

KAPITOLA I

Kognitivní disonance: hnací motor sebeospravedlňování

Datum tiskového oznámení: 1. listopadu 1993

Neudělali jsme chybu, když jsme v našich předchozích oznámeních psali, že New York bude ve dnech 4. září a 14. října 1993 zničen. Nedopustili jsme se žádné chyby v našem odhadu – neudělali jsme ani tu nejmenší chybičku!

Datum tiskového oznámení: 4. dubna 1994

Všechna data, která jsme uvedli v našich minulých oznámeních, jsou správná, udávaná Bohem, jak to stojí ve svaté Bibli. Ani jediné datum nebylo chybné... Ezechiel praví, že obležení města bude trvat celkem 430 dní... [což] nás přivádí přesně ke 2. květnu 1994. Takže nyní byli všichni lidé předem varováni. Splnili jsme svůj úkol...

*Jako jediní v celičkém světě vedeme lidi k jistotě, bezpečnosti a spáse!
Máme stoprocentní úspěšnost!¹*

Je to fascinující a občas i komické, číst různá proroctví o blížícím se dni posledního soudu. Když se potom žádné z nich nenaplní a svět se unaveně vleče dál, je ještě zajímavější sledovat, jak uvažují ti, kdo hluboce věřili v pravdivost těchto předpovědí. Všimněme si, že nikdo z nich téměř nikdy neprohlásí: „Udělal jsem ze sebe šaška! Vůbec nechápu, že jsem mohl být takový hlupák a věřit tomuhle nesmyslu!“ Přesně naopak, ve většině případů začnou být tito lidé ještě silněji přesvědčeni o svých schopnostech předvídat. Ti, kdo věří, že v Bibli, respektive v Apokalypse nebo ve spisech samozvaného proroka Nostradama žijícího v 16. století,

jsou předpovězeny všechny katastrofy epidemií dýmějového moru počínaje a 11. zářím 2001 konče, lpí na svém přesvědčení dál. Z míry je nevyvede ani drobný problém, že vágní a mlhavá biblická i Nostradamova proroctví byla takovým událostem přiřazena vždy zpětně.

Před padesáti lety jistý mladý sociální psycholog jménem Leon Festinger infiltroval spolu se dvěma spolupracovníky skupinu lidí, kteří věřili, že 21. prosince přijde poslední den světa.² Tito tři muži chtěli vědět, jak se zachovají její členové, až se ukáže (jak doufali), že se předpověď nenaplnila.

Vůdcem této skupiny byla žena, kterou výzkumníci pro své potřeby pojmenovali Marian Keechová. Paní Keechová slíbila, že o půlnoci 20. prosince přiletí pro pravověrné létající talíř a odnese je do bezpečí. Mnozí z jejich následovníků při čekání na konec světa opustili zaměstnání, zbavili se domů a rozházeli úspory. Kdo by přece potřeboval peníze v dalekém vesmíru? Ostatní vyčkávali ve strachu nebo rezignovaně ve svých domovech. (Manžel paní Keechové, který v její proroctví ani v nejmenším nevěřil, šel ten večer brzy do postele a nerušeně prospal celou noc, zatímco se jeho žena spolu se členy skupiny modlila v obývacím pokoji.) Leon Festinger udělal vlastní předpověď: Ti, kteří se bezvýhradně neztotožnili s tímto proroctvím – a čekali na konec světa sami doma v naději, že o půlnoci nezemřou – poklidně ztratí víru v paní Keechovou. Naopak ti, kteří se zbavili veškerého majetku a čekali u ní s dalšími na vesmírný koráb, začnou věřit v její mystické schopnosti ještě hlouběji. Ve skutečnosti udělají od toho okamžiku všechno, co bude v jejich silách, aby přiměli ke vstupu do skupiny další lidi.

O půlnoci nic nenasvědčovalo tomu, že by na dvorku přistávala nějaká vesmírná loď. Paní Keechová a její následovníci proto začali být trochu nervózní. Ve dvě hodiny ráno už se jich zmocnily vážné obavy.

Ve 4.45 měla paní Keechová nové vidění: svět byl ušetřen, prohlásila, díky působivé víře skupinky nejvěrnějších, kteří při ní vytrvali. „A mocné je slovo Boží,“ řekla svým následovníkům, „a to slovo vás spasilo – ze chřtánu smrti jste byli vysvobozeni a Země doposud nikdy nepoznala tak působivou sílu, jakou jste vyzařovali. Ani jednou jedinkrát od počátku časů na téhle Zemi nezaplavilo žádnou místnost silnější dobro a světlo než tuto.“

Zoufalá nálada ve skupině se náhle změnila v hluboké nadšení. Mnozí její členové, kteří před 21. prosincem necítili potřebu obracet na víru ostatní, začali volat do médií, aby ohlásili tento zázrak. Brzy nato byli už v ulicích, chytali kolemjdoucí za klopy a snažili se je přimět ke konverzi. Předpověď paní Keechové se nenaplnila, Festingerova ano.



Motorem, jenž pohání sebeospravedlňování, a dodává tu energii, která produkuje potřebu ospravedlnit naše rozhodnutí a činy – zvláště ty chybné – je nepříjemný pocit, který Festinger nazval „kognitivní disonance“. Jedná se o stav napětí, který nastane pokaždé, když nějaký člověk zastává dvě kognice (myšlenky, přístupy, přesvědčení, názory), které jsou psychologicky v rozporu, například „je hloupost kouřit, protože by mě to mohlo zabít“ a „vykouřím dvě krabičky cigaret denně“. Disonance je příčinou duševního neklidu, který sahá od drobných výčitek svědomí až po hlubokou úzkost. Lidé se neuklidní, dokud nenajdou způsob, jak ho zmírnit. V uvedeném příkladu kuřák omezí disonanci nejnásilně tím, že skončí s kouřením. Pokud však takový člověk zkusil přestat kouřit a selhal, pak musí najednou mírnit disonanci jinak – přesvědčováním sebe sama, že kouření není ve skutečnosti tak škodlivé, nebo že stojí za to riziko, protože pomáhá uklidňovat či brání přibrat na váze (obezita koneckonců taky škodí zdraví) a tak dále. Většina kuřáků omezuje disonanci mnohými chytrými, i když sebeklamnými způsoby tohoto typu.

Disonance zneklidňuje, protože zastávat současně dva protikladné názory znamená zahrávat si s absurditou, a jak poznamenal Albert Camus, my lidé jsme tvorové, kteří tráví život snahou přesvědčit sami sebe, že naše existence není absurdní.

Festingerova teorie v jádru pojednává o problému, jak se lidé snaží smířit protikladné myšlenky a vést život, jenž by byl alespoň z jejich hlediska konzistentní a smysluplný. Byla stimulem k provedení více než 3 000 experimentů, které společně transformovaly pohled psychologů na fungování lidské mysli a přispěly k pochopení procesu našeho myšlení. Kognitivní disonance dokonce přestala být pouze akademickou

záležitostí a stala se součástí lidové kultury. Na tento termín již narážíme všude. My dva jsme ho slyšeli v televizních zprávách, četli v politických komentářích, titulcích časopisů a na nálepkách na autech. Zazněl dokonce i v jedné operetě. Alex Trebek ho použil v televizní soutěži *Jeopardy*, John Stewart v *The Daily Show* a fiktivní demokratický prezident Josiah Bartlet (jehož představitelem byl herec Martin Sheen. Pozn. překl.) v televizním seriálu *Západní křídlo*. Třebaže je výraz kognitivní disonance až nadužíván, jen málo lidí plně chápe jeho význam nebo dokáže docenit jeho mimořádnou motivační sílu.

V roce 1956 jeden z nás (Elliot Aronson) zahájil na Stanfordově univerzitě postgraduální studium. Leon Festinger tam ve stejném roce začal přednášet jako mladý profesor. Oba se okamžitě společně pustili do navrhování experimentů, které měly pomoci ověřit platnost disonanční teorie, aby ji mohli dále rozpracovat.³ Jejich názory zpochybnily mnoho představ, kterým psychologie i široká veřejnost do té doby bezvýhradně věřily. Do této kategorie patřilo například stanovisko behavioristů, že lidé dělají všechno primárně s ohledem na odměnu, kterou jim to přinese, přesvědčení ekonomů, že lidské bytosti obecně přijímají racionální rozhodnutí, i psychoanalytický kánon, že jednat útočně znamená zbavovat se agresivních impulsů.

Podívejme se, jak disonanční teorie zpochybnila myšlenkové základy behaviorismu. V té době byla většina psychologů působících ve výzkumu přesvědčena, že lidské jednání se řídí odměnou a trestem. Budete-li dávat kryse krmení na konec nějakého bludiště, je určitě pravda, že se v něm naučí orientovat rychleji, než když ji tímto způsobem nekrmíte. Podá-li vám vaše fenka packu a vy jí za to dáte piškot, naučí se tenhle trik samozřejmě rychleji, než když budete pořád jen tak posedávat a doufat, že to udělá sama od sebe. Opačně, pokud nachytáte své štěňátko, jak močí na koberec, a potrestáte ho za to, brzy to přestane dělat. Behavioristé dále argumentují, že vše, co je spojeno pouze s odměnou, se stává přitažlivějším – vaše štěně vás bude mít rádo, protože mu dáváte piškoty – a vše spojené s bolestí se naopak stává nežádoucím a nepřijemným.

Behavioristické zákony platí samozřejmě i pro člověka: nikdo by nezůstal v ubíjejícím zaměstnání, pokud by nedostával mzdu, a dá-li někdo

batoleti bombón, aby přestalo vrískat, tak ho naučí, aby naopak začalo vrískat, když chce bombón. Lidská mysl je ale složitější než mozek krysy nebo štěněte. Pes se může tvářit zkroušeně, když je přistižen, jak čůrá na koberec, nepokusí se ale vymýšlet pro své špatné chování nějaké ospravedlnění. My lidé však myslíme a disonanční teorie doložila, že právě kvůli tomu se naše chování neřídí jen vidinou odměny nebo trestu, a naopak často protirečí takovému pojmání věci.

Elliot Aronson například předpověděl, že podstoupí-li lidé velkou bolest, námahu, nepohodlí nebo nesnáze, aby něco získali, budou mít z toho „něčeho“ větší radost, než kdyby ono něco získali snadno. Pro behavioristy to byla absurdní předpověď. Proč by lidé měli rádi cokoli, co je spojeno s bolestí? Pro Aronsona však byla odpověď na takovou otázku zcela zjevná: důvodem je v daném případě sebeospravedlňování. Myšlenka, že jsem uvážlivý a kompetentní člověk, disonuje s myšlenkou, že jsem podstoupil bolestivou proceduru, abych něčeho dosáhl – řekněme třeba, abych se stal členem nějaké skupiny, jejíž činnost se nakonec ukáže jako nudná a zbytečná. Proto si vnímání této skupiny upravím v pozitivním směru ve snaze najít na ní klady a ignorovat její negativní stránky.

Mohlo by se zdát, že nejjednodušší cestou, jak ověřit tuto hypotézu, by bylo seřadit univerzitní bratrstva podle tvrdosti jejich vstupních pravidel a pak zpovídat jejich členy a ptát se jich, jak moc milují to své. Jestliže členové bratrstev s krutými vstupními pravidly budou mít rádi své druhy více než členové bratrstev s mírnými vstupními požadavky, znamená to, že tuto silnější vazbu způsobuje náročnost vstupních podmínek? Ne, není tomu tak. Pravdou může být opak. Jestliže členové nějakého bratrstva na sebe pohlížejí jako na vysoce žádanou, elitní skupinu, mohou stanovit tvrdá vstupní pravidla, aby do jejich řad nepronikl plebs. Jen ti, kdo mají o vstup do skupiny s takovými drsnými vstupními rituály mimořádný zájem, je budou ochotni podstoupit, aby se do ní opravdu dostali.

Ti, kteří neplanou nadšením pro konkrétní bratrstvo a jen chtějí v nějakém být, ať už je jakékoli, si však vyberou takové, jež má mírné vstupní podmínky.

Proto je zásadně důležité provést řízený experiment. Jeho krása spočívá v tom, že se lidem náhodně stanoví různé počáteční podmínky. Každý účastník pak na začátku musí bez ohledu na míru svého faktického zájmu o vstup do skupiny podstoupit podle náhodného výběru drsné vstupní rituály, nebo naopak mírné. Jestliže ti, kteří si dost vytrpí, aby se dostali do nějakého bratrstva, je později shledávají atraktivnějším než lidé, jež se do něj dostali bez velké snahy, pak víme, že příčinou je právě to velké úsilí, a nikoli rozdíl v míře počátečního zájmu.

Elliot Aronson a jeho kolega Judson Mills provedli právě takový experiment.⁴ Studenti na Stanfordu byli pozváni, aby se připojili ke skupině, jež povede diskusi o psychologii sexu. Napřed však museli složit vstupní test. Někteří z nich, náhodně vybraní, plnili v rámci této zkoušky velmi zahanbující úkoly. Museli experimentátorovi hlasitě číst vulgární, oplzlé pasáže z *Milence lady Chatterleyové* a dalších pepných románů. (Pro konvenčního studenta z 50. let to byla bolestně trapná procedura.) Jiní byli též náhodně přiděleni do skupiny, jejíž vstupní podmínky byly mnohem mírnější: museli jen číst nahlas ze slovníku sexuální výrazy.

Po vstupní proceduře pak všichni studenti jeden po druhém poslouchali magnetofonovou nahrávku diskuse, již údajně vedli lidé, kteří právě vstoupili do jejich bratrstva. Ve skutečnosti byl však záznam připraven v předstihu tak, aby debata na něm byla co nejnudnější a nejzbytečnější. Diskutující mluvili pomalu a s dlouhými pauzami o sekundárních pohlavních znacích ptáků – například o změně opeření během námluv a tak podobně. Na nahrávce si pořád odkašlávali, zadržovali v řeči, každou chvíli přerušovali jeden druhého a nedokončovali věty.

Pak studenti hodnotili tuto diskusi z několika hledisek. Ti, kdo měli mírné vstupní podmínky, ji vyhodnotili jako hloupou a bezcennou, což také byla, a správně označili členy této skupiny za nepřitažlivé a únavné.

Jeden chlapík, který si na nahrávce šlapal na jazyk a mumlal, připustil, že vůbec nečetl požadovanou literaturu o námluvách jistého vzácného ptačího druhu, a posluchači ze skupiny s mírnými vstupními podmínkami jím byli znechuceni. Jaký neodpovědný idiot! Nepřečetl si ani základní věci! Podvedl bratrstvo! Kdo by s ním chtěl být ve skupině? Ti,

kdo museli podstoupit nepříjemnou vstupní proceduru, však hodnotili tuto diskusi jako zajímavou a vzrušující a údajné členy bratrstva, kteří ji vedli, jako atraktivní a velmi inteligentní lidi. Pro toho neodpovědného idiota měli jen slova omluvy. Jeho upřímnost byla tak osvěžující! Kdo by nechtěl být v bratrstvu s takovým čestným chlapíkem? Dalo se jen těžko věřit, že i oni naslouchali téže nahrávce. Taková je síla disonance.

Tento experiment byl několikrát opakován jinými vědci, kteří použili různé iniciační techniky od elektrických šoků po nadměrnou fyzickou zátěž.⁵ Výsledky jsou ale vždy stejné: tvrdé vstupní podmínky zvyšují lásku člena k jeho bratrstvu. Tato zjištění neznamenají, že si lidé vychutnávají nepříjemné zážitky, například vyplňování formulářů daňového přiznání, nebo že mají radost z věcí, které jsou spojeny s bolestí. Ukazují jen, že podstoupí-li nějaký člověk dobrovolně těžkou nebo bolestnou záležitost, *aby dosáhl* určitého cíle nebo záměru, pak se tento cíl nebo záměr pro něj stává cennějším. Jestliže vám na vaší cestě do nějaké diskusní skupiny spadne z otevřeného okna domu na hlavu květináč, neznamená to, že ji budete mít raději. Jestliže si však dobrovolně necháte spadnout na hlavu květináč, abyste se stali členem této skupiny, rozhodně si budete svého členství v ní velmi cenit.

Presvědčení se rovná pravdě

Posoudím jakýkoli další důkaz, abych potvrdil ten názor, ke kterému jsem již dospěl.

Lord Molson, britský politik (1903–1991)

Disonanční teorie také smetla lichotivou představu, že my lidé zpracováváme informace logicky, protože jsme přece *Homo sapiens*. Pravdou je však opak. Pokud se nová informace shoduje s naším přesvědčením, myslíme si, že má pevný základ a že je užitečná: „Přesně tohle jsem vždycky říkal!“ Když se však tato nová informace neshoduje s naším stanoviskem, pak ji považujeme za předpojatou a hloupou. „Jaký stupidní argument!“ Potřeba shody je tak mocná, že lidé, jsou-li donuceni zabývat se důkazy,

keré ji vyvracejí, si najdou způsob, jak je napadnout, pokřivit nebo odmítnout, aby si mohli ponechat svůj stávající názor, nebo se v něm ještě více utvrdit. Toto pokřivené vnímání se nazývá „konfirmační zkreslení“.⁶ Lenny Bruce, legendární americký humorista a společenský komentátor popsal tento jev živě, když sledoval v roce 1960 slavný střet mezi Richardem Nixonem a Johnem Kennedym, dvěma prezidentskými kandidáty, kteří se spolu jako první v americké historii utkali v celonárodně přenášené televizní debatě:

Sledoval jsem s tlupou Kennedyho stoupenců tu debatu a oni prohlašovali: „Ten Nixonovi ale dává.“ Pak jsme všichni přešli do jiného bytu a tam Nixonovi fanoušci říkali: „Jak se vám líbil ten nářez, který dostal Kennedy?“ Tehdy jsem si uvědomil, že obě skupiny milují svého kandidáta tak, že by se klidně mohl postavit před kameru a s naprostou nestoudností oznámit: „Jsem zloděj a darebák, slyšíte, jsem ten nejhorsí chlap, kterého byste mohli zvolit prezidentem!“ a jeho stoupenci by stejně řekli: „Koukejte, tohle je čestný člověk přesně pro nás. Jenom pravý muž tohle dokáže přiznat. Je to přesně ten typ, kterého potřebujeme za prezidenta.“⁷

V roce 2003, když už bylo více než jasné, že v Iráku nejsou žádné zbraně hromadného ničení, byli Američané, kteří souhlasili s invází do této země i s argumenty prezidenta Bushe, jež k ní vedly, uvrženi do disonance. Věřili jsme prezidentovi, ale mýlili jsme se (a on také). Jak to vyřešit? Pro demokraty, kteří si také mysleli, že Saddám Husajn má tyto zbraně, bylo východisko z dané situace docela snadné: Republikáni to zase zpackali, prezident lhal, nebo přinejmenším příliš ochotně naslouchal špatným informacím a my jsme byli naprostí hlupáci, že jsme mu věřili.

Republikáni ale pocítovali mnohem ostřejší disonanci. Více než polovina z nich ji vyřešila tím, že odmítla předložené důkazy přijmout. Tito republikáni si prostě namluvili – jak vyplývá z průzkumu veřejného mínění provedeného společností Knowledge Networks – že zbraně hromadného ničení v Iráku nalezeny *byly*. Organizátor průzkumu k tomu řekl: „Některé Američany mohla jejich touha podpořit válku v Iráku

vést k přehlížení všech informací o tom, že zbraně hromadného ničení tam nalezeny nebyly. Uvážíme-li, jak intenzivně se této věci věnoval tisk a jak pozorně sledovala veřejnost zmíněné téma, pak tato míra neinformovanosti naznačuje, že někteří Američané se snaží vyhnout kognitivní disonanci.“ No, to si pište!⁸

Neurologové před časem doložili, že tato forma pokřiveného myšlení je přímo zabudována do procesu, kterým mozek zpracovává informace – a platí to pro každý mozek bez ohledu na politickou orientaci jeho majitele. Drew Westen a jeho kolegové například při jednom výzkumu monitorovali prostřednictvím magnetické rezonance, co se děje v hlavách lidí, kteří se snaží zpracovat disonantní nebo konsonantní informaci o Georgi Bushovi nebo jeho volebním soupeři, senátoru Johnu Kerrym. Zjistili, že účastníkům experimentu se ty oblasti mozku, v nichž probíhá vyhodnocování informací a rozhodování, doslova uzavřou, pokud jsou konfrontováni s disonantní informací, a naopak oblasti mozku, kde jsou citová centra, se krásně rozzáří, jestliže se opět vrátí konsonance.⁹ Tyto mechanismy poskytují neurologický podklad pro tvrzení, že jen krajně neochotně měníme rozhodnutí, která jsme již jednou učinili.

I když čteme informaci, jež protičečí našemu názoru, můžeme nakonec dojít k přesvědčení, že máme o to větší pravdu. Vědci v jednom experimentu vybrali jedince, kteří buď byli pro trest smrti, nebo proti němu, a pak je vyzvali, aby si přečetli dva vědecké, dobře dokumentované články o tomto velmi emotivně vnímaném problému, jež se zabývaly otázkou, zda takový trest odrazuje od brutálních zločinů. Závěr prvního článku zněl, že ano, druhého, že nikoli. Pokud by tito čtenáři posuzovali informace racionálně, uvědomili by si přinejmenším, že celá tato otázka je složitější, než si původně mysleli, a jejich názory na trest smrti jakožto odstrašovací opatření by se tudíž trochu sblížily. Disonanční teorie ale předpovídá, že si najdou cestu, jak stanoviska v obou člancích pokřivit.

Ten, s jehož obsahem budou souhlasit, si obrazně řečeno přivinou k hrudi a budou ho velebit jako vysoce kompetentní práci. Ke druhému, který nebude rezonovat s jejich názorem, zaujmou hyperkritický postoj a začnou na něm hledat vady, aby je pak mohli nafouknout a udělat z nich

hlavní důvody toho, proč se jím nesmí nechat ovlivnit. Přesně to se také stalo. Ani jedna z obou stran nevěřila argumentům té druhé a obě začaly ještě více lpět na těch svých.¹⁰

Konfirmační zkseslení se dokonce stará o to, aby se absence jakéhokoli důkazu stala důkazem toho, čemu věříme. Agenti FBI ani další vyšetřovatelé nedokázali například najít žádný, byť sebemenší důkaz, který by potvrdzoval přesvědčení, že se v americké společnosti šíří satanistický kult, jehož vyznavači při svých rituálech zabíjejí děti. Ti, kdo věřili v jeho existenci, však nebyli negativním výsledkem pátrání nijak vyvedeni z míry. Absence důkazů, prohlásili, jen potvrzuje skutečnost, jak mazaní a nebezpeční jsou vůdci těchto kultů: Satanisté děti snědli se vším všudy, i s kostmi. Není pravda, že by se obětí tohoto typu argumentace stávali jen lidé věřící v existenci podobných okrajových kultů nebo proponenti amatérské psychologie. Když Franklin D. Roosevelt učinil hrozné rozhodnutí vykořenit tisíce Američanů japonského původu a poslat je do internačních táborů, v nichž strávili druhou světovou válku, učinil to jen a pouze na základě pověstí, že tato skupina amerických obyvatel hodlá sabotovat válečné úsilí. Generál John DeWitt, velitel jednotek na západním pobřeží USA, vskutku také připustil, že nemá žádný důkaz, který by mu umožňoval obvinít byť jen jednoho Američana japonského původu ze sabotáže nebo vlastizrady. „Právě fakt, že k žádné sabotáži nedošlo,“ prohlásil však, „je indicií, jež znepokojivě potvrzuje, že k takové akci *dojde*.“¹¹

Ingridina volba, Nickův mercedes a Elliotova kánoe

Teorie disonance dokázala vysvětlit mnohem více než jen racionální předpoklad, že lidé zpracovávají informace neracionálně. Ukázala také, proč zůstávají dál předpojatí poté, co učinili důležitá rozhodnutí.¹² Sociální psycholog Daniel Gilbert nás ve své podnětné knize *Škobrtnout o štěstí* žádá, abychom zvážili, co by se stalo na konci filmu *Casablanca*, jestliže by Ingrid Bergmanová nestanula znovu vlastenecky po boku svého manžela

bojujícího proti nacistům, a místo toho zůstala s Humphreym Bogartem v Maroku.¹³ Bogart se jí snažil v srdceryvném rozhovoru přesvědčit, že jednou bude tohoto rozhodnutí litovat – „možná ne dnes, možná ne zítřka, ale brzy a pak po celý zbytek života.“ Opravdu by litovala, že Bogarta opustila, a litovala by toho navždy? Gilbert dokládá bohatým souborem dat, že odpověď zní ne. Ingrid by byla šťastná, ať by se rozhodla tak, či onak. Bogart byl sice výmluvný, ale mýlil se ve svém předpokladu, a teorie disonance nám říká proč: Ingrid by si našla způsob, jak ospravedlnit kterékoli z obou rozhodnutí, a stejně tak důvody k tomu, aby potom byla ráda, že neudělala to druhé.

Jakmile se jednou rozhodneme, máme k dispozici všechny možné nástroje k tomu, jak se v našem rozhodnutí utvrdit. Když náš šetrný, neokázalý přítel Nick dal v náhlém popudu mysli na protiúčet svou osm let starou hondu a koupil si nový, nadupaný mercedes, začal se chovat divně. Najednou kritizoval vozy svých přátel a říkal takové věci jako: „Není už čas, abys ten vrak vyměnil? Nemyslíš, že si zasloužíš radost z řízení pořádného autáku?“ a „Hele, není bezpečné jezdit v malých autech. Když se dostaneš do nějaké bouračky, můžeš se zabít. Nestojí tvůj život za to, abys přihodil pár tisíc dolarů navíc? Nemáš tušení, jak uklidňující je pro mě vědomí, že moje rodina je v bezpečí, protože řídím solidní vůz.“

Je možné, že se Nick prostě nakazil touhou po bezpečnosti, a rozhodl se chladně a racionálně, že by bylo úžasné, kdyby každý jezdil v mimořádně kvalitním automobilu, jako je mercedes. My si to ale nemyslíme. Jeho chování – ať už se jednalo o vydání tak vysoké částky za nějaký luxusní vůz nebo popichování přátel, aby učinili totéž – bylo pro něj absolutně netypické. Proto jsme pojali podezření, že se snaží redukovat disonanci, kterou musí pociťovat kvůli tomu, že impulzivně utratil velkou část životních úspor na něco, čemu předtím říkal „pouhý auták“. Navíc mercedes koupil v době, kdy se jeho děti chystaly jít na vysokou školu, což znamenalo velkou zátěž pro jeho bankovní konto.

Nick proto začal vymýšlet argumenty, aby své rozhodnutí ospravedlnil: „Mercedes je úžasná mašina, celý život jsem tvrdě dělal, tak si ho zasloužím. Kromě toho je tak bezpečný.“ Jen kdyby ještě dokázal

přesvědčit ty krkouny, co si říkají jeho přátelé, aby si ho koupili také, cítil by se dvojnásobně ospravedlněn. Stejně jako následovníci paní Keechové začal ostatní obracet na víru.

Nickovu (stejně jako Ingridinu) potřebu redukovat disonanci zvyšovala neodvolatelnost učiněného rozhodnutí. Nemohl ho změnit, aniž by ho to stálo spoustu peněz. Některé vědecké důkazy toho, jakou moc má tato neodvolatelnost, přináší chytrá studie myšlenkových pochodů sázkařů na dostizích. Dostihy jsou ideálním místem ke studiu neodvolatelnosti, protože jakmile člověk jednou vsadí, nemůže se vrátit a říct tomu ochotnému chlapíkovi za okénkem, že změnil názor. Vědci v daném případě jednoduše oslovovali lidi, kteří stáli ve frontě, aby si vsadili, a ty, kteří právě odcházeli od okénka. Každého z nich se zeptali, jak si je jistý, že jeho kuň vyhraje. Ti, kdo už vsadili, si byli mnohem jistější svou volbou, než ti, kdo stáli ještě ve frontě.¹⁴ Kromě finality jejich sázky se ovšem samozřejmě nic nezměnilo. Lidé si začnou být jistější, že mají pravdu v něčem, co právě udělali, jestliže již není cesta zpátky.

Pokud člověk ví, jak pracuje disonance, projeví se přínos této skutečnosti okamžitě v tom, že nebude poslouchat Nicka. Čím více nás stojí nějaké rozhodnutí, pokud jde o čas, peníze, úsilí nebo nepohodlí, a čím neodvolatelnější jsou jeho následky, tím větší je disonance a také potřeba omezit ji přeháněním pozitivních stránek učiněné volby. Když tedy hodláte udělat nějakou velkou koupi nebo důležité rozhodnutí – jaký počítač nebo vůz si pořídit, zda podstoupit plastickou operaci nebo se zapsat do drahého kursu na zdokonalení osobnosti – nehledejte radu u někoho, kdo právě tohle učinil. Takový člověk má velkou motivaci přesvědčovat vás, že to je ta správná věc. Zeptejte se lidí, kteří dvanáct let chodí na nějakou terapii a vydali na ni už celkem 50 000 dolarů, zda jim pomohla, a většina vám odpoví: „Doktor Weltschmerz je báječný! Nebýt jeho, *nikdy* bych nenašel pravou lásku [nové zaměstnání] [nezhubl bych]. Po všem tom čase a penězích asi neřeknou: „Jo, chodil jsem k doktoru Weltschmerzovi dvanáct let a věřte mi, že to teda bylo absolutně k ničemu.“ Pokud chcete poradit, jaký produkt koupit, zeptejte se někoho, kdo o něm zatím stále shromažďuje informace a není ještě podjatý. Chcete-li

vědět, zda vám může pomoci nějaká léčba, nespolehejte se na doporučení: opatřte si data z kontrolovaných experimentů.

Sebeospravedlňování je věc dost komplikovaná, i když vzniká po našich vědomých volbách: přinejmenším víme, že je můžeme očekávat. Přichází však i po činech, které děláme z důvodů, jež si neuvědomujeme, když nemáme tušení, proč se držíme nějakého přesvědčení nebo proč lpíme na nějakém zvyku, ale jsme příliš hrdí, abychom to připustili. V úvodu jsme například popisovali, jak súdánské kmeny Dinka a Nuer vytrhávají dětem několik jejich stálých předních zubů – je to krajně bolestivá procedura, která se provádí s pomocí háčku na ryby. Antropologové předpokládají, že tato tradice má kořeny v nějaké epidemii tetanu. Scházející přední zuby by umožnily podávat nemocným nějakou výživu. Pokud tohle byl důvod, proč by proboha vesničané pokračovali v udržování tohoto zvyku, když hrozba nákazy už pominula?

Praxe, která nedává nezasvěceným žádný smysl, ho plně nabývá, jestliže se na ni podíváme prostřednictvím disonanční teorie. Během epidemie tetanu začali vesničané vytrhávat přední zuby všem svým dětem, aby dospělí mohli krmit kterékoli z nich, jež by se později případně nakazilo. Je ale bolestné dělat něco takového dětem, zvláště když tetanus postihne jen některé z nich. Vesničané potřebovali ospravedlnit tento postup před sebou i před svými dětmi, proto pro něj museli najít další zdůvodnění, které by mu dodalo nové pozitivní stránky. Mohli například přesvědčit sami sebe, že vytrhání zubů s sebou přináší estetickou hodnotu – třeba, že čelist, která kvůli tomu poklesne, vypadá velmi přitažlivě – a utrpení spojené s takovou operací prohlásit za iniciační obřad, kterým se vstupuje mezi dospělé. To se vskutku také stalo. „Bezzubá tvář je krásná,“ říkají tito vesničané. „Lidé, kteří mají všechny zuby, jsou oškliví. Vypadají jako kanibalové, kteří se chystají někoho sežrat. Zubatý člověk připomíná osla s otevřenou tlamou.“ Bezzubé čelisti přinášejí prý ještě další estetické výhody: „Máme rádi syčivý zvuk, který kvůli chybějícím zubům vzniká, když mluvíme.“ Dospělí také ujišťují vyděšené děti slovy: „Tenhle rituál je známkou dospělosti.“¹⁵ Původní lékařské ospravedlnění této praxe dávno neplatí. Její psychologické ospravedlňování zůstává.