

KAPITOLA ČTVRTÁ

CHYBY TĚCH DRUHÝCH

Kterakž pak vidíš mrvu v oku bratra svého, a v oku svém břevna neznamenaš? [...] Pokrytče, vyjmi nejprv břevno z oka svého, a tehdy prohlédneš, abys vyňal mrvu z oka bratra svého.

Evangelium sv. Matouše, kapitola 7, verš 3 a 5

Je snadné vidět chyby druhých, ale uznat vlastní chyby je nesnadné. Každý rád probírá chyby druhých jako plevy, ale své vlastní skrývá jako podvodný hráč falešnou kartu.

Buddha¹

Smát se pokrytcům může být velmi zábavné a Američané měli k takovému smíchu v posledních letech docela dost příležitostí. Například konzervativní rozhlasový moderátor Rush Limbaugh jednou reagoval na kritiku, že počet černochoů stíhaných ve Spojených státech za drogové trestné činy je nepřiměřený. Prohlásil při tom, že úplně stejně by měli být zatýkáni a posíláni do vězení i bílí uživatelé drog. V roce 2003 však svých slov jistě zalitoval, když úřady na Floridě odhalily, že nelegálně nakoupil velké množství oxycontin, tisícího léku známého jako „heroin venkovanů“. Jiný případ se odehrál v mé domovské Virginii. Kongresman Ed Schrock byl hlasitým odpůrcem práv homosexuálů, sňatků osob stejného pohlaví a služby homosexuálů v armádě. Když popisoval hrůzy takové společné služby, prohlásil: „Vezměte si, že jsou s vámi ve sprchách, že sedí vedle vás v jídelně.“² V srpnu 2004 byly zveřejněny zvukové nahrávky vzkazů, které Schrock, ženatý muž, nahrál na telefonickou

sexuální seznamku Megamates. Schrock zde popisoval anatomické přednosti muže, se kterým by se chtěl seznámit, a také praktiky, jež by s ním rád provozoval.

Ironie situace, kdy moralistu potopí právě ta morální selhání, která tak hlasitě odsuzoval, přináší zvláštní potěšení. Je to stejné potěšení jako poslechnout si dobře odvyprávěný vtip. Některé vtipy vyzní nejlépe jako jedna úderná věta, ale většinou jsou potřeba tři „sloky“ pro trojí opakování situace. Jako třeba když přijdou postupně do baru tři muži. Anebo když v záchranném člunu sedí katolický kněz, evangelický pastor a rabín. První dvě postavy určí vzorec a ta třetí jej poruší. U pokrytectví se to má tak, že vzorcem jsou pokrytečova slova a jeho činy vtipnou pointou. Skandály nám poskytují hodně zábavy, protože nám umožňují pocítit opovržení – morální emoci, díky níž si užíváme pocitu morální nadřazenosti, aniž bychom museli něco oplácet. U opovržení nemusíme napravovat žádný prohřešek (jako třeba u hněvu), ani se snažit prchnout ze scény (jako v případech strachu nebo znechucení). A nejlepší na tom je, že opovržení se snadno sdílí. Příběhy o morálních selháních druhých se řadí k nejběžnějším druhům drbů,³ jsou základním materiálem rozhlasových pořadů s účastí známých osobností a představují pro lidi šikovnou možnost jak ukázat, že zastávají společný morální postoj. Povyprávíme-li známému cynický příběh, na jehož konci se oba ironicky ušklibáme a potřásáme hlavami, vznikne mezi námi okamžitě pouto.

Přestaňte se samolibě usmívat. Ve všech kulturách a dobách platilo a stále platí, že pokrytci jsme všichni a že odsuzováním pokrytectví jiných jen zvyšujeme to své. Sociální psychologové nedávno objevili mechanismy, které způsobují, že nevidíme břevno v oku svém. Morální důsledky těchto objevů jsou zneklidňující; vždyť zpochybňují naše největší morální jistoty. Ale mohou nás také osvobodit od destruktivního moralizování a rozeštvávajícího svatouškovství.

Jak udržet dojem

Výzkum vývoje altruismu a spolupráce se zakládá hlavně na studiích, při nichž několik osob (případně osob simulovaných na počítači) hraje hru. V každém kole přijde jedna osoba do kontaktu s jedním dalším hráčem a může se rozhodnout chovat kooperativně (a tím zvětšit koláč, o který se posléze oba budou dělit), nebo naopak chamtivě (a urvat z něj pro sebe co nejvíc). Nechá se proběhnout velký počet kol a pak se sečtou počty bodů, které jednotliví hráči získali, a zjistí se, která ze strategií se nakonec ukázala jako nejvýnosnější. V těchto hrách, zamýšlených coby jednoduché modely pro hru života, není žádná strategie lepší než strategie Půjčka na oplátku.⁴ V dlouhém časovém měřítku a napříč rozmanitými prostředími se vyplácí spolupracovat, ale zároveň si stále dávat pozor, aby nás někdo nepodvedl. Tyto jednoduché hry jsou však v jistých směrech i prostoduché. Hráči před sebou mají v každém kroku volbu buď/anebo – mohou spolupracovat, nebo ne. Každý hráč reaguje na to, co udělal protihráč v předchozím kole. Ve skutečném životě však nereagujeme na to, co někdo udělal; reagujeme pouze na to, co si *myslíme*, že udělal, a propast mezi činem a vnímáním je překonána uměním ovládání dojmu, který budíme. Je-li život jediné a pouze takový, jak na něj nahlížíme, proč potom své úsilí nezaměřit na přesvědčení druhých, aby *věřili*, že jsme počestnými a důvěryhodnými protějšky, vhodnými pro spolupráci? Niccolò Machiavelli, jehož jméno se stalo synonymem vychytralého a amorálního využívání moci, již před pěti sty lety napsal: „Drtivá většina lidstva se spokojuje s dojmy, jako by byly skutečnostmi, a často je víc ovlivněna tím, co se zdá, než tím, co je.“⁵ Přírozený výběr – stejně jako politika – pracuje podle principu přežití nejzdatnějších, a tak několik badatelů obhajovalo myšlenku, že lidské bytosti evolučně dospěly k tomu, že hrají hru života machiavelistickým způsobem.⁶ Machiavelistická varianta strategie Půjčka na oplátku například říká: ať je skutečnost, jaká chce, vy se snažte ze všech sil si pěstovat *pověst* důvěryhodného, i když obezřetného partnera.

