

nízkou částku 34,95 USD, o který jsem ve skutečnosti stál. To se ukázalo jako vysoce efektivní, protože jsem prodal kontrakty zhruba sedmdesáti procentům svých klientů, kteří se zdáli být s koupí velmi spokojeni, zatímco ostatní kolegové z oddělení se pohybovali kolem čtyřiceti procent. Nikdy jsem nikomu neprozradil svůj postup, až teď.“

*Všimněte si, jak - zde se to právě stalo - taktika odmítnutí a následného ústupku současně využívá i principu kontrastu. Nejenže počítační požadavek v hodnotě 140 USD měl za následek, že následný požadavek v hodnotě 34,95 USD se zdá být ústupkem. Současně se druhá částka jeví i jako výrazně menší.*

3

## ZÁVAZEK A DŮSLEDNOST

Strašáci mozku

*Je jednodušší odolat na počátku než na konci.*

- LEONARDO DA VINCI

Studie vedená dvěma kanadskými psychology odhalila fascinující informace o lidech, kteří chodí na dostihy: jakmile si vsadí, věří mnohem víc, že jejich kuň vyhraje, než těsně před okamžikem sázky! Samozřejmě že na šancích koně se nic nezmění - je to tentýž kuň na stejné dráze a stejném závodisti. Ovšem v myslích sázkařů se jeho vyhlídky podstatně zvýší, jakmile odevzdají sázku. Přestože je uvedené na první pohled poněkud záhadou, důvod k této dramatické změně má co do činění s obecnou zbraní sociálního vlivu. Stejně jako ostatní zbraně vlivu se i tato skrývá hluboko v nás a nenápadnou silou dává směr našemu jednání. Jednoduše řečeno jde o naše až obsedantní přání být (a jvit se) jako osoby důsledné si stojící za tím, co již udělaly. Jakmile učiníme volbu nebo zaujmeme stanovisko, stojíme proti osobním a interpersonálním tlakům, abychom se chovali důsledně v souladu s tímto závazkem. Zmíněné tlaky

1 Studii z dostihového prostředí provedli dvakrát se strejnými výsledky Knox a Inkster (1968). Pro důkazy, že máme sklon více věřit vlastnímu, již jednou učiněnému výběru, i v případech sázek v loteriijních hrách, viz Rosenfeld, Kennedy a Giacalone (1986).

mají za následek, že budeme jednat způsobem, který naše dřívější rozhodnutí ospravedlní.

Vezměte si sázkaře z experimentu na dostihovém závodišti. Třicet sekund před tím, než vsadili své peníze, byli plní váhání a nejistoty. Třicet sekund po vsazení jsou podstatně optimističtější a sebejistější. To, že učinili konečné rozhodnutí – v tomto případě podání sázenky – je nesmírně důležitý faktor. Jakmile zaujali stanovisko, jejich potřeba důsledně ho hájit tyto lidi nutí, aby to, co cítí a čemu věří, stavěli na stejnou úroveň s tím, co již učinili. Jednoduše předsvědčí sami sebe, že učinili správnou volbu, a bezpochyby se v souvislosti s ní cítí mnohem lépe.

Nežli dojdeme k závěru, že tento druh sebeklamu je specifický pro pravdělné návštěvníky dostihů, měli bychom se podívat na příběh mé sousedky Sary a jejího přítele Tima, který u ní žije. Seznámili se v nemocnici, kde on pracoval jako rentgenový technik a ona jako specialista na výživu. Chvíli spolu chodili, dokonce i poté, co Tim přišel o práci, a nakonec spolu začali bydlet. Pro Saru nebyla situace nikdy růžová: chtěla, aby si ji Tim vzal a aby přestál s pitím. Tim oběma nápadům odolával. Po výrazně náročném období konfliktů Sára vztah ukončila a Tim se odstěhoval. Ve stejném okamžiku se vrátil po několika letech zpátky do města bývalý přítel Sary a zavolal jí. Začali se nejprve nezávazně stýkat, ale brzy to bylo natolik vážné, že začala plánovat svatbu. Došlo to tak daleko, že už měli datum obřadu a rozeslané pozvánky. V té chvíli zavolal Tim. Všeho litoval a chtěl se nastěhovat zpátky. Když mu Sára řekla, že už má naplánovanou svatbu, prosil ji, ať své rozhodnutí změní. Chtěl být s ní jako dřív. Ovšem Sára odmítla, řekla mu, že už nechce žít jako předtím. Tim dokonce nabídl, že si ji vezme, ale ona stále opakovala, že dá přednost tomu druhému. Nakonec Tim prohlásil, že dobrovolně zanechá pití, jen když se nad ním slituje. Sára došla k závěru, že za těchto okolností je pro ni více žádoucí Tim, a rozhodla se, že své zasnoubení zruší, zrušila i svatbu, odvolala pozvánky a dovolila Timovi, aby se k ní nastěhoval zpátky.

Za měsíc řekl Tim Sáře, že podle jeho názoru není nutné, aby přestál pít. Měsíc nato jí sdělil, že si tu svatbu „ještě musí rozmyslet“. Uběhly další dva roky. Tim a Sára spolu žijí dál jako předtím.

On pořád pije, svatba je v nedohlednu, ale Sára je Timovi oddaná víc než kdy předtím. Tvrdí, že když byla nucena si vybrat, došlo jí, že Tim je v jejím srdci mužem číslo jedna. Jakmile tedy dala přednost Timovi před druhým přítelem, začala s ním být Sára šťastnější, přestože podmínky, na jejichž základě učinila své rozhodnutí, se na konci nikdy nenaplnily. Z toho jasně plyne, že návštěvníci dostihů ve své ochotě věřit ve správnost obtížného rozhodnutí, které již učinili, nejsou sami. Ve skutečnosti všichni čas od času sami sebe ošálíme, abychom mohli své myšlenky a přesvědčení důsledně ztotožnit se svými již realizovanými činy a volbami.

Psychologové si již dlouho uvědomují, jakou sílu má princip důslednosti při řízení lidského jednání. Přední teoretici, jakými jsou Leon Festinger, Fritz Hiedler a Theodore Newcomb, nahlížejí na touhu po důslednosti jako na ústřední motivační faktor našeho jednání. Ale je tento sklon k důslednosti skutečně natolik silný, aby nás přiměl dělat to, co bychom běžně dělat nechtěli? O tom není pochyb. Snaha být důslední (a působit tak) představuje účinnou zbraň sociálního vlivu, která má často za následek, že jednáme zcela v rozporu se svými nejlepšími zájmy.

Jako důkaz si můžeme vzít to, co se přihodilo, když psycholog Thomas Moriarty vyslal na newyorskou městskou pláž falešné zloděje, aby zjistil, zdali by svědkové riskovali osobní újmu, mohou-li zabránit zločinu. V rámci studie si Moriartyho kolega rozložil deku asi tak půl metru od deky náhodně vybraného jedince – subjektu experimentu. Po pár minutách strávených na dece odpočinkem a poslechem hudby z rádia se kolega zvedl a vydal se na procházku po pláži. O pár minut později dorazil druhý výzkumník, který předstíral, že je zloděj. Přiblížil se, popadl rádio a pokoušel se s ním utéct. Jak asi správně hádáte, za normálních podmínek by subjekt podstatně váhal, zdali mají samy riskovat újmu při konfrontaci se zlodějem – z dvaceti provedených experimentů to učinili jen čtyři lidé. Ale když se tenký postup zopakoval znovu dvacetkrát s drobnou obměnou, výsledky se výrazně změnily. Při těchto incidentech „majitel“ rádia ještě před procházkou poprosil subjekt, jestli by mu „nemohl pohlídat věci“, s čímž každý souhlasil. Devatenáct z dvaceti subjektů,

poháněno pravidlem důslednosti, se stalo skutečným ztělesněním ostrážitosti. Vyběhli za zlodějem, zastavili ho a požadovali vysvětlení. Často zloděje fyzicky zadrželi nebo mu vyrazili rádio z ruky.

Abychom pochopili, proč je důslednost tak silným motivem, je důležité uvědomit si, že ve většině případů je důslednost ceněnou a adaptivní vlastností. Nedůslednost bývá často považována za ne-žádoucí osobnostní rys. Osoba, jejíž přesvědčení, slova a skutky jsou v rozporu, může být považována za nerozhodnou, zmatenou, pokryteckou a dokonce i duševně chorou. Na druhou stranu vysoká úroveň důslednosti bývá běžně spojena s osobností a intelektuální silou. Citát přičítaný významnému britskému chemikovi Michaelu Faradayovi praví, že míra důslednosti jednotlivce je oceňována mnohdy víc než to, zdali má dotyčný pravdu. Když byl po přednášce dotázán, zdali chtěl naznačit, že jeho akademický sok se vždycky mylí, Faraday se na tazatele zamračil a odvětil: „Takto důsledný není.“

Je jisté, že kvalitní důslednost na úrovni osobnosti je v naší kultuře ceněná. A je k tomu důvod. Poskytuje nám totiž průměrnou a užitečnou orientaci ve světě. Ve většině případů náš život totiž bude bohatší, bude-li jej provázet důslednost. Bez ní by naše životy byly obtížné, chaotické a rozvrácené.

Ale protože být důsledný bývá v našem nejlepším zájmu, snadno propadneme zvyku konat tak automaticky, dokonce i v situacích, kdy to nemá příliš velký smysl. Jakmile k tomu dochází bezmyšlenkovitě, může mít důslednost katastrofální následky. Ovšem i slepá důslednost má jistý půvab.

Za prvé: jako většina ostatních forem automatických reakcí nabízí zjednodušení složitějšího moderního života. Jakmile se jednou rozhodneme pro nějakou věc, tvrdohlavá důslednost nám poskytuje velmi přitažlivý luxus – už o této věci nemusíme nadále tvrdě přemýšlet. Nemusíme prosívat bouřlivý příval informací, které nás každý den zaplavují, abychom získali žádoucí fakta. Nemusíme plynat duševní energií, abychom zvažovali pro a proti. Nemusíme nadále činit náročná rozhodnutí. Místo toho v okamžiku, kdy jsme s problémem konfrontováni, stačí jen pusit záznam s přednahrá-

nou důsledností. *Cvak* a už víme, co si myslit, říkat či dělat. Stačí nám jen myslet si, říkat nebo dělat to, co nám pro danou situaci napovídá naše důslednost.

Tím zmíněný luxus nijak neztrácí na své přitažlivosti. Poskytuje nám pohodlnou, relativně nenáročnou a účinnou metodu, jak si poradit ve složitém, ze dne na den se měnícím prostředí, které klade výrazné požadavky na naši duševní energii i schopnosti. Není proto náročné pochopit, proč je důslednost automatismem, který je tak náročné potlačit. Poskytuje nám metodu, jak se vyhnout úskalím nepřetržitého přemýšlení. A jak poznamenal Sir Joshua Reynolds<sup>2</sup>: „Nexistuje trik, k němuž by se člověk neuchýlil, aby se vyhnul náročnému přemýšlení.“ Pokud nám fungují záznamy pro důslednost, můžeme spokojeně vykonávat svou činnost, aniž bychom se přitom museli vysilovat nadměrným přemýšlením.

Existuje i druhá, mnohem perverznější přitažlivost mechanické důslednosti. Občas to není úsilí náročné, kognitivní práce, co nás nutí vyhnout se myšlenkové činnosti, ale její drsné následky. Občas z nás dělá duševní lenochy právě ta proklatě jasná a nevyžádaná sada od-povědí, kterou poskytnete přímočarě myšlení. Jsou zde jasně znepokojující věci, které bychom si raději neuvědomovali. Protože jde o předprogramovanou a bezmyšlenkovitou metodu reakce, může automatická důslednost poskytovat bezpečné útočiště před problematickým prožněním. Obehnutí jako hradbami pevnosti setrváváme v přísné důslednosti, imunní vůči nástrahám rozumu.

Jednoho večera na úvodní přednášce v rámci programu transcendentální meditace (TM) jsem se stal svědkem krásné ilustrace toho, jak se lidé skrývají za stěny důslednosti, aby se chránili před problematickými následky myšlení. Přednášku řídili dva bystrí mladíci a jejich cílem bylo získat do programu nové členy. Program tvrdil, že dokáže každého naučit specifický styl meditace, která mu umožní dosáhnout všeho, po čem touží, od prostého vnitřního klidu až po mnohem velkolepější schopnosti, jako je létání a procházení stěny v rámci pokročilejších (a dražších) úrovní programu.

2 Anglický malíř, portrétista 18. století. Pozn. red.

Rozhodl jsem se, že se zúčastním prezentace a budu pozorovat, jaký druh taktiky s cílem získat vyhovění je při těchto náborových přednáškách používán. Vzal jsem s sebou i kamaráda, který projevil zájem, univerzitního profesora se specializací na statistiku a matematickou logiku. Prezentace se rozeběhla a lektori vysvětlovali teorii, která se ukřívá za TM. Všiml jsem si, že můj kamarád-logik je stále neklidnější. Vypadlo to, že ho něco bolí, neustále se vrtěl na sedačce, a nakonec nedokázal odolat. Když přednášející na konci vyzvali k dotazům, zvedl ruku a mírně, ale jistě celou tu prezentaci, kterou jsme právě slyšeli, rozvrtal. Během necelých dvou minut přesně poukázal na to, kde a proč si složitě argumenty přednášejících protřečily, kde byly nelogické a neudržitelné. Dopad na přednášející byl zničující. Po zmateném tichu učinil každý slabý pokus o odpověď, v jejíž polovině se musel poradit s partnerem a nakonec připustit, že poznámky mého kolegy jsou dobré a „hodné dalšího prostudování“.

Pro mě bylo ovšem ještě zajímavější, jaký dopad měly na zbytek obecnstva. Na konci dotazů byli oba náboráři obklopeni davem posluchačů, kteří jim odevzdali svých pětasedmdesát dolarů zápisného do programu TM. Zatímco přebírali platby, přednášející do sebe šouchali, krčili rameny a pochechtávali se – vykazovali zřetelné průvodní znaky velkého překvapení. Poté, co došlo k trapnému rozkladu celé jejich prezentace, dosáhla nakonec přednáška velkého úspěchu a záhadným způsobem vyvolala u posluchačů vysokou míru vyhovění. I když to pro mě byla nemalá záhada, obvinil jsem z reakce publika neschopnost porozumět logice argumentů mého kolegy. Jak se ale ukázalo, přesně *opak* byl pravdou.

Mimo přednáškový sál nás po celé akci oslovili tři lidé z publika, každý z nich ihned po přednášce zaplatil zápisné. Chtěli vědět, proč jsme na tu přednášku přišli. Vysvětlili jsme jim to a zeptali se jich na totéž. Jeden byl adepthem herectví a zoufale toužil uspět ve své branži. Na přednášku dorazil proto, aby se dozvěděl o TM víc a mohl ji využít k získání nezbytné sebekontroly za účelem zvládnutí svého oboru. Náboráři ho ujistili, že toho dosáhne. Druhá byla dáma, trpěla silnou nespavostí a doufala, že jí TM poskytne možnost uvolnit se a snadno večer usnout. Třetí pracoval jako neoficiální

mluvčí. Měl také problémy se spánkem. Vyhodili ho z vysoké školy, protože nevěnoval dostatečný čas studiu. Na přednášku dorazil proto, aby zjistil, jestli mu TM pomůže snížit počet hodin spánku, který každou noc potřebuje. Zbývajícím čas by pak mohl věnovat studiu. Je zajímavé, že náboráři mu poskytli stejnou informaci jako ženě trpící nespavostí. Tedy že techniky transcendentální meditace by jejich problémy, byť protichůdné, mohly vyřešit.

Stále v zajetí domněnky, že se ti tři nechalí zapsat, protože nepochopili argumenty, které vznesl můj přítel logik, začal jsem se jich ptát, zdali pochopili jeho výtky. K vlastnímu překvapení jsem zjistil, že jeho poznámky pochopili docela dobře. Vlastně velice dobře: Byla to právě přesvědčivost jeho argumentů, která je přiměla, aby se ihned na místě zapsali do programu. Nejlépe to vyjádřil mluvčí: „Nechtěl jsem dnes večer nic utrácet, protože jsem docela bez peněz. Chtěl jsem počkat do další přednášky. Ale když začal mluvit váš přítel, došlo mi, že jim ty peníze musím dát hned, protože jinak se vrátím domů, začnu přemýšlet o tom, co řekl, a už se *nikdy* nezapíšu.“

Najednou vše začalo dávat smysl. Byli to lidé se skutečnými problémy a poněkud zoufale hledali způsob, jak tyto problémy vyřešit. Byli to hledači, kteří, pokud bychom měli věřit přednášejícím, našli potenciální řešení v TM. Hnání vlastními potřebami chtěli uvěřit, že TM je pro ně odpověď.

A teď se objeví někdo jako můj kolega a vnucuje jim racionální pohled, který odhaluje, že jejich nově objevené řešení nestojí na solidních základech. Panika! Okamžitě se musí něco udělat, než si logika vybere svou daň a nechá je opět stát v beznaději. Rychle, rychle, oddělime se hradbou od rozumu. Pramálo teď hraje roli fakt, že pevnost, kterou stavíme, je útočštěm nerozumu. „Rychle se skryjme před myšlením! Nate, tady jsou peníze. Uf, během vteřiny jsme v bezpečí. Není zapotřebí o tom dál přemýšlet. Učinili jsem rozhodnutí a od této chvíle vždy v případě potřeby jen spustíme záznam s nahrávkou důslednosti: „TM? Samozřejmě si myslím, že mi pomůže. Určitě předpokládám, že budu v TM pokračovat. Už jsem do ní přece vložil peníze, ne? Ach, ta útěcha v bezmyšlenkovité důslednosti. Jen si v ní na chvíli odpočinu. Je to mnohem příjemnější než ty obavy a napětí plynoucí z náročného hledání.“

Je-li to tak, jak to vypadá, a automatická důslednost funguje jako štít proti myšlení, nemělo by nás překvapovat, že takovouto důslednost mohou současně využít ti, kdo by byli rádi, kdybychom v reakci na jejich požadavky o naše vyhovění příliš nepřemýšleli. Pro někoho, kdo bude chtít uvedené zneužít a jehož zájmem bude vyhovovat bezmyšlenkovitě, automatická reakce, je naše tendence k automatické důslednosti zlatý důl. Přinučí nás přehrávat náš zážitek s nahrávkou důslednosti natolik mazaně, že si zřídka kdy uvědomíme, jak nás napálili. V souladu se zákonitostmi džiu-džitsu svou interakci s námi strukturují tak, aby k dosažení jejich prospěchu vedla naše vlastní potřeba důslednosti.

Někteří větší výrobci hraček využívají tento přístup k omezení problémů vyplývajících z rozdílů v nákupech mezi jednotlivými sezonami. Samozřejmě, že největší nárůst nákupu hraček je před vánočními svátky a během nich. Výrobci hraček v tomto období mívají tučné zisky. Problém je, že prodej hraček v následujících několika měsících zaznamená velký propad. Jejich zákazníci už na hračky vydali velkou část svých rozpočtů a zatvrzele odolávají prosbám svých dětí o další. Dokonce děti, které mají narozeniny krátce po Vánocích, dostávají méně hraček. Důvodem jsou jejich horečné nákupy o svátcích.

Výrobci hraček proto musejí čelit dilematu. Potřebují si udržet vysoké prodeje na vrcholu sezony, ale současně uchovat zdravou popíravku po hračkách v měsících bezprostředně následujících. Problém této situace dozajista nespočívá v tom, že by nedokázali přesvědčit naše přirozeně nenasytné potomky, aby vyžadovali průběžný přísun nové zábavy. Série efektivních televizních reklam vsouvaná do ranního cyklu sobotních pohádek bude mít za následek obvyklý objem škemrání, knourání a přemlouvání, bez ohledu na to, ve které části roku se to bude odehrávat. Ne, motivovat děti, aby chtěly po Vánocích další hračky, není problém.

Problém je motivovat Vánocemi finančně vyčerpané rodiče, aby sáhli do kapsy a koupili něco na hraní pro jejich už beztak hračkami zavalené děti. Co by měl výrobce hraček udělat, aby spustil toto nepravděpodobné chování? Někteří zkoušejí výrazně rozšířenou reklamní kampaň, další snižují v okurkové sezoně

ceny, ale žádný z těchto standardních nástrojů se neprojevil jako úspěšný. Nejenže jsou obě taktriky nákladné, ale obě současně nevykázaly dopad na zvýšení prodejů na žádoucí úrovni. Rodiče jednoduše nemají náladu utrácet za hračky a působení reklamy nebo nižších cen coby stimulu k překonání zarputilého odporu nepostačuje.

Jistí větší výrobci hraček se ovšem domnívají, že našli řešení. Je geniální – stačí běžné výdaje na reklamu a pochopení toho, jak funguje naše potřeba důslednosti. Poprvé jsem pochopil, jak funguje strategie hračkářských firem, když jsem na ni naletěl, a pak, jako správný túlpas, ještě jednou.

Byl leden a já jsem se pohyboval v největší prodejně hraček ve městě. O měsíc dřív jsem nakoupil synovi hromadu dátků a zapřísahal se, že na žádné takové místo dlouho nevstoupím. A přesto jsem opět nejen stál v jámě lvové, ale právě kupoval svému synovi další drahou hračku – velkou elektrickou autodráhu. Před vystavenou autodráhou jsem potkal bývalého souseda, který svému synovi kupoval tutéž hračku. Podivné na tom bylo, že jsme se téměř nevidali. Vlastně jsem ho viděl naposledy o rok dřív v téměř obchodě, když jsme kupovali našim synům drahý povánoční dárek – tehdy to byl robot, který uměl chodit, mluvit a demolovat. Zasmáli jsme se podivným okolnostem, které nás znovu svedly dohromady v téměř čase a na téměř místě, kde jsme oba dělali totéž. Ještě týž den, ale později, jsem se zmínil o této náhodě kamarádovi, který, jak se ukázalo, dřív pracoval v hračkářském průmyslu.

„Není to náhoda,“ řekl znalecky.

„Jak to myslíš, že to není náhoda?“

„Podívej,“ řekl mi, „zeptám se tě na pár věcí k té autodráze, kterou jsi letos koupil. Za prvé: slíbil jsi svému synovi, že ji dostane na Vánoce?“

„No ano, slíbil. Christopher na ni viděl spoustu reklam v pásmu sobotních ranních pohádek a říkal, že by ji chtěl. Taký jsem sám viděl pár reklam a připadala mi dobrá, tak jsem souhlasil.“

„První strike,“ odvětil na to. „A teď druhá otázka. Když jste si ji šli koupit, zjistili jste, že je ve všech obchodech vyprodaná?“



„Ano, přesně tak! V obchodech říkali, že je objednávali, ale nevěděli, kdy jim přijdou další. Takže jsem musel místo autodráhky koupit Christopherovi k Vánocům jiné hračky. Ale jak tohle víš?“

„Druhý strike,“ pokračoval. „Jen se tě zeptám na ještě jednu věc. Nestalo se náhodou torž i loni s tím robotem?“

„Počkej chvílku ... máš pravdu. Přesně takhle to bylo. Neuvěřitelné. Jak jsi to věděl?“

„Nemusím být jasnovidec. Shodou okolností vím, jak spousta velkých hračkářských firem zvyšuje své lednové a únorové prodeje. Začnou už před Vánoce mlákyými televizními reklamami na určité konkrétní hračky. Děti přirozeně chtějí, co vidí, a požadují, aby jim rodiče slíbili koupit hračku k Vánocům. Zde přichází na řadu geniální plán firmy: dodají obchodům s hračkami *nedostatečné* množství zboží, které rodiče dětem naslibovali. Většina rodičů zjistí, že je zboží vyprodané, a je nucena koupit jako náhradu jiné hračky ve stejné hodnotě. Hračkářské společnosti přirozeně dodají do obchodu spoustu zboží, které poslouží jako spolehlivá náhrada. Pak, po Vánocích, začnou firmy inzerovat další konkrétní hračky. Tím se na děti vytváří tlak, aby chtěly víc hraček než kdy předtím. Běhají za rodiči, škemrají a připomínají jejich předvánoční sliby. Rodiče se nakonec odsourají do obchodu, aby dostali svým slovům.“

„Kde,“ dodal jsem, zatímco ve mně začínala kypět krev, „se setkají s dalšími rodiči, které už rok neviděli a kteří naletěli na tentýž trik, že?“

„Jo. Mm, kam to jde?“

„Jdu pro tu autodráhku, okamžitě ji vrátím zpátky do obchodu.“ Byl jsem tak našťvaný, že jsem skoro křičel.

„Počkej. Nejdřív chvílku přemýšlej. Proč jsi ji dnes ráno koupil?“

„Protože jsem nechtěl, aby byl Christopher smutný, a protože jsem ho chtěl naučit, že sliby se mají dodržovat.“

„No a něco z toho se změnilo? Podívej se, kdybys teď tu hračku zase odnesl pryč, nepochopil by důvod. Jen by věděl, že jeho otec porušil slib. To by sis snad přál!“

„Ne,“ povzděchl jsem si, „to asi ne. Takže mi chceš říct, že si díky mně za uplynulé dva roky zdvojnásobili zisk, a já jsem o tom

ani nevěděl. A navíc jsem se nechal chytit do pastí – ze svých vlastních slov. Tím mi tedy naznačujš, že je tu třetí strike.“

Pokýval hlavou. „A ty jsi vyautovaný.“

### KLÍČEM JE ZÁVAZEK

Jakmile si uvědomíme, že síla důslednosti úžasně ovládá lidskou činnost, okamžitě vyvstává důležitá praktická otázka: Jak se tato síla aktivuje? Co vyvolává *klap* a *cvak*, po nichž se rozjede všemocný záznam s nahrávkou důslednosti? Sociální psychologové se domnívají, že znají odpověď: závazek. Pokud vás přimějí, abyste se k něčemu zavázali (to jest zaujali stanovisko nebo něco prohlásili), vytvořím tím podmínky k tomu, abyste automaticky a s neuvěřenou důsledností tomuto předchozímu závazku dostáli. Jakmile zaujmete postoj, existuje přirozená tendence chovat se způsobem, které je s tvrdohlavou důsledností hájí.

Jak už jsme viděli, sociální psychologové nejsou jediní, kdo chápe propojení mezi závazkem a důsledností. Jsme terčem strategií využívajících závazků ze strany profesionálů v oboru vyhovění všeho druhu. Každá z těchto strategií má za cíl přimět nás, abychom provedli nějaký čin nebo pronesli nějaké prohlášení, jejichž vinou se později staneme obětí vlastního nutkání zapříčiněného tlakem vlastní důslednosti. Postupy vyvinuté s cílem přimět nás k závazku na sebe berou různou podobu. Některé jsou poměrně přímočaré, jiné patří mezi ty nejnepřehlednější taktiky, s nimiž se kdy setkáme.

Představte si například, že byste chtěli ve svém okolí zvýšit počet lidí, které by bylo možné získat jako agenty, kteří budou coby domovní prodejci obcházet sousedy a vybírat příspěvky na vaši oblíbenou charitu. Bylo by rozumné prostudovat si postup, který zvolil sociální psycholog Steven J. Sherman. Ten jednoduše jako součást svého průzkumu obvolal vzorek obyvatel města Bloomington v Indianě a zeptal se jich, jak by reagovali, kdyby po nich někdo chtěl, aby strávili tři hodiny vybíráním peněz na Americkou společnost pro boj s rakovinou. Samozřejmě, že spousta lidí při tomto průzkumu nechtěla působit necitlivým dojmem a tvrdili, že by se zúčastnili. Následkem tohoto procesu chytrého vyvolání pocitu závazku bylo sedmisetprocentní zvýšení souhlasných reakcí o pár

dní později, kdy je navštívil zástupce Americké společnosti pro boj s rakovinou a požádal, zdali by skutečně nechtěli vybitat příspěvky. S pomocí téže strategie, ale tentokrát zaměřené na obyvatele města Columbus ve státě Ohio, se obrátil na respondenty tím výzkumníků vedený Anthony Greenwaldem s otázkou, zdali se dostaví k volbám. Následkem toho se podstatně zvýšila účast oslovených při volbě amerického prezidenta.

Možná ještě mazanější techniku využívající závazku vyvinuli nedávno agenti, kteří získávají příspěvky na charitu telefonicky. Všimli jste si, že ti, kdo vám volají se žádostí, abyste z toho či onoho důvodu přispěli, začínají dotazem na váš aktuální zdravotní stav a na to, jak se cítíte? „Dobry den, pane/paní cílová osobo,“ pronesou. „Jak se dnes večer cítíte?“ Anebo: „Jak se vám dnes vede?“ Záměrem volajícího při podobném úvodu není jen to, aby působil přátelským dojmem, aby předstíral, že ho to zajímá. Chce vás přimět, abyste odpověděli – jak to obvykle ze zdvořilosti při povrchním dotazu děláte – zdvořilostní, nikterak do hloubky jdoucí poznámkou: „Ujde to“ nebo „Docela dobře“ nebo „Mám se báječně, děkuji“. Jakmile jednou veřejně pronesete, že je vše v pořádku, začne být pro agenty mnohem jednodušší dotlačit vás do kouta poukazáním na ty, jimž se tak dobře nedaří: „To moc rád slyším, protože volám, abych se vás zeptal, jestli jste ochoten věnovat příspěvek na pomoc nešťastným obětem...“

Tato taktika stojí na teorii, že pro lidi, kteří právě přiznali, že se mají/cítí dobře – dokonce i jako součást rutinní společenské konverzace – bude následně velice hloupé odmítnout a vypadat v kontextu vlastní příznivé situace, k níž se právě přiznali, jako lakomci. Pokud vám to všechno připadá tak trochu přitažené za vlasy, podívejte se, co zjistil při výzkumu spotřebitelů Daniel Howard, který tuto teorii podrobil testu. Obyvatelé texaského Dallasu byli telefonicky požádáni, zdali by dovolili zástupci Výboru pro boj proti hladu, aby přišel k nim domů a prodal jim sušenky. Výřezek z projeje by byl použit pro nákup potravin pro potřebné. Pokud byl tento dotaz vznesen sám o sobě (označeno jako „standardně vznesený požadavek“), vyvolal pouze 18 procent souhlasných odpovědí. Ale když se volající na začátku zeptal „Jak se dnes večer cítíte?“ a čekal ještě před standardně

vzneseným požadavkem na odpověď, stalo se několik pozoruhodných věcí. Za prvé: většina (108) ze 120 oslovených jedinců poskytla obvyklou pozitivní odpověď („Dobře“, „Fajn“, „Výborně“ atp.). Za druhé: 32 procent osob, kterým byla tato konkrétní zdvořilostní otázka položena, souhlasila s tím, že k sobě domů pustí prodávající sušenek. To bylo téměř dvojnásobně procento úspěšnosti ve srovnání se standardně vzneseným požadavkem. Za třetí: v souladu s principem důslednosti téměř všichni, kdo souhlasili s touto návštěvou, si skutečně koupili sušenky, když byli zkontaktovaní u sebe doma (89 procent).

Abychom měli jistotu, že tato taktika není úspěšná jednoduše jen proto, že žadatel, který ji používá, se zdá být empatičtější a zdvořilejší než ti, kteří ji nepoužívají, provedl Howard další studii. Tentokrát volající začínali buď otázkou „Jak se dnes večer cítíte?“ (a čekali na odpověď, než pokračovali dál), nebo konstatováním „Doufám, že se dnes večer cítíte dobře“, a pak teprve pokračovali standardně vzneseným požadavkem. Navzdory skutečnosti, že volající zahájil každý typ interakce vřelou a přátelskou poznámkou, použití výrazu „Jak se cítíte“ bylo podstatně úspěšnější než jeho alternativa (33 procent proti 15 procentům vyhovění), protože samo o sobě přimělo cílové osoby, aby činily „vymahatelné“ závazky. Všimněte si, že závazek měl za následek dvojnásobný objem důsledného vyhovění ze strany cílových osob, a to i v případě, kdy jim při jeho uzavírání muselo připadat, že jde víceméně o bezvýznamnou odpověď na veskrze povrchní otázku – opět další skvělý příklad sociálního džiu-džitsu v akci.

Na otázku, proč je závazek tak efektivní, existuje spousta odpovědí. Schopnost závazku omezovat naše budoucí chování má mnoho faktorů. Fungování několika z těchto faktorů nám ukazuje jeden rozsáhlý program, který byl vymyšlen za účelem vyvolávání vyhovění. Na uvedeném programu je pozoruhodné, že zmíněné faktory systematicky používal už před desetiletími, tedy mnohem dřív, než je odhalil vědecký výzkum.

Během korejské války skončila spousta zajatých příslušníků americké armády ve vojenských zajateckých táborech, které řídili čínští komunisté. V konfliktu začalo být brzy jasné, že se Číňané

chovají k zajatcům poněkud jinak než jejich spojenci ze Severní Koreje, kteří při získávání vyhovění upřednostňovali hrubost a těžké tresty. Čínští komunisté se specificky vyhýbali zjevné brutalitě a provozovali to, co sami nazývali „politikou shovívavosti“. Ve skutečnosti šlo o koordinovaný a promyšlený psychologický útok na zajatce. Po válce američtí psychologové intenzivně kladli navráťivším se vězňům dotazy, aby zjistili, co se dělo. Toto psychologické šetření proběhlo částečně i proto, že některé aspekty čínského programu byly znepokojivě úspěšné. Čínané například velmi efektivně Američany přesvědčovali, aby na sebe navzájem donášeli, což je ve výrazném kontrastu s chováním amerických válečných zajatců za druhé světové války. Z tohoto důvodu, mimo jiné, byly rychle odhaleny plány na útěk a byly úspěšně zlikvidovány téměř všechny tyto pokusy. „Když došlo k útěku,“ napsal Dr. Edgar Schein, vrchní americký vyšetřovatel čínského indoktrinačního programu v Koreji, „odhalili příslušného člověka Čínané obvykle tím, že nabídli pytel rýže komukoliv, kdo ho udal.“ Vlastně téměř všichni američtí zajatci v čínských táborech údajně tak či onak kolaborovali s nepřitelem.<sup>3</sup>

Studie programu z čínských táborů pro vojenské zajatce ukazuje, že jeho personál výrazně spoléhal na tlaky na vězně v souvislosti se závazky a důsledností při jejich plnění. Samozřejmě že první problém, který Čínané museli řešit, byl jak vůbec Američany přimět ke spolupráci. Byli to lidé cvičení k tomu, aby neuváděli nic než jméno, hodnost a svoje číslo. Pokud věznitelé nepoužijí fyzické násilí, jak mohou přimět takové lidi, aby prozradili vojenské informace, donášeli na spoluvězně, případně veřejně kritizovali vlastní zemi? Odpověď Čínanů byla jednoduchá: začneme malými krůčky.

Od vězňů bylo například často požadováno, aby činili mírně protiamerická nebo prokomunistická prohlášení, která se zdála být

3 Je důležité si uvědomit, že kolaborace ne vždy byla úmyslná. Američtí vyšetřovatelé definovali kolaboraci jako „jakýkoliv druh chování, který napomáhal nepříteli“, a tím pádem do něj patřily různé činnosti, jako podepisování mírových peticí, vytřizování pochůzek, provolání prostřednictvím rozhlasu, přijímání speciálních laskavostí, falešná doznání, donášení na spoluvězně nebo vyřazování vojenských informací.

bezvýznamná. („Spojené státy nejsou dokonalé.“ „V komunistické zemi není nezaměstnanost problém.“) Ale jakmile vyhověli těmto drobným požadavkům, octli se muži pod tlakem, aby vyhověli li souvisejícím, ale mnohem výraznějším požadavkům. Člověk, který souhlasil s čínským vyšetřovatelem, že Spojené státy nejsou dokonalé, mohl být požádán, aby uvedl některé příklady, jež podle něj tento předpoklad potvrzují. Jakmile se vyjádřil v podobném směru, mohl být požádán o sepsání seznamu těchto „amerických problémů“ a jeho podepsání. Později mohl být požádán, aby tento seznam přečetl v diskusní skupině před ostatními vězni. „Nakonec je to pořád jen váš názor, nebo ne?“ Později mohl být požádán, aby napsal esej, ve kterém svůj seznam rozšíří a bude diskutovat o problémech podrobněji.

Čínané následně mohli použít jeho jméno i jeho esej v protiamerickém rozhlasovém vysílání, které se nevyvíjelo jen po celém táboře, ale i do ostatních vojenských zajateckých táborů v Severní Koreji a stejně tak i americkým vojákům v Jižní Koreji. Najednou se z něj stal „kolaborant“, který poskytl pomoc nepříteli. Dotyčný člověk si mnohokrát uvědomoval, že napsal esej bez větších výhrůžek či nátlaku, a častokrát změnil i pohled na sebe sama, jeho obraz začal odpovídat jeho skutku a nová nálepka „kolaboranta“ často měla za následek ještě širší kolaboraci. Proto i když „jen málo mužů se dokázalo vyhnout kolaborantství“, jak tvrdí Dr. Schein, „většina tu či onde kolaborovala tím, že prováděli věci, které se jim zdály triviální, ale které Čínané dokázali převrátit ve svůj prospěch. ... Metoda byla obzvláště účinným nástrojem, jak někoho přimět k doznání, sebekritice a vyzrazení informací během výslechu.“<sup>4</sup>

Jestliže nenápadnou sílu skrývající se v tomto přístupu znali Čínané, nemělo by nás překvapit, že si jeho užitečnost uvědomuje i další skupina lidí, kteří se zajímají o vyhovění. Spousta obchodních organizací jej používá pravidelně.

4 Citace Scheina pochází z jeho článku z roku 1956 „The Chinese Indoctrination Program for Prisoners of War: A Study of Attempted Brainwashing“ / „Čínský indoktrinační program pro válečné zajatce: Studie pokusů o vymývání mozku“.



závazek v souvislosti s bezpečností provozu. Do jejich domova přišel jiný dobrovolník a požádal je, jestli by nevystavili před domem malou čtvercovou cedulku o straně asi sedm a půl centimetrů s nápisem **ZA VOLANTEM BEZPEČNĚ**. Byl to tak bezvýznamný požadavek, že téměř všichni s ním souhlasili. Ale účinek tohoto požadavku byl obrovský. Protože o dva týdny dříve nevinně vyhověli triviálnímu požadavku v souvislosti s bezpečností za volantem, byli teď majitelé domů pozoruhodně ochotní vyhovět dalšímu takovému požadavku, tentokrát velmi výraznému.

Freedman a Fraser ale nezůstali jen u toho. Pokusili se o podobnou odlišnou proceduru na dalším vzorku majitelů domů. Tito lidé nejprve obdrželi dotaz, zdali by mohli podepsat petici „Za Kalifornii krásnější“. Samozřejmě, že podepsal téměř každý, protože krásný stát, stejně jako efektivní vláda či výrazná prenatální péče, jsou jednou z položek, proti které téměř nikdo nic nemá. Po asi dvou týdenním čekání vyslali Freedman a Fraser nového „dobrovolníka“ do stejných domů, aby od rezidentů požadoval umístění velkého billboardu **JEZDĚTE OPATRNĚ** na předzahrádce. Reakce těchto majitelů domů byla tou nejpřekvapivější částí studie. Zhruba polovina těchto lidí souhlasila s instalací billboardu **JEZDĚTE OPATRNĚ**, i když ten malý závazek, který učinili o dva týdny dříve, nesouvisel s bezpečností provozu, ale s naprosto odlišným sektorem veřejných služeb, zkrášlováním okolí.

Freedman a Fraser byli nejprve ze svých zjištění zmateni. Proč by tak bezvýznamný čin, jakým je podpis petice podporující zkrášlování země, měl způsobit, že lidé budou ochotní vykonat odlišnou a mnohem větší laskavost? Po zvážení a vyloučení dalších vysvětlení došli Freedman a Fraser k řešení, které celou záhadu objasnilo: podpis petice za krásnější zemi změnil pohled těchto lidí na sebe samotné. Začali se považovat za občansky angažované jedince, kteří jednájí v souladu se svými občanskými principy. Když pak byli o dva týdny později požádáni, aby učinili další službu veřejnosti vystavením billboardu **JEZDĚTE OPATRNĚ**, vyhověli, aby byli v důsledném souladu se svým nově vytvořeným sebeobrazem. Podle Freedmana a Fräsera:

Strategií obchodníka je dosáhnout velkého prodeje tím, že začne od malého množství. Téměř jakýkoliv malý prodej má smysl, Další prodej, i když jsou mnohem větší, by měly přirozeně vyplývat z tohoto závazku. Přesně je to popsáno v jednom článku z obchodního časopisu *American Salesman*.

Základní myšlenkou je připravit si cestičku pro neomezenou distribuci zadáním malé objednávky. ... Podívejte se na to následně – když vám někdo zadá objednávku na zboží, i kdyby byl zisk tak malý, že by vám sotva vynahradil čas a úsilí při kontaktování klienta, není už potenciální zákazník – teď je zákazník.<sup>5</sup>

Taktika zahájení malým požadavkem za účelem získání možného vyhovění v případě většího požadavku má svůj název *foot-in-the-door* (technika „nohy ve dveřích“). Sociální vědci si poprvé uvědomili její užitečnost v polovině 60. let, kdy psychologové Jonathan Freedman a Scott Fraser zveřejnili překvapivý soubor dat.<sup>6</sup> Byly to výsledky jejich experimentu, ve kterém výzkumník, vydávající se za dobrovolníka, chodil ode dveří ke dveřím v jedné rezidenční čtvrti v Kalifornii a vznášel nesmyslné požadavky na majitele domů. Tito majitelé domů byli žádáni, aby dovolili instituci pro služby veřejnosti umístit na jejich předzahrádkách billboardy. Aby měli představu, jak by to mohlo vypadat, ukazoval jim fotografie zobrazující atraktivní dům, výhled z něhož byl téměř kompletně zastíněn obrovským billboardem s neumělým nápisem **JEZDĚTE OPATRNĚ**. I když byl požadavek normálně a pochopitelně odmítnut velkou většinou (83 procenty) obyvatel okolních oblastí, tato konkrétní skupina reagovala poměrně vstřícně. Celých 76 procent nabídlo svou předzahrádku k dispozici.

Hlavní důvod jejich překvapivého vyhovění souvisí s událostí, která se jim přihodila o dva týdny dříve. Učinili takový menší

<sup>5</sup> Pro zdroje této rady viz Greene (1965).

<sup>6</sup> Freedman a Fraser zveřejnili svá data v časopise *Journal of Personality and Social Psychology* v roce 1966.

abyste zmanipulovali to, jak člověk sám sebe vnímá. Můžete tak přeměnit občany „ve státní úředníky“, potenciální klienty v „žadavky“, vězně v „kolaboranty“. A jakmile máte sebeobraz člověka tam, kde jste ho mít chtěli, bude *přirozeně* muset vyhovět celé škále vašich požadavků, aby byl důsledně v souladu se svým novým vnímáním sebe sama.

Ovšem ne všechny závazky mívají dopad na sebeobraz. Má-li být závazek takto efektivní, musejí nastat určité podmínky. Chce-me-li zjistit, které to jsou, musíme se znovu podívat na americkou zkušenost s čínskými zajateckými tábory v Koreji. Je důležité si uvědomit, že hlavním cílem Číňanů nebylo jednoduše dostat ze svých zajatců informace. Chtěli jim vstřípit ideologii, změnit jejich postoje a vnímání sebe sama, svého politického systému, role své země ve válce i komunismu. A existují důkazy, že tento program byl děsivě účinný.

Dr. Henry Segal, šéf neuropsychiatrického evaluačního týmu, který koncem války vyšetřoval navráťující se válečné zajatce, do zprávy napsal, že přesvědčení týkající se války zaznamenala významný posun. Většina mužů uvěřila historikům Číňanů, že Spojené státy vedou bakteriologickou válku, a spousta z nich došla k názoru, že agresorem a tím, kdo začal válku, je jejich vlastní armáda. Stejnou invazi zaznamenaly i politické názory těchto mužů.

Spousta z nich vyjadřovala antipatii vůči čínským komunistům, ale současně i chválu za „skvělou práci, jakou v Číně odvedli“. Jiní tvrdili, že „i když komunismus v Americe fungovat nebude, myslím, že pro Asii je to dobrá věc“.<sup>8</sup>

Vypadá to, že skutečným cílem Číňanů bylo pozměnit, alespoň na čas, srdce a duše svých zajatců. Kdybychom kvalifikovali jejich výsledky z pohledu kategorií jako „zběhnutí, neloajálnost, změna postojů a přesvědčení, nedostatek disciplíny, nedostatek morálky, nedostatek *ducha* a pochybnosti o roli Ameriky“, uzavírá Dr. Segal, „byla jejich snaha velice úspěšná.“ Protože součástí čínského útoku

8 Pro článěk, z něhož pochází citace, viz Segal (1954).

Může dojít ke změně v pocitech osoby ve vztahu ke své angažovanosti či vykonávání činnosti. Jakmile souhlasí s požadavkem, její postoj se změní, ve svých vlastních očích se může stát člověkem, který tyto věci běžně dělá, který souhlasí s požadavky vnesenými cizími lidmi, který jedná v souladu s tím, čemu věří, a který spolupracuje, jde-li o dobrou věc.<sup>7</sup>

Z. Freedmanových a Fraserových zjištění tedy plyne, že by člověk měl být velmi opatrný, pokud jde o souhlas s triviálními požadavky. Takovito souhlas nejenže může zvýšit naše vyhovění v případě velmi podobných, mnohem větších požadavků, ale současně v nás může vyvolat vyšší ochotu vykonat širokou škálu větších laskavostí, které jsou jenom vzdáleně spojené s tou malou, již jsme učinili původně. V tomto okamžiku mě děsí celkový vliv, který se skrývá ve velmi malých závazcích.

Děsí mě natolik, že už budu zřídka kdy ochotný podepsat petici, dokonce i v případě stanoviska, které podporuji. Takováto akce má potenciál ovlivnit nejen mé budoucí chování, ale též můj náhled na sebe sama, a to způsobem, který si nepřejí. A jakmile se změní náhled člověka na sebe, má ten, kdo chce tento nový náhled využít, k dispozici spoustu nepostráchnutelných výhod.

Kdo z Freedmanových a Fraserových majitelů domů by si pomyslel, že „dobrovolníci“, kteří po nich chtěli, aby podepsali petici za krásnější Kalifornii, mají ve skutečnosti zájem na tom, aby o čtrnáct dní později vyvěsili billboard o bezpečné jízdě? A koho z nich by jen napadlo, že souhlas s billboardem byl zejména následkem podpisu petice? Nikoho, řekl bych. Pokud přece jen někdo litoval, že billboard povolil, koho jiného by z toho mohl vinit než *sebe* a svou po čertech silnou občanskou zodpovědnost? Pravděpodobně nikdy jej nenapadlo, že by za tím mohla být petice „Za Kalifornii krásnější“ a všechny ty znalosti džiu-džitsu.

Všimněte si, že všechny ty odborníky na techniku foot-in-the-door pravděpodobně vztahuje totéž: můžete použít malý závazek,

7 Citace pochází z Freedmana a Frasiera (1966).

na jejich srdce i mozky byla tolik úspěšná taktika využití závazku, bude poučné probrat si některé specifické rysy této taktiky.

### Kouzlo jednání

Podle našich nejlepších důkazů to, co lidé skutečně cítí a čemu věří, nevychází ani tak z jejich slov, jako z jejich činů. Pozorovatelé, kteří se snaží přijít na to, co je člověk zač, podrobně sledují jeho činy. Čínané objevili, že člověk používá stejná vodítka k rozhodování o tom, jaký sám je. Jeho *chování* mu napovídá, jaký je. Jde o primární zdroj informací o jeho přesvědčení a hodnotách a postojích. Čínané tento princip sebepercepce (neboli vnímání sebe sama) plně pochopili a nastavili prostředí v zajateckém táboře tak, aby jejich věžňové trvale *jednali* požadovaným způsobem. Zanedlouho Čínané poznali, že si tyto aktivity začínají vybírat svou daň, protože muži změnili svůj pohled na sebe sama v souladu s tím, co dělali.

Jedním ze způsobů, jak stvrdit vlastní činy, bylo psaní, ke kterému Čínané muže neustále nutili. Nestačilo, aby věžňové jen v tichosti naslouchali nebo dokonce slovně souhlasili s replikami Čínanů. Současně byli nuceni, aby si je zapisovali. Záměr Čínanů spočíval v tom, že pokud písemně prohlášení vězně nevycházelo z jeho svobodné vůle, přemluvili jej, aby ho opsal. Americký psycholog Edgar Schein popisuje taktiku standardní indoktrinační seance Čínanů následovně:

Další technikou bylo přimět muže, aby napsal otázku a potom [prokomunistickou] odpověď. Pokud ji odmítl napsat dobrovolně, byl požádán, aby ji opsal z notesů, což vypadalo jako dost nevinný ústupek.

Ale na tyto „nevinné“ ústupky pozor. Už jsme viděli, jak zdánlivě bezvýznamné ústupky mohou vést k mimořádnému posunu chování. A Čínané věděli, že jako nástroj k ustavení závazku má písemně prohlášení několik velkých výhod. Za prvé poskytuje fyzický důkaz, že se tak stalo. Jakmile člověk napsal něco, co Čínané chtěli, bylo obtížné, aby uvěřil, že se tak nestalo. Přiležitost zapomenout nebo sám před sebou popřít, co provedl, nebyly dostupné, jak by

tomu bylo v případě čistě verbálního prohlášení. Ne, bylo tu a jeho vlastním rukopisem neodvolatelně zdokumentované jednání, které ho tlačilo k tomu, aby své přesvědčení a svůj sebeobraz sladil s tím, co nepopíratelně učinil.

Druhou výhodou písemného dokladu je, že ho lze ukázat jiným lidem. Samozřejmě to znamená, že může být použit k přesvědčování těchto lidí. Může je přesvědčit, aby změnili své vlastní postoje směrem, kterým toto prohlášení ukazuje. Ale pro účely závazku je důležitější, že je dokáže přesvědčit o autorově upřímné víře v to, co napsal. Lidé mají přirozený sklon domnívat se, že prohlášení je odrazem skutečného postoje osoby, která je učinila. Je překvapující, že si to myslí i dál, když se dozvědí, že zmíněné prohlášení osoba nečinila ze svobodné vůle.

Některé vědecké důkazy, že tomu tak je, vycházejí ze studie psychologů Edwarda Jonese a Jamese Harrise. Ti lidem ukázali esej, která vyznívala příznivě ve prospěch Fidela Castra, a zeptali se jich, co si myslí o jejím autorovi.<sup>9</sup> Jones a Harris řekli některým z nich, že se autor rozhodl napsal procastrovský esej sám, zatímco jiným lidem řekl, že autora o jeho napsání požádali. Podivné je, že i ti lidé, kteří věděli, že autorovi bylo psaní procastrovského textu zadáno, se domnívali, že má Castra rád. Zdá se, že prohlášení o vlastním přesvědčení vyvolává v těch, kdo je vidí, reakci typu *klap a cvak*. Pokud neexistuje výrazný důkaz o opaku, pozorovatelé se automaticky domnívají, že člověk, který učiní takovéto prohlášení, je myslí vážně.

Popřemýšlejte o tom, jak dvojsměrný byl dopad na sebeobraz vězně, který napsal pročínské nebo protiamerické prohlášení. Nejenže šlo o trvalou osobní připomínku jeho činu, ale pravděpodobně také přesvědčil ostatní kolem sebe, že toto prohlášení je odrazem jeho skutečného přesvědčení. A jak uvidíme v Kapitole 4, to, co považují lidé kolem nás za pravdivé, je nesmírně důležité při určování toho, co my sami považujeme za pravdivé. Jedna studie kupříkladu zjistila, že poté, co se dozvěděli, že jsou štedré a mají dobré srdce, dávaly hospodyňky v New Havenu ve státě Connecticut dobrovolníkům

9 Viz Jones a Harris (1967).

ze Sdružení pro boj proti roztroušené skleróze mnohem víc peněz.<sup>10</sup> Zjevně jen pouhé vědomí, že je někdo může považovat za štedré, způsobilo, že tyto ženy sladily vlastní jednání s tím, jak je vnímá někdo další.

Jakmile je učiněn aktivní závazek, začne být sebeobraz pod trvalým tlakem z obou stran. Zevnitř je to tlak o dovedení sebeobrazu do souladu s jednáním. Zvenčí je tento tlak mnohem nenápadnější – jde o tendenci přizpůsobovat uvedený obraz pohledu ostatních. A protože ostatní si myslí, že věříme tomu, co jsme napsali (i když jsme v tomto směru neměli příliš na výběr), opět prožíváme tlak, abychom sebeobraz dostali do souladu s písemným prohlášením.

V Koreji bylo používáno pár nenápadných nástrojů, které přinutily vězně psát, co Číňané chrlili, aniž by šlo o přímý nátlak. Číňané například věděli, jak by spousta vězňů ráda dala svým rodinám na vědomí, že jsou naživu. Současně vězni věděli, že jim záložní cenzurují poštu a že jen některé dopisy se dostanou z tábora ven. Aby měli jistotu, že odejdou právě jejich dopisy, začali někteří vězňové začleňovat do svých vzkazů mírové výzvy, zprávy o dobrém zacházení i prohlášení sympatizující s komunismem. Doufali, že Číňané budou chtít, aby tyto dopisy pronikly na veřejnost, a proto povolil jejich doručení. Samozřejmě, že Číňané rádi spolupracovali, protože tyto dopisy fantasticky posloužily jejich zájmům. Za prvé jejich propaganda zaměřená na celý svět významně těžila z existence prokomunistických prohlášení ze strany amerických vojáků. Za druhé v rámci indoktrinace válečných zajatců dosáhli, aniž by komukoliv zkrivili vlas, že spousta lidí se oficiálně octla mezi příznavci čínské věci.

Podobná technika zahrnovala soutěž v psaní politických esejů, která se v táboře běžně používala. Ceny pro vítěze byly většinou malé – pár cigaret nebo kousek ovoce – ale obvykle to byla vzácnost, která přitáhla zájem spousty mužů. Většinou vítězný esej byl ten, který zaujímal pevně prokomunistické stanovisko ... ale ne

<sup>10</sup> Stojí za povšimnutí, že se ženy v domácnosti z této studie (Kraut, 1973) doslechly, jak jsou považovány za štedré a soucitné, minimálně celý týden před tím, než byly požádány, aby poskytl příspěvek Sdružení pro boj proti roztroušené skleróze.

vždy. Číňané byli dost chytrí na to, aby si uvědomili, že spousta zajatců by nešla do soutěže, kde by mohli vyhrát jen tím, že napíší komunistický traktát. A Číňané byli natolik chytrí, aby věděli, že v mužích stačí zasít jen malý závazek vůči komunismu, jenž se později rozvine jako poupě do květu. Cenu tedy obvykle dostal esej, který obecně podporoval Spojené státy, ale jednou či dvakrát se přiklonil na čínskou stranu. Dopad takové strategie byl přesně takový, jak si Číňané přáli. Muži se nadále dobrovolně účastnili soutěže, protože věděli, že mohou vyhrát s esejem, který bude výrazně příznivý pro jejich vlastní zem. Ale, zřejmě aniž by si to uvědomovali, začali své texty přiklánět na stranu komunismu, jen proto, aby měli vyšší šanci na vítězství. Číňané byli připraveni odměnit každý ústupek komunistickým dogmatům a vyrvářeli neustálé tlaky, které by k tomu motivovaly. V případě písemného prohlášení v rámci dobrovolně napsaného esaje měli perfektní závazek, ze kterého mohla vyrůstat kolaborace a konverze.

O síle závazku plynoucího z písemného prohlášení vědí svoje i další specialisté v oboru vyhovění. Nesmírně úspěšná Amway Corporation například objevila možnost, jak přimět prodávající, aby dosahovali stále vyšších úspěchů. Členové personálu jsou požádáni, aby si vytyčili individuální prodejní cíle a zavázali se osobně k jejich plnění tím, že je zaznamenají na papír:

Jeden poslední tip ještě než začnete: Stanovte si cíl a *napište si ho*. Ať je jakýkoliv, důležité je, že si ho vytyčíte, a že tedy máte bod, na který se můžete zaměřit – a také že si jej zapíšete. Na zapisování věcí je něco kouzelného. Proto si vytyčte cíl a napište si ho. Když tohoto cíle dosáhnete, vytyčte si další a napište si ho. Plnění vám půjde mnohem snáz.<sup>11</sup>

Tak jako firma Amway zjistila, že „zapisování věcí má jisté kouzlo“, všimly si této skutečnosti i další obchodní firmy. Některé společnosti prodávající podomním způsobem používají toto kouzlo

<sup>11</sup> Z příručky „Jak zabývat prodej“ Amway Corporation.



písemného závazku v bitvě proti zákonům na právo odstoupení od smlouvy, které byly nedávno přijaty ve spoustě států. Zákony jsou navrženy tak, aby zákazníkům umožňovaly pár dní po zakoupení položky zrušit prodej a obdržet zpět zaplacenou částku v celém rozsahu. Nejprve tato legislativa společnosti zaměřené na agresivní prodej výrazně poškodovala. Ty totiž staví na taktice vytváření tlaku a jejich zákazníci často kupují ne proto, že by výrobek chtěli, ale protože jsou při prodeji napáleni nebo zastrašováni. Když vstoupily nové zákony v platnost, začali tito zákazníci smlouvy houfně rušit.

Společnosti se od té doby naučily nádherně jednoduchý trik, který počet těchto zrušení drasticky snižuje. Stačí, aby přiměli k vyplnění smlouvy zákazníka, nikoliv prodejce. Podle školicího programu význačného prodejce encyklopedií se jen samotný osobní závazek ukázal být „velmi užitečným psychologickým nástrojem, který brání zákazníkům v odstoupení od smluv“. Stejně jako kdy si společnost Amway Corporation i tyto organizace zjistily, že když lidé osobně napíší svůj závazek na papír, stane se něco zvláštního: dodrží to, co napsali.

Další obvykle používaný způsob, kterým firmy teží z kouzla „písemného“ prohlášení, probíhá při užití nevinně vypadajícího propagačního prostředku. Ještě než jsem začal studovat zbraně sociálního vlivu, zajímalo mě, proč velké společnosti, jako například Procter & Gamble a General Foods, vždy pořádají soutěže testovníků (písemných či mluvených doporučení) o délce „do 25, 50 či 100 slov“. Všechny přece vypadají stejně. Soutěžící má za úkol vytvořit krátké osobní prohlášení, které začíná slovy „proč mám rád...“ a pokračuje chvalozpěvem na sušenkovou směs nebo vosk na podlahu, podle toho, co je zrovna cílem. Společnost přispěvků výhodností a vítěze obdaří překvapivě velkými cenami. Vždycky pro mě bylo záhadou, co z takové akce firma má. Často společnost nevyžaduje nákup zboží, soutěžit může každý, kdo složí příspěvek. Přesto bývají firmy překvapivě ochotné nést obrovské náklady, které při takové soutěži vznikají.

Dnes už mě to nepřekvapuje. Cíl soutěže testovníků je naprosto stejný jako cíl, který se skrývá za soutěží politických esejů čínských komunistů. V obou případech je cílem získat co nejvíc



**Trace our Advantage  
and win \$25,000.**

There are several hundred Scotch Whisky distilleries in Scotland. Each has its own unique character and history. The Scotch Whisky Association has selected the finest of these to create the Teacher's Highland Cream Scotch Whisky. This is a truly exceptional whisky, and it is now the subject of a contest. The contest is open to all Scotch Whisky drinkers. The prize is \$25,000. To enter, simply trace the outline of the Teacher's Highland Cream Scotch Whisky label on the back of a whisky bottle. The contest ends on 31st December 1988. For more details, see the back of the bottle.

OBRÁZEK 3 - 1

### PSÁT ZNAMENÁ VĚŘIT

Tento inzerát vyzývá čtenáře, aby se zúčastnili soutěže tím, že učiní ručně psané prohlášení podrobně se zabývající oblíbenými charakteristikami produktu.

(Poskytl Schieffelin & Co.)

lidí, kteří by oficiálně prohlásili, že mají výrobek rádi. V Koreji byl tímto produktem komunismus čínského typu. Ve Spojených státech jím může být odstraňovač přerostlé kůžičky. Na druhu produktu nezáleží, proces je stejný. Účastníci dobrovolně napíší esej kvůli atraktivním cenám, na jejichž výhru mají jen malou šanci. Ale vědí, že aby měl esej vůbec naději na výhru, musí obsahovat chválu produktu a produkt musí být v esejí popsán. Výsledkem jsou stovky lidí v Koreji či stovky tisíc lidí v Americe, kteří písemně vypovídají ve prospěch produktu a kteří následně zažijí ono „kouzlo“, kdy začnou sami věřit tomu, co napsali.



## Veřejnosti na očích

Jedním z důvodů, proč jsou písemná prohlášení efektivními aktivitami změn na osobní úrovni, je to, že mohou být snadno zveřejněna. Zkušenost vězňů v Koreji ukázala, že Číňané si byli celkem vědomi jednoho důležitého psychologického principu: veřejná prohlášení se stávají trvalými závazky. Číňané to neustále zařizovali tak, aby prokunistická prohlášení jejich zajatců viděli ostatní. Muž, který například napsal politickou esej, jež se líbila Číňanům, mohl najít její kopie rozvěšené po táboře, případně mohl být požádán, aby je přečetl veřejně skupině, nebo dokonce aby je přečetl v rámci vysílání táborového rozhlasu. Co se týkalo Číňanů, tak čím veřejněji, tím lépe. Proč?

Kdykoliv někdo zaujme stanovisko, které je pro ostatní viditelné, objeví se u něj pohnutky toto stanovisko dodržet, aby *vypadal* jako důsledná osoba. Vzpomeňte si, jak jsme dříve v této kapitole popisovali, že je žádoucí osobní důslednost coby povahový rys, a jak by při její absenci mohl být člověk považován za nestálého, nejistého, bezpátečního, zmateného či labilního. Existence důslednosti z nás naopak dělá člověka racionálního, sebejistého, důvěryhodného a solidního. S ohledem na tento kontext nás asi těžko překvapí, že se lidé snaží vyhnout se tomu, aby působili jako nedůslední. A co se týče projevoování se navenek: čím veřejnější stanovisko, tím více nám bude proti srsti ho měnit.

Ilustraci toho, jak veřejný závazek může vést k zarputile důsledné navazující akci, nám přináší proslulý experiment, který uskutečnila dvojice špičkových sociálních psychologů, Morton Deutsch a Harold Gerard. Základní postup spočíval v tom, že vysokoškolské studenty nejprve v duchu odhadovali délku čar, které jim byly ukázány. V tomto okamžiku jeden vzorek studentů musel svůj prvotní odhad zveřejnit – napsali ho na papír, podepsali se pod něj a odevzdali jej experimentátorovi. Druhý vzorek studentů musel též sdělit prvotní odhady, ale učinili tak soukromě – na takzvanou kouzelnou psací podložku. Následně své odhady smazali, stačilo zdvihnout plastový kryt dřív, než kdokoliv mohl vidět, co napsali. Třetí skupina studentů žádné počáteční závazné odhady činit nemusela – stačilo jen myslet si odhad v duchu pro sebe.

Tímto způsobem Deutsch a Gerard chytře připravili některým studentům možnost počáteční odhady projevit veřejně, některým soukromě a některým vůbec. Deutsch a Gerard chtěli zjistit, který z těchto tří typů studentů má největší sklony držet se svého prvotního odhadu poté, co obdrží informaci, že tento odhad nebyl správný. Všichni studenti tedy obdrželi nové důkazy, obsahující informaci, že jejich počáteční odhady byly chybné. Současně dostali příležitost své odhady změnit.

Výsledky byly naprosto jasné. Studenti, kteří své první odhady vůbec nenapsali, byli vůči svým volbám nejméně loajální. Když došlo k předložení nových důkazů, které zpochybňovaly moudrost rozhodnutí, jež nikdy neopustila jejich hlavy, byli tyto studenti nejvíce ovlivněni novými informacemi, aby změnili to, co původně považovali za „správné“ rozhodnutí. V potrovnání s těmito nezavázanými studenty se ti, kteří napsali své rozhodnutí alespoň na malý okamžik na kouzelnou podložku, byli podstatně méně ochotní změnit své přesvědčení, když k tomu dostali příležitost. I když se zavázali tím nejanonymnějším způsobem, už jen to, že své první odhady napsali, způsobilo, že odolávali působení protichůdných nových údajů a důsledně se drželi svých prvotních voleb. Ovšem podle zjištění Deutsche a Gerarda to byli studenti, kteří své počáteční pozice nezaměnali veřejně, kdo nejdůrazněji odmítal ustoupit z původních pozic. Veřejný závazek způsobil, že byli ze všech nejtrvdohlavější.

Tento druh tvrdohlavosti se může vyskytnout i v situacích, kde by přesnost měla být důležitější než důslednost. V jedné studii, kde experimentální poroty ze šesti či dvanácti osob rozhodovaly, jak uzavřít případ, byla neschopnost shodnout se podstatně častější, pokud členové poroty měli vyjádřit svůj názor viditelným zdvignutím ruky, a nikoliv tajným hlasováním. Jakmile porotci museli projevit svůj počáteční názor veřejně, zdráhali se ho veřejně změnit. Pokud byste se někdy octli v pozici předsedy poroty za těchto podmínek, pak, abyste snížili riziko neschopnosti dosáhnout konsenzu, byste měli upřednostnit tajné hlasování před hlasováním veřejným.<sup>12</sup>

12 Pro podrobnosti o těchto studiích viz Deutsch a Gerard (1955) a Kerr a MacCoun (1985).

Zjištění Deutsche a Gerarda, že nejspolehlivěji dostojíme svým rozhodnutím, pokud nám ustavují veřejný závazek, mohou být využita pro dobrou věc. Představte si organizace, které zasvětily svou činnost pomáhání lidem zbavovat se zlovyků. Mnoho klinik pro snižování hmotnosti například chápe, že osobní rozhodnutí člověka zhubnout je často příliš slabé, než aby obstrálo před lákavými výlohami cukráren, vzduchem se nesoucími vůněmi vaření a nočními reklamami potravinářských firem. Dohlédne jí tedy na to, aby bylo rozhodnutí podpořeno hromadou veřejných závazků. Od svých klientů požadují, aby si napsali, kolik chtějí bezprostředně shodit, a aby tento cíl *ukázali* co největšímu množství přátel, příbuzných a sousedů. Společnosti provozující kliniky hlásí, že často tato prostá technika funguje, i když vše ostatní selže.

Samozřejmě že pro použití viditelného závazku coby spojence není zapotřebí platit pobyt na speciální klinice. Jedna žena ze San Diega mi popsala, jak využila veřejný slib k tomu, aby konečně přestala kouřit.

Vzpomínám si, že to bylo poté, co jsem se dozvěděla o další vědecké studii dokazující, že kouření způsobuje rakovinu. Pokaždé, když se objevila nějaká podobná věc, bývala jsem odhodlaná s tím přestat, ale nikdy se to nepodařilo. Tentokrát jsem se ovšem rozhodla, že s tím musím něco udělat. Jsem hrdá osoba. Záleží mi na tom, aby mě ostatní neviděli ve špatném světle. Proto mě napadlo: „Možná bych mohla tuhle pýchu využít k tomu, aby mi pomohla zbavit se toho proklarého zlovyku.“ Udělala jsem si tedy seznam všech lidí, u kterých chci, aby mě respektovali. Pak jsem vyrazila ven, pořídila si pár nepotíštěných vizitek a napsala na zadní stranu každé z nich: „Slibuji vám, že už nikdy nevykouřím další cigaretu.“

Během týdne jsem dala nebo poslala vizitku každému, kdo byl na seznamu – tátovi, bratru, co bydlel na východním pobřeží, šéfovi, nejlepšímu kamarádům, exmanželovi, každému s výjimkou jediného – muže, se kterým jsem tehdy chodila.

Byla jsem do něj blázen a opravdu jsem chtěla, aby si mě jako člověka vážil. Věřte mi, že jsem se hodně rozmýšlela, jestli mu to vizitku mám dát. Věděla jsem, že kdybych nedokázala před ním svůj slib dodržet, propadla bych se hanbou. Ale jednoho dne v kanceláři – pracoval ve stejné budově jako já – jsem k němu zašla, podala mu vizitku a bez jediného slova zase odešla.

Přestat kouřit bylo to nejtěžší, co jsem kdy udělala. Snad tisíckrát jsem si říkala, že si *musím* zakouřit. Ale kdykoliv se to stalo, jen jsem si představila, jak by se na mě dívali všichni ti lidé z mého seznamu – a zejména tenhle jeden chlapík – protože jsem nedokázala dodržet vlastní slib. A to úplně stačilo. Už jsem si nedala ani šluka.

Zajímavé na tom je, že se z toho chlapíka vyklubal pěkný parchant. Nedokážu si vzpomenout, co jsem na něm tehdy viděla. Ale v té době, kdy jsem nic neušila, mi pomohl zvládnout tu nejtěžší věc, jakou jsem kdy musela řešit. Už ho samozřejmě nemám ráda. Ale pořád vůči němu cítím určitou vděčnost, protože mi svým způsobem zachránil život.

## Úsilí navíc

Je ještě jeden důvod, proč jsou písemné závazky tak účinné – vyznačují víc práce než ty ústní. Existují jasné důkazy, že čím vyšší úsilí vložíme do závazku, tím větší je jeho schopnost ovlivnit postoje člověka, který jej učinil. Tyto důkazy můžeme najít jak doma, tak třeba někde ve vzdálených zaostalých částech světa. V jižní Africe například žije kmen Thongů, který požaduje, aby každý z jeho chlapců absolvoval složitý iniciační obřad, po kterém se teprve může stát dospělým členem skupiny. Antropologové Whiting, Kluckhohn a Anthony popsali toto tříměsíční utrpení stručně, ale barvitě:

Když se chlapec věkově octne někde mezi 10 a 16 lety, vyšlou ho rodiče do „obřízkové školy“, která se koná jednou za 4 nebo 5 let. Zde, ve společnosti svých vrstevníků, absolvuje

výraznou šikanu ze strany dospělých členů společenství. Iniciace začíná tím, že každý chlapec probíhá uličkou mezi muži a ti ho tlučou holemi. Poté ho svléknou ze šatů a ostříhají mu vlasy. Další krok je setkání s mužem, který má na sobě lví hřízvu. Chlapec si sedne na kámen proti tomuto „lvímu muži“. Pak ho někdo zezadu praští, a když otočí hlavu, aby zjistil, kdo to je, „lví muž“ ho chytí za předkožku a dvěma pohyby mu ji odřízne. Pak je tři měsíce odloučený v „zahradě tajemství“, kde ho mohou navštěvovat jen zasvěcení.

Během iniciačního obřadu prochází chlapec šesti velkými zkouškami. Jsou to bití, vystavování chladu, žízni, pojídání nechutných jídel, tresty a hrozba smrti. Pod tou nejmenší zámkou ho může být jeden z nově zasvěcených mužů, kterému je tento úkol přidělen staršími kmcene. Spí bez pokrývky a velmi trpí zimou. Celé tři měsíce mu není dovoleno vypít ani kapku vody. Jídlo je často polito a znehodnoceno odpadnou, napůl strávenou trávou ze žaludku antilopy. Pokud je chlapec přistižen při porušování některého důležitého pravidla obřadu, je tvrdě potrestán. Při jednom takovém trestu se mu například mezi prsty nasťikají hůlky a pak novicovi silný muž stiskne ruku, čímž mu prakticky rozdrtí prsty. K uplácení je plynucen vyhrožováním – řeknou mu, že uprchlí nebo ti, kdo prozradili tajemství ženám či nezasvěceným, byli obešeni a jejich těla byla spálena na popel.<sup>13</sup>

Na první pohled tyto rituály vypadají neobyčejně a bizarně. Ale současně je můžeme jak z hlediska principu, tak i podle podrobností považovat za pozoruhodně podobné obecným zasvěcovacím rituálům do školních bratrstev. Během tradičního „peckelného týdne“, který se každoročně koná na vysokoškolských kolejích, musejí adepti na členství v bratrstvu přestat širokou škálu aktivit, které vymýšleli starší členové za účelem testování mezí fyzické a psychické odolnosti a sociálních hodnot. Na konci týdne jsou chlapci, kteří vydrželi těžkou zkoušku, přijati za členy skupiny. Ve většině případů

13 Zdroj Whiting, Kluckhohn a Anthony (1958).

mají strasti za následek jen výraznou únavu a menší otřes, i když občas jsou negativní následky vážnější.

Zajímavé je, jak přesně odpovídají konkrétní rysy peckelného týdne úkolům, které se provádějí při zasvěcovacích kmenových rituálech. Připomínám, že antropologové identifikovali šest hlavních zkoušek, které musejí adepti zasvěcení absolvovat během svého pobytu v „zahradě záhad“. Přehled novinových zpráv ukazuje, že každá z těchto šikanujících zkoušek má svůj prostor i při náboru do společenství označovaných řeckými písmeny:

- *Bití.* Čtrnáctiletý Michael Kalogris strávil tři týdny v jedné nemocnici na Long Islandu, kde se zotavoval z vnitřních zranění, která utrpěl během zasvěcovacího ceremoniálu svého vysokoškolského bratrstva Omega Gamma Delta. Jeho budoucí bratři s ním provádějí obřad zvaný „atomová bomba“ – držel ruce na hlavě, zatímco oni se shromáždili kolem něj a bušili do něj společně a opakovaně pěstmi.

- *Vystavování chladu.* Jednoho zimního večera byl Frederick Bronner, student jedné vysoké školy z Kalifornie, odvezen svými budoucími soukmenovci z bratrstva do nadmořské výšky zhruba 900 metrů a přibližně 15 kilometrů do nitra kopcovitého zalesněného terénu ve státním parku. Zde byl ponechán, aby si našel cestu domů, a to pouze v tenké mikině a kalhotách. Tloušťák Freddy, jak mu přezdívali, se klepal ve studeném větru tak dlouho, dokud se mu nepodařilo spadnout po příkrém svahu do rokle. Utrpěl několik fraktur a poranil si hlavu. Zranění mu bránila pokračovat v cestě, proto se schoulil, aby mu nebyla zima, a po čase následkem podchlazení zemřel.

- *Žízeň.* Dva studenti prvního ročníku Ohijské státní univerzity se octli v „hladomorné“ bratrstva, do kterého chtěli vstoupit, poté, co v peckelném týdnu porušili pravidlo a neplazili se jako všichni ostatní adepti před jídlem v menze. Byli zamčeni v komoře a zde jim byla po celé dva dny dávana jen