

# Reciprocita

## *Staré dobré*

## *Dávej a ber... a ber*

*„Plat' každý svůj dluh, jako by účet psal Bůh.“*

— Ralph Waldo Emerson



Před několika lety provedl jeden univerzitní profesor experiment. Poslal vánoční přání skupince naprosto cizích lidí. Přestože nějakou reakci očekával, počet odpovědí, kterých se dočkal, ho ohromil – jemu adresované sváteční pohlednice se mu od lidí, kteří se s ním nikdy nesetkali ani o něm neslyšeli, jen hrnuly. Velká většina těch, kteří poslali přání, nikdy po identitě neznámého profesora více nepátrala. Obdrželi od něj sváteční pohlednici, *klik* a *hudry hudry*, automaticky poslali jednu na oplátku (Kunz & Woolcott, 1976).

Přestože jde o rozsahem malou studii, ukazuje se zde působení jedné z nejmocnějších přesvědčovacích zbraní, které jsou všude kolem nás – pravidlo reciprocity. Toto pravidlo říká, že bychom se měli snažit oplácet stejnou měrou to, co nám někdo jiný poskytuje. Pokud nám žena projeví laskavost, měli bychom jí na oplátku nějakou laskavost také projevít; pokud nám muž pošle dárek k narozeninám, neměli bychom zapomenout dát mu na jeho narozeniny také dárek; pokud nás pár pozve na večírek, měli bychom se postarat o to, abychom je pozvali na nějaký večírek u nás. Síla pravidla reciprocity nás tedy *nutí* všechny laskavosti, dárky, pozvání a podobně v budoucnu oplácet. Závazky jsou pro potřebu odvděčit se tak typické, že se slovní výraz „sem vám zavázán“ stal synonymem pro „děkuji“ nejen v angličtině, ale i v dalších jazycích (například v portugalské existuje výraz „obrigado“). Budoucí naplnění povinnosti je hezky vyjádřeno v japonském slovu pro poděkování „sumimasen“, což doslova znamená „toto nebude mít konec“.

Působivé na reciprocitě a s ní spojeném pocitu povinnosti je, jak přetrvává v lidské kultuře. Je natolik rozšířená, že Alvin Gouldner (1960) a další sociologové po intenzivním studiu prohlásili, že toto pravidlo zastávají všechna lidská společenství.<sup>10</sup>

Zdá se dále, že toto pravidlo proniká každou společností napříč; prostupuje výměnami všeho druhu. Skutečně, jeví se jako pravděpodobné, že rozvinutý systém závazků, plynoucích z pravidla reciprocity, je jedinečným vlastnictvím lidského rodu. Věhlasný archeolog Richard Leakey připisuje podstatu toho, co z nás činí lidské bytosti, právě systému reciprocity. Tvrdí, že jsme lidé, protože se naši předkové naučili dělit se o jídlo i o dovednosti „v čestném systému závazků“ (Leakey & Lewin, 1978). Kulturní antropologové pohlízejí na „sítí vzájemné závazanosti“ jako na jedinečný adaptační mechanismus lidské rasy, který umožnil dělu práce, výměnu rozličných druhů výrobků a různých služeb a vznik vzájemných závislostí, které jedince připoutaly k sobě a daly vzniknout vysoce výkonným jednotkám (Ridley, 1997; Tiger & Fox, 1989).

10– Některá společenství zformalizovala toto pravidlo do podoby rituálu. Vezměte v potaz například Vartan Bhanji, oficiální zvyk výměny darů, který je běžný v určitých částech Pákistánu a Indie. V komentáři k tradici Vartan Bhanji Gouldner (1960) poznamenává:

– *Je... pozoruhodné, že tento systém pečlivě brání úplnému odstranění zbývajících závazků. Takto tedy u příležitosti svatby obdrží odcházející hosté darem sladkosti. Když je hostitelka rozdává, řekne: „Těchto pět je vašich.“ Což znamená: „Tyto dary jsou splátkou za vše, co jste mi dříve dali.“ Potom přidá ještě jednu porci a řekne: „Tyto jsou moje.“ Při nejbližší příležitosti je obdrží zpátky spolu s jednou věcí navíc, kterou později vrátí, a tak dále. (s. 175)*

Pro vytvoření sociálního pokroku, jak jej popsali Tiger a Fox, je klíčový pocit budoucího závazku. Široce rozšířené, hluboce ctěné cítění budoucího závazku stálo na počátku obrovských změn v lidské sociální evoluci, neboť s sebou přinášelo vědomí, že jedna osoba může něco druhé osobě věnovat (například jídlo, energii, péči) s přesvědčením, že její dar nevyšel do ztracena. Poprvé v celé historii lidského vývoje mohl jedinec dát jakýkoliv ze svých zdrojů, aniž by jej skutečně dával pryč. Výsledkem bylo snížení přirozených zábran vůči vzájemnému vyměňování zboží, kdy musí jedna strana *začít* tím, že druhé straně daruje nějaký zdroj. Bylo možné rozvinout sofistikovaný a koordinovaný systém výpomoci, obdarovávání, obrany a obchodování, což společně, které jej vlastnily, přineslo nesmírné výhody. S takto zřetelně tvárnými důsledky pro kulturu nás nemůže překvapovat, že máme díky procesu socializace, kterým všichni procházíme, pravidlo reciprocity hluboce vštípené do paměti.

Přestože se závazky přenášejí do budoucnosti, jejich rozsah není nekonečný. Především u relativně malých pozorností se zdá, že touha odvděčit se časem polevuje (Burger a kol., 1997; Flynn, 2002). Pokud se ovšem jedná o dary skutečně mimořádného významu a hodnoty, mohou být až celoživotní. Neznám lepší příklad toho, jak se závazek k odvděčení může dlouho a mocně táhnout do budoucna, než je zarážející příběh o 5 tisíc amerických dolarech pomoci v nouzi, které si vyměnily Mexiko a Etiopie. V roce 1985 se Etiopie mohla právem prohlásit za nejvíce trpící a strádající zemi na světě. Její hospodářství bylo v troskách. Její zdroje potravy byly léty sucha a vnitřních válek zcela zpuštěny. Její obyvatelé po tisících umírali vinou nemocí a hladem. Za těchto okolností by mě nepřekvapilo, kdybych se dozvěděl, že Mexiko poskytlo této zmučené zemi potřebující pomoc dar v nouzi ve výši 5 tisíc amerických dolarů. Pamatuji si však na svoje ohromení, když autor stručné novinové zprávy trval na tom, že pomoc šla v obráceném směru. Domácí úřady etiopského Červeného kříže se rozhodly poslat peníze na pomoc obětem zemětřesení, ke kterému došlo toho roku v Mexico City.

Je to na jednu stranu osobní prokletí a zároveň i profesionální požehnání, že kdykoliv mě nějaký aspekt lidského chování zarazí, něco mě nutí dále se jím zabývat. V tomto případě se mi podařilo vypátrat hlubší pozadí celého příběhu. Naštěstí jeden novinář, kterého čin Etiopanů vyvedl z míry stejně jako mě, požádal o vysvětlení. Odpověď, již obdržel, nabízela výmluvné potvrzení pravidla reciprocity: Navzdory obrovskému nedostatku panujícímu v Etiopii byly peníze do Mexika poslány, protože v roce 1935 pomohlo Mexiko Etiopii, když zemi napadla Itálie („Etiopský Červený kříž“, 1985). Po této informaci jsem zůstal strnulý úžasem, ale už jsem nebyl zmatený. Potřeba odvděčit se překonala ohromné kulturní rozdíly, dlouhou vzdálenost, katastrofální hladomor, mnoho let i momentální vlastní zájmy. Zcela prostě řečeno, o půl století později navzdory všem proti tomu působícím silám závazky zvítězily.

Pokud se někomu půl století trvající závazek jeví jako drobná milá pozornost, kterou bychom mohli vysvětlit nějakým jedinečným rysem etiopských kulturních tradic, popřemýšlejte nad řešením jiného zprvu záhadného případu. 27. května 2007 mluvil jeden vládní

úředník z kanceláře sídlící ve Washingtonu, D.C., Christiaan Kroner s novinářem o neskrývané hrdosti na okamžitý zásah své vlády, která ihned po katastrofickém hurikánu Katrina vyslala rychle a zdatně pomoc, konkrétně „čerpadla, lodě, helikoptéry, inženýry a humanitární prostředky“ do zatopeného města New Orleans a na mnoho dalších míst postižených pohromou (Hunter, 2007). Cože to řekl? Jak mohl tváří v tvář všeobecně viditelnému skandálnímu zpoždění a absolutně nemotorné reakci federální vlády na katastrofu takové prohlášení vůbec vydat? V době jeho projevu například v rámci tolik oslavovaného vládního programu Road Home, určeného na pomoc obyvatelům domů v Louisianě, stále nebyly doručeny prostředky 80 procentům žadatelů, přestože uplynulo již téměř osmnáct měsíců. Je snad pan Kroner ještě nemravnější, než se říká o většině politiků? Ukazuje se, že ne. Ve skutečnosti měl plně právo pociťovat radost ze zásluh své vlády, protože nebyl úředníkem Spojených států; byl to nizozemský velvyslanec ve Spojených státech a mluvil o významné pomoci, kterou americkému pobřeží kolem Mexického zálivu, zasaženému hurikánem Katrina, poskytlo Nizozemí.

Když jsme ale došli k řešení, objevuje se stejně zmatená otázka: Proč Nizozemí? Po pohromě nabídly pomoc i další země. Ale žádná z nich se ani nepřiblížila okamžitému a dlouhotrvajícímu příslibu Nizozemců tomuto regionu. Pan Kroner dokonce pokračoval v ubezpečování obětí záplav o tom, že jeho vláda s nimi zůstane dlouhodobě, a prohlásil: „Vše, co po nás bude Louisiana žádat a co jsme schopni udělat, jsme také připraveni udělat.“ Pan Kroner dále k této mimořádné vůli pomoci přidal vysvětlující příběh: Nizozemí mělo vůči New Orleans dluh – déle než půl století. 31. ledna 1953 přihnala neustávající vichřice divoké vody Severního moře na čtvrt milionu akrů jeho země, protrhla bariéry i protipovodňové hráze a zničila tisíce domů, v nichž zemřely dva tisíce obyvatel. Brzy poté obdržely nizozemské úřady pomoc i technickou podporu od úřadů v New Orleans, což vedlo k výstavbě nového systému vodního odčerpávání, které od té doby zemi chrání před podobně ničivými záplavami. Člověka udivuje, proč stejná úroveň pomoci městu New Orleans, jež přišla od cizí vlády, nikdy nedorazila od národní vlády, pod kterou město spadá. Vládní úřady si zřejmě myslely, že vůči New Orleans žádný dluh nemají.

Pokud to tak je, měly by si tyto úřady uvědomit, že obyvatelé New Orleans jsou nyní přesvědčeni o tom, že vládě nic nedluží – jako voliči, dobrovolníci, přispěvatelé a, což je nejvíce politováníhodné, dokonce ani jako občané dodržující zákon. Jak to vyjádřil básník W. H. Auden: „Já i svět už víme/co i každý školák zná./Ti, kterým se děje zlo,/oplácejí zase zlem.“ Snad tedy není moc překvapivé, že v roce 2007 i navzdory trvalým hlídkám Národní gardy, státní policie a absolventů dvou ročníků městské policejní akademie vzrostl počet vražd v New Orleans skokově o 30 procent, čímž zlomil všechny rekordy a z New Orleans učinil nejkrvavější město v zemi. Obecněji můžeme říci, že nás pravidlo reciprocity učí, že ať jsou plody našich činů sladké nebo kyselé, vždy sklídíme, co zasejeme.

## Jak toto pravidlo funguje

Nebuďte na omylu, lidské společnosti z pravidla reciprocity jednoznačně získávají výraznou výhodu v konkurenčním boji a v důsledku toho si dávají pozor, aby se její členové tomuto pravidlu podvolovali a aby v ně věřili. Každého z nás učili žít podle tohoto pravidla a každý z nás zná společenské tresty a posměch, kterému je vystaven ten, kdo toto pravidlo poruší. Existuje všeobecná nelibost vůči lidem, kteří si berou a neprojevují nejmenší zájem vracet, a tak často půjdeme do krajností, abychom se vyvarovali označení somrák, nevděčník nebo vyžírka. Často nás do takových krajností dovedou a zároveň i „dovedou“ jedinci, kteří čekají, že na naši závaznosti vydělají.

Abychom pochopili, jak lze pravidlo reciprocity zneužít někým, kdo v něm nalezne přesvědčovací zbraň, kterou určitě je, měli bychom se blíže seznámit s pokusem, jenž uskutečnil psycholog Dennis Regan (1971). Účastník studie hodnotil spolu s dalším účastníkem kvalitu maleb v rámci pokusu zaměřeného na „chápání umění“. Druhý hodnotitel – můžeme mu říkat Joe – pouze hrál účastníka studie a ve skutečnosti byl asistentem doktora Regana. Pro naše účely se experiment odehrál za dvou různých podmínek. V některých případech prokázal Joe druhému účastníkovi malou nevyžádanou laskavost. Během krátké přestávky na pár minut opustil místnost a vrátil se se dvěma lahvemi Coca-Coly, jednou pro účastníka a jednou pro sebe. „Zeptal jsem se ho [vedoucího pokusu], jestli bych si mohl koupit Colu, a on řekl, že jo, tak jsem koupil taky jednu pro tebe,“ řekl. V jiných případech Joe druhému účastníkovi laskavost neprokázal; prostě se po dvouminutové přestávce vrátil s prázdnými rukama. Ve všem ostatním se však Joe choval stejně.

Později, když účastník ohodnotil všechny obrazy a vedoucí pokusu na chvíli opustil místnost, Joe požádal svého druha, zda by neprokázal laskavost *jemu*. Naznačil mu, že prodává lístky do tomboly, v níž lze vyhrát nové auto, a že pokud prodá nejvíce lístků, dostane cenu v hodnotě 50 dolarů. Joe požádal účastníka, aby si u něj koupil nějaké lístky do tomboly po 25 centech: „Pomůže mi jakékoliv množství, čím víc, tím líp.“ Hlavní výsledky studie se zabývají počtem lístků, které si účastníci pokusu za dvou různých podmínek u Joea koupili. Bez debat byl Joe v prodeji lístků do tomboly úspěšnější u účastníků, kterým předtím prokázal laskavost. Tito účastníci měli očividně pocit, že mu něco dluží, a nakoupili si u něj dvakrát více lístků do tomboly než účastníci, kterým Joe předtím laskavost neprokázal. Přestože Reganova studie reprezentuje velmi jednoduchý příklad fungování pravidla reciprocity, ukazuje nám několik důležitých charakteristických znaků tohoto pravidla, které nám po dalším zvážení pomůžou pochopit, jak je lze využít ve svůj prospěch.

## CATHY



## AUTORKA CATHY GUISEWITE

## Pravidlo vítězi

Jedním z důvodů, proč lze reciprocitu tak efektivně využívat jako nástroj pro získání něčího souhlasu, je její moc. Toto pravidlo má v sobě neuvěřitelnou sílu, která dokáže vyvolat kladnou odpověď i tam, kde by dotazovaný žádost určitě odmítl, nebýt onoho přítomného pocitu závaznosti. Druhý výsledek Reganovy studie nám podává důkazy o tom, jak může síla tohoto pravidla zvítězit nad vlivy dalších faktorů, které obvyčejně způsobují podvolení se požadavku. Kromě vlivu pravidla reciprocit na vyvolání souhlasu Regan také zkoumal, jak naši tendenci souhlasit s požadavkem druhé osoby ovlivňují naše sympatie k tomu člověku. Aby změřil, do jaké míry účastníci pokusu kupovali lístky do tomboly podle svých sympatií, nechal Regan účastníky ohodnotit v několika bodech, jak jim byl Joe sympatický. Poté jejich odpovědi porovnal s počty lístků, které si účastníci u Joes koupili. Bylo možné zřetelně pozorovat tendenci kupovat u Joes tím více lístků, čím sympatičtější Joe účastníkovi byl. Vcelku rozhodně nejde o šokující objev, neboť většina z nás by odhadla, že lidé jsou ochotnější prokázat laskavost někomu, kdo je jim sympatický.

Zajímavé zjištění Reganova experimentu však spočívá v tom, že jakýkoliv vztah mezi sympatiemi a souhlasem šel zcela stranou, jestliže účastník obdržel od Joes láhev Coly. Ti, kteří mu dlužili laskavost, nerozlišovali, zda jim je nebo není sympatický; cítili nutnost odvděčit se mu, což učinili. Účastníci, kteří napsali, že jim byl Joe nesympatický, si od něj koupili přesně stejný počet lístků jako ti, kteří napsali, že jim byl Joe sympatický. Pravidlo reciprocit bylo tak silné, že zcela převládlo nad vlivem jiného faktoru – sympatií pro žádajícího – který obvyčejně určuje rozhodnutí o podvolení se.

Uvažujte nad důsledky. Lidé, které normálně nemusíme mít rádi – odpudiví nebo nepřijemní prodavači, protivní známi, zástupci podivných nebo neoblíbených organizací – mohou výrazně zvýšit svoje šance na to, že uděláme, co si oni přejí, pouze tím, že nám předtím, než vysloví svůj požadavek, prokážou drobnou laskavost. Vezměme si příklad

z nedávné historie. Hnutí Hare Krišna je východní náboženská sekta, jejíž staletí staré kořeny lze vystopovat až do indického města Kalkata. Velkolepý moderní příběh tohoto hnutí začal v sedmdesátých letech, kdy sekta zaznamenala výrazný nárůst nejen v počtu členů, ale i v bohatství a majetku. Ekonomickou prosperitu podporovala řada aktivit, z nichž hlavní a nejviditelnější bylo, když členové hnutí žádali o příspěvky od kolemjdoucích na veřejných místech. Během rané historie tohoto hnutí ve Spojených státech byly prosby o příspěvky prováděny formou, která musela utkvět v paměti každému, kdo ji viděl. Skupinky Krišnových vyznavačů – často s vyholenými hlavami a ve špatně padnoucích róbách, s přehozem přes nohy, s korálky a zvonečky – zabraly nějakou ulici ve městě, kde členové hnutí sborově zpívali a pohupovali se do rytmu. A přitom žebrali o příspěvky.

## OHLASY ČTENÁŘŮ 2.1

### *Od podnikatelky ze státu New York*

Jakožto tajemnice firmy v Rochesteru ve státě New York obvykle pracuji pouze přes den; ale jednoho večera jsem zůstala v kanceláři déle, abych dokončila jednu důležitou práci. Když jsem poté vyjížděla ze svého parkovacího místa, auto se sklouzlo po ledu a zůstalo viset nad malou strží. Bylo pozdě, byla zima a tma; všichni mí spolupracovníci už dávno odjeli domů. Ale zaměstnanec jiného oddělení přispěchal a vytáhl mě do bezpečí.

O dva týdny později, když jsem zrovna pracovala na nějakých personálních záležitostech, jsem zjistila, že ten samý zaměstnanec dostal několik napomenutí za závažná porušení firemního řádu. Přestože jsem vůbec neznala morálku toho muže, rozhodla jsem se ve jménu jeho záležitosti zajít k řediteli firmy. Ačkoliv jeho charakter zpochybňovalo už více lidí, do dnešního dne se cítím být jeho dlužníkem a chci ho bránit.

**Poznámka autora:** Ukazuje se, že stejně jako v Reganově experimentu hrály v rozhodování čtenářky o tom, zda pomoci, mužovy osobní vlastnosti menší roli než prostý fakt, že on dříve pomohl jí.

Jakkoliv vysoce efektivně tato technika fungovala pro získání pozornosti, v získávání financí se příliš neosvědčila. Průměrnému Američanovi se členové Hnutí Hare Krišna zdáli přinejmenším divní a odmítal je podporovat svými penězi. Brzy začalo být hnutí jasné, že čelí vážnému problému ve vztahu s veřejností. Lidem, které členové žádali o příspěvek, se nelíbil jejich celkový vzhled, oblečení nebo chování. Pokud by hnutí bylo běžnou komerční organizací, řešení by bylo snadné – změna věcí, které se veřejnosti nelíbí. Ovšem Hare Krišna je náboženská organizace a vzhled, oblečení a chování jejích členů částečně souvisí s věroukou. Jelikož věrouka je tradičně odolná vůči změnám na základě mínění světa, vedení hnutí čelilo skutečnému dilematu. Na jedné straně byla víra, způsob oblékání a účesy, které měly náboženský význam. Na straně druhé, a to ohrožovalo finanční zabezpečení