Nejjednodušším způsobem, jak si pěstovat pověst, že jsme čestní, je být skutečně čestný, avšak život a psychologické pokusy nás někdy nutí volit mezi dojmem a skutečností. Dan Batson z Kansaské univerzity přišel s chytrým způsobem, jak lidi přinutit k této volbě, a jeho zjištění nejsou právě lichotivá. Bral studenty jednoho po druhém do své laboratoře a nechal je v domněnání, že se budou účastnit výzkumu, jak nerovné odměny ovlivňují týmovou práci.⁷ Postup byl vysvětlen takto: Jeden člen z každé účastnické dvojice dostane jako odměnu za správné odpovědi na otázky lístek do tomboly, na který lze vyhrát hodnotnou cenu. Druhý člen nedostane nic. Účastníkům sdělili i to, že součástí pokusu je výzkum účinků kontroly: Na vás, účastníkovi, je rozhodnutí, kdo z vás dvou dostane odměnu a kdo ne. Váš spoluhráč už je ve vedlejší místnosti a vy dva se nikdy nepotkáte. Vašemu spoluhráči se řekne, že rozhodnutí bylo učiněno náhodně. Vy můžete rozhodnutí učinit jakýmkoli způsobem. A ještě, tady máte minci – většina lidí v tomto výzkumu si zřejmě myslí, že nejčestnějším způsobem, jak toto rozhodnutí udělat, je hodit si minci.

Pak účastníky ponechali o samotě, aby se rozhodli. Asi polovina z nich použila minci. To Batson zjistil tak, že rozdávané mince byly zataveny do plastického sáčku a polovina z nich byla roztržená. Z těch, kteří si mincí nehodili, se devadesát procent rozhodlo, že to oni budou plnit úkol slibující odměnu, tedy lístky do tomboly za správné odpovědi na otázky. U těch, kteří si mincí hodili, jaksi přestaly platit zákony pravděpodobnosti, a tak si úkol s vyhlídkou na odměnu pro sebe vylosovalo rovněž devadesát procent z nich. Řadu týdnů předem rozdal Batson všem účastníkům různé dotazníky z oblasti etiky (účastníci navštěvovali přednášky z psychologie), takže byl s to zkoumat, jak různá míra morální osobnosti předurčuje chování. Zjistil následující: lidé, kteří odpovídali, že jim nejvíc záleží na starosti o druhé a na otázkách společenské odpovědnosti, častěji otvírali sáček s mincí, ale o nic častěji se nerozhodli dát úkol s vyhlídkou na odměnu tomu druhému

z dvojice. Jinými slovy, u lidí, kteří si myslí, že jsou obzvláště morální, je větší pravděpodobnost, že „udělají tu správnou věc“ a hodí si mincí. Když však výsledek hodu pro ně dopadne nepříznivě, najdou si způsob, jak to nebrat na zřetel, a řídí se svým vlastním zájmem. Batson tento sklon přikládat větší hodnotu zdání morálky před skutečnou morálkou nazývá „morálním pokrytectvím“.

Účastníci Batsonova výzkumu, kteří si hodili mincí, v dotazníku odpovídali, že se rozhodli eticky. Po prvním výzkumu si Batson kladl otázku, zda lidé nepřechytračili sami sebe tím, že si neřekli jasně, co bude panna a co orel („podívejme se, co padlo – panna, hm, to znamená..., aha, že výhoda je na mé straně“). Ovšem když obě strany mince označil popisky, aby se předešlo nejednoznačnosti, výsledek to nepřineslo. Teprve když do místnosti dali přímo před účastníka velké zrcadlo a současně se v pokynech zdůraznila důležitost čestného jednání, dostavil se nějaký účinek. Až když byli lidé přinuceni přemýšlet o čestnosti a viděli se při podvádění, tak od toho upustili. Jak říkají Ježíš i Buddha v úvodních citátech této kapitoly, snadno si všimneme podvodníka, když náš pohled směřuje ven, ale obtížně, když se díváme do svého nitra. Lidová moudrost celého světa dává za pravdu:

Ač vidíme sedm chyb druhých, svých vlastních deset chyb nevidíme. (Japonské přísloví)⁸

Kozel svůj vlastní zápach necítí. (Nigerijské přísloví)⁹

Potvrdit, že se lidé chovají sobecky či že občas podvádějí, když vědí, že je u toho nikdo nechytí, je jako napsat článek „Objevujeme Ameriku po sto prvé“. Avšak už není tak očividným zjištěním, že v téměř všech těchto výzkumech si účastníci myslí, že nedělají nic špatného. Ve skutečném životě je to stejné. Počínaje člověkem, který vám na dálnici bezohledně zablokuje jízdní pruh, až po nacisty, kteří řídili koncentrační tábory, si

většina takových lidí myslí, že jsou dobří a že jejich činy jsou motivovány dobrými důvody. Machiavelistická verze strategie Půjčka na oplátku vyžaduje oddanost dojmům včetně ujišťování o své ctnosti i v případech, kdy si člověk zvolí nepravost. Taková ujištění jsou neúčinnější, když osoba, která je činí, jim skutečně věří. Vyjádřeno slovy Roberta Wrighta z jeho mistrné knihy *Morální zvíře*: „Člověk je druh skvělý svou morální výbavou, tragický svou náchylností ji zneužívat a žalostný v tom, že si to od přirozenosti neuvědomuje.“¹⁰

Je-li nám tedy vlastní, že si nejsme svého pokrytectví vědomi, pak napomenutí dávných myslitelů neposmívat se druhým nebude mít o nic větší užitek než radit člověku v depresi, aby se z ní dostal. Člověk nedokáže změnit své mentální filtry pouhou silou vůle, musí se pustit do činností, jako jsou například meditace či kognitivní terapie, které cvičí slona. Lidé v depresi obvykle alespoň připustí, že jsou v depresi. Léčit pokrytectví je však mnohem těžší, protože součástí potíží je i to, že si myslíme, že žádné potíže nemáme. Člověk je na bitvu v machiavelistickém světě, kde se běžně manipuluje s obrazem vlastní osoby, dobře vyzbrojen a jednou z jeho důležitých zbraní je sebeklam, že v této bitvě není vojákem. Jak mu to prochází?

Objevte svého vnitřního advokáta

Vzpomínáte si ještě na Julii a Marka z první kapitoly – bratra a sestru, kteří se spolu pomilovali? Přestože tím nikomu neublížili, většina lidí jejich čin zavrhl a pak vymýšlela důvody, někdy dost špatné, aby svůj odsudek ospravedlnila. Ve svých výzkumech morálních soudů jsem zjistil, že člověk je obratný v hledání důvodů, které podporují jeho podvědomá tušení: jezdec se chová jako advokát najatý slonem, aby ho zastupoval před soudem veřejného mínění.

Jeden z důvodů, proč jsou právníci často ve veřejném opovržení, je ten, že se berou za zájmy svých klientů, nikoli za pravdu. K tomu, aby člověk byl dobrým advokátem, často pomůže,

když je dobrým lhářem. Ačkoli jen málo advokátů bude otevřeně lhát, většina udělá všechno možné, aby zakryla nepohodlná fakta, a při tom pro soudce a porotu vystaví uvěřitelný alternativní příběh, o němž často vědí, že není pravdivý. Náš vnitřní advokát pracuje stejně, ale z nějakého důvodu skutečně věříme příběhům, které si vymýšlí. K pochopení jeho metod ho musíme přistihnout při práci; musíme ho pozorovat, jak provádí závažné i méně důležité úkoly.

Lidé občas volají svým advokátům, aby se zeptali, zda je nějaký postup přípustný. Víte, o nic nejde, jenom mi řekněte, jestli to můžu takhle udělat. Advokát nahlédne do příslušných zákonů a opatření a pak klientovi zavolá svůj verdikt: ano, existuje pro to právní precedent; nebo: raději ne, jako váš advokát bych vám radil takto nepostupovat. Dobrý advokát by tu otázku zvážil ze všech stran, promyslel všechny možné důsledky a doporučil jiná možná řešení, ale taková důkladnost závisí zčásti i na jeho klientovi – hledá skutečně radu, nebo chce jen stopku či zelenou pro svůj plán?

Výzkumy každodenního uvažování ukazují, že slon není zvědavým klientem. Položí-li se člověku těžká otázka, aby si ji promyslel, například jestli se má zvýšit minimální mzda, obvykle se rovnou přikloní na jednu nebo druhou stranu a pak teprve volá na pomoc rozum a zjišťuje, zda jsou pro tu pozici po ruce podpůrné argumenty. V našem příkladu člověk, jehož prvotní pocit je, že minimální mzda by se měla zvednout, bude hledat podpůrné argumenty. Vzpomene-li si na svoji tetu Flo, která pracuje za minimální mzdu, jež nestačí k zajišťování její rodiny, tak potom ano, to znamená, že minimální mzda by se měla zvýšit. Vyřízeno. Deanna Kuhnová,¹¹ kognitivní psychologka, která zkoumá podobné všednodenní uvažování, zjistila, že většina lidí hbitě poskytuje „pseudodůkazy“ podobné příběhu s tetou Flo. Většina lidí pro své stanovisko neposkytla žádný skutečný důkaz a většina se nesnažila hledat důkazy odporující jejich počátečnímu postoji. Psycholog David Perkins¹² z Harvardu, který se celou svou vědeckou dráhu zabývá

zlepšováním rozumového uvažování, zjistil totéž. Říká, že myšlení obvykle funguje tak, že se namáhá s hledáním argumentů do chvíle, než začnou dávat smysl, a poté skončí. Člověk zaujme postoj, hledá důkazy na jeho podporu, a jakmile nějaké najde – dostatečně silné, aby jeho postoj „dával smysl“, přestává přemýšlet. Ale podá-li někdo *jíný* důvody a důkazy pro opačné stanovisko, nechá se přinejmenším v situaci, kdy o mnoho nejde, přesvědčit ke změně názoru – nepokouší se to prostě sám promyslet do takové šíře.

Vezměme vážnější případ. Klientku přistihli při daňovém podvodu. Zavolala svému advokátovi. Nepřizná se a nezeptá se: „Bylo to v pořádku?“ Místo toho řekne: „Udělejte něco.“ Advokát se pustí do práce, zváží důkazy proti své klientce, hledá precedenty a mezery v zákoně a vymyslí, jak by bylo možné určité osobní výdaje případně vydávat za daňově uznatelné náklady. Advokát dostal příkaz: použijte všechny své schopnosti k mé obraně. Výzkumy „motivovaného uvažování“¹³ ukazují, že člověk, který má motivaci dospět k určitému závěru, užívá rozum ještě hůře než zkoumaný jedinec v případě výzkumů Kuhnové a Perkinse. Mechanismus je však v principu stejný: jednostranné hledání pouze vhodných důkazů. Lidé, kterým řekli, že v testu sociální inteligence dopadli nevalně, se ze všech sil snaží najít důvody snižující váhu testu; lidé, kterým předloží k přečtení výzkum dokládající, že jeden z jejich návyků, například pití kávy, je nezdravý, se snaží ze všech sil přijít na chyby ve zmíněném výzkumu, chyby, kterých si lidé nepijící kávu nevšimnou. Znovu a znovu výzkumy ukazují, že lidé se vydávají na poznávací výpravu se záměrem nalézt důvody podporující víru nebo konání, jaké jim vyhovuje. A protože jsme na této výpravě většinou úspěšní, ocitáme se v preludu objektivity. Skutečně věříme, že náš postoj je rozumově a objektivně ospravedlnitelný.

Benjamin Franklin jako obvykle moudře chápal naše úskoky. Ale prokázal nezvyklý vhled, když přistihl při činu také sám sebe. Ačkoli byl z principu vegetariánem, začaly se mu sbíhat

sliny, když na jedné dlouhé plavbě muži z posádky opékali rybu:

Chvíli jsem váhal mezi zásadou a chutí, než jsem si vzpomněl, že když ty ryby vyvrhovali, spatřil jsem, jak v jejich útrobách našli menší rybky. A tu mě napadlo: „Když vy se požíráte navzájem, nevím, proč bych nesměl jíst já vás.“ Načež jsem se velmi dychtivě zakousl do tresky. I nadále jsem pak jídal s ostatními a k vegetariánskému jídelníčku jsem se vracel jen příležitostně.¹⁴

Franklin dodává: „Je tak příhodné býti rozumným tvorem, jelikož to umožňuje nalézat či vymýšlet důvod pro každou věc, kterou si člověk usmyslí.“

Růžové brýle

Nechci veškerou vinu svalovat na advokáta. Advokát je koneckonců jezdcem, naším vědomým uvažujícím já. Přebírá příkazy od slona, našeho automatického a nevědomého já. Ti dva se spřáhli, aby zvítězili ve hře života, tuto hru hrají podle machiavelistické verze principu Půjčka na oplátku, a přitom to oba popírají.

Abychom v této hře vyhrávali, musíme se ostatním ukazovat v tom nejlepším světle. Musíme působit počestně, ať už takoví jsme nebo nejsme, a musíme se zmocňovat výhod spolupráce, ať už si je zaslужujeme či ne. Ovšem tu stejnou hru hraje každý, takže se musíme i bránit. Musíme dávat pozor na sebe prezentaci jiných a na jejich pokusy přivlastnit si pro sebe víc, než si zaslouží. Společenský život je tím pádem vždy hrou sociálního porovnávání. Musíme se porovnávat s jinými lidmi a porovnávat naše činy s jejich a navíc musíme ta srovnání nějak posunout, aby vyzněla v náš prospěch. (U deprese je součástí nemoci, že tento posun probíhá opačným směrem, jak dokládá kognitivní triáda Aaronu Becka: nejsem dobrý, můj

svět je bezútešný a má budoucnost je beznadějná.) Porovnání můžeme posunout buď tím, že nadhodnotíme naše vlastní tvrzení, nebo že snížíme tvrzení druhých. S ohledem na to, co jsme dosud popsali, bychom mohli očekávat, že děláme obojí, ale psychologický výzkum spolehlivě ukazuje, že druhé vnímáme docela přesně. Zkreslené je to, jak vnímáme sami sebe, neboť se na sebe díváme růžovými brýlemi.

Ve smyšleném městě Lake Wobegon z rozhlasových reportáží Garrisona Keillora jsou všechny ženy silné, všichni muži dobře vypadají a všechny děti jsou nadprůměrné. Ovšem kdyby Wobegoňané byli skutečnými lidmi, šli by ještě dál: Většina z nich by věřila, že jsou ještě silnější, pohlednější a chytřejší než průměrný Wobegoňan. Dá-li se Američanům a Evropanům za úkol, aby ohodnotili své přednosti, dovednosti a další žádoucí rysy (včetně inteligence, řidičských schopností, sexuální dovednosti a etiky), převážná většina uvede, že jsou nadprůměrní.¹⁵ V zemích východní Asie je tento efekt slabší a v Japonsku jej téměř nelze zaznamenat.¹⁶

Nick Epley a David Dunning zjistili několika velmi chytře navrženými pokusy, jak to děláme. Požádali studenty na Cornellově univerzitě, aby předpověděli, kolik květin koupí v nadcházející charitativní akci oni a kolik koupí průměrný student Cornellovy univerzity. Posléze se také podívali na to, jak se účastníci zachovali ve skutečnosti. Ukázalo se, že studenti značně přehnali odhady u sebe, ale byli docela blízko ve svém odhadu u jiných. Ve druhém výzkumu požádali Epley a Dunning účastníky, aby předpovídali své chování ve hře, kde by se hrálo o peníze buďto sobecky, nebo kooperativně. Zjistili totéž: 84 procent účastníků předpovídalo, že budou kooperovat, ale přitom očekávali (v průměru), že pouze 64 % druhých bude hrát také kooperativně. Když nechali hru proběhnout ve skutečnosti, hrálo kooperativně 61 % procent účastníků. Ve třetím výzkumu Epley a Dunning dali lidem po pěti dolarech za účast ve výzkumu a pak je požádali, aby odhadli, kolik peněz by po ukončení výzkumu dali na charitativní sbírku oni

a kolik by dali jiní. Účastníci odpovídali (v průměru), že oni by darovali 2,44 dolaru a ostatní pouze 1,83 dolaru. Ovšem když se po ukončení dalšího kola výzkumu sbírka skutečně konala, průměrný dar činil 1,53 dolaru.

Ve svém nejrafinovanějším výzkumu popsali podrobné údaje ze třetí studie nové skupině účastníků a požádali je o odhad, kolik peněz by darovali oni sami, pokud by byli v „reálné“ situaci, a kolik peněz by darovali jiní studenti. Účastníci opět odhadovali, že by byli mnohem štedřejší než jiní, avšak pak jim ukázali částky opravdu darované skutečnými účastníky třetího výzkumu jednu po druhé (v průměru dosahující 1,53 dolaru). Poté, co se jim dostalo této nové informace, dostali účastníci možnost opravit své odhady, a to také učinili. Snížili své odhady darů ostatních, ale nezměnili své odhady toho, co by darovali oni. Jinými slovy, účastníci správně použili tuto základní informaci k revizi svého odhadu *druhých*, ale odmítli ji použít k revizi svého lichotivého sebehodnocení. Druhé posuzujeme podle jejich chování, avšak máme za to, že pokud jde o nás samé, máme exkluzivní informace – víme, jací „skutečně jsme“ uvnitř, takže vždy snadno nacházíme způsoby, jak vysvětlovat své sobecké jednání a držet se sebeklamu, že jsme lepší než druzí.

Tento sebeklam je podporován nejednoznačností. Mnoho rysů či schopností, jako například lídrovství, je možno definovat tolika způsoby, že člověk má značnou volnost vybrat si hledisko, které ho ukáže v nejlepším světle. Takže pokud si například věřím, mohu lídrovství definovat jako sebedůvěru či charisma. Domnívám-li se, že umím jednat s lidmi, mohu lídrovství vymezit spíše jako schopnost lidi chápat a ovlivňovat. Když srovnáváme sebe s druhými, obecně postupujeme následovně: Formulujeme otázku (nevědomky a samovolně) tak, aby se dotýčný rys vztahoval k něčemu, co vnímáme jako svou silnou stránku, a pak se kolem sebe rozhlížíme po důkazech, že tuto silnou stránku skutečně máme. Jakmile aspoň jeden takový důkaz najdeme, jakmile máme argument, který

dává smysl, jsme hotovi. Můžeme přestat přemýšlet a můžeme se začít vyžívat v samolibosti. Není pak divu, že ve výzkumu jednoho milionu amerických středoškoláků se 70 procent z nich domnívalo, že mají nadprůměrné schopnosti být lídrem, a jen 2 procenta měla za to, že jsou v tomto ohledu pod průměrem. Každý dokáže najít *nějakou* schopnost, kterou lze brát jako související s lídrovstvím, a pak si opatřit *nějaký* důkaz, že tu schopnost má.¹⁸ (V tomto ohledu jsme my, vysokoškolští učitelé, ještě méně moudří než středoškoláci – o tom, že odvádí nadprůměrnou práci, je přesvědčeno 94 procent z nás.)¹⁹ Když nezbyvá mnoho prostoru pro nejednoznačnost – jak jste vysoký?, jak dobře umíte žonglovat? – bývají lidé mnohem skromnější.

Kdyby jediným následkem těchto rozbujelých sklonů vidět se růžovými brýlemi byl lepší pocit ze sebe sama, nebylo by to na škodu. Ukazuje se totiž, že lidé, kteří mají o sobě, svých schopnostech a svých budoucích vyhlídkách přehnaně dobré mínění, jsou duševně zdravější, šťastnější a oblíbenější než lidé, kteří v takových iluzích nežijí.²⁰ Na druhé straně však může toto nadsazené sebehodnocení v člověku vyvolat dojem, že si zasluhuje víc, než si opravdu zaslouží, a tím vyvolat nekonečné dohadování s jinými lidmi, kteří mají stejně zveličené nároky.

Během svého prvního roku studia jsem se bez ustání potýkal se svými spolubydlícími na koleji. Pro společné bydlení jsem poskytl většinu nábytku (včetně vysoce ceněné ledničky), a také jsem nejvíc ze všech uklízel. Za nějaký čas mě ale přestalo bavit dělat víc práce, než představoval můj díl. Přestal jsem se tak honit a nechal volný prostor nepořádku s úmyslem, ať přiloží ruku k dílu také někdo druhý. Jenže nikdo se neobtěžoval to udělat. Moji naštvanost ovšem vycítili, a to je sjednotilo proti mně. V dalším roce, když už jsme spolu nebydleli, se z nás naopak stali blízcí přátelé.

Když mě otec na začátku prvního roku studia na univerzitě vzal spolu s lednicí na kolej, řekl mi, že ty nejdůležitější věci, které si odnesu, se nenaučím na přednáškách. A měl pravdu.

Trvalo to další řadu let soužití se spolubydlícími, ale nakonec mi došlo, jak hloupě jsem se během prvního roku choval. Samozřejmě že jsem si myslel, že dělám víc práce, než představoval můj díl. Přestože jsem si pamatoval každou drobnost, kterou jsem pro skupinu dělal, z přínosů druhých jsem si uvědomoval vždy jen část. A i kdybych se v tomhle svém účetnictví nepletl, to já jsem si svatouškovsky určoval účetní položky. Vybíral jsem věci, na kterých mi záleželo – jako třeba udržovat ledničku v čistotě – a pak si v této položce dával známku jedna s hvězdičkou. Podobně jako u jiných druhů společenského porovnávání nám i zde nejednoznačnost umožňuje nastavit srovnání způsobem, který nás zvýhodňuje, a pak hledat doklady, jak my sami skvěle spolupracujeme. Výzkumy takového „nevědomého nadhodnocování nároků“ ukazují, že když manžel a manželka odhadují na procenta, kolik dělají domácích prací, jejich odhady v součtu dávají víc než 120 procent.²¹ Když studenti managementu (v programu MBA) v pracovní skupině odhadují svůj přínos celku, jejich odhady dávají v součtu 139 procent.²² Pokaždé, když se lidé sdružují do spolupracujících skupin, jež obvykle přinášejí vzájemný prospěch, hrozívá, že sklon k zisknosti povede členy skupiny k vzájemné nevraživosti.

Já mám pravdu, ty jsi zaujatý

Jestliže tak snadno zabřednou do řevnivosti manželé, kolegové a spolubydlící, je to ještě horší, když spolu musejí vyjednávat lidé bez vzájemné náklonnosti nebo společných cílů. Při soudních sporech, pracovních stávkách, rozvodových řízeních a násilném řešení konfliktů se promrhávají obrovské společenské zdroje, protože zde ruku v ruce pracuje chamtivost s pokrytectvím. V těchto vypjatých situacích právníci (skuteční i obrazní) pracují čtyřicet hodin denně, aby případ usměrnili a deformovali ve prospěch svých klientů. George Loewenstein²³ a jeho kolegové z Univerzity Carnegie Mellon objevili způsob, jak tento proces studovat. Dali dvojícím zkoumaných subjektů

přečíst spis skutečného soudního případu (šlo o motocyklovou nehodu v Texasu) a vždy jednomu z dvojice přidělili roli obviněného a druhému roli žalobce; navíc jim dali skutečné peníze na vyjednávání. Každé dvojici sdělili, že by měla dosáhnout férové dohody, a varovali ji, že pokud se nedohodnou, vyrovnání jim vnutí shora, přičemž se „náklady řízení“ odečtou ze společných peněz, takže na tom pak budou oba hůře. V případě, že oba hráči věděli hned od začátku, kdo bude jakou roli hrát, každý četl spisový materiál trochu jinak, jinak odhadl, jaké vyrovnání soudce ve skutečném případě nařídil, a samotné vyjednávání vedl zaujatým způsobem. Bez dohody se rozešlo více než 25 procent dvojic. Ovšem pokud se hráči dozvěděli, jakou roli budou hrát, teprve poté, co přečetli celý spisový materiál, chovali se mnohem rozumněji a k dohodě nedospělo pouze 6 procent dvojic.

Loewensteinovi bylo jasné, že ve skutečném světě nelze do poslední chvíle před vyjednávací tajit jejich role, a proto se pokusil najít jiné způsoby, jak vyjednavače zbavit předsudků. Zkusil dát účastníkům přečíst krátkou esej o různých druzích zištných předsudků, které působí na lidi ve stejných situacích, aby zjistil, zda budou zkoumaní účastníci schopni své předsudky poupravit. Ale nadarmo. Ačkoli účastníci využili tu informaci k přesnějšímu předvídání chování protihráčů, své předsudky nezměnili vůbec. Jak už zjistili Epley a Dunning, lidé jsou skutečně otevření informacím, které předvídají chování druhých, ale své sebehodnocení odmítají upravit. V jiném výzkumu se Loewenstein řídil radou, kterou často dávají terapeuti v manželských poradnách: nechat každého účastníka nejprve napsat esej, v níž se co nejpřesvědčivěji pokusí hájit postoj toho druhého. Ještě hůře než nadarmo – tato změna podmínek měla opačný účinek. Zřejmě proto, že přemýšlení o argumentech našeho protivníka samovolně spouští další promýšlení vlastního stanoviska, neboť se připravujeme k jejich vyvrácení.

Jedna změna však přece jen zapůsobila. Když si účastníci přečetli esej týkající se zištných předsudků a pak dostali za úkol

napsat esej o slabinách *své vlastní* strany v případě, konečně to otrásl o jejich předchozím pocitem vlastní oprávněnosti. Testovaní účastníci v tomto výzkumu byli stejně nestranní jako ti, kteří se dozvěděli své role až na poslední chvíli. Ale než se příliš nadchneme pro tuto metodu snižování míry pokrytectví, měli bychom si uvědomit, že Loewenstein dával účastníkům za úkol najít slabiny v jejich *případech* – tedy v postojích, které obhajovali – a nikoli ve své povaze. Snažíme-li se lidi přesvědčit, aby pohlédli na svůj osobní obraz Doriana Graye, kladou daleko větší odpor. Emily Proninová z Princetonu a Lee Ross ze Stanfordu zkusili pomoci lidem překonat vlastní zistné předsudky tak, že je o nich nejdříve poučili, a poté se každého zeptali: „Fajn, tak teď když už víte něco o těchto předsudcích, chcete něco změnit na tom, co jste o sobě právě řekl(a)?“ V celé řadě výzkumů vyšly stejné výsledky.²⁴ Lidé se celkem rádi dovídali o různých formách zistných předsudků, aby pak použili nově nabyté znalosti k předvídání reakcí druhých, ale jejich sebehodnocení zůstalo nedotčené. I když popadnete člověka za límec, zatřesete s ním a řeknete: „Poslouchejte mě, většina lidí má nadhodnocené vidění sama sebe, buďte realistou!“, odmítnou to udělat a zamručí něco jako: „No, možná jsou ti druzí neobjektivní, ale já jsem ve svých schopnostech věst druhé *skutečně* nadprůměrný.“

Proninová a Ross sledují tuto rezistenci až k fenoménu, který nazývají „naivní realismus“: každý z nás si myslí, že vidí svět přímo takový, jaký doopravdy je. Dále si myslíme, že skutečnosti, jak je vidíme my, mají před očima i všichni ostatní, a proto by s námi měli souhlasit. Pokud nesouhlasí, znamená to, že buď to ještě neměli možnost vidět podstatné skutečnosti, nebo jsou zaslepeni svými zájmy a ideologiemi. Lidé uznávají, že jejich názory formovalo jejich zázemí, ale takovéto zkušenosti jsou vždy vnímány jako něco, co jejich pochopení nutně prohlubuje – například skutečnost, že někdo je lékař, mu v jeho očích dává zvláštní vhléd do otázek financování zdravotnictví. Zázemí ostatních lidí se oproti tomu využívá k vysvětlení

jejich předsudků a skrytých motivací – například lékaři si myslí, že právníci s nimi nesouhlasí v otázce reformy vězeňství ne proto, že pracují s oběťmi špatného zacházení (a proto mají vlastní hlubší porozumění), ale proto, že jejich myšlení ovlivňuje jejich vlastní zájem. Naivnímu realistovi prostě připadá nad slunce jasné, že každý je ovlivněn ideologií a vlastním zájmem – ovšem až na něj samého. On pochopitelně vidí věci přesně takové, jaké jsou.

Kdybych měl jmenovat jednoho kandidáta na „největší překážku k dosažení světového míru a společenské harmonie“, byl by to naivní realismus, protože se až příliš snadno přenáší z jednotlivce na úroveň skupiny: Moje skupina má pravdu, protože my přece vidíme věci takové, jaké jsou. Ti, co nesouhlasí, jsou očividně zaujatí svým náboženstvím, ideologií nebo vlastními zájmy. Naivní realismus nám nabízí svět plný dobra a zla, a to nás přivádí k tomu, co je nejvíce zneklidňujícím důsledkem rad citovaných myslitelů ve věci pokrytectví: Dobro a zlo existují jedině prostřednictvím toho, jak je chápeme.

Satan přináší uspokojení

V roce 1998 jsem obdržel ručně psaný dopis od neznámé ženy z města, kde žiji. Psala mi, že se kriminalita, drogy a těhotenství nezletilých začínají vymykat kontrole. Že Satan rozpíná svoje křídla a se společností to jde z kopce. Potom mě zvala do své církve, kde najdu duchovní útočiště. Jak jsem četl její dopis, musel jsem s ní souhlasit, že Satan vskutku roztáhl křídla, jenže pouze proto, aby odlétl a nechal nás na pokoji. Druhá polovina devadesátých let byla zlatým věkem. Skončila studená válka, demokracie a lidská práva byly na vzestupu, Jižní Afrika se zbavila apartheidu, Izraelci a Palestinci sklízeli ovoce dohod z Osla a dokonce i v Severní Koreji se situace zdála nadějnější. Ve Spojených státech prudce klesala kriminalita a nezaměstnanost, ukazatele akciových trhů rostly výš a výš a výsledná prosperita slibovala vymazat státní dluh. Z našich měst dokonce valem

mizeli švábi, zejména díky širokému používání prostředku jménem Combat. U všech všudy, o čem to ta žena píše?

Až někdo napíše morální dějiny 90. let 20. století, mohl by je nazvat *Zoufalé hledání Satana*. Jak se šířil mír a harmonie, Američané jako by začali hledat náhradní padouchy do role hlavního původce zla. Zkusili jsme to s drogovými dealery (ovšem epidemie cracku byla na ústupu) a únosci dětí (jimiž ale obvykle bývá jeden z rodičů). Kulturní pravice hanobila homosexuály; levice pro změnu rasisty a homofoby. Když jsem přemýšlel o těchto různých nositelích zla včetně zločinného komunismu a padoucha Satana osobně, došlo mi, že většina z kandidátů na hlavní původce zla má tři společné vlastnosti: jsou okem nerozeznatelní (člověk nepozná zlého jedince pouze podle vzhledu), jejich zlo se šíří nákazou, pročez je důležité chránit vnímavé mladé lidi před infekcí (například před komunistickými myšlenkami, homosexuálními učiteli či stereotypními postoji v televizi), a konečně, původci zla mohou být poraženi pouze tehdy, když všichni potáhneme za jeden provaz. Došlo mi, že lidé zkrátka touží věřit, že mají poslání od Boha nebo že bojují za více dobra ve světě (zvířata, nenarozené plody, ženská práva). A žádné velké poslání se neobejde bez dobrých spojenců a ztraceně dobrého nepřítele.

Problematika zla sužuje mnohá náboženství od samého jejich zrodu. Je-li Bůh naprosto dobrý a všemocný, buďto nechává zlo vzkvétat (což ovšem znamená, že není tak úplně dobrý), anebo proti zlu neúspěšně bojuje (a není tedy tak úplně všemocný). Náboženské nauky zpravidla volily jedno ze tří řešení tohoto paradoxu.²⁵ Prvním řešením je čistý dualismus. Existuje dobrá síla a zlá síla, obě jsou stejně mocné, stojí proti sobě a po celou věčnost spolu zápasí. Součástí bojiště jsou lidské bytosti, bojová linie probíhá každým z nás. Jako stvořené bytosti v sobě máme složku dobra i zla a musíme se rozhodnout, na které straně budeme stát. Tyto představy jsou nejzřejmější v náboženstvích vycházejících z Persie a Babylónie, jako je například zoroastrismus, a ovlivnily křesťanství v podobě

dlouho přežívajícího učení zvaného manicheismus. Druhým řešením je čistý monismus: Existuje jediný Bůh, ten stvořil svět takový, jaký má být, a zlo je jenom iluzorním mámením. Tyto představy převládaly v náboženstvích, která se vyvinula v Indii. Mají za to, že celý svět (nebo alespoň jeho emoční vlada nad námi) je mámení a že osvícení spočívá ve vymanění se z tohoto přeludu. Třetí přístup, zastávaný křesťanstvím, mísí monismus a dualismus způsobem, jež v konečném důsledku směřuje dobrotu a moc Boha s existencí Satana. Tato problematika je však natolik komplikovaná, že ji nejsem s to zcela pochopit. A očividně ji nechápou ani mnozí křesťané, kteří (soudě podle toho, co slýchávám na náboženských rozhlasových stanicích ve Virginii) zřejmě zastávají čistě manichejský pohled na svět, podle nějž spolu Bůh a Satan vedou věčnou válku. Bez ohledu na rozmanitost teologických argumentů, s nimiž přicházejí různá náboženství, jsou vlastně konkrétní podoby Satana, démonů a jiných zlých entit napříč kontinenty a epochami překvapivě podobné.²⁶

Z pohledu psychologie dává manicheismus dokonalý smysl. Podle Buddha je „náš život výplodem naší mysli“, a dále víme, že naše mysl se vyvinula k tomu, abychom hráli machiavelistickou verzi hry Půjčka na oplátku. Všichni se dopouštíme sobeckých a krátkozrakých činů, avšak náš vnitřní advokát se stará o to, že z nich neobviňujeme sebe ani své spojence. Tím pádem nepochybujeme o své mravní čistotě, ale přitom neváháme rozpoznávat předsudky, chamtivost a faleš u těch ostatních. Motivy druhých lidí často vidíme správně, jenže jakmile se nějaký střet vystupňuje, začneme hrubě přehánět a sprádat příběh, v němž se čistá ctnost (naše strana) sváří s čistou nepravostí (jejich strana).

Mýtus čistého zla

V následujících dnech po obdržení dopisu od oné paní jsem hodně přemýšlel o potřebě zla. Rozhodl jsem se na toto téma