisti ani neuvedomovali, že rokovania bežia podľa presného plánu. Jadro rokovacieho tímu, zasvätené do celkovej koncepcie, tvorilo zhruba okolo desať vyjednávačov, ktorých úloha bola presne daná: vedľajšie role, štatisti, komparz. Aj títo ľudia sa niekedy obmieňali, ale zvyčajne ostával tím pomerne stabilný. Danielson použil moderné štatistické metódy a z heuristickej clusterovej analýzy mu vypadlo jediné meno: Stuart D. Graven. Gravenova rola pri rokovaní nikdy nebola veľká. Bol zodpovedný za populačnú politiku. Zhodou okolností však bol prítomný v kľúčových rokovaní všetkých úspešných misií. V roku 1997 Graven definitívne opustil tím. Po tomto dátume už Holbrooke nikdy nedosiahol rozhodujúci úspech.

Danielson si dal vyhotoviť presnú analýzu Gravenových zásahov do rokovaní. Neboli ničím významné. Graven sa zvyčajne vyjadroval stroho, krátko, bez invencie a nikdy nespôsobil obrat v rokovaní. Skúmaním dôvodov Gravenovho opustenia tímu vysvitlo, že Holbrooke bol dlhodobo mierne nespokojný s jeho prácou a odborník, ktorý ho v tíme nahradil, vykonával túto prácu očividne kvalitnejšie.

Ani v Gravenovom curriculum vitae sa nedalo zistiť nič pozoruhodné. Graven skončil prominentnú Harvardskú univerzitu, odbor politických vied, s vynikajúcim prospechom, i keď dosť nenápadne, pretože si na neho jeho profesori vedeli iba s námahou spomenúť. Doktorát obhájil na Stanfordskej univerzite v oblasti projekčnej demografie s prácou: Modelovanie hypotetických populačných trajektórií. Prípadová štúdia Madagaskar, 1820 - 1970. Po obhájení začal pracovať na africkom odbore ministerstva zahraničných vecí, neskôr sa špecializoval na vývoj islamského obyvateľstva v Európe, kde sa vypracoval na vedúceho oddelenia. Z tejto funkcie bol vybratý do Holbrookovho tímu. Na Gravenovej kariére nebolo možné nájsť ani smietku. Okrem jedinej. Stuart D. Graven bol hlupák.

Danielsona toto vysvetlenie napadlo, keď donekonečna študoval Gravenove zásahy do rokovaní. Jeho poznámky boli vecné, obsahovo správne, a predsa akosi nepatričné. Graven ovládal fakty, ale nerozumel im. Necítil ducha rozhovoru. Nevyznan sa v jeho psychologickú hĺbku ani intelektuálnej zložitosti. Graven bol to, čo sa v precíznej nemčine nazýva Fachidiot.

Danielson znovu prešiel Gravenovými zásahmi. Pri podrobnej psychologickú analýze sa dalo vytušiť, že jeho poznámky síce nijako neovplyvnili vecnú stránku rokovaní, ale úplne nabúrili jeho psychologickú štruktúru. To, čo sa Holbrooke pokúšal dosiahnuť rafinovanými zmenami scenárov, dosiahol Graven nepatričnou poznámkou. Ak prišla v pravej chvíli, odporca, hľadajúci márne vysvetlenie tohto nečakaného obratu, upadol do zmätku a paniky, ktorá zvyšovala jeho neistotu a predchádzala jeho kapituláciu.

Na základe týchto analýz sformuloval Danielson svoj prvý zákon politickej negociácie:

Katalytická rola demencie v politickom rokovaní je nezastupiteľná.

Veda je veda a politika je politika. Odporúčanie Danielsonovej správy bolo strohé a bez vysvetlenia: okamžite treba vrátiť Gravena do Holbrookovho rokovacieho tímu. Úspech sa dostavil ihneď pri ďalšom rokovaní o Kosove a potvrdil správnosť Danielsonovej teórie.

Nič netušiaci Holbrooke v nadšení vymenoval Gravena za člena svojho užšieho zboru. Graven prijal niekoľkých podriadených. Všetko išlo bez problémov až po známy katastrofálny vývoj rokovaní s Tureckom o kurdských menšinových právach. Danielson, ktorý na mieste sledoval celé rokovanie, objavil rýchlo príčinu: Graven si do tímu dovedol sebe podobného človeka. Ten bol na Danielsonov zásah okamžite vyhodnený, čo ešte stihlo zachrániť úspech rokovania a Holbrookovu, Gravenovu aj Danielsonovu povesť. Na základe tejto skúsenosti Danielson sformuloval svoj druhý zákon:

Nadkritické množstvo demencie v politických rokovaniach ruší jeho katalytickú funkciu.

To už sa rozbehli výskumy vo veľkom štýle. Sústredili sa najmä na ekonomicky dôležité oblasti. Študenti v rámci diplomoviek analyzovali správne rady priemyselných korporácií. Vypracovávali sa metodiky odhaľovania miery hlúposti v hlavách kapitánov priemyslu. Výskumom sto najúspešnejších firiem roka sa zistilo, že vedenie týchto firiem v neveriteľných 98 percentách spĺňa oba Danielsonove zákony. Danielson založil súkromnú spoločnosť *Demegment Consulting, Inc.*, ktorá za drahé peniaze vypracovávala analýzy problematických podnikov a navrhovala optimálny počet a štruktúru hlupákov v ich vedení. Na základe týchto odporúčaní sa strhol obrovský hlad po hlupákoch. Byť hlupákom sa stala kvalifikácia, predurčujúca k raketovej kariére. Vedecké metódy zostavovanie kolektívnych rozhodovacích orgánov neobišli ani politiku. Dnes už niet na svete vlády, ktorá by nemala aspoň jedného dementného ministra. Počet týchto vzácnych odborníkov však musí byť exaktne navrhnutý v súlade s druhým Danielsonovým zákonom, a preto nie je zriedkavá aj rekonštrukcia polovice vrcholového orgánu.

Aj vedecký výskum v tejto oblasti neobyčajne pokročil. Hľadajú sa presné meracie metódy, vypracúvajú sa distribučné schémy. Danielsonove primitívne techniky boli nahradené psycholingvistickými metódami, komputrovou idiociografiou a deintelligenčnými testami. Hovorí sa o odchyťavaní talentov už v útlom detstve a cieľovo orientovanej príprave obzvlášť talentovaných detí pre kariéry v ekonomike či v politike. Už len niekoľko málo odvetví - ako napríklad letecká doprava či riadenie atómových elektrární - odoláva tlaku doby. Zatiaľ.