

Slibuji, že s RSTS ponesu dobré a zlé až do smrti!

PhDr. Mgr. Jeroným Klimeš, Ph.D. 2013-09-09

„Jó, paní Müllerová, dnes se dějou věci.“ Nedávno jsem psal článek o plnoletosti firmy RSTS a dnes už je jí 20 let! Kromě blahopřání a poslané bříňkové písničky si proto povíme něco o Leonu Festingerovi. To byl Žid! Důležité to sice není, ale všechny to zajímá. Kromě toho to ale byl geniální psycholog, který si sám nevěděl rady se syndromem vyhoření. Tak dlouho dělal sociální psychologii, až mu lezla krkem natolik, že se pak mnoho let věnoval psychologii zrakového vnímání. (Ach, jak mu rozumím!) V té ale nebyl tak dobrý jako v sociální psychologii, takže se pak ke stáří k sociální psychologii vrátil. Jak jeho CV napovídá jeho největší objevy nebyly na poli vyhoření, ale přesto udělal v roce 1956 to světa psychologie dżuznu záhadným termínem, o kterém jste pravděpodobně ani neslyšeli. Totiž **kognitivní disonanci**. **Termín je záhadný**, definice složitá, význam jednoduchý, důsledky dalekosáhlé a často neočekávané. Co by si vědec mohl více přát?



Leon Festinger

(8. květen 1919 – 11. únor 1989)

Podezřelý sympatický Žid, ale pozor možná i sexista a vůbec kdo ví, co ještě. Každopádně geniální psycholog trpící vyhořením zve do své laboratoře novou praktikantku na pozici telefonní přepojovatelka.

Slibuje jí, že jí na podle své teorie sice moc nezaplatí, ale za to jí dá pocit smysluplné práce a bude opečovávat její Minderwertigkeit komplexy, že ji nikdy nepustí a ponese s ní dobré a zlé až do smrti.

Kromě kognitivní disonance můžeme obdivovat i kontrast jeho archetypálních ponožek s moderní kravatou ve spádnici.

Tak ta **složitá definice**: Jsou-li dvě kognice v rozporu, vzniká napětí mysli (kognitivní disonance), které jedinec časem řeší změnou jedné kognice.

Jednoduchý význam: Pokud je v rozporu moje jednání s mým zastávaným přesvědčením, tak se to ve mě pere (jsem ve stavu kognitivní disonance) tak dlouho, dokud nezměním buď své chování nebo své hlásané přesvědčení.

Dalekosáhlé důsledky: Teorie kognitivní disonance říká, že lidé častěji změni své názory a postoje, než by změnili své chování. (Jen poznámku na okraj - postoje, názory, chování – to vše jsou kognice.) Samozřejmě je snazší změnit kecý než se jinak chovat. Tak to bychom ještě čekali, ale teď se podržte, přijde trochu neočekávaný závěr.

Změna chování, pokud je alespoň částečně dobrovolná (např. obchod), vede ke změně postojů. Při návratu zajatců z války s Vietnamem se objevil paradox: Ti zajatí američtí vojáci, kteří byli v objektivně nejtěžších podmínkách nejhorších žalářů, své postoje vůči USA nezměnili a podrželi si své vlastenectví. Intuitivně bychom čekali, čím horší vězení, tím větší změna postojů. Ale ti vojáci, kteří byli v mírných vězeních se vraceli totálně protiamericky indoktrinovaní. Proč? Tam totiž byla možnost získat bezvýznamné výhody, například miskú rýže, za to, že udělají jakkoli pokrytecký referát o imperialistických štváčích z USA. Ano, i

když to byla fraška, tak se objevila kognitivní disonance – dělám něco, za co bych se měl stydět, a to za mrzkou odměnu, která za to nestojí. Co tedy teď mám dělat? Ok, upravím své postoje, tak aby byly v souladu s mým chováním. Kupředu levá, stanu se komunistou! Tak mohu mít jak miskou rýže, tak klidné svědomí.

Chce-li tedy RSTS oddané zaměstnance, tak je nezíská tím, že je bude přeplácat, ale tím že je za mrzký peníz nechá vyrábět nudné reporty. Protože to, co chybí v penězích, člověk doplácí svým přesvědčením a pocitem smysluplné práce. Všimněte si, že doktoři pracují za méně peněz než průměrný manažer (i když dnes je i Dežo produkt manažer lopaty, kterou čtvrtí krtka) a přesto jsou lékaři na své povolání hrdí a bývají mu zpravidla věrni. To, co chybí na platu, vyrovnává sebepojetí: „Já s fonendoskopem jsem přeci víc než Dežo s lopatou.“

Dalším zajímavým zjištěním kognitivní disonance byl fakt, že za peníze si můžeme koupit tělo, ale nemůžeme si koupit srdce člověka. Když dělali výzkum mezi americkými vojáky, kdo má větší národní hrdost, čekalo se, že to bude elita a chlouba americké armády – nejlépe placení stíhací letci. Velkým zklamáním bylo, že to byli naopak bigoši – obyčejní, špatně placení pěšáci. Letci byli zhýčkaní a vůči americkým ideálům i armádě velmi kritičtí. Ano, za peníze se nedá koupit ani srdce ženy, byť si možná můžete koupit její tělo.

Dalším neotřelým zjištěním kognitivní disonance je *zrádnost přísných trestů*. V testovací místnosti jsou nudné a atraktivní hračky. Když k nim pustíme děti vrhnout se na ty sqostné blikající bakugany, pískající pikaču a chundelaté mončičáky. K první skupině dětí přišel velmi přísný dospělý, který jim vynadal a přísně zakázal si s atraktivními hračkami hrát. Děti ho poslouchaly, ale jen do doby, než se za ním zavřely dveře. Pak se vrhnou na zakázané hračky. V druhé skupině naopak přišel laskavý dospělý a jemně vysvětlil dětem, že „toto jsou sice hezké hračky, ale hrát si s nimi nemůžeme/nesmíme, protože by nám blablabla“. Kupodivu v tomto druhém případě se samozřejmě také našly děti, které si po jeho odchodu s atraktivními hračkami začaly hrát, ale bylo jich podstatně méně. Řada dětí vzala za své, že s těmito hračkami si prostě nehrajeme, páč to co chybělo na přísnosti dospělého, musely děti doplnit svým zinternalizovaným zákazem. Tedy srdce druhého si můžeme zpravidla získat jen mírností.

Proto je tak těžké například donutit děti, aby cvičily na piáno, a zároveň vzaly za své, že ony samy chtějí umět hrát na piáno. Cesta je složitá – ano na začátku musí být donucení a represe, ale pak je třeba nechat děti prodávat svůj charakter („Já piáno nenávidím!“) za mrzké odměny („za pochvalu si prachy nekoupíš“), aby vznikla identita – „já rád hraji na piáno“.

Stejně to funguje i u korupce. Stejná teorie kognitivní disonance totiž vysvětluje, proč charakter a antikorupční postoje tolik nekazí přijetí velkého, třeba mnoha milionového úplatku, ale nejvíce ničí charakter, když bereme úplatky, které za to nestojí, například u policistů v řádu 200 Kč (<http://korupce.klimes.us>). I zde je to naopak, než by čekal intuitivní odhad.

Proto každý, kdo chce mít věrné ať zaměstnance či vyznavače nějakého ideologie, tak musí kombinovat různé přístupy, tedy nespoléhat ani jen na peníze, ani na sílu, ani na mírnost, protože sám o sobě ani jeden z těchto faktorů nevede k identifikaci s daným postojem. Všimněte si, že nejpevnější vztahy jsou v rodině a ta vůbec nefunguje ani na principu peníže, tvrdost, ale ani na bezbřehé vlídnosti. Věrnost firemních zaměstnanců až do smrti tedy firma nejspíš získá, když bude imitovat rodinné vztahy – samozřejmě v tom dobrém, ne v tom zlém.