

lidské mysli není přístupná introspekci. Po staletí panoval názor, že člověk může mít cokoliv na mysli, a přitom si toho nebyť vědom, považován za protimluv. Jak v roce 1690 prohlásil John Locke: „Tvrdím, že člověk v kteroukoliv dobu, ať už spí, či bdí, nemůže myslet a současně si to neuvědomovat.“<sup>6</sup> Mnoha lidem rovněž činilo potíže přijmout, že ve Freudově teorii normálního a abnormálního vývoje hraje téměř ústřední roli sexualita. Nicméně myšlenka, že psychické poruchy lze léčit pomocí psychoterapeutických technik, byla nakonec přijata a plně rozvinutí našla v oborech klinické psychologie a psychiatrie.

O psychoterapii bylo do dnešních dob napsáno obrovské množství knih, o experimentální stránce psychologie jich je však k dispozici nemnoho. Experimentální psychologie je vskutku „jiná psychologie“, o jejíž existenci, jak se zdá, vědí pouze lidé, kteří mají za sebou alespoň úvodní psychologický kurs. To je smutné, jelikož současní experimentální psychologové studují jevy daleko zajímavější a spletitější, než byly jednoduché otázky spojené s vnímáním a jeho rozlišovací schopností, které tak zajímaly Dondersa a jeho současníky. Dnešní experimentální psychologie je široký obor zahrnující mnoho podoborů. Každý podobor přináší plno fascinujících experimentálních poznatků, poskytujících odpovědi na otázky takového druhu, jako například: Jak to, že lidské bytosti myslí, jednají, vnímají, zapamatovávají si a sní zrovna tím způsobem, kterým to činí?

Někteří lidé reagují na výzkumné otázky podobné těm výše jmenovaným úplně stejně, jako Goethe reagoval na Newtonovo zkoumání světla. Věří, že vědecké studium mysl degraduje a že nás zavádí. Jiní jsou řeči faktů vyplývajících z výzkumů přístupní a poohlízejí se po tom, jak lze taková fakta využít k lepšímu porozumění sobě a druhým. V následujících kapitolách budete přivzváni do světa experimentálních psychologů a dozvíte se, jak je možné, že vnímáme, učíme se, vzpomínáme, myslíme, spekulujeme, milujeme a sníme.

#### Poznámky:

1. Helmholtz (1853; reprint 1962), s. 40.
2. Kant, I. (1786).
3. Fancher (1979), s. 100-101.
4. Donders (1868/1969).
5. Freud & Breuer (1895/1976), s. 672.
6. Locke, (1700), sv. 2, kap. 1, odst. 10.

Úplné citace titulů, na které se odvolávají poznámky za kapitolami, jsou v seznamu literatury na konci knihy.

## Kapitola 1

# Člověk ve skupině: Jak druzí ovlivňují naše chování

Člověk je bytost společenská. Jenom v samotných Spojených státech je doslova na tisíce společností, profesních spolků, církví a pouličních gangů. Jako živočišný druh máme očividně sklon vyhledávat druhé a spolčovat se se sobě rovnými.

Z psychologického hlediska před nás sociální stránka lidské povahy staví pozoruhodný paradox: Lidé se ve skupině chovají jinak, než jak se chovají o samotě. Běžný člověk je schopen se vzepnout k činům epochálního hrdinství či nejhlubší zhyralosti v okamžiku, kdy ho povzbuzují či „hecuji“ jemu rovní - tedy k činům, jež by mu nikdy nepřišlo na mysl spáchat v době, kdy je sám. Z toho důvodu nezanedbatelná část výzkumů v oblasti vědecké psychologie má za cíl zjistit, jak přesně skupinová dynamika navozuje změny v chování jednotlivců.

Vezměme si jako příklad holokaust. Jak se mohly obyčejné slušné lidské bytosti stát strážemi v táborech smrti? Jak mohli příslušníci celého národa stát a přihlížet, jak je šest milionů jejich spoluobčanů posláno na smrt do koncentračních táborů a plynových komor? Na toto téma byly popsány stohy papíru, avšak snad až *Milgramovy experimenty* vrhly do psychologie obyčejných vojáků a přihlížejících trochu světla.

Představte si, že jste se zavázali zúčastnit se psychologického experimentu týkajícího se problematiky učení. Přicházíte do laboratoře renomované univerzity v Ivy League. Uvítá vás jakýsi muž středního věku, oblečený do bílého laboratorního pláště, který se vám představí jako doktor Milgram. Odvede vás do jasně osvětleného pokoje vkusně vybaveného nábytkem a požádá vás, abyste

se posadili. O pár minut později se dostaví další osoba. Jak se ukáže, jde o dalšího dobrovolníka. Dr. Milgram vám vysvětlí, že podobné výzkumy učení již vede mnoho let a je v této oblasti na slovo vzatým odborníkem. Teď právě vyvíjí novou techniku, jejímž účelem je zlepšit výkony při řešení paměťových úloh. Technika je založena na principu trestu. Jeden účastník bude v experimentu vystupovat jako „učitel“. Druhému účastníkovi, vystupujícímu jako „žák“, bude „učitel“ předčítat ze seznamu páry slov, které spolu vzájemně nesouvisí (např. banka - klobouk). Žák si musí předčítané slovní dvojice dobře zapamatovat, aby, jakmile učitel vysloví jedno slovo z příslušného páru (tj. např. banka), mohl reagovat vyslovením druhého slova (tedy v tomto případě klobouk). Kdykoliv žák zareaguje chybně, učitel je oprávněn potrestat jej elektrickým šokem. V tomto okamžiku vám dr. Milgram ukáže generátor elektrických impulsů a dá vám příležitost okusit na vlastní kůži šok o síle 45 voltů. Trochu to bolí a je to velmi nepříjemné. Dr. Milgram vám předvede jednu součást zařízení, která má tvar a velikost rádiového stereopřijímače. Na čelní desce přístroje je třicet knoflíků označených hodnotami napětí v rozsahu od 15 do 450 voltů. Pod každou číselnou hodnotou napětí lze číst slovní označení v rozsahu od „slabý“ přes „nebezpečí: silný šok“ až po zlověstně vypadající „XXX“. Dr. Milgram vám sděluje, že učitel musí zvyšovat hodnotu napětí elektrického šoku s každou chybou žáka. Říká vám, že normálně se žák dopouští jen velmi malého počtu chyb a že hladina elektrických šoků obvykle nestoupne nad rozumnou úroveň. Pak se vás zeptá, zda oba stále ještě souhlasíte s účastí v experimentu, a vy oba souhlasíte. Pak losujete o to, kdo z vás bude učitel a kdo žák. K vaší úlevě vám los určuje, že budete učitelem. Doprovázíte dr. Milgrama a žáka do další místnosti a asistujete mu, když připoutává žáka k židli a připojuje k němu elektrody. Pak se usazujete ve vedlejší místnosti před šokovým generátorem tak, že na žáka nevidíte. Komunikujete spolu prostřednictvím telefonního spojení. Brzy se začínáte strachovat, že něco není v pořádku. Žák se dopustil už tolika chyb, že se blížíte k úrovni napětí 120 voltů. Žák křičí, že šoky už jsou příliš bolestivé. Obracíte se a ptáte se experimentátora, zda máte pokračovat, a on přisvědčí. Žák se i nadále dopouští chyb a vám je řečeno, abyste pokračoval se zvyšováním napětí. Co učiníte? Pokud patříte mezi 65 procent těch, kteří se na počátku šedesátých let účastnili studií Stanleyho Milgrama na Yaleově univerzitě, budete pokračovat v uštěďřování šoků i přes úroveň označenou nápísem „XXX“.<sup>1</sup> Experiment by pokračoval asi takto: Při 150 voltech žák žádá, aby byl uvolněn z experimentu. Při 180 voltech křičí, že už dál bolest nemůže snést. Při 300 voltech začíná tlouct na

zed a vriská, že už neodpoví ani na jednu otázku. Nad 330 voltů se neozývá nic, jen zlověstné ticho. Devadesát pět procent Milgramových „učitelů“ pokračovalo s uštěďřováním šoků až na úroveň 300 voltů a 65 procent z nich vyčerpalo celý rozsah jmenovitého napětí.

Možná patříte mezi oněch 65 procent účastníků. Když jste u konce, doktor Milgram vás odvádí do místnosti žáka. Když otevírá dveře, s překvapením zjišťujete, že druhý účastník experimentu sedí spokojeně na židli a usmívá se. To, co jste slyšeli ze sluchátka, byl magnetofonový záznam jeho reakcí, vytvořený předem. Když shledáváte, že jste ve skutečnosti neudělovali šoky vůbec nikomu, obrovsky se vám uleví. Dr. Milgram vám vysvětluje, že onen žák je ve skutečnosti jeho asistent a že losování jenom předstírali. Dále objasňuje, že skutečným účelem experimentu bylo prozkoumat poslušnost vůči autoritě. Ve třech společně proberete smysl dané studie, její účel a etickou stránku věci. Vyplníte dotazník týkající se vašich dojmů ze studie. O pár týdnů později se s vámi dr. Milgram spojí znovu, aby se vám optal, jak se vám daří - zda kvůli účasti na studii netrpíte nějakými přetrvávajícími negativními následky.

Výzkumy, v nichž má v tak velkém měřítku místo klam a emoční „nátlak“, už dnes prakticky nejsou možné, jelikož téměř v žádném ohledu nespĺňují omezení zavedená na všech univerzitách vědeckými dozorčími radami. A to je nejspíš dobře. Popravdě řečeno právě pobouření, které mnoho lidí pociťovalo poté, co si o podobných studiích přečetlo, vedlo k vytvoření regulí a komisí omezujících užití dobrovolníků z řad lidí ve vědeckých výzkumech. Nicméně je zajímavé si povšimnout, že ačkoliv lidé, kteří se o zmíněných studiích pouze dočetli, jimi byli konsternováni, z těch, kteří se jich na základě náhodného výběru osobně zúčastnili, měl podobné pocity jen málokdo. Osmdesát procent účastníků uvedlo, že jsou rádi, že se výzkumů zúčastnili, 15 procent zaujímalo neutrální stanovisko a pouze méně než jedno procento uvedlo v souvislosti s účastí na experimentu pociťovanou nelibost.

Nechejme však tyto důležité poznatky stranou a zeptejme se, co nám Milgramovy experimenty říkají o nás samotných. Kdybychom měli rozdělit účastníky do dvou skupin, tedy na ty, kteří se podrobili příkazu, a na ty, kteří ho odmítli splnit, kde bychom hledali onen podstatný rozdíl mezi nimi? Co předurčuje, kdo se podřídí zlovolné autoritě a kdo ne?

Milgram prozkoumal rozsáhlý počet proměnných, avšak výsledky experimentů nakonec vynesly na světlo jeden rozhodující, kritický moment: *Slepá poslušnost se dostává ke slovu, když lidé přenášejí zodpovědnost za své jednání*

na někoho či něco jiného. To je onen kritický rozdíl. Jakmile jednou v něčí myslí dojde k tomuto přesunu zodpovědnosti, slepá poslušnost následuje.

Podívejme se, jak Milgram k tomuto závěru dospěl: Za prvé, když se Milgram účastníků zeptal, proč poslechli a pokračovali (i když jim nebylo nijak vyhrožováno), neobvyklejší odpovědi zněly: „Nevypadalo to jako špatné nebo nemorální, protože pan profesor řekl, že je to v pořádku.“ „Pan profesor by to jinak nedovolil.“ „Jenom jsem prováděl jeho pokyny.“ (Poslední odpověď je děsivě podobná obhajobě, kterou v Norimberku své válečné zločiny a zvrstvá po druhé světové válce opakovaně zdůvodňovali nacisté.) Tyto odpovědi, jak se zdá, vedou k závěru, že se účastníci za své jednání necítili zodpovědní.

Za druhé, Milgram zjistil, že vysoká úroveň poslušnosti nastává pouze v případě, že příkazy k uštědřování šoků pocházejí od uznávané autority. Když zmíněné příkazy vydávala „běžná osoba“, tj. v tomto případě další dobrovolník (s kterým se experimentátor domluvil), procentuální podíl lidí poslušných až do stupně „XXX“ klesl ze 65 na 20 procent. Ke stejnému poklesu ze 65 na 20 procent došlo v případě, kdy osobou vydávající pokyny byl samotný žák, vyžadující, aby učitel pokračoval s uštědřováním elektrických šoků, ať už se mu chce nebo nechce. V těchto případech pokyny k pokračování v experimentu nepocházely od legitimní autority, a tudíž dobrovolníci byli méně svolní k poslušnosti.

Naproti tomu za přítomnosti dvou autorit, jež si navzájem protiřečily (tj. jedna řekla „pokračuj“, zatímco druhá „nepokračuj“), nevyčerpali celý rejstřík napětí ani jeden účastník, jelikož nebylo zřejmé, kterou z autorit poslechnout.

Za třetí, okolnosti snižující u účastníků pocity zodpovědnosti zvyšovaly významně procentuální podíl těch, kteří vyčerpali celý rozsah napětí. Když v daném pokusu například účastník vystupoval jen jako pomocník někoho, kdo uštědřuje šoky, stouplо zmíněné procento z 65 na 92. Porovnejte to s výsledky v situaci, kdy bylo ponecháno zcela na učiteli, jakou úroveň napětí po každé chybné odpovědi zvolí. V tomto případě vyčerpala celý napěťový rejstřík pouhá dvě procenta účastníků. Za těchto podmínek bylo pro učitele téměř nemožné přesunout zodpovědnost na někoho jiného.

Za čtvrté hrála velkou roli blízkost oběti. Jakmile „učitel“ nemohl svou oběť vidět ani slyšet, poslechl 65 procent. Když byl slyšet její křik, poslušných bylo pouze 63 procent zúčastněných. Pokud však byla oběť ve stejné místnosti, takže ji učitel mohl vidět i slyšet, neomezená poslušnost se vyskytla jen ve 40 procentech. A když se konečně učitel musel dotknout své oběti tím způsobem,

že musel uchopit její ruku a přiblížit ji k elektrodě, zmíněná hodnota nadále poklesla až na 30 procent. Jakmile se stalo obtížnějším nevidět přímé důsledky daného jednání, bylo i obtížnější přesunout zodpovědnost za svoje jednání na někoho jiného.

Mohli bychom se otázat, zda samotná oběť měla nějaký vliv na to, co se jí děje. Zdá se, že odpověď je záporná. Když žák před experimentem upozornil učitele na svou srdeční vadu, v plném napěťovém rozsahu bylo vůči autoritě poslušných stále 65 procent učitelů. Když žák souhlasil s účastí na pokusu pouze za podmínky, že bude z experimentu propuštěn, jakmile bude chtít, 40 procent učitelů tuto slovní dohodu ignorovalo a uštědřovalo mu šoky až do úrovně „XXX“. Když byli posléze poslušní učitelé otázeni, zda by je nějaká předchozí žádost žáka byla s to zadržet, jejich odpověď zněla „ne“. Milgram rovněž zaznamenal, že poslušní účastníci měli sklon snižovat hodnotu oběti a prohlašovat o ní takové věci, jako: „Byl tak hloupý, že si ty šoky zasloužil.“ Někdy se takovéto znehodnocování vyskytovalo jako důsledek předchozího šokového trestání oběti.

A co když autorita současně vystupovala jako žák? Poslechl by učitel tuto „obětovanou“ autoritu, kdyby byl požádán přestat s lekcí? Odpověď byla jednoznačně kladná; žádný z učitelů nepokračoval v udělování šoků. Když však jedna autorita vystupovala jako žák a jiná poručila pokračovat v šocích, procentuální zastoupení učitelů, kteří poslechli, se v mížku vrátilo na hodnotu 65. Jak se zdá, pokusné osoby se v takovém případě řídily ponaučením: „Dělej, co mocenská postava říká, a to i kdyby to bylo namířeno proti jiné mocenské postavě!“ Mocenské postavy - jak se zdá - ztrácejí svoji autoritu v okamžiku, kdy se stávají obětí jiné mocenské postavy.

V každém případě je zřejmé, že učitelé byli náchylnější zvyšovat intezitu šoků až na úroveň označenou „XXX“, pokud měli možnost přesunout zodpovědnost za své jednání na někoho jiného. Když nějaká autorita vydávala příkazy, účastník si to mohl snadno zdůvodnit a říci si: „On mi to přikázal. To nebyl můj nápad. Jenom jsem plnil příkazy.“ Když příkazy vydával někdo bez autority, přesun zodpovědnosti za jednání byl obtížnější, jelikož osoba vydávající příkazy neměla víc moci, vědění ani oprávnění než samotný učitel; v takovém případě byli lidé k poslušnosti náchylní mnohem méně. Pokud učitelé pouze „napomáhali“, jejich pocit zodpovědnosti byl rovněž oslaben, stejně jako když nemohli přímo sledovat výsledek svého jednání. V těchto případech poslušnost vzrostla.

Mezi jednotlivými účastníky pokusu bylo shledáno několik dalších rozdílů. Například lidé z právnických, lékařských či učitelských profesí byli méně ochotní poslechnout než účastníci pocházející z oblastí strojírenství, fyzikálních věd a vojenství. Co se týče poslední jmenované skupiny, čím delší byla vojenská dráha dotyčného, tím byl poslušnější. V kontrastu k tomu jiné charakteristiky jako pohlaví, politická příslušnost, náboženské vyznání a stupeň dosaženého vzdělání měly na míru poslušnosti jen nepatrný vliv.

Co nás tedy Milgramovy pokusy naučily? Snad nejvíce znepokojující je, že v rozporu s freudiánským učením nepramení tento druh brutality, jak se zdá, ze vzteku či agresivních pohnutek. V jiných experimentech byly pokusné osoby vystaveny podmínkám zvyšujícím jejich frustraci a zlost dříve, než jim bylo umožněno trestat elektrickými šoky ty osoby, jež jim předchozí frustraci působily. Výsledek této manipulace byl ve srovnání s výsledky dosaženými v situaci poslušnosti zanedbatelný.<sup>2</sup>

Výsledky Milgramových pokusů nám, zdá se, odhalují ještě nebezpečnější a znepokojivější skutečnost, a to lidský sklon odhodit lidskost a vzepřít se raději svému svědomí než vzepřít se autoritě - a to i zlovolné autoritě. Pokud pokyny pocházejí od legitimní autority, významné procento z nás poslechne a soustředí se na to, jak vykonat příkazy, místo aby se zabývalo otázkou, zda je uposlechnout. Zasadíte-li zmíněnou náchylnost do rámce okolností, za nichž byla oběť znehodnocena a účastníci jsou silně vedeni k poslušnosti vůči autoritě, máte zvěrstva na dosah ruky.

Za vlády nacistické strany v Německu bylo více než šest milionů lidí zavražděno v táborech smrti. Víme, že německá ekonomika se rozpadala, mezi lidmi převládal strach a že nacisté jim v této situaci nabídli vhodného obětivého beránka coby viníka za německé problémy: německé Židy. Víme rovněž, že v Evropě (nejen v Německu) panovaly vůči Židům hluboce zakořeněné přesudky. Nacisté rozněčovali plamínky těchto přesudků otevřeným a opakovaným ponižováním a odlišťováním Židů. Je tak zřejmé, že by nacistická strana sama o sobě na holokaust nestačila. Byla k tomu nutná poslušnost nespočetných tisíců - od lidí, kteří přihlíželi, když jejich židovské sousedy odváděli, až po vojáky obsluhující stroje smrti. Poslušnost byla rozhodující proměnná, jelikož mnozí Němci s „konečným řešením“ nesouhlasili, ale neudělali nic proti němu. Tato slepá poslušnost vůči autoritě se pochopitelně neomezuje jenom na Němce. Po masakru v My Lai během války ve Vietnamu jednapadesát procent Američanů

v průzkumech řeklo, že by uposlechl příkazů, kdyby jim velitelé nakázali postřílet všechno obyvatelstvo vietnamské vesnice - včetně dětí.

Výsledky Milgramových pokusů nám však zavdávají příčinu i k naději. Za jisté rozhodující okolnosti podstatná většina lidí odmítla uposlechnout zlovolných příkazů autority ublížit nevinné lidské bytosti. Když se „učitel“ nacházel ve společnosti *dvou sobě rovných, kteří odmítli* pokračovat v experimentu, podíl poslušných prudce poklesl na deset procent. Ponaučení, jež z toho pro nás vyplývá, zní, že každý z nás může působit jako katalyzátor všeobecné vzpoury vůči zlovolné autoritě.

Mocenskými postavami nejsou pouze lidé schopní silně ovlivňovat naše jednání. Někdy nás a naše jednání silně ovlivňuje sama o sobě i pouhá přítomnost druhých. V takovém případě nás ovládá síla *konformity*.

Představte si, že jste souhlasili s účastí v dalším psychologickém experimentu. Přicházíte v daný čas do určené místnosti a nacházíte v ní mnoho lidí sedících kolem jednoho stolu. Naštěstí je tam stále několik volných míst, a tak usedáte. Experimentátor oznamuje, že pokus brzy začne. Zatímco čekáte, až se dostaví ostatní, požádá vás, abyste učinili několik jednoduchých vjemových odhadů. Předvede vám pak dvojici karet. Na první kartě (kartě A) je zobrazena svislá čára, dlouhá asi osm centimetrů. Na kartě B nalézáte tři čáry o délce přibližně tři, osm a třináct centimetrů. Máte nahlas říci, která z čar na druhé kartě je podle vás stejně dlouhá jako čára na kartě první. Každý z přítomných má uvést svůj odhad tím způsobem, že ho jeden za druhým zavolá. Tento postup se bude opakovat přibližně pro tucet karetních dvojic.

Vypadá to jako jednoduchý úkol, jelikož je naprosto zřejmé, že stejně dlouhá jako čára na kartě A je na kartě B čára druhá. A tak vás velmi překvapí, když první přítomný v reakci na zmíněný karetní pár zvolá: „První.“ Překvapí vás ještě víc, když další přítomný souhlasí. Nyní je řada na vás. Co uděláte?

Jde o popis jednoho z řady pokusů vedených Solomonem Aschem na konci padesátých let a od té doby mnohokrát zopakovaných.<sup>3</sup> Ještě jednu skutečnost ohledně uspořádání experimentu musíme prozradit: v každé skupině je pouze jedna opravdová pokusná osoba. Ostatní jsou domluveny s experimentátorem a principem je, aby alespoň jeden z nich vyvolal svůj odhad dřív, než přijde řada na skutečnou pokusnou osobu. (V každém z pokusů účinkovalo několik skupin, aby bylo možné získat reprezentativně rozsáhlý vzorek.) Výsledky byly překvapující: 74 procent pokusných osob přizpůsobilo svůj odhad odhadům ostatních alespoň jednou a 32 procent jej přizpůsobilo pokaždé. Naproti tomu

pokusné osoby zřídka uvedly nesprávnou odpověď, když byly o samotě. Jakmile je ve hře sociální tlak, nevěříme svým vlastním očím - či jim nevěříme přinejmenším navenek.

Chování podobné právě popsanému označujeme slovem *konformita* - v protikladu k poslušnosti, protože v něm nehraje roli žádná mocenská postava, kterou by bylo nutné poslechnout. Místo toho pocítujeme tlak nutící nás shodnout se s většinou, přizpůsobit se, zařadit se. Asch prozkoumal faktory ovlivňující konformitu. Shledal, že čím je situace dvojnásobněji, tím více roste konformita. Když byla například délka čar téměř stejná, výskyt konformního chování vzrostl. Velikost skupiny konformitu ovlivňuje rovněž, ale ne tak, jak bychom nejspíše předpokládali. Konformita měla tendenci růst, když se velikost skupiny zvětšovala od jednoho do tří členů, pak ale zůstávala poměrně stabilní.

Naproti tomu konformita prudce poklesla, jakmile skupina nebyla jednotná. I v případě, že pouze jeden jediný ze skupiny domluvených řekl „dvě“ v reakci na výše popsaný úkol, konformita klesla na 6 procent. Pouhý jediný další nesouhlasný hlas snížil výskyt konformního chování přímo dramaticky. Stalo se tak dokonce i v případě, kdy se nesouhlasný projev neshodoval s odhadem pokusné osoby (tj. v pokusu výše popsaném ohlásil číslo „tři“). A čím dříve se nesouhlas vyskytl, tím pravděpodobněji byla pokusná osoba náchylná k nesouhlasu rovněž (jev důvěrně známý komukoliv, kdo kdy zasedal v komisi).

Proč se přizpůsobujeme tak ochotně? Nejspíš proto, že máme sklon být raději konformisty než nonkonformisty. Jistí výzkumníci například vyzvali několik skupin složených ze šesti pokusných osob a tří skrytých spolupracovníků diskutovat o případě mladistvého delikventa a rozhodnout, co by se s ním mělo udělat.<sup>4</sup> Tři skrytí spolupracovníci nejdříve debatu chvíli poslouchali a pak zaujali každý jednu ze tří pozic. První (přizpůsobivý) zastával postoj odpovídající přesně skupinovému průměru. Druhý (opozičník) zastával stanovisko přesně opačné než skupina. A třetí (přelétavý) zpočátku souhlasil s opozičníkem, avšak postupně přešel na názor přizpůsobivého. Poté co skupina dospěla k rozhodnutí, každý její člen byl vyzván ohodnotit, nakolik mu byli sympatičtí jednotliví další členové skupiny. Výsledky ukázaly, že přizpůsobivý (konformní) byl nejoblíbenější, za ním v oblíbenosti následoval přelétavec; opozičník, vystupující proti názoru skupiny, na tom byl v oblíbenosti nejhůře.

Ačkoliv možná nemáme nonkonformisty rádi, zdá se, že nám jejich opozice přináší prospěch. Zjistilo se totiž, že lidé vystavení účinkům menšinových názorů (neshod) užívají při řešení problémů více strategií a nacházejí neobvyklejší ře-

šení.<sup>5</sup> Dosahují rovněž lepších výsledků při měření tvořivosti. Vysvítá z toho pro nás ponaučení, že i když mezi sebou možná nevidíme rádi „Pepky opozičnický“, jejich rebelantství nám přináší prospěch.

Naše ochota přizpůsobit se může někdy mít katastrofální následky. Dne 27. března 1964 noviny *New York Times* uveřejnily následující příběh:

Více než půl hodiny 38 úctyhodných, zákonu věrných občanů království Jéjho Veličenstva nečinně přihlíželo, jak se v botanické zahradě Kew Gardens vrah ve třech po sobě následujících útocích přiblížil k jedné ženě a probodl ji. Dvakrát ho zvuk jejich hlasů a náhlé rozsvícení světel v jejich ložnicích vyrušily a zahnal pryč. Pokaždé se vrátil, onu ženu vyhledal a probodl ji znovu. Během útoku se nenašel ani jediný člověk, který by zavolal policii; jeden svědek zavolal, až když žena byla mrtvá.

Jak mohlo před tolika svědky dojít k tak brutálnímu kriminálnímu činu? Mohlo by se zdát, že za přítomnosti tolika lidí by měla být pravděpodobnost, že alespoň jeden zavolá policii či se pokusí zasáhnout, poměrně vysoká. Následující laboratorní práce sociálních psychologů však vede k závěru, že k všeobecné apatii přihlížejících dochází nikoliv navzdory velkému počtu svědků, ale právě kvůli němu. Apatie přihlížejících je ve skutečnosti jistým typem pasivní konformity.

V klasické studii zkoumali Bibb Latané a Judy Rodinová vztah mezi velikostí skupiny a nápomocným jednáním následujícím způsobem:<sup>6</sup> Pokusné osoby uvítala mladá experimentátorka, požádala je, aby se posadily a vyplnily dotazník. Pak jim řekla, že se hned vrátí, a odběhla do vedlejší místnosti. Účastníci ji mohli slyšet, jak vedle přesouvá přes pokoj židli a šplhá se na ni. Pak následoval výkřik, hlasité kácení se židli a padající knihovny a zuchnutí, jako by někdo spadl na zem. Experimentátorka pak zaúpěla bolestí a zvolala: „Proboba, můj kotník! Nemůžu s ním ani pohnout! Myslím, že je asi zlomený!“ Pokračovala pak v nařikání, dokud jí jedna z pokusných osob nepřispěchala na pomoc, či dokud neuplynula jedna minuta, aniž by někdo přišel. (Tento pokus opět obsahoval prvky klamu. Experimentátorka pochopitelně neupadla ani si nezlomila kotník. Stejně jako v předchozích studiích i v této byl princip pokusu detailně vysvětlen pokusným osobám dřív, než opustily laboratoř.)

Výsledky byly docela překvapující. Sedmdesát procent pokusných osob poskytlo ženě pomoc, pokud byly ponechány osamotě. Pokud na ni ve vedlejší místnosti čekaly po dvojicích, dostalo se jí pomoci ve 40 procentech případů, tedy třicetiprocentní pokles! K ještě dramatičtějšímu poklesu došlo, když po-

kusná osoba vyčkávala s pasivním tajným pomocníkem experimentátorů, který neudělal nic, aby ženě poskytl pomoc. V těchto případech skutečná pokusná osoba přispěchala „oběti“ na pomoc pouze v 7 procentech případů.

Výsledky tohoto experimentu jasně ukazují, že pravděpodobnost poskytnutí pomoci oběti klesá s tím, jak počet svědků nehody roste. Ke stejnému závěru vědci dospěli opakovaně, a to v několika rozdílně uspořádaných pokusech. V jednom pokusu Johna Darleyho a Bibba Latané experimentátor pokusné osoby požádal, aby se zúčastnily skupinové diskuse o životě na studentské koleji, a to buď s jedním, třemi nebo pěti dalšími účastníky.<sup>7</sup> Účastníci seděli po jednom v kójičích, které jim bránily vidět na sebe navzájem. Komunikovali spolu pomocí mikrofonu a sluchátek. V každé skupině byla opět jenom jedna opravdová pokusná osoba; zbytek tvořily magnetofonové nahrávky. Diskuse začala tím, že jeden z falešných účastníků popsal ze záznamu svoje osobní problémy, včetně sklonu k epileptickým záchvatům ve stresově náročných situacích. Když pak začal během druhého kola kruhové diskuse mluvit znovu, dostal záchvat a sápal o pomoc. Pokusila se mu skutečná pokusná osoba pomoci (vyhledala experimentátora a nahlásila mu záchvat)?

Když se opravdová pokusná osoba domnívala, že je jediným dalším účastníkem debaty, řekla experimentátorovi o epileptickém záchvatu v 85 procentech případů. Jakmile se pokusná osoba domnívala, že se podílí na pokusu ještě s třemi dalšími účastníky, procentuální podíl pokusů poskytnout pomoc klesl na hodnotu 62; a v šestičlenné skupině došlo k dalšímu poklesu až na 31 procent. Je zřejmé, že čím větší je skupina, tím je méně pravděpodobné, že se oběti dostane pomoci.

Proč na velikosti skupiny tolik záleží? Proč méně rádi pomáháme, když je přítomno více lidí? Zjištěním příčin, kterými pokusné osoby zdůvodňovaly svoji neschopnost náležitě reagovat, a díky manipulaci s jistými proměnnými v následných výzkumech rozpoznali sociální psychologové dva faktory, které vstupují do hry, když lidé nejsou jedinými svědky nehody. Prvním je tzv. *pluralitní ignorance*: *Už pouhou svojí přítomností každý svádí každého ve skupině, aby danou situaci definoval jako nevyžadující zásah*. Jde o to, že lidé uvěří, že „věci jako tahle“ se nestávají za denního světla, když je kolem tolik lidí. Je to jistá forma konformního jednání. Díváme se kolem sebe, vidíme všechny ty lidi, jak nedělají nic, a tak neděláme rovněž nic. Neschopnost druhých náležitě reagovat nás svádí k tomu, abychom „nevěřili vlastním očím“, tj. nevěříme, že situace je doopravdy kritická a vyžaduje náš zásah. Připomíná to trochu Aschovy experi-

menty, kdy se skutečná pokusná osoba přizpůsobuje reakcím (či v tomto případě absenci reakce) ostatních „účastníků“ a chová se podle toho.

Druhým faktorem je *rozptýlení zodpovědnosti*: *Ani jediná osoba se necítí zodpovědná za vyřešení krizové situace*. Jelikož jsou kolem i další lidé, předpokládáme, že někdo jiný pomůže nebo už pomohl. Jako v Milgramových experimentech - necítíme se dále zodpovědní za svoje jednání (či nejednání). Když jsme sami, víme, že nikdo jiný oběti pomoci nemůže, a proto je pro nás mnohem obtížnější najít výmluvu či zbavit se zodpovědnosti za pomoc druhému. V obměněném experimentu s epileptickým „záchvatem“ například byla pokusná osoba svolná k pomoci v širší skupině stejně jako o samotě v *případě*, že ostatní členové skupiny byli podle přesvědčení pokusné osoby v budově příliš vzdálené na to, aby mohli pomoci.<sup>8</sup> Pokud však pokusnou osobu utvrdili ve víře, že jeden ze členů skupiny je studentem lékařství, pokusná osoba byla k pomoci oběti epileptického záchvatu svolná méně.<sup>9</sup> V tom případě bylo mnohem snazší zbavit se zodpovědnosti ve prospěch studenta za předpokladu, že vzhledem k jeho odbornosti by to měl být on, kdo oběti pomůže.

Z právě popsané práce plyne dvojitá ponaučení. Prvním je, jak se sám chovat v roli oběti. I když jste obětí potřebující pomoc přímo vy, musíte napomoci přihlížejícím určit vaši situaci jako krizovou, vyžadující jejich zásah. Nevolejte a nekřičte jenom: „Pomoc!“ Svou situaci popište, abyste přihlížejícím pomohli ujasnit si, o co běží. Křičte například: „Zavolejte policii! Jsem napaden!“ Určete zodpovědného. Ukažte na někoho prstem a řekněte: „Vy, zavolejte policii.“

Druhým ponaučením je, že pokud jste sám přihlížejícím, nedívejte se kolem a nezejíšťujte, co dělají ostatní - jednejte! Nedopusťte, aby se vám přítomnost tolika lidí proměnila v důvod chápat situaci jako nevyžadující váš zásah. Pomozte. Nejhorší, čeho se můžete dopustit, je trápit se rozpaky z toho, že něco uděláte špatně. Jestliže budete jednat správně, možná zachráníte život.

I když tato ponaučení možná vypadají podivně, osobní příhoda vyprávěná jedním experimentálním psychologem podtrhuje jejich důležitost.<sup>10</sup> Dotyčný se stal přímým účastníkem vážné automobilové nehody, při níž jak on, tak druhý řidič byli vážně poraněni. Druhý řidič byl v bezvědomí, zhroutený na volant, zatímco psycholog se dokázal vysoukat z auta a dopotáčet se na silnici. K nehodě došlo přímo uprostřed křižovatky před očima ostatních řidičů, čekajících na zelenou. Když kýžené světlo naskočilo, auta se začala pomalu rozjíždět, projížděla okolo a řidiči a ostatní pasažéři na něj civěli z oken. Psycholog okamžitě rozpoznal, o co kráčí: rozptýlení zodpovědnosti. Proto se vztyčil, aby ho všichni

mohli vidět, ukázal na řidiče v nejbližším autě a řekl: „Zavolejte policii!“ Pak ukázal na další dva řidiče a požádal: „Zajeďte ke kraji, potřebujeme pomoc.“ Reakce řidičů byla okamžitá. Ihned zavolali policii a zakrátko přijela ambulance. Ostatní řidiči užili svoje kapesníky, aby mu setřeli z tváře krev, kdosi mu pod hlavu položil sako a někteří přispěli jako svědci nehody; jeden z nich se dokonce nabídl, že ho odveze do nemocnice. Zastavili i další řidiči, aby pomohli druhému zraněnému. Jak psycholog vyzdvihl, zásadní bylo zvrátit běh událostí ve směru pomoci. Čarovnou moc skupinové nevědomosti a rozptýlené zodpovědnosti je třeba zlomit tak, aby se z potenciálních zachránců stali zachránci skuteční. Poněkud cyničtěji řečeno: pokud jste obětí, je životně důležité z lidského sklonu ke konformitě učinit svoji výhodu: Jako konformní jednání definujte to, jež směřuje k pomoci a vaší záchraně.

Druzí lidé ovlivňují nejen naše chování, ale i naše přesvědčení a názory. Když mluvíme o podstatě výzkumu odhalujícího, jak lidé mění názory a postoje, vždycky cítím pochybnosti, protože poznání zprostředkované těmito výzkumy lze použít jak k manipulaci, tak k osvětlení. Vždycky, než takový hovor začnu, apeluji na posluchače, aby tyto znalosti použili pouze k obranným účelům, k ochranění sebe samých před manipulací lidmi užívajícími zmiňované techniky, a nikoliv k manipulování druhými. Mějme to na paměti a podívejme se, jak lze lidi přimět ke změně přesvědčení. Jak možná tušíte, nejmocnější techniky tohoto typu mají trochu co do činění s logikou a více co do činění se zachováním tváře.

Během války v Koreji bylo mnoho zajatých amerických vojáků uvězněno v zajateckých válečných táborech řízených čínskými komunisty. Psychologové se o tyto válečné zajatce obzvláště zajímali, a to kvůli znepokojujícímu úspěchu, kterého Číňané dosáhli, když se pokoušeli změnit přesvědčení a názory vojáků na roli jejich vlasti ve válce. Dotyční například došli k přesvědčení, že Spojené státy stály v zárodku konfliktu a že to byly ony, kdo začal válku jako prvopočáteční agresor. V části těchto táborů se rovněž vyskytla extrémně vysoká míra kolaborace v rozsahu od vstřícných aktivit, jako je dobrovolné běhání za pochůzkou, až po vážné prohršky, jako je udání spoluvězňů usilujících o útěk.

Překvapující na těchto změnách přesvědčení a na kolaboracích je, že k nim docházelo bez větší donucování. Na rozdíl od Severokorejců, majících v oblibě brutální metody výslechu, čínské tábory volily „shovívavou politiku“, v níž se tvrdá opatření vyskytovala daleko méně často. Tato politika se ukázala jako extrémně úspěšná. Říká se, že téměř všechny zajatecké tábory tím či oním způsobem kolaborovaly s nepřítelem.<sup>11</sup> Jak to vyjádřil Edgar Schein, hlavní ame-

rický odborník na čínský program indoktrinace v Koreji, „když se vyskytl útěk, Číňané obvykle dotyčného snadno znovu zajali, a to prostě tím způsobem, že nabídli pytlík rýže tomu, kdo ho udá“. Jak toho Číňané mohli dosáhnout?

Následný výzkum ukázal, že onen překvapivý klíč k celé záležitosti lze najít právě v poslední zmíněné skutečnosti, jmenovitě v *ubohosti odměny slíbené za chování, které není konzistentní s přesvědčením dotyčného*. Podívejme se, jak to funguje. Jednou z taktik Číňanů například bylo vyhlašovat soutěž o nejlepší politický esej. Odměny za vítězství byly nesmírně malé - několik cigaret, kousek ovoce. Soutěže a ceny však dostačovaly k tomu, aby vzbudily zájem zajatců, žijících v mimořádně bezútešných podmínkách. K vítězství v soutěži bylo třeba, aby esej obsahoval prvky prokomunistického postoje, byť i jen v náznaku. Vítězný zajatec tak mohl získat cenu, jen když podpořil - byť jen v malé míře - věc nepřítele. Zatímco se zajatci za daných okolností mohli prošpikování eseje několika výroky ve prospěch komunismu jevit jako neškodné, podstatnou věcí na tom všem bylo, že to tam stálo černé na bílém a navíc jeho vlastním rukopisem. Později takový zajatec mohl těžko popřít, že to napsal. A když pak někdo jeho esej vytáhl na světlo a ukázal jej jeho spoluvězňům, jeho rodině či americkému tisku, jak pak takový zajatec mohl ospravedlnit svoje jednání? Mohl se odvolat na cigaretu či kousek ovoce, které mu byly nabídnuty za odměnu? Ospravedlňuje takový ubohý motiv „napomáhání“ nepřítele v jeho propagandistické kampani?

A tady to máte. Rozpor mezi vašim přesvědčením na jedné straně (tj. komunismus je „špatný“ a demokracie je „dobrá“) a vašim jednáním na straně druhé (tj. psáním, že komunismus je dobrý) způsobí ve vaší mysli nepřijemné pnutí. Něco se s tím musí udělat, a jelikož nemůžete vzít zpět vaše jednání, změníte své přesvědčení. Psycholog Leon Festinger nazývá stav nepohody, nepokoje, který pociťuje většina lidí tváří v tvář takové nesrovnalosti, termínem „kognitivní disonance“ a následnou změnu v přesvědčení přisuzuje na vrub touze části individua zmírnit zmíněné pocity neklidu.<sup>12</sup>

Jak řekl psycholog Robert Cialdini, „Číňané neposkytovali hodnotné ceny, [protože] chtěli, aby účastníci byli *vlastníky* svého skutku. Nebylo žádné výmluvy, žádné cesty, jak se z toho dostat ven... Zajatec, který svůj politický esej okořnil antiamerickými komentáři, to nemohl odbýt pokrčením ramen, jak by to bylo možné v případě motivace velkou odměnou [či těžkým trestem]... Vyždímat z těchto mužů pouze takový čin, to nebylo dostačující; museli být přinuceni přijmout za své jednání vnitřní odpovědnost.“<sup>13</sup>

Jak říká Cialdini dále, za své chování vnitřně přijímáme zodpovědnost tehdy, když jsme se k němu *rozhodli* za nepřítomnosti silného nátlaku zvenku. Takový nátlak zvenku vytváří právě velká odměna nebo hrozba trestu. Z toho vyplývá, že chcete-li změnit něčí přesvědčení, musíte dosáhnout dvou věcí. Za prvé, musíte dotyčného přinutit jednat způsobem nekonzistentním s jeho přesvědčením. A za druhé ho musíte přimět, aby za své jednání převzal zodpovědnost. *Tváří v tvář nesouladu mezi svým přesvědčením a jednáním většina lidí změní své přesvědčení, aby je s jednáním vedla do souladu.*

Jakkoliv intuitivní se snad tato teoretická konstrukce může zdát, přesto byla opakovaně s úspěchem ověřena v laboratoři. Výsledky pokusů ukazují zcela jasně, že k podobným změnám postojů dochází i za běžných okolností, nikoliv pouze ve vysoce neobvyklých situacích, jako je zajetí či ubližování.

Účastníci jedné studie byli rozděleni do skupin na základě svých postojů vůči některým kontroverzním tématům, jako je například legalizace marihuany.<sup>14</sup> Byli pak vyzváni, aby napsali esej, v němž měli uvést argumenty ve prospěch opačného názoru, a později byli opět dotázáni na svůj skutečný názor ohledně téhož tématu. Ve shodě s teorií kognitivní disonance pouze málo placení účastníci, utvrzení ve víře, že jejich esej si přečtou další lidé, vykazovali změny ve svých postojích. Ti, kteří byli placeni dobře nebo kteří se domnívali, že jejich esej nebude nikdo další číst, vykazovali změň málo. Ve hře musejí být obě složky - nepokoj způsobený vírou, že druzí zjistí, jak rozporuplně se svým přesvědčením jsme se chovali, a nepřítomnost důvodu (např. velké odměny), který by takové jednání ospravedlnil.

Podobné změny postojů byly pozorovány i za příznivějších okolností. Leon Festinger a James Carlsmith například vyzvali pokusné osoby, aby za úplatu vykonávaly po určitou dobu mimořádně nudnou činnost.<sup>15</sup> Měly například skládat cívky na podnos a pootáčet zátkami na stole. Na tuto činnost, ohodnocenou předtím kontrolní skupinou studentů jako extrémně nudnou, měly jednu hodinu. Když měli danou činnost za sebou, byli někteří z nich okamžitě posláni k dalšímu experimentátorovi, který je vyzval, aby ocenili, jak moc je daná činnost bavila. Ostatní byli vyzváni k účasti na malém podvůdku: Požádali je, aby další pokusné osobě, čekající, až bude připuštěna k účasti na studii, řekli, že daná činnost byla vzrušující, zajímavá a zábavná. Jako pobídku k činu nabídli polovině z nich jeden dolar jako odměnu za klam a druhé polovině za totéž nabídli dvacet dolarů. Pak je poslali k jinému experimentátorovi, který je rovněž požádal, aby ocenili, jak moc je daná činnost doopravdy bavila.

Kontrolní skupina (ta, která nebyla vyzvána ke klamu) pocitovala vůči prováděné činnosti mimořádnou nelibost a hodnotila ji jako extrémně nudnou. Jelikož účastníci byli do skupin rozděleni náhodně, můžeme předpokládat, že tato skupina podala pravdivý obraz toho, jak *všichni* účastníci o dané činnosti okamžitě po jejím ukončení smýšleli. Avšak postoj těch, kterým následně zaplatili za oklamání druhých, prodělal, jak se zdá, dramatickou proměnu. Ti, kterým zaplatili za oklamání druhých dvacet dolarů, se k činnosti stavěli *neutrálně*. Ještě překvapivější však je, že účastníci placení za podvod pouhým jedním dolarem uváděli, že se prováděnou činností skutečně bavili. Ve shodě s teorií kognitivní disonance prodělali tito účastníci největší změnu postoje a svoje projevemé přesvědčení uvedli více do souladu s jinak neospravedlnitelným podvodem.

Něco podobného se uskutečnilo na jaře roku 1959 na půdě Yaleovy univerzity. Tehdy tam vypukly studentské nepokoje, na jejichž potlačení byla povolána newhavenská policie. Následovalo obvinění z policejního násilí. Převážná většina studentů na akademické půdě byla přesvědčena, že zásah policistů byl naprosto neospravedlnitelný. Jeden profesor vyzval studenty úvodem do psychologie, aby obešli areál univerzity a každého požádali o sepsání úderného a energického eseje nazvaného „Zásah newhavenské policie byl ospravedlnitelný“. Některým studentům měli za napsání eseje nabídnout deset dolarů, jiným pět dolarů, dalším jeden dolar a ještě dalším pouze padesát centů. Když studenti odevzdali esej, byli dotázáni na svůj vlastní názor na policejní zásah. Jiní studenti měli sdělit svůj názor, aniž by museli psát esej.

Výsledky tohoto pokusu byly dosti průkazné. Nejméně placení měli sklon více souhlasit s policií (ve srovnání s kontrolní skupinou těch, kteří nic nepsali) než ti, kteří byli zaplacení nejlépe. Sympatie vůči policii ve skutečnosti systematicky rostly od skupiny ke skupině s tím, jak se plat *snížoval* od hodnoty deseti dolarů až k padesáti centům.

Změny postoje lze rovněž dosáhnout manipulací s hrozbou trestu. V jedné studii pracující s dětmi byli chlapi ve věku od sedmi do devíti let zavedeni každý zvlášť do místnosti, ve které jim výzkumník předvedl skupinu pěti hraček.<sup>16</sup> Čtyři z nich byly dosti nezajímavé (levná umělohmotná pónorka, baseballová rukavice bez míčku, neškodná maketa pušky a miniaturní traktor), zatímco pátá, miniaturní robot, byla opravdu zajímavá. Experimentátor pak každému chlapci sdělil, že musí na pět minut odejít z místnosti a že zatímco bude pryč, může si s kteroukoliv hračkou hrát - s výjimkou robota. Zdůraznil, že hrát si s robotem



je lumpárna. Byl tu však jeden důležitý rozdíl. Polovině chlapců totiž řekl: „Jestli si budeš hrát s robotem, budu se velmi zlobit a budu z toho muset vyvodit důsledky.“ Druhé polovině žádným potrestáním nepohrozil. Pak opustil pokoj a chlapce pozoroval přes polopropustné (jednocestné) zrcadlo. Pouze jeden z dvaadvaceti chlapců v každé skupině si hrál s robotem, zatímco byl experimentátor mimo místnost.

Zajímavějšího výsledku však vědci dosáhli o šest týdnů později, když každého ze zúčastněných chlapců přivedl zpět do téže místnosti jiný experimentátor, tentokrát ženského pohlaví. Tato nová experimentátorka se ani slovem nezmiňovala o žádné souvislosti s předchozím pokusem ani s prvním experimentátorem. Dala každému z nich vyplnit test a pak jim sdělila, že zatímco bude test vyhodnocovat, mohou si hrát s kteroukoliv hračkou, kterou si vyberou. Z chlapců, kterým před šesti týdny pohrozili trestem, si hrálo s robotem 77 procent. Z těch, kterým nehrozil trest žádný, si hrálo s robotem pouhých 33 procent. Proč se mezi nimi vyskytl tak ohromný rozdíl?

Výsledky jsou snadno interpretovatelné, použijeme-li teorii kognitivní disonance. Chlapci v první skupině si napoprvé nehráli s robotem, protože jinak jim hrozil trest. Nebyli *původci* svého jednání, původcem byla osoba, která jim hrozila. Nedošlo tudíž k žádnému rozporu či nesouladu mezi jejich přesvědčením (ten robot je nejlepší hračkou, budu ale potrestán, když si s ním budu hrát) a jednáním (hraní si s jinou hračkou). Když byla při druhém sezení hrozba trestu odstraněna, jejich postoj k robotu vstoupil do hry a ukázal se nedotčen - stále byli přesvědčeni, že hrát si s robotem je nejzábavnější.

Chlapci v druhé skupině však poskytovali jiný obrázek. Poprvé si rovněž s robotem nehráli, ale z jakého důvodu? Žádný trest jim nehrozil. Ne zvolili si robota ke hře z vlastní vůle. Na rozdíl od prvních chlapců byli jistým způsobem původci svého jednání a toto jednání bylo v rozporu s jejich přesvědčením, že robot je lákavější hračkou. Během druhého sezení se vyjevil jejich postoj k robotu, a jak se ukázalo, prodělal významnou změnu: Na rozdíl od předchozí skupiny tyto chlapci zvnitřnili přestavu, že s hrou s robotem je něco v nepořádku.

Shrnuto: Podstatou tohoto výzkumu bylo zjištění, že lidé často mění svoje přesvědčení, chovají-li se způsobem, který je s jejich původním přesvědčením v nesouladu, a nemají-li pro tento nesoulad žádný ospravedlnitelný důvod. Dochází k tomu obzvláště v případech, kdy jsou si vědomi, že jejich zřejmá rozporuplnost vyjde veřejně najevo. Podstatou je zjištění, že často raději obětujeme svoje přesvědčení, než abychom ztratili tvář.

Naštěstí ne všechno naše vzájemné působení s druhými má negativní zabarvení. Neděláme jenom to, že se přizpůsobujeme, podřizujeme se autoritě či manipulujeme. Vyhledáváme rovněž zábavu, přátelství a milostný vztah. I taková jednání se stala předmětem velkého množství výzkumů a jejich výsledky vás možná překvapí.

Která proměnná podle vás předurčuje, zda osobu, s níž jste měli první schůzku, pozvete k osobnímu setkání znovu? Zatímco lidé bez výjimky na tuto otázku odpovídají, že to je její „srdečnost“, „mysl pro humor“ či „inteligence“, správnou odpověď se zdá tělesná přitažlivost. V jedné studii prováděné na Minnesotské univerzitě byli studenti náhodně pomocí počítače rozděleni do párů za účelem společného tance.<sup>17</sup> Experimentátoři pak vyzvali studenty, aby vyplnili dotazník zaměřený na jejich schůzku po tanci. Jedinou proměnnou, která významně určovala, zda se daná osoba uvidí se svým partnerem znovu, byla tělesná přitažlivost. Pokud byl přitažlivý muž v páru s přitažlivou ženou, bylo nejvíce pravděpodobné, že jejich vztah bude pokračovat.

Tělesná přitažlivost rovněž ovlivňuje naši reakci na to, jak s námi druhá osoba nakládá. V jednom experimentu se přirozeně přitažlivá žena, domluvená s experimentátory, vydávala za absolventku psychologie a zpovídala pokusné osoby mužského pohlaví.<sup>18</sup> Před polovinu účastníků předstoupila ve své vlastní přirozené kráse. Před ostatní předstoupila špatně namalovaná, v neforemných šatech a s rozčuchanou hřívou, aby se tak učinila nepřitažlivou. Na konci interview každého z účastníků ohodnotila. Hodnocení na jednu polovinu účastníků, předem připravené, bylo pozitivní; hodnocení druhé poloviny bylo negativní. Pokusné osoby pak byly vyzvány vyplnit dotazník, v němž jednou z otázek mezi jinými bylo, jak jim byl jejich protějšek sympatický. Výsledky ukázaly, že když byla ona žena přitažlivá, mělo její hodnocení na muže velký vliv. Když je hodnotila pozitivně, byla jim ve velké míře sympatická, zatímco v případě jejího negativního ohodnocení ji opět ve velké míře nesnášeli. Když je hodnotila špatně, vyjadřovali rovněž silnou touhu vidět se s ní znovu, pravděpodobně aby měli ještě jednu možnost získat její přízeň. Naproti tomu se nezdálo, že by příliš dbali na její hodnocení v případě, kdy nebyla přitažlivá. Jejich cítění vůči ní bylo neutrální nezávisle na tom, jak je ohodnotila, a nevyjadřovali žádný obzvláštní zájem vidět se s ní znovu.

Přitažlivost ovlivňuje i mnohem vážnější rozhodování týkající se druhých, jako je to například v případě osudu obžalovaných. Když byla skupina pokusných osob v prostředí vysokoškolské koleje vyzvána, aby rozhodla o osudu dvou pro-

vinilců v identickém simulovaném případě podvodu, přitažlivý provinilec měl u poroty větší oblibu, byl posuzován méně přísně a obdržel mírnější trest ve srovnání s provinilem nepřitažlivým.<sup>19</sup> Znepokojivější je skutečnost, že přitažlivost obžalovaného významně ovlivňuje přísnost rozsudku i u skutečných soudních případů.<sup>20</sup>

Jak rovněž všichni víme, to, jak nás lidé posuzují a jak my posuzujeme je, ovlivňují také nejrůznější předsudky. Je zajímavé sledovat, jak se za poslední roky u lidí změnilo hodnocení takových faktorů, jako je například pohlaví (gender). V roce 1974 se uskutečnila studie, v níž bylo skupině pokusných osob řečeno, že se očekává příliv žen do převážně mužských povolání, jako je lékařství a inženýrství.<sup>21</sup> Hodnocení prestiže dané profese ve skupině pokleslo (ve srovnání s hodnocením v kontrolní skupině, již bylo řečeno, že v budoucnosti se v daném povolání očekává stejný poměr mezi počty mužů a žen). V jiné studii bylo účastníkům naopak řečeno, že se v povoláních do té doby převážně ženských, jako je ošetřovatelství a sociální práce, očekává příliv mužů.<sup>22</sup> Hodnocení prestiže těchto profesí prudce stoupl (ve srovnání s kontrolní skupinou, již bylo řečeno, že poměrné zastoupení mužů a žen se v daném povolání nezmění).

V roce 1986 se zmíněné studie uskutečnily znovu, a mezi skupinou kontrolní a pokusnou nebyl pozorován žádný rozdíl.<sup>23</sup> Pokusné osoby hodnotily jednotlivé profese jako stejně prestižní nezávisle na tom, zda se v nich očekával příliv mužů nebo žen či nikoliv. Účastníci této studie rovněž dostali k dispozici popis nové (fiktivní) profese zvané „informační analytik odškodnění“ a výzkumníci je vyzvali, aby u tohoto nového a neznámého povolání ocenili jeho prestiž. Daná profese byla účastníky pokusu hodnocena jako stejně prestižní nezávisle na tom, zda šlo podle jejího popisu o profesi převážně mužskou, či převážně ženskou. Podobné výsledky nám vnucují myšlenku, že jak pro muže, tak pro ženy se stává představa ženy v pozici autority a moci stále přijatelnější.

Na začátku této kapitoly jsme viděli, jak snadno se vůči lidem v postavení autority stáváme poslušnými, a já bych se k tomuto tématu před ukončením kapitoly ještě ráda vrátila. Naše hledání ideálního vůdce ve skutečném životě (např. Reagan, Thatcherová, Gándhí, Hitler) a ve fantazii (např. Jean Luc Picard, Murphy Brown, Marcus Welby, Rambo) nikdy nekončí. Okouzlení mocí, náchylní podvolit se autoritě bychom možná chtěli vědět, jaký styl vedení by v nás odhalil a rozvinul to nejlepší.

Zabýváme-li se touto otázkou, narážíme na dosti známou a význačnou studii zabývající se chováním skupin desetiletých chlapců vedených autokratic-

kým, demokratickým a liberálním vedoucím z řad dospělých.<sup>24</sup> Vedoucí se cvičili v jednom ze zmíněných stylů vedení a postupně se střídali každých šest týdnů tak, aby byl více než dostatek času vysledovat účinek různých vůdcovských stylů na chlapce. Autokratický vedoucí určoval cíle skupiny, diktoval, jakým způsobem má být cíl dosaženo, ukládal úkoly a držel se stranou skupiny. Demokratický vedoucí dovolil skupině, aby určovala taktiku, navrhoval způsoby, jak cíl dosáhnout, umožnil chlapcům, aby si každý svůj úkol vybral a na úkolech se podílel. Liberální vedoucí poskytl skupině naprostou volnost dělat, co je jí libo, a sám se její činnosti neúčastnil. Mezi úkoly, které měly skupiny provádět, patřily takové činnosti, jako výroba masek a vytváření různých předmětů.

I když musíme být opatrní, chceme-li vztahovat závěry plynoucí ze studie dětí na dospělé, přesto výsledky zmíněného experimentu byly vskutku poutavé samy o sobě. Můžeme si položit dvě otázky: První zní, zda styl vedení ovlivňuje pracovní klima ve skupinách. Výsledky v tomto ohledu byly jednoznačné: Pod autokratickým vedením chlapci projevovali třicetkrát větší hostilitu a byli osmkrát agresivnější, než jak tomu bylo v případě vedení demokratického. V autokratické atmosféře docházelo často k vyhledávání obětího beránka; dva obětí beránci popravdě řečeno skupinu opustili nadobro. Naproti tomu v ovzduší demokratického stylu vedení je vyhledávání obětího beránka nebyl pozorován. Experimentálně navozené krizové situace pod autokratickým vedením způsobovaly povyk a zmatek, zatímco pod vedením demokratickým vyvolávaly organizované reakce.

Obzvláštní pozornost věnovali vědci tomu, co se stane, když dojde ke změně vedoucího. Když se autokratický vedoucí vyměnil za liberálního, výskyt nepřátelského a agresivního jednání se nakrátko prudce zvýšil a pak poklesl na poměrně nízkou úroveň. Tento výsledek je ve shodě s představou, že pod autokratickým vedením došlo ve velké míře k vystupňování frustrace a zlosti; jakmile byla „poklička“ odstraněna, zlost přišla ke slovu. Tento model uvolněné agrese je nepřijemně podobný tomu, co v historii následuje, jakmile je někde svržen autokratický vládce.

Druhou zajímavou otázkou je, jak styl vedení ovlivňuje produktivitu. Výsledky v tomto směru nejsou tak jednoznačné. Pod autokratickým vedením chlapci pracovali déle a vyprodukovali více výrobků, avšak výrobky vyprodukované pod vedením demokratickým byly kvalitnější. Chlapci navíc pracovali důsledně na svých úkolech, ať už jejich demokratický vedoucí v místnosti byl, či nebyl.

Pod autokratickým vedením pracovní aktivita významně poklesla (či dokonce ustala), kdykoliv vedoucí opustil místnost.

Podobná studie ukázala, že skupiny jsou produktivnější pod autokratickým vedením, pracují-li za nepříznivých, stresujících podmínek.<sup>25</sup> Za nepřítomnosti stresujících faktorů byly produktivnější pod vedením demokratickým. Tento výsledek má rovněž paralelu v životě. Když je například podnik před bankrotem, není neobvyklé, že majitelé najmou autokratického správce, aby společnost zase postavil na nohy. Jakmile však dosáhne cíle, nezdá se autokrat vhodný k udržování společnosti v chodu. Hrozí totiž, že si znepřátelí střední management i zaměstnance, o akcionářích nemluvě.

Téhož jsem byla svědkem v akademické obci, kde se na horká křesla nájímají autokraté, aby vybudovali program v jisté vědecké disciplíně, a mají v tom úžasný úspěch. Jakmile je však po počátečním vzestupu, členové fakulty začínají autokrata nesnášet a začíná v nich vůči němu růst hluboce uložené nepřátelství. Nakonec věci dojdou tak daleko, že se fakulta stává nepřehlednou džunglí zne-svářených frakcí. Když se zjistí, že oddělení tone v chaosu, správa pochopitelně... najme nového autokrata, aby věci uvedl do pořádku, a celý kruh může začít nanovo!

#### Poznámky:

1. Milgram (1974).
2. Berkowitz (1962); Berkowitz, Green, Macaulay (1962); Buss (1961).
3. Asch (1955; 1958).
4. Schacter (1951).
5. Nemeth (1986).
6. Latané & Rodin (1969).
7. Darley & Latané (1968).
8. Bickman (1971).
9. Schwartz & Clausen (1970).
10. Cialdini (1985), s. 118.
11. Schein (1956).
12. Festinger & Carlsmith (1959).
13. Cialdini (1985), s. 78.
14. Nel, Helmreich, Aronson (1969).
15. Festinger & Carlsmith (1959).
16. Freedman (1965).
17. Walster, Aronson, Abrahams, Rottman (1966).
18. Sigall & Aronson (1969).
19. Efran (1974).
20. Stewart (1980).
21. Touhy (1974a).
22. Touhy (1974b).
23. Johnson (1986).
24. Lewin, Lippert, White (1939).
25. Rosenbaum & Rosenbaum (1971).