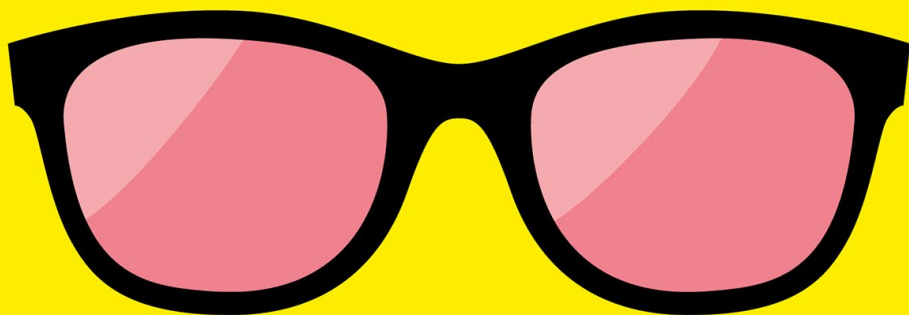


UŽITEČNÉ SEBEKLAMY

**Shankar Vedantam,
Bill Mesler**



**O moci a paradoxech mozku,
který klame sám sebe**

mladá fronta

Užitečné sebeklamy

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mladafronta.cz
www.albatrosmedia.cz



MLADÁ FRONTA

Shankar Vedantam, Bill Mesler

Užitečné sebeklamy – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2024

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA**

UŽITEČNÉ SEBEKLAMY

UŽITEČNÉ SEBEKLAMY

**Shankar Vedantam
& Bill Mesler**



**O moci a paradoxech mozku,
který klame sám sebe**

mladá fronta

Copyright © 2021 by Shankar Vedantam and Bill Mesler
This edition is published by arrangement with Sterling Lord Literistic, Inc.
and Andrew Nurnberg Associates Prague.
Translation © Tomáš Bíla, 2024

ISBN tištěné verze 978-80-204-6355-5
ISBN e-knihy 978-80-204-6365-4 (1. zveřejnění, 2024) (epub)
ISBN e-knihy 978-80-204-6366-1 (1. zveřejnění, 2024) (mobi)
ISBN e-knihy 978-80-204-6356-2 (1. zveřejnění, 2024) (ePDF)

SHANKAR VEDANTAM –

Skrytý mozek:

*Jak naše podvědomí volí prezidenty, řídí trhy,
vede války a zachraňuje nám život*

BILL MESLER –

Stručné dějiny stvoření:

Věda a hledání počátku života (spoluautor)

*Mé matce Vatsale, která mi ukázala,
jak silou vůle přetvořit realitu*

— Shankar Vedantam

*A mé matce Chun Yun,
malé holce z Pchjongjangu,
která přežila války a hladomory
a překonala oceány a světadíly*

— Bill Mesler

„Protože pokud lidi chtějí v něco věřit a touží po tom
a doufají, že je to pravda, a učinilo by je to šťastnými,
je to snad podvod, když jim v to člověk pomůže uvěřit (...)?
Nejedná se spíš o dobročinnost a lidskou dobrotu?“

— MARGARET ATWOODOVÁ, *ALIAS GRACE*

ÚVOD

Shankar Vedantam

V zimě roku 2011 jsme se vypravili s manželkou a dcerou z Washingtonu na návštěvu za blízkými přáteli, kteří žijí v Torontu. Byla to krásná cesta, vedla nás zeleným podhůřím Alleghen a dál kolem Erijského jezera a Niagarských vodopádů. Nejprve jsme se však museli zastavit nedaleko Pittsburghu, kde jsem měl schůzku s jedním zločincem.

Ta zajižďka mé blízké příliš nepřekvapila. Už jsme tuhle cestu jednou absolvovali a ve věznici s maximální ostrahou jsem tehdy pro svou knihu *Skrytý mozek* vedl rozhovor s mužem odsouzeným za vraždu. Tentokrát jsem mířil za zločincem, který nikomu nezkřivil ani vlasek. Na starém zatykači s jeho fotografií bylo uvedeno, že je zakladatelem „organizace s rysy sekty“, která nesla název „Církev lásky“. Přesnější by však bylo říct, že to byl podvodník, kterému se podařilo uskutečnit jeden

z nejbizarnějších a nejvynalézavějších podvodů v americké historii. Jmenoval se Donald Lowry.

Na Lowryho jméno jsem poprvé narazil o několik měsíců dříve v jedné nepříliš známé akademické práci. Ta se okrajově zmiňovala o některých aspektech Lowryho podivného plánu, který suše popisovala jako „poměrně vynalézavý systém korespondenčního prodeje“. Zaujalo mě to a začal jsem hledat další informace. K mému překvapení jich bylo hodně. Kdo koncem 80. let četl americké noviny nebo sledoval zdejší televizní zprávy, nejspíš o Církvi lásky slyšel. Lowryho případ se dostal do *New York Times* a *Los Angeles Times*, do několika celostátních časopisů a čtyř největších televizních stanic. Bill O'Reilly s ním dělal rozhovor pro pořad *Inside Edition* a Maury Povich pro *Current Affair*. O soudním procesu informovala *Australian Broadcasting Corporation* a časopis *Paris Match*, největší zpravodajský týdeník ve Francii. Jeho příběh se stal námětem ikonické epizody tehdy začínající talkshow *Geraldo*.

Byl to podivný a poutavý příběh: Muž středního věku s řidnoucími vlasy, spisovatel z malého města na Středozápadě, se vydával za desítky fiktivních žen a jejich jménem psal milostné dopisy desítkám tisíc mužů – to byl ten „vynalézavý systém korespondenčního prodeje“. Každá žena měla svůj vlastní jedinečný styl, slovní zásobu a příběh. Dopisy byly tištěny *hromadně*, ale obsahovaly řadu osobních prvků. Lowry používal typy písma, které napodobovaly skutečný rukopis, a často tiskl dopisy na papír tónovaný jemnými pastelovými barvami. Dokázal do nich zakomponovat dětinské výčitky i rozmarné odbočky. Spousta mužů, kteří tyhle milostné dopisy obdrželi, na ně odepsala. Celé týdny, měsíce a někdy i roky si vylévali srdce fiktivním dopisovatelkám. Mnozí se zamilovali a věřili, že našli spřízněnou duši. Posílali Lowrymu a jeho organizaci statisíce dolarů, jen aby milostné dopisy chodily dál. Někteří sepsali

závěť, v níž odkázali všechen majetek svým imaginárním láskám. Federální vyšetřovatelé později odhadli, že Lowrymu tenhle podvodný systém vynesl miliony dolarů. Jeho firma sídlila v jedné z nejvýznamnějších kancelářských budov v centru města Moline ve státě Illinois a měl tak dobře vybavenou tiskárnu, že by mohl vydávat středně velké noviny. Zaměstnával padesát lidí a v době, kdy byl zatčen, vlastnil vozový park čítající dvacet automobilů, včetně vozů značky Rolls-Royce a Jaguar. Měl osobního automechanika na plný úvazek.

Podobné příběhy o podvodnících mě vždycky fascinovaly. Stejně jako padělatelé uměleckých děl to bývají zajímavé osobnosti a jejich obskurní příběhy přitahují novináře jako magnet. Ale na tomto případu mě zaujalo něco, co mi připadalo naprosto neuvěřitelné: Když byl Lowryho systém odhalen a on byl v roce 1988 postaven před soud za poštovní podvod, členové jeho předplatitelské služby na milostné dopisy se před soudem v Peorii ve státě Illinois sešli, aby se ho *zastali*. Někteří vypověděli, že je „Církev lásky“ uchránila před závislostí a osamělostí – dva členové uvedli, že je milostné dopisy zachránily před sebevraždou. Jeden muž vyšetřovatele, kteří se snažili chránit oběti podvodu, osočil: „Poštovní inspekce mi zničila život.“

Co se to proboha stalo? Proč by po odhalení podvodníka jeho *oběti vystupovaly na jeho obhajobu*? Vypadalo to, jako by v tom podvodník a podvedení jeli společně, svázáni poutem spoluviny. Probíral jsem ten podivný příběh s autorem vědeckých publikací Billem Meslerem. Náš rozhovor se stal základem této knihy. (Ačkoli je kniha vyprávěna mým hlasem a z mého pohledu, je výsledkem naší spolupráce.)

To, co u mě začalo jako zvědavost, přerostlo ve snahu pochopit sílu – a paradox – sebeklamu. Nakonec mě to donutilo začít pochybovat o některých základních aspektech mého pohledu na svět. A někde na této cestě jsem si uvědomil, že

jsem prací na tématech klamu a sebeklamu strávil velkou část svého dospělého života. Moje kniha *Skrytý mozek*, z níž se později zrodil podcast a rozhlasový pořad *Skrytý mozek*, pojednává o odkrývání vrstev lží, které nám brání jasně vidět realitu a být tou nejlepší verzí sebe sama. Proč odhalovat chyby a předsudky v naší mysli, to snad ani není třeba vysvětlovat. Strašlivé účinky lží, podvodů a sebeklamů můžeme pozorovat všude kolem sebe. Všichni jistě chceme oddělit to, co je pravdivé, od toho, co pravdivé není. Už od Sókrata a jeho *Poznej sám sebe!* nám filozofové a vědci říkají, že nejvyšším dobrem je vidět věci jasně, rozeznat klam od skutečnosti. „Pravda vás osvobodí!“, hlásali reformátoři a revolucionáři. Jak tedy chápat příjemce milostných dopisů Dona Lowryho, kteří nejenže naletěli na obskurní podvod, ale bojovali za jeho zachování i poté, kdy byl odhalen?

Nejjednodušší odpověď na tuto otázku byla ta, kterou nabídl pořad *Geraldo* a další média, jež se případem zabývala: Lowryho oběti byly ubohé lidské trosky. Byli příliš slabí na to, aby se ohradili, když vyšlo najevo, že je někdo podvedl. Moderátor Geraldo Rivera ve vysílání stanice Fox představil zaměstnance Církve lásky – modelku, která pro Lowryho pracovala, a asistenta, který pomáhal psát dopisy. Rivera měl ve studiu spoustu rekvizit včetně negližé a krajkových kalhotek a energicky jimi mával jako vlaječkami, zatímco divákům popisoval Lowryho „promyšlený podvod“.

V jednu chvíli vytáhl jeden z milostných dopisů, které byly rozesílány členům, a předstíraně svůdným hlasem z něj četl: *Nějak se mi zdá, že jsem žila jen pro tuto chvíli. Tvé polibky byly vášnivé, ale ne výhružné, nic si nevynucovaly. Lehla jsem si na pohovku a ty jsi ležel vedle mě, téměř na mně. Déšť rytmicky bubnoval do střechy. Nad námi hvízdal vítr. Byla to noc jako stvořená pro lásku. Byla to noc jako stvořená pro nás.*

Kamera se otočila na Carla Cornella, čtyřiaosmdesátiletého muže z Arkansasu, který byl dlouholetým členem Církve lásky. Rivera poznamenal, že Cornell má zrovna narozeniny a že cesta do studia v New Yorku pro něj byla první cestou letadlem. Cornell trpělivě poslouchal, jak se Geraldo podvodu s milostnými dopisy vysmívá. Když konečně dostal příležitost promluvit, v očích se mu zableskl hněv: „Zaplatili jste mi cestu. Vědět ale, že to bude takováhle show, tak bysem nepřijel.“

Geraldo se ho snažil uklidnit, ale Cornell se nedal: „Přijel jsem, abysem vám pověděl pravdu, a vy mě nepustíte ke slovu.“

„Carle, já se nechci dotknout vašich citů, mluvím o faktech,“ řekl Rivera.

„Nedotknul jste se mejch citů,“ odtušil Cornell, „dotknul jste se mejch přátel.“

Když jsem na příběh Církve lásky narazil poprvé, přiklonil jsem se k tradičnímu vysvětlení, že Lowry byl chytrý podvodník a jeho oběti zase důvěřiví hlupáci. Ale po rozhovorech s členy Církve lásky a po přečtení jejich svědectví z procesu s Lowrym, po rozhovoru se samotným Lowrym během onoho výletu v roce 2011 a po přečtení stovek výzkumných prací z oblasti medicíny, psychologie a ekonomie jsem o tomto konvenčním vysvětlení začal pochybovat. Jednak jsem pochopil, že sebeklam členů, jejich ochota stát se *spolupachateli* Lowryho plánu, zdaleka nebyla výjimkou. Našel jsem spousty podobných příkladů. Většina z nich byla méně dramatická. Mnohé z nich byly oděