

slaná jídla. K pití nedostali nic, s výjimkou dvou plastických pohárků, do kterých mohli zachycovat vlastní moč.

- *Pojídání nechtutých jídel.* V budově spolku Kappa Sigma na Jihokalfornské univerzitě jedenáct kandidátů na členství nestačilo valit oči, když viděli, jaký nechtutý úkol je čeká. Na tácu leželo jedenáct stodesetigramových plátků syrových jater. Tyto velké kusy byly napuštěné olejem a každý chlapec musel spolknout jeden vcelku. Po opakovaném dávení a dušení už měl za sebou mladý Richard Swanson tři neúspěšné pokusy. Odhodlán úspěšně nakonec nacpal olejem nasáklé maso do krku, kde se sousto zaseklo a navzdory veškerému úsilí o jeho vytažení ho zabilo.

- *Tresty.* Ve Wisconsinu byl potrestán za svou chybu adept na členství, který zapomněl jednu část obřadního zaklínadla, jež se všichni musí naučit nazpaměť. Bylo od něj vyžadováno, aby měl chodidla pod zadními nohami skládací židle, na kterou si sedl nejtěžší člen bratrstva a vypil pivo. Přestože kandidát během trestu nevydal ani hlásku, v každém chodidle mu praskla kost.

- *Vyhrožování smrtí.* Adept na členství v bratrstvu Zeta Beta Tau byl odvezen na pláž do oblasti New Jersey a bylo mu řečeno, aby si „vykopal hrob“. Pár sekund poté, co splnil rozkaz, aby si lehl do vykopané díry, se její stěny zhroutily, a než ho jeho potenciální budoucí bratři vykopali, zadusila ho zemina.

Mezi iniciačními rituály kmenových společenství a bratrstev existuje další výrazná podobnost. Prakticky nezanimají. Tyto šikanující praktiky ustaly všechny pokusy o podlažení nebo omezení a vykazují neuvěřitelnou odolnost. Úřady v podobě koloniální správy či vedení univerzit se to již pokoušely řešit výhrůžkami, společenskými tlaky, právními kroky, vyloučeními, úplatky a zákazy, ve snaze přesvědčit zmíněné skupiny, aby ze svých iniciačních

obřadů odstranily riziko i ponižování. Nikdo z nich nebyl úspěšný. Ano, možná dojde ke změnám, když úřady bedlivě dohlížejí. Ale obvykle jde jen o divadélko pro veřejnost, zatímco mnohem náročnější testy probíhají v utajení, tak dlouho, dokud tlak nepoleví a nemohou být znovu veřejné.

V jednom z univerzitních areálů se oficiální místa pokusila odstranit nebezpečné, šikanující praktiky tak, že „pekelný týden“ nahradila „týdnem pomoci“, tedy týdnem občanské služby, případně nad iniciačními rituály převzala přímý dohled. Bratrstva tyto pokusy buď chytré obcházejí, nebo snahy oficiálních míst narážejí na přímý fyzický odpor. Například po smrti Richarda Swansona udušením na Jihokalfornské univerzitě vydal rektor nový univerzitní řád, ve kterém bylo požadováno, aby všechny procedury skládání slibů byly před vstupem v platnost prověřeny školskými orgány a aby při iniciačních obřadech byli přítomni dospělí poradci. Podle jednoho časopisu „nové předpisy zdvihly vlnu tak divokých protestů, že se městská policie i hasiči báli vstoupit do univerzitního areálu“.

Představitelé jiných vysokých škol se smířili s nevyhnutelným a vzdali se možnosti rušit dosavadní podobu „pekelných týdnů“. „Jestliže šikana je univerzální lidskou činností a na tento závět poukazuje každý jeden důkaz, pravděpodobně nebudete schopni ji efektivně zakázat. Otevřeně ji zakažte, a vstoupí do ilegality. Nemůžete zakázat sex, nemůžete zakázat alkohol a pravděpodobně ani nemůžete zakázat šikanu!“¹⁴

Co je na těchto praktikách šikanování pro zmíněná společenství tak cenného? Co působí v těchto skupinách, že se vyhýbají jakýmkoliv snahám zakázat ponižující a nebezpečné rysy svých iniciačních rituálů, že tyto snahy zpochybnují a stavějí se proti nim? Někdo tvrdí, že samotné tyto skupiny se skládají z psychologických či sociologických ničemů, jejichž zvrhlé potřeby vyžadují, aby ostatním bylo ubližováno a byli ponižováni. Ale důkazy tento náhled nepotvrzují. Studie osobnostních rysů členů bratrstva například dokázaly, že jejich psychická konstituce je naopak o něco zdravější,

než je tomu v případě ostatních vysokoškolských studentů. Stejně tak se o bratrstvech ví, že jsou ochotna zapojit se do dobročinných komunikačních projektů, které slouží ke všeobecnému blahu společnosti. Ale rozhodně nejsou ochotna nahradit těmito projekty vlastní iniciační ceremoniály. Jeden průzkum na Washingtonské univerzitě zjistil, že ze zkoumaných univerzitních bratrstev sice většina měla tradici „týdne pomoci“, ale tento týden pomoci existoval navíc k pekelnému týdnu. Jen v jediném případě týden poskytování služeb veřejnosti přímo souvisel s iniciačními procedurami.¹⁵

Nakonec profil těch, kdo provádějí výše uvedenou šikanu, je profilem normálních jedinců, psychicky stabilních a orientovaných na společnost, kteří jednou v rámci skupiny projevují nenormální tvrdost – bezprostředně před přijetím nových členů do společnosti. Důkazy tedy vypovídají, že viníkem je rituál. Tato tvrdost v sobě musí mít pro společenství něco významného. Tato drsnost musí mít nějakou funkci, když za ni skupina tak neúnavně bojuje. Jakou?

Podle mého názoru se odpověď objevila v roce 1959, příčiněním studie, která je mimo oblast sociální psychologie málo známá. Dvojice mladých vědců, Elliot Aronson a Judson Mills, se rozhodla, že ověří svá pozorování, podle nichž „osoby, které projdou většími problémy nebo bolestí, aby něčeho dosáhly, mají sklon si toho vážit víc než lidé, kteří dosáhnou téhož s minimálním úsilím“. Skutečný přívál inspirace se objevil v okamžiku, kdy si jako nejlepší místo pro přezkoumání této možnosti zvolili iniciační ceremoniál. Zjistili, že vysokoškolačky, které musely vydržet výrazně pokořující zasvěcovací obřad, aby se dostaly do diskusní skupiny o sexu, přesvědčily samy sebe, že jejich nová skupina i její diskuse jsou nesmírně cenné, i když Aronson i Mills již předtím vyhodnotili ostatní členy skupiny jako maximálně „bezpečné a nezajímavé“. Různé vysokoškolačky, které absolvovaly mnohem jemnější iniciační ceremoniál, nebo neprošly iniciační vůbec, byly rozhodně spíš nakloněny myšlence, že skupina, k níž se připojily, „nestojí za nic“. Další výzkum ukázal tytéž výsledky, když byly vysokoškolačky

15 Tento průzkum provedl Walker (1967).

požádány, aby místo pocitu trapnosti vydržely při iniciaci bolest. Čím víc elektrických šoků ženy v rámci iniciačního obřadu vydržely, tím víc později přisvědčovaly samy sebe, že jejich nová skupina i její činnost jsou zajímavé, inteligentní a žádoucí.¹⁶

Teď teprve všechno to týrání, vypětí a dokonce i bití v rámci iniciačních rituálů dává smysl. Člen kmene Thonga, který se dívá se slzami v očích, jak se jeho desetiletý syn klepe zimou na zemi v „zahradě tajemství“, ani student druhého ročníku vysoké školy sledující s nervózním smíchem, jak mladší bráška dostává výprask pádlem, nepozorují žádný akt sadismu. Jde o akty skupinového přetřítí. Je to podivné, ale fungují jako motivátor, aby budoucí členové společenství vnímali skupinu jako přitažlivější a smysluplnější. Dokud bude platit, že mají rádi to a věří tomu, co získali s vynaložením určitého úsilí, budou zmíněné skupiny pokračovat v organizování náročných a problematických iniciačních rituálů. Lojalita i oddanost budoucích členů do značné míry zvýší šance na soudržnost a přetřítí skupiny. Jedna ze studií padesáti čtyř kmenových kultur skutečně zjistila, že ti, kdo mají nejdramatičtější a nejpřísnější zasvěcovací rituály, tvořili skupiny s nejvyšší vnitřní solidaritou.¹⁷ S ohledem na důkazy Aronsona a Millise, že náročnost iniciačních obřadů podstatně zvyšuje důslednost závazku nováčka vůči skupině, nás asi těžko překvapí, že se skupiny budou bránit všem pokusům o zrušení tohoto nejdůležitějšího základního kamene jejich budoucí síly.

Vojenské skupiny a organizace samozřejmě v rámci těchto procesů vytvoří výjimku. Utrpení prožítá ve výcvikových táborech se stala legendou. Romanopisec William Styron, bývalý marínák, zachycuje své vlastní vzpomínky jazykem, který bychom klidně mohli vložit do úst Thongům (anebo případně nějaké té organizaci s Kappa, Beta či Alpha v názvu): „Nemilosrdný hromadný pořadový výcvik, hodinu po hodině, na prahnoucím slunci, duševní a fyzické týrání, zneužívání, častý sadismus ze strany poddůstojníků,

16 Experiment s elektrickými šoky publikovali sedm let po studii Aronsona a Millise (1959) Gerard a Mathewson (1966).

17 Tento průzkum provedl Young (1965).

všechno to klaustrofobní a zastrahující ponižování svobodného ducha, jejichž vinou se místa jako Quantico či Paris Island stávají tou nejpřesnější napodobeninou koncentračních táborů ve svobodném světě.“ Ale Styron ve svých poznámkách nevzpomíná jen na výčet utrpení této „výcvikové noční můry“ – vybavuje se mu i zamýšlený výsledek: „Neznám jediného bývalého marínáka, bez ohledu na to, kam se později po těchto dobách plyných elánu, duchovně či politicky vydal, který by nepovažoval tento výcvik za zatěžkávací zkoušku, z níž se vynořil svým způsobem odolnější, odvážnější a připravenější pro život.“

Ale proč bychom měli věřit v těchto záležitostech Williamu Styronovi, spisovateli? Koneckonců je u profesionálních vypravěčů příběhů hranice mezi pravdou a fikcí často neostrá. Ano, proč bychom mu měli věřit, když se domnívá, že „pekelný“ charakter jeho vojenského výcviku byl nejen úspěšný, ale že byl tak i specificky *zamýšlený*, aby vytvořil určitou úroveň hrdosti a karnádství mezi těmi, kdo ho vydrželi a přežili? Existuje minimálně jeden důvod domnívat se, že jeho hodnocení vychází z nepřibírané skutečnosti – případ kadeta West Pointu Johna Edwardse, který byl vyloučen z Vojenské akademie Spojených států v roce 1988 na základě obvinění v souvislosti s povolenou šikanou, kterou provádějí všem kadetům v prvním ročníku studenti ročníků vyšších, aby se zajistilo, že nováčci budou schopni vydržet tvrdost výcviku na West Pointu. Nešlo o to, že by pan Edwards, který se v rámci studia umístil téměř na prvním místě v ročníku, kde bylo jedenáct set studentů, nebyl schopen snést rituál, kterému byl vystaven. Stejně tak nebyl vyloučen za to, že by byl neobvykle krutý při jednání vůči mladším kadetům. Jeho přestupek spočíval v tom, že nevystavoval nové příchozí něčemu, co sám považoval za „absurdní a nelidské“ jednání. Opět se tedy ukázalo, že skupinám, které mají zájem vytvářet trvalou atmosféru solidarity a odlišnosti, poskytuje tvrdost náročných iniciačních aktivitennou výhodu, jíž se jen tak snadno nevzdávají – a to platí i ve vztahu ke členům, kteří nejsou ochotni tuto tvrdost přijímat nebo dávat.

Vnitřní volba

Průzkum tak rozdílných aktivit, jako byly indokrinační praktiky čínských komunistů a iniciační rituály univerzitních bratřev, poskytl pár cenných informací o závazku. Vypadá to, že závazky bývají nejefektivnější pro změnu sebeobrazu a budoucího chování osob, jsou-li učiněny aktivně, veřejně a s vynaložením úsilí. Ovšem efektivní závazek má ještě jinou vlastnost, která je mnohem důležitější než ty tři další dohromady. Abychom pochopili, co to je, potřebujeme nejprve rozlousknout pár záhad v souvislosti s aktivitami komunistických vyšetřovatelů i členů bratřev.

První záhadou je, že stanovy bratřev odmítají, aby součástí iniciačního obřadu byly i služby pro veřejnost. Vzpomeňte si, že jedna studie odhalila, jak byly téměř vždy komunitní projekty, i když se prováděly často, oddělené od programu zasvěcování nových členů. Ale proč? Pokud je cílem iniciačních rituálů bratřev zasvěcení s vynaložením maximálního úsilí, samozřejmě, že existuje spousta možností, jak se namáhat a prožít něco nepřijemného při opravách domovů důchodců, při práci na zahrádě v centrech pro mentálně postižené, nebo při vynášení mís v nemocnicích. Navíc by komunitní aktivity tohoto druhu podstatně zlepšily výrazně nepříznivý obraz rituálů pekelného týdně bratřev u veřejnosti i v médiích. Studie ukázala, že na každý pozitivní článek o pekelném týdnu v novinách připadá pět článků negativních. I kdyby mělo jít jen o důvody související s public relations, měla by se bratřeva snažit začlenit služby komunitě do svých iniciačních praktik. Jenže to nedělají.

Abychom pochopili druhou záhadu, musíme se vrátit do čínských zajateckých táborů v Koreji a k pravidelným soutěžím o nejlepší politický esej pořádaných pro vojenské zajatce. Číňané chtěli, aby se těchto soutěží zúčastnilo co nejvíc Američanů a aby při nich mohli psát věci vyznívající pozitivně pro komunistický světónozot. Pokud ale bylo cílem přilákat co největší množství soutěžících, proč byly ceny tak malé? Pár cigaret navíc nebo kousek čerstvého ovoce, víc vítězové očekávat nemohli. V daných podmínkách i tyto ceny měly svou hodnotu, ale přesto existovala možnost mnohem větších odměn – teplého oblečení, privilegií při odesílání pošty, zvýšené

volnosti pohybu po táboře. Tím mohli Číňané účast v soutěži esejů zvýšit. Přesto si záměrně zvolili používat menší odměny, nikoliv větší a více motivující.

Přestože v případě univerzitních spolků jde o jiné prostředí, sledovaná bratrstva odmítala povolit službu veřejnosti jako součást iniciačních obřadů z téhož důvodu, z jakého Číňané upřednostnili méně motivující ceny před většími odměnami: chtěli, aby se muži *zotožnili* s tím, co udělali. Žádné výmluvy, nedá se to vzít zpátky. Člověk, který si protřpěl obříznou šikanu, nesmí dostat příležitost domnívat se, že to udělal pro charitativní účely. Vězeň, který pro- špičkoval svůj politický esej několika protiamerickými poznámkami, nesmí dostat šanci, aby se vmlouval, že ho motivovala velká odměna. Ne, stanovy bratrstev i čínských komunistů musejí přetrvat věčně. Nestálo jen dostat z mužů doznání – ti muži museli sou- časně převzít vnitřní zodpovědnost za své činy.

Vzhledem k tomu, že čínská vláda měla tendenci považovat soutěž v psaní politických esejů za donucovací prostředek, nemělo by nás překvapit, jaká vlna těchto soutěží se objevila po masakru na náměstí Nebeského klidu v roce 1989, kde vládní vojáci postří- leli účastníky prodemokratické manifestace. Jen v samotném Pe- kingu sponzorovalo soutěž v psaní esejů o „potlačení kontrarevo- luční vzpoury“ devět státních novin a televizních stanic. Pekingská vláda ovšem i teď jednala v rámci dlouhodobé a důmyslné politiky nekladení důrazu na ceny, a výhry v soutěžích proto nebyly specif- kovány.

Sociální vědci došli k závěru, že přijímáme vnitřní zodpověd- nost za chování v případě, kdy považujeme dané jednání za vlastní volbu při absenci silných vnějších tlaků. Jedním z těchto tlaků je velká odměna. Může nás přimět k vykonání jisté činnosti, ale nedo- nutí nás, abychom za tento akt převzali vnitřní zodpovědnost. Ná- sledně se tímto činem nebudeme cítit zavázáni. Totéž platí o silné výhrůžce – může být zdrojem okamžitého vyhovění, ale není prav- děpodobné, že by ustanovila dlouhodobý závazek.

To vše má důležitý dopad na výchovu dětí. Plyne z toho, že bychom nikdy neměli výrazně uplácet vlastní děti ani jim vyhro- žovat v souvislosti s něčím, čemu chceme, aby věřily. Tyto tlaky

pravděpodobně budou mít za následek dočasné vyhovění našim přáním. Ale pokud chceme víc než jen to, pokud chceme, aby děti věřily ve správnost toho, co dělají, pokud chceme, aby pokračovaly v žádoucím chování, i když nejsme nablízku, nemůžeme používat vnější tlaky, ale musíme nějak zařídit, aby dítě akcepto- valo vnitřní zodpovědnost za to, co po něm chceme. Určitý návod na to, co bychom v tomto směru měli a neměli, nám poskytuje experiment Jonathana Freedmana.

Freedman chtěl vědět, jestli může zabránit chlapcům ze druhé až čtvrté třídy, aby si hráli s fantastickou hračkou, a to jen proto, že jim asi o šest týdnů dřív řekl, že je to špatné. Každému, kdo zná sedmi- až devítileté chlapce, je naprosto jasné, o jak náročný úkol jde. Ale Freedman měl plán. Pokud by se mu nejprve poda- řilo dostat chlapce do situace, kdy přesvědčí sami sebe, že hrát si se zakázanou hračkou je špatné, pak by jim mohl zabránit hrát si i po uplynutí určité doby. Ale přesvědčit chlapce, že hrát si s hrač- kou – nesmírně drahým, baterií poháněným robotem – je špatné, bylo náročné.

Freedman věděl, že přimět chlapce k dočasné poslušnosti bude poměrně jednoduché. Stačilo jen pohrozit ošklivými následky, po- kud by byl při hraní s hračkou přistižen. Dokud bude Freedman poblíž, aby mohl uštědřit tvrdý trest, věděl, že hoši manipulaci s ro- botem riskovat nebudou. Měl pravdu. Když ukázal chlapci řadu pěti hraček a upozornil ho, že „hrát si s robotem je špatné, když si s ním budeš hrát, budu se moc zlobit a budu s tím muset něco udělat,“ odešel Freedman na pár minut z místnosti. Během té doby byl chlapec tajně pozorován polopropustným zrcadlem. Freedman se pokusil použít vyhrožovací postup na dvaadvacet různých chlap- ců a dvacet jeden se robota za jeho přítomnosti ani nedotkl.

Silná výhrůžka tedy slavila úspěch, když si hoši mysleli, že mo- hou být přistiženi a potrestáni. Ale Freedman tohle dopředu tušil. Ve skutečnosti ho zajímala účinnost hrozby při ovlivňování chování chlapců později, kdy v jejich blízkosti navíc už nikdo nebude. Aby zjistil, co se bude dít později, poslal asi šest týdnů poté do školy chlapců mladou ženu. Ta postupně chlapce jednoho po druhém vyzvedávala z vyučování, aby se zúčastnili experimentu. Aniž by

nenaučila chlapce, aby považovali manipulaci s robotem za něco špatného. Jen nebylo moudré to dělat, dokud existovala možnost potrestání.

Pro druhou skupinu hochů vycházela dramatická událost zevnitř, nikoliv zvnějšku. Freedman jim také dal pokyn, že hrát si s robotem je špatné, ale nepřidal k tomu žádnou výhrůžku potrestáním, pokud ho neposlechnou. To přineslo dva důležité výsledky. Za prvé: samotná Freedmanova instrukce byla pro hochy dostatečně účinná, aby jim v hraní s robotem zabránila, zatímco on byl krátce mimo místnost. Za druhé: chlapci za svou volbu „držet se od robotů a dál“ převzali osobní zodpovědnost. Rozhodli se, že si s ním hrát nebudou, protože to *oni* nechtějí. (Za hraní si s robotem nebyl stanoven žádný trest.) Proto i když za pár týdnů Freedman nebyl nablízku, nadále robota ignorovali, protože k té změně – k přesvědčení, že si s ním nechtějí hrát – došlo uvnitř.¹⁸

Dospělí, kteří vychovávají děti, by si z Freedmanovy studie měli vzít ponaučení. Předpokládejme, že rodiče chtějí vstřípit své děti, že lhát je špatné. Silná, jednoznačná hrozba („lhát je špatné, zlatičko, takže kdybych tě při lhaní chytil/-a, vyřizu ti jazyk“) by sice byla efektivní, budou-li rodiče nablízku nebo pokud si dívka myslí, že ji bude možné usvědčit. Nedosáhnou však obecnějšího cíle. Nepřesvědčí ji, že by neměla chtít lhát, protože si *myslí*, že lhaní je špatné. Pro tento účel je vyžadován mnohem citlivější přístup. Musí být dán důvod, který je dostatečně silný, aby ji přiměl k pravdomluvnosti po většinu času, ale na druhou stranu jej nesmí považovat za příliš silný a vnímat jej jako zjevný důvod, aby mluvila pravdu. To je dost složité, protože důvod, který je jen tak tak dostatečný, je pro každé dítě jiný. Jedné malé holčičce stačí jednoduchá domluva („lhát je špatné, zlatičko, tak doufám, že to nebudeš dělat“). U jiného dítěte bude nezbytné přidat nějaký silnější důvod („...protože když to uděláš, tak mě zklameš“). U třetího dítěte může být opět požadována mírnější forma varování („...a pravděpodobně budu muset udělat něco, co udělat nechci“). Moudří rodiče poznají, jaké zdůvodnění u jejich dítěte bude fungovat. Důležité je použít takový

18 Studie s robotem je v plném rozsahu uvedena u Freedmana (1965).

řekla kterémukoliv z chlapců o souvislosti s Freedmanem, odvedla každého chlapce zpátky do místnosti, kde bylo pět hraček, a dala jim kreslicí test. Když test opravovala, řekla chlapci, že si může hrát s kteroukoliv hračkou v místnosti. Samozřejmě, že toho využili téměř všichni. Na výsledku bylo zajímavé, že ze všech hrajících si chlapců se 77 procent rozhodlo pro hru s robotem, kterého měli předtím zakázaného. Freedmanova ostrá výhrůžka, tak úspěšná o šest týdnů zpátky, byla téměř naprosto neúspěšná, když Freedman už nemohl aplikovat trest.

Jenže Freedman ještě neskončil. U druhého vzorku chlapců svůj postup lehce pozměnil. Tento hochům Freedman též na počátku ukázal pět hraček a upozornil je, že si nemají hrát s robotem, až z místnosti na chvíli odejde, protože „hrát si s robotem je špatné“. Ale tentokrát Freedman nenutil hochy k poslušnosti žádnou výhrůžkou. Prostě je nechal v místnosti a sledoval přes jednocestné zrcadlo, jestli jeho pokyn, že si se zakázanou hračkou nemají hrát, byl dostatečný. Byl. Stejně jako v případě první testované skupiny se z dvaadvaceti chlapců robota během krátké doby Freedmanovy nepřítomnosti dotkl jen jeden.

Skutečný rozdíl mezi oběma skupinami chlapců se projevil o šest týdnů později, kdy dostali příležitost pohrát si s hračkou a Freedman tentokrát nebyl nablízku. Ve skupině hochů, kteří dřív ve neobdrželi žádnou výraznou výhrůžku v rámci zákazu hry s robotem, se stala neuvěřitelná věc: i když měli svobodu hrát si s hračkou podle svého přání, většina z nich se robotovi vyhnula, přestože to byla zdaleka nejtatraktivnější z pěti dostupných hraček (dalšími hračkami byly umělohmotná ponorka, dětská baseballová rukavice bez míčku, nenabitá dětská puška a traktůrek). Když si tito chlapci vybírali jednu z pěti hraček, jen 33 procent zvolilo robota.

V obou skupinách se stalo něco dramatického. První skupině zabránila v hraní si s robotem Freedmanova výhrůžka, o niž opřel své tvrzení, že hrát si s robotem je „špatné“. Ta byla poměrně efektivní na počátku, kdy je Freedman mohl přistihnout při porušování jeho pravidla. Ovšem později, kdy už nebyl poblíž a nepozoroval chování chlapců, byla jeho hrozba neúčinná a jeho pravidlo bylo následkem toho ignorováno. Bylo jasné, že hrozba

důvod, který hned na počátku bude iniciovat požadované chování a současně dítěti umožní, aby za toto chování převzalo osobní zodpovědnost. Proto čím méně odhalitelný vnější tlak takovýto důvod obsahuje, tím lépe. Vybrat ten správný důvod není pro rodiče jednoduchý úkol. Ale úsilí by se mělo vyplatit. Pravděpodobně bude znamenat rozdíl mezi krátkodobým vyhověním a dlouhodobým závazkem.

Ze dvou důvodů, o nichž jsme již hovořili, milují profesionálové z oboru vyhovění závazky, které mají za následek vnitřní změnu. Za prvé tato změna není pouze specifická pro situaci, kde se vyskytla poprvé – pokrývá rovněž celou škálu souvisejících situací. Za druhé jsou účinky této změny trvalé. Jakmile tedy někoho přiměli, aby učinil kroky, které posunou jeho sebeobraz do roviny reálné společensky uvědomělého občana, bude pravděpodobně společensky uvědomělý i za spousty dalších okolností, kde bude taktéž žádoucí jeho vyhovění, a je pravděpodobné, že bude pokračovat ve společensky uvědomělém chování tak dlouho, dokud se jeho nový sebeobraz udrží.

Závazky, které vedou k vnitřní změně, však mají ještě jeden přítláživý rys – rostou dál samy o sobě. Není zapotřebí, aby nějaký specialista na vyhovění vynakládal finance a trvalé úsilí za účelem posílení změny. Tlaky na důslednost jednání se o to vše postarají samy. Jakmile se náš přítel začne vnímat jako veřejně angažovaný občan, automaticky začne nahlížet na věci jinak. Přesvědčí sám sebe, že je to správný způsob existence. Začne věnovat pozornost skutečnostem, které si dříve neuvědomoval a které souvisejí s hodnotou služeb pro veřejnost. Začne vnímat argumenty, které v dobách, kdy ještě neupřednostňoval službu společnosti, nevnímal. Obecně platí, že protože bude chtít dosáhnout souladu se systémem vlastních názorů, ujistí sám sebe, že jeho rozhodnutí konat ve prospěch veřejnosti je správné. Na tomto procesu vytváření dodatečných důvodů pro ospravedlnění závazku je důležité, že jde o důvody *nové*. Takže i kdyby původní důvod pro občansky uvědomělé chování byl odstraněn, tyto nově objevené důvody mohou být samy o sobě dostatečné, aby nositele podpořily v přesvědčení, že se chová správně.

Pro bezohledného profesionála z oboru vyhovění je to obrovská výhoda. Protože si sami stavíme nožičky, o které opíráme volbu, k níž jsme se předtím zavázali, může nám jednotlivec, který tohoto chce využít, poskytnout pohnutku pro tuto volbu, a jakmile je učiteléno rozhodnutí, může tuto pohnutku odstranit, neboť ví, že naše rozhodnutí bude pravděpodobně stát na vlastních, nově vytvořených nožičkách. Prodejci nových vozů se často snaží těžít z tohoto procesu prostřednictvím triku, kterému říkají *low-balling*, neboli „nahazení nízkého míče“. Poprvé jsem se setkal s touto taktikou, když jsem byl na postu zavíčováného praktikanta v místní prodejně značky Chevrolet. Po týdnů základní instruktáže mi bylo dovoleno, abych sledoval při práci řadové prodejce. Jednou z technik, které okamžitě přitáhly mou pozornost, byl *low-balling*.

Určitým zákazníkům je nabídnuta velmi dobrá cena vozu, třeba takových čtyři sta dolarů pod cenou konkurence. Sleva ovšem není míněna upřímně, prodejce ji nikdy neměl v úmyslu poskytnout. Jejím jediným účelem je přimět potenciálního zákazníka, aby se *rozhodl*, že koupí jeden z vozů prodávaných v této firmě. Jakmile je učiněno rozhodnutí, spousta dalších aktivit rozvine zákazníkům pocit osobního závazku vůči vozu – je vyplněn předběžný formulář pro koupi vozu, jsou dohodnuty rámcové podmínky financování, občas je zákazník dotlačen k tomu, aby autem třeba jeden den jezdil, než podepíše smlouvu („abyste si vyzkoušel, jaké to je, a také ho ukázal ve vaší čtvrti a v práci“). Prodejce ví, že během této doby si zákazníci automaticky vytvoří spoustu nových důvodů, které podpoří rozhodnutí, jež předtím učinili.

Pak se něco stane. Obvykle je objevena „chyba“ v kalkulaci – prodejce třeba zapomněl přidat cenu klimatizace, a pokud kupující nadále požaduje klimatizaci, je třeba přilohit k ceně čtyři sta dolarů. Aby prodejci nebyli v podezření, že chtějí zákazníka napálit, nechají některé z nich objevit chybu bankou, která má na starost financování koupě. Jindy je smlouva na poslední chvíli zamítnuta, když prodejce zkontaktuje šéfa. Ten ji zruší, protože „by na tom firma trátila“. Ale vozidlo je k máni za pouhých čtyři sta dolarů navíc, což v kontextu smlouvy na několik tisíc dolarů není zase tak moc, protože, jak prodejce zdůrazní, je cena stejná jako u konkurence

a „to auto jste si už vybral, ne?“. Další, ještě zákeřnější forma low-ballingu se vyskytne ve chvíli, kdy obchodník učiní výhodnou prodejní nabídku v souvislosti s odkupem starého vozu potenciálního kupce na protiúčet. Zákazník považuje nabídku za velice štedrou a přímo po ní skočí. Později, když je smlouva podepsána, vedoucí úseku ojetých vozidel prohlásí, že odhad prodejce nových vozů byl o čtyři sta dolarů vyšší a hodnotu protiúctu musí snížit v souvislosti s tabulkami o čtyři sta dolarů. Zákazník si uvědomí, že snížená cena je férová, přijme ji jako správnou a občas má ještě pocit viny, že chtěl využít vysokého odhadu prodejce. Jednou jsem byl svědkem, jak se žena s pocitem trapnosti omlouvala prodejci, který na ni použil poslední zmiňovanou verzi low-ballingu – zatímco podepisoval smlouvu na nové auto, ze které měl tučnou provizi. Výpadal ublížený, ale přemohl se k odpouštějícímu úsměvu.

Bez ohledu na to, jaká technika low-ballu je použita, sled je vždy stejný. Nejprve je poskytnuta výhoda, která motivuje k rozhodnutí pro výhodnou koupi. Následně, krátce poté, co bylo učiněno rozhodnutí, ale ještě před podpisem smlouvy, je původní kupní výhoda obratně vyloučena. Zdá se být téměř neuvěřitelné, aby zákazník za těchto okolností auto koupil. A přece to funguje – samozřejmě, že ne na každého, ale je to dostatečně účinné, aby se to dalo používat jako základní metoda vyhovění u mnoha prodejců automobilů. Obchodníci s vozidly pochopili schopnost osobního závazku vytvářet si vlastní podpůrný systém. Ten funguje na bázi nového zdůvodnění závazku. Často tato zdůvodnění poskytují tolik silných nožiček k tomu, abychom obhájili naše rozhodnutí, že když prodejce jednu, tu původní, odstraní, zhroucení se nekoná. Chybějící nožičku kompenzuje sám zákazník, který se utěšuje, či je dokonce šťastný, protože má celou škálu dalších dobrých důvodů, jimiž svou volbu obhájí. Kupujícího nenapadne, že by tyto dodatečné důvody nikdy neexistovaly, pokud se nejprve nerozhodl ke koupi.¹⁹

19 Čtenář, který by měl zájem o podrobnější důkazy o fungování taktiky low-ballingu, než jsou má subjektivní pozorování v prodejně vozidel, může prostudovat články, které potvrzují její účinnost v kontrolovaných experimentálních podmínkách: Ciardini a kol. (1978), Burger a Petty (1981), Brownstein a Katzev (1985) a Joule (1987).

Na taktice low-ballu je zajímavá jedna věc: její schopnost zářít, aby měl člověk ze své špatné volby radost. Ti, kteří nám mohou nabídnout jen špatnou možnost výběru, mají takovouto techniku mimořádně rádi. „Nízko hozené míče“ můžeme vidat v situacích pracovního, sociálního i osobního charakteru. Například můj soused Tim je skutečný fanda low-ballu. Vzpomeňte si, že to byl on, kdo nasliboval své přítelkyni, jak se změní, a přiměl ji tak, aby zrušila sňatek s jiným mužem a aby ho vzala zpátky. Poté, co se rozhodla v Timův prospěch, začala mu být Sára oddána víc než dřív, přestože on své sliby nesplnil. Sama to vysvětluje tím, že se jí až teď otevřely oči a že vidí všechny možné Timovy pozitivní rysy, kterých si nikdy dřív nevšimla.

Já ale dobře vím, že Sára je obětí low-ballingu. Jsem si tím jistý, protože jsem sledoval kupce, kteří v prodejnách nových vozů padli za obět taktice, při níž se nejprve dává, a potom zase bere zpět. Viděl jsem, že se stala obětí stejného triku z Timovy strany. Co se Tima týče, je stále stejný, jako byl předtím. Ale protože jeho nové atraktivní rysy, které Sára objevila (nebo si vytvořila), jí připadají poměrně reálné, připadá si teď spokojeně ve stejných podmínkách, které jí před vznikem jejího silného pocitu závazku připadaly jako nepřijatelné. Rozhodnutí vybrat si Tima, které může být objektivně hodnoceno jako špatné, si vytvořilo svou vlastní oporu a zdá se, že činí Sárú skutečně šťastnou. Nikdy jsem Sáře neřekl, co vím o technice nízkého míče. Důvodem mého mlčení není domněnka, že je jí v temnotě nevědomosti lépe. Obecně platí zásada, že více informací je vždy lepší než méně informací. Jde spíš o to, že kdybych řekl jediné slovo, jsem si jistý, že by mě za to nenáviděla.

V závislosti na motivech osoby, která by si přála je využít, mohou být jakékoliv techniky vyhovění popisované v této knize použitelné pro dobrou, či špatnou věc. Proto vás asi nepřekvapí, že taktika low-ballingu může být použita pro společensky přínosnější účely, než je prodej nových vozů či obnovení vztahu s bývalým partnerem. Jeden výzkumný projekt realizovaný ve státě Iowa například ukazuje, že technika low-ballingu může ovlivnit majitele domů, aby šetřili

energie.²⁰ Projekt, v jehož čele stál doktor Michael Pallak, byl zahájen v Iowě na počátku zimy, kdy člen výzkumného týmu obcházel občany používající k vytápění zemní plyn. Dal jim pár tipů na úsporu energie a požádal je, aby do budoucna šetřili palivem. I když všichni souhlasili s tím, že se o to pokusí, když pak po měsíci a pak znovu na konci zimy členové výzkumného týmu prozkoumali záznamy o spotřebě energií v těchto rodinách, bylo jasné, že k žádným skutečným úsporám nedošlo. Občané, kteří slíbili, že se pokusí ušetřit energii, používali stejné množství zemního plynu jako náhodně vybraný vzorek jejich sousedů, kteří žádnými výzkumníky kontaktováni nebyli. Jen dobré úmysly v kombinaci s informacemi o úspoře paliva tedy nebyly pro změnu návyků dostačující.

Ještě dřív, než projekt začal, si Pallak a jeho výzkumný tým uvědomili, že pro změnu dlouhodobě používaných energetických návyků bude zapotřebí něčeho víc. Proto se pokusili o lehce odlišný postup na srovnatelném vzorku uživatelů zemního plynu ve státě Iowa. Tito lidé byli též kontaktováni členem výzkumného týmu, který jim dal tipy pro úsporu energie a požádal je, aby šetřili. Ale těmto rodinám nabídl výzkumník něco jiného: jména občanů, kteří souhlasili, že budou šetřit, se objeví v novinových článcích o uvědomělých a energii šetřících lidech. Efekt byl okamžitý. O měsíc později, když rozvodné společnosti kontrolovaly plynoměry, zjistily, že majitelé domů z tohoto vzorku ušetřili v průměru 39 metrů krychlových zemního plynu. Naděje, že se jejich jména objeví v novinách, motivovala tyto občany k výrazné snaze ušetřit.

Pak bylo vše uvedeno na pravou míru. Výzkumníci odvolali důvod, který původně přiměl všechny ty lidi, aby šetřili. Každá rodina, které byla přislíbena veřejná publicita, obdržela dopis, v němž stálo, že už nebude vůbec možné zveřejňovat jejich jména.

Ke konci zimy tým průzkumníků prozkoumal dopad, jaký měl tento dopis na rodiny používající zemní plyn. Vrátily se ke svým starým, marnotratným návykům, když přišly o možnost vidět svá jména v novinách? To sotva. Během každého zbyvajících zimního měsíce ve skutečnosti ušetřily *víc* paliva, než tomu bylo po dobu,

²⁰ Přesná zpráva o projektu úspory energie se objevuje u Pallaka a kol. (1980).

kdy ještě věřily, že jejich jména proniknou na veřejnost! Z procentuálního hlediska se jim podařilo uspořit 12,2 procenta první měsíce, protože doufaly, že si o sobě přečtou chvalozpěv v tisku. Ale poté, co dorazil dopis, ve kterém stál pravý opak, nevrátily se k původním hladinám spotřeby energie. Místo toho své úspory zvýšily pro zbytek zimy na 15,5 procenta.

I když si těmito věcmi nemůžeme být nikdy zcela jisti, nabízí se jedno okamžité vysvětlení, proč toto chování přetrvalo. Zmínění lidé byli technikou low-ballingu přesvědčeni k závazku na základě příslibu mediální publicity. Jakmile se tak stalo, začal si závazek vyvrátet svou vlastní oporou: vlastníci domů začali získávat nové energetické návyky, začali se cítit dobře ve svých společensky angažovaných snahách, začali přesvědčovat sami sebe, jak je důležité snížit americkou závislost na palivu ze zahraničí, začali mít radost z finanční úspory na účtech za plyn, začali být hrdí na svou schopnost odříkání, a což bylo nejdůležitější, začali vnímat sebe sama jako zastánce šetření. Protože se objevily všechny tyto nové důvody, o které se opíral závazek spotřebovat méně energie, není divu, že závazek zůstal pevný i poté, co byl původní důvod, zveřejnění v novinách, smeten ze stolu.

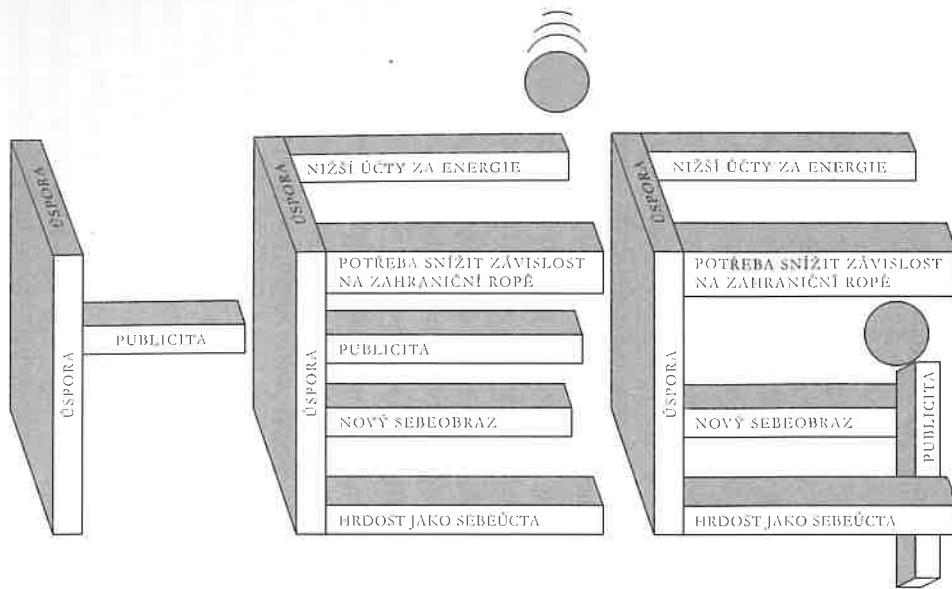
Co je ovšem zvláštní: když faktor zveřejnění už nadále nepřipadal v úvahu, tyto rodiny nejenže pouze neudržovaly stávající snahy o úsporu energie – ony je zintenzivnily. Toto výraznější úsilí může být podloženo kterýmkoliv z mnoha vysvětlení, ale mám jedno oblíbené. Svým způsobem příležitost získat publicitu v novinách zbránila vlastníkům domů v tom, aby svůj závazek připsovali kompletně na vrub šetření. Ze všech důvodů, které podporují rozhodnutí šetřit palivo, to bylo jediné, které pocházelo zvnějšku. Bylo jediné, které umožňovalo vlastníkům domů nedomnívat se, že šetří plyn, protože jsou zastánci šetření. Když tedy došlo ke zrušení smlouvy o publicitě, odstranila se jediná překážka toho, aby občané mohli vnímat sebe sama coby uvědomělé a na úsporu energie zaměřené jedince. Tento neoprávněný nový sebeobraz je potom dotlačil k mnohem vyšší úrovni úspor. Ať už je takoveto vysvětlení správné, nebo ne, opakovaná studie prováděná Pallakem ukazuje, že tato skrytá výhoda taktiky nízkého míče není žádná šťastná náhoda.

Druhý experiment byl prováděn v létě u obyvatel Ioway, jejichž domy byly chlazeny centrální klimatizací. Ti majitelé domů, kterým byla přislíbena publicita v novinách, snížili v červenci spotřebu elektřiny o 27,8 procenta ve srovnání s podobnou skupinou majitelů domů, které nikdo publicitu neslibil, případně nebyli kontaktováni vůbec. Na konci července byly rozeslány dopisy oznamující zrušení slibu publicity. Místo aby se občané navrátili ke svým starým zvykům, zvýšily oběti techniky nízkého míče úsporu energie v srpnu na neuvěřitelných 41,6 procenta. Stejně jako v případě Sáry to vypadalo, že začali mít pocit závazku v souvislosti s volbou učiněnou na základě prvotní pohnutky a že jejich závazek se nadále zpevňoval i poté, co byla tato pohnutka odstraněna.

JAK ŘÍKAT NE

„Důslednost je strašák malých mozků.“ Nebo to alespoň tvrdí často citovaný výrok, jehož autorství bývá připisováno Ralphu Waldovi Emersonovi. Ale je to dost prapodivný výrok. Když se rozhlédneme, je nám jasné, že to funguje právě naopak. Emerson zřejmě chtěl říct, že vnitřní důslednost je projevem logiky a intelektuální síly, zatímco její nedostatek je typický pro ty z nás, kteří jsou intelektově roztržitější a omezení. Co ale pak myslitel Emersonova kalibru míní, když přirazuje důslednost coby povahový rys malým mozkům? Byl jsem dostatečně zmatený, a tak jsem se vrátil k původnímu zdroji jeho řečení, k esejí „Sebedůvěra“, z něhož bylo jasné, že problém neleží jen v Emersonovi, ale též ve zlidovělé verzi toho, co tehdy řekl. Ve skutečnosti totiž napsal: „*Nerozumná* důslednost je strašák malých mozků.“ Z nějakých záhadných důvodů se během let, která nahlovala přesnou verzi jeho citátu, původní verze přeměnila na něco zcela jiného a po blížkém prozkoumání naprosto pitomého.²¹

21 Celkem vzato není nic neobvyklého ani v případě našich nejznámějších citátů, že je čas přetroutí a výrazným způsobem změni jejich charakter. Například to nejsou *peníze*, které Bible označuje za kořen všeho zla, je to *láska k penězům*. Protože sám nechtí spíchat omyl podobného ražení, měl bych poznamenat, že Emersonův citát ze „Sebedůvěry“ je poněkud delší a podstatně členitější, než jsem uvedl. V plném znění vypadá takto: „Nerozumná důslednost je strašák malých mozků, kterého zbožňují malí státníci, filozofové a duchovní.“



OBRÁZEK 3 - 2

LOW-BALLING S DLOUHODOBÝM ÚČINKEM

V této ilustraci energetické studie v lowě vidíme, jak původní snaha o úsporu energie spočívala na slibu publicity (*nahore*). Netrvalo však dlouho a tento závazek šetřit energií měl za následek vznik nových, samostatně vyrostlých opor, které umožnily výzkumnému týmu jednu nožičku zrušit (*uprostřed*). Následkem toho je trvalá úroveň šetření, která pevně stojí na svých vlastních nohách i poté, co původní příslib publicity byl podražen (*dole*).

(Originál: Maria Picardiová, copyright © Robert B. Cialdini)

Tento rozdíl bychom ovšem neměli ztrácet ze zřetel, protože je důležitý pro jedinou účinnou obranu, kterou znám, proti zbraním vlivu, jež jsou vtělené do kombinovaných principů závazku a důslednosti. I když je důslednost obecně dobrá, dokonce nesmírně důležitá, existuje nerozumná, zkostrnatělá varianta, které bychom se měli vyhýbat. Je to právě tato tendence být automaticky a bezmyšlenkovitě důslední, o které Emerson hovoří.

A na tuto tendenci si musíme dávat pozor, protože jsme její vlnou manipulovatelní těmi, kdo chtějí zužitkovat pro svůj zisk mechanickou sekvenci závazek → důslednost.

Ale protože automatická důslednost je užitečná, protože nám umožňuje chovat se většinu času ekonomickým a vhodným způsobem, nemůžeme se jednoduše rozhodnout, že ji ze svého života budeme eliminovat. Následky by byly katastrofální. Pokud bychom se místo automatického jednání v souladu s našimi předchozími rozhodnutími zastavili a popřemýšleli o podstatě každé nové akce, než se do ní pustíme, nikdy bychom nestihli nic podstatného udělat. Potřebujeme dokonce i tu nebezpečnou, mechanickou podobu důslednosti. Jediná možnost, jak se vymotat ven z tohoto dilematu, je vědět, kdy může taková důslednost mít za následek špatnou volbu. Existují jisté signály – vlastně jde o dva oddělené druhy signálů – které by nás měly upozornit. Každý z nich zaznamenáváme v jiné části těla.

První typ signálu je snadné rozpoznat. Objevuje se někde uvnitř v žaludku, když nám dojde, že jsme chycení, abychom vyhověli požadavku, o němž *vím*, že ho nechceme vykonat. Mně se to stalo už stokrát. A zejména si pamatuji okamžik, který se udal jednoho letního večera, ještě než jsem začal studovat taktiku vyhovění. Zazvonil zvonek, a když jsem šel otevřít, stála za dveřmi krásná mladá žena v kratasech a vše odhalující blůzce. Nicméně jsem si všiml, že má desky. Zeptala se, jestli se chci zúčastnit nějaké studie. Chtrěl jsem vyvolat příznivý dojem, a tak jsem souhlasil. Přiznávám, že jsem v odpovědích na otázky trochu vymýšlel, abych se jevil v co nejpríznivějším světle. Naše konverzace probíhala následovně:

ÚŽASNÁ MLADÁ ŽENA: Dobrý den, provádím studii toho, jak se baví obyvatelé města, a chci se zeptat, jestli byste mi neodpověděli na pár otázek.

CIALDINI: Povídejte.

ÚMŽ: Děkuji, jenom se posadím a začnu. Kolikrát týdně byste tak řekli, že večeríte v restauraci?

C: No, asi tak třikrát nebo čtyřikrát týdně. Vlastně kdykoliv to jde. Mám rád dobré restaurace.

ÚMŽ: Moc hezké. A objednáváte si obvykle k večeri víno?

C: Jen když je z dovozu.

ÚMŽ: Jistě. A co kino? Chodíváte hodně do kina?

C: Do kina? Nemůžu se nabažit dobrých filmů. Zejména mám rád takové ty chytré filmy, pod kterými bývají dole na plátně napsaná ta slova. No a co vy? Díváte se ráda na filmy?

ÚMŽ: Mm ... ano. Ale zpátky ke studii. Chodíváte často na koncert?

C: To určitě. Zejména symfonické věci, samozřejmě. Ale mám rád i kvalitní popové skupiny.

ÚMŽ (*rychle přešle*): Skvělé. Ještě jednu otázku. Co třeba hostující divadelní či baletní společnosti? Chodíte na ně, když jsou v našem městě?

C: Ano, balet – pohyb, elegance, forma – ten miluji. Zapište si mě jako *milovníka* baletu. Jdu na něj, kdykoliv mám šanci.

ÚMŽ: Fajn. Teď jen v rychlosti projdu ta čísla, vydržte, pane Cialdini.

C: Vlastně jsem doktor Cialdini. Ale k čemu tak formálně, co byste mi řikala Bobe?

ÚMŽ: Jistě, *Bobe*. Mám to potěšení vám sdělit na základě informací, jež jste mi poskytl, že můžete ušetrít až dvanáct set dolarů ročně, když vstoupíte do sdružení Clubamerica! Malý členský poplatek vám zajistí slevy na všechny aktivity, které jste zmínil. Samozřejmě, že člověk společensky aktivní jako vy bude mít zájem využít obrovské úspory, kterou může naše společnost nabídnout pro aktivity, jež jste mi právě jmenoval.

C (*jako potkan v pasti*): No ... mm ... já ... mm ... asi ano.

Celkem dobře si vzpomínám, jak jsem měl stažený žaludek a hlasně koktal. Byl to jasný signál mozku: „Hej, právě tě někdo převalil!“ Ale neviděl jsem z toho cestu ven. Dostal jsem se do rohu vlastní slov. Odmítnout v tomhle okamžiku její nabídku by znamenalo octnout se tváří v tvář dvěma nechutným alternativám. Pokud bych se pokusil vycouvat na základě tvrzení, že ve skutečnosti nevedu tak společenský styl života, jak jsem tvrdil při rozhovoru, vyšel bych z toho jako lhář. Ale pokusit se odmítnout bez tohoto tvrzení by ze mě udělalo blázna, který nechce ušetrit dvanáct set dolarů. Proto jsem si koupil balíček plný zábavy, přestože jsem věděl, že jsem byl vmanipulován do situace, abych musel jednat v souladu s tím, co jsem právě řekl.

S tím je konec. Dnes poslouchám vlastní žaludek. A odhalil jsem způsob, jak si poradit s lidmi, kteří na mě zkoušejí princip důslednosti. Prostě jim přesně popíšu, co dělají. Funguje to skvěle. Většinou mi nerozumějí. Ale zmate je to natolik, že mě nechají na pokoji. Myslím, že když jim v reakci na jejich požadavek někdo vysvětluje, co Ralph Waldo Emerson chtěl říct při rozlišování mezi důsledností a nerozumnou důsledností, považují ho za cvoka. Obvykle začnou vyklízet bojiště někdy v okamžiku, kdy začnu hovořit o „strašících mozků“, a když se dostanu k popisu mechanismu *klap* a *cvak* v rámci závazku a důslednosti, jsou už dávno pryč. Tu a tam jim ale dojde, že jsem jejich hru prokoukl.

Vždycky vím, kdy se to stane – je jim to jasné vidět na obličejí. Vždycky se rozčílí, rychle ze sebe vysypou nějakou tu ústupovou formuli a vydají se ke dveřím.

Tato taktika se pro mě stala perfektní protizbraní. Kdykoliv mi můj žaludek napoví, že vyhověním požadavku jen proto, abych dostal nějakému předchozímu závazku, do něhož jsem byl vmanipulován, bych byl za pitomce, přeпошу tuto informaci tazatelé. Nesnažím se popřít důležitost důslednosti, jen chci poukázat na absurditu nerozumné důslednosti. Kdykoliv je reakcí žadatele to, že se provinile stáhne do sebe nebo zmateně ustoupí, jsem spokojený. Vyhrál jsem a ten, kdo mě chtěl zneuzít, prohrál.

Občas myslím na to, jaké by to bylo, kdyby se mi ta úžasná mladá žena znovu pokusila prodat členství v klubu dobré zábavy jako před lety. Už to mám všechno promyšlené. Celá interakce by byla stejná, s výjimkou konce.

ÚMŽ: ... Samozřejmě, že člověk společensky aktivní jako vy bude mít zájem využít obrovské úspory, kterou může naše společnost nabídnout na aktivity, jež jste mi právě jmenoval.

C (*se značnou sebejistotou*): Zcela špatně. Víte, já chápu, co se tady děje. Víím, že vaše historika o té studii byla jen záminkou. Dostáváte z lidí informace, jak často někam chodí, a z těchto podmínek mají přirozený sklon k přehánění. Současně si uvědomuji, že vás vaši nadřízení vybrali pro tuhle práci kvůli vaší fyzické přitažlivosti a že vám řekli, abyste nosila oblečení, které odhaluje co nejvíce z vašeho pružného těla. Skrovně oděná žena pravděpodobně přinutí muže, abych se chvástal, jaký je svěťák, a tím na ni zapůsobí. Takže já o váš zábavní klub nemám zájem. Už jen proto, že Emerson říkal něco o nerozumné důslednosti a strašících myslí.

ÚMŽ: Hm?

C: Podívejte, nezáleží na tom, co jsem vám řekl během té falešné studie. Odmítám se nechat natlačit do mechanické sekvence závazku a důslednosti, když vím, že je to chyba. Žádné *klap* a *cvak* nebude.

ÚMŽ: Hm?

C: Dobře, řeknu vám to takhle: (1) Bylo by hloupé, kdybych utrácel peníze za něco, co nechci. (2) Nezpochybnitelná autorita přímě v mém žaludku mi říká, že váš zábavní plán nechci. (3) Takže pokud nadále věříte, že si ho koupím, pravděpodobně věříte též na bílou paní. Samozřejmě že někdo tak inteligentní jako já tohle chápe.

ÚMŽ (v pasti jako úžasná mladá potkaní samička): No ...mm ... já ... mm ... asi ano.

Žaludek nepatří k obzvlášť vnímavým a citlivým orgánům. Pouze ve chvíli, kdy je jasné, že nás chce někdo napálit, to pravděpodobně zaregistruje a podá nám zprávu. Jindy, když není zcela jasné, že nás chce někdo podvést, si toho žaludek ani nevšimne. Za těchto okolností musíme hledat indicie někde jinde. Dobrým příkladem je situace mé sousedky Sáry. Ta učinila vůči Timovi významný závažek – zrušila svou již naplánovanou svatbu. Závažku postupně vyrašily vlastní nožičky, takže i v okamžiku, kdy zmizely původní důvody závažku, je s ním nadále v souladu. Přesvědčila sama sebe nově vytvořenými důvody, že udělala správnou věc, a proto zůstává dál s Timem. Není obřízné pochopit, proč se následkem zmíněné situace nevytvářejí tlaky v Sárině žaludku. Žaludek nám napoví, kdy děláme něco, co považujeme za chybu. Sára si nic takového *nemyslí*. Podle svého názoru si vybrala správně a chová se důsledně v souladu s touto volbou.

Přesto, pokud mi něco výraznějšího neuniklo, si část Sářiny osobnosti uvědomuje, že její volba je chybou a že její současné uspořádání života je jedním z typů nerozumné důslednosti. Kde přesně se tato část osobnosti nachází, tím si nejsme jisti. Ale náš jazyk pro ni má jméno: srdce srdcí. To je definováno jako místo, kde sami sebe nemůžeme ošálit. Je to místo, kam se nedostane žádné z našich ospravedlnění a žádné z našich rozumových zdůvodnění. Tam nosí Sára pravdu, i když v téhle chvíli nemůže její signály jasně slyšet kvůli hluku a rušivým zvukům nového opěrného aparátu, který vybudovala.

Pokud se Sára ve své volbě Tima mýlíla, jak dlouho může pokračovat dál, aniž by si to jasně uvědomila, aniž by srdce srdcí postihl silný infarkt? Jedna věc je ovšem jistá. Jak jde čas, různé alternativy k Timovi postupně mizí. Měla by si tedy raději včas uvědomit, jestli udělala chybu.

To se samozřejmě snaží řešit nečekaně. Musí si odpovědět na nesmírně záladnou otázku: „Kdybych se s tím, co teď vím, mohla vrátit zpět v čase, rozhodla bych se stejně?“ Problém spočívá v tom „kdybych se s tím, co teď vím“. Co totiž teď přesně o Timovi ví? Jak moc z toho, co si o něm myslí, je výsledek zoufalé snahy ospravedlnit závažek, který učinila? Tvrdí, že co se rozhodla vzít ho zpátky, víc mu na ní záleží, snaží se přestat s pitím, naučil se dělat báječnou omeletu atp. Pár těch omelet jsem ochutnal a mám své pochybnosti. Důležité ovšem je, zdali *ona* těm věcem věří, a to nikoliv intelektuálně – svou mysl člověk dokáže oklamat – ale v srdci srdcí.

Možná existuje drobný mechanismus, který může Sára použít, aby zjistila, jak moc je její současná spokojenost s Timem reálná a do jaké míry jde o nerozumnou důslednost. Nashromážděné psychologické důkazy naznačují, že své pocity prožíváme vůči něčemu asi zlomek sekundy před tím, než skutečnost zpracujeme rozumem.²² Mám podezření, že zpráva vyslaná srdcem srdcí je čistý, základní pocit. Pokud se proto naučíme být ve střehu, měli bychom ho zaregistrovat malou chvilku předtím, než se zapojí náš kognitivní aparát. V souladu s tímto přístupem by si Sára musela položit základní otázku: „Učinila bych stejnou volbu znovu?“ a současně bych jí poradil, aby sledovala první záblesk pocitů, které v reakci na ni prožije, a věřila mu. Pravděpodobně půjde o signál z jejího srdce srdcí, který ještě není zdeformovaný mechanismy, jimiž může obalamutit sama sebe.²³

²² Pro přehled těchto důkazů viz Zajonc (1980).

²³ Tím nechci říct, že to, co v souvislosti s problémem cítíme, se vždy liší od toho, co si o nich myslíme, ani že bychom tomu měli vždy věřit. Ovšem z dat jasně vyplývá, že naše emoce a přesvědčení ne vždy ukazují stejným směrem. Proto v situacích, kde závažek, podle něhož se rozhodujeme, pravděpodobně vyvrátí podpůrná zdůvodnění, mohou být pocity pravdivějším rádcem. To platí zejména v situacích, kdy základní problém souvisí s emocí, jako například v otázkách Sářiny spokojenosti (Wilson, 1989).

Začal jsem sám používat stejný mechanismus, kdykoliv jsem měl být jen podezření, že bych se mohl chovat nerozumně důsledně. Jednou jsem například zastavil u samoobslužné čerpací stanice, kde inzerovali cenu za galon o pár centů nižší než u jiných čerpacích stanic v okolí. Ale když jsem už držel v ruce hadici, všiml jsem si, že cena uvedená na čerpadle je o dva centy vyšší než na panelu vedle pumpy. Když jsem se o tom rozdíl zmínil kolem procházejícímu zaměstnanci, o kterém jsem později zjistil, že je majitelem, nepřesvědčivě zamumlal, že se ceny před pár dní změnilly, ale že nebyl čas panel upravit. Rozhodoval jsem se, co mám dělat. Do mysli se mi vloudilo pár důvodů, proč zůstat – „opravdu potřebuji nutně benzín“, „tohle čerpadlo je po ruce a já docela spěchám“, „jestli si dobře vzpomínám, tak na tuhle značku benzinu moje auto jezdí líp“.

Musel jsem si ale uvědomit, zdali jsou tyto důvody upřímné, nebo jde o pouhé ospravedlnění mého rozhodnutí tady zastavit. Proto jsem si položil základní otázku: „Kdybych znal skutečnou cenu paliva a mohl se vrátit v čase, učinil bych znovu tutéž volbu?“ Po zaměření se na první pocítovaný příval dojmů byla odpověď jasná a bezvýhradná. Normálně bych projel kolem. Ani bych nespomalil. Věděl jsem totiž, že bez cenového zvýhodnění by mě sem ostatní důvody nepřivedly. Ony nevytvorily rozhodnutí, rozhodnutí vytvořilo je.

Když jsem vyřešil tohle, zbývalo se ještě vypořádat se s dalším rozhodnutím. Protože jsem už držel v ruce hadici, nebylo by lepší načerpat palivo, než absolvovat nepřijemnost spojenou s přejezdem jinam, kde zaplatím stejnou cenu? Naštěstí ke mně přišel majitel stanice a s rozhodnutím mi pomohl. Zeptal se mě, proč nečerpám palivo. Řekl jsem mu, že se mi nelíbí ten rozdíl, a on na to zavícel: „Heleďte, mně nikdo nebude říkat, jak mám vést svou firmu. Jestli si myslíte, že jsem vás podvedl, tak tu hadici *ihned* dejte zpátky a vypadněte z mého pozemku, co nejrychleji to jde, příteli.“ Teď už bylo jisté, že je to podvodník, a já měl radost, že mohu jednat v souladu se svým přesvědčením a jeho přáním. Zavěsil jsem hadici do stojanu ... a odjel nejkratší cestou pryč. Občas vám i důslednost přinese hezký pocit uspokojení.

PŘÍSPĚVEK ČTENÁŘKY

Poslala žena, která žije v Portlandu, Oregon

„Procházela jsem se centrem Portlandu, měla jsem s někým sraz kvůli obědu, když mě zastavil mladý, přitažlivý muž s přátelským úsměvem a účinnou replikou: ‚Nezlobte se, ale jsem v takové soutěži a potřeboval bych hezkou ženu, jako jste vy, aby mi pomohla vyhrát.‘ Byla jsem skutečně skeptická, protože vím, že se kolem pohybuje spousta atraktivnějších žen, ale zaskočilo mě to a taky jsem byla zvědavá, co vlastně chce. Vysvětlil mi, že dostává body, když přesvědčí naprosto cizí ženy, aby ho políbily. Sama sebe považuji za poměrně rozumně uvažující osobu, která by jeho replice neměla uvěřit, ale byl tak vytrvalý a já jsem tak spěchala na ten oběd, že jsem si řekla ‚No a co, tak prostě toho chlapíka políbím a vypadnu odsud.‘ Udělala jsem tedy něco naprosto v rozporu se svým zdravým rozumem a políbila cizího člověka na tvář uprostřed Portlandu!

Myslela jsem si, že tím to skončí, ale brzy jsem pochopila, že to byl jen začátek. K mé smůle po polibku následovala replika ‚Umíte skvěle líbat, ale ta skutečná soutěž, které se účastním, je prodej předplatného pro časopisy. Jste asi aktivní osoba. Zajímá vás některý z těchto časopisů?‘ V té chvíli jsem ho asi měla praštit a odejít, ale protože jsem vyhověla jeho úvodní žádosti, cítila jsem se nějak zavázaná a vyhověla i jeho druhé žádosti. Ano, i když bych tomu ani sama nevěřila, skutečně jsem si předplatila časopis *SKI* (který si občas ráda přečtu, ale určitě jsem neměla v úmyslu si ho předplatit), dala mu pět dolarů zálohy na předplatné a co nejrychleji odešla, docela rozčarovaná z toho, co jsem právě udělala, a nechápající, proč jsem to udělala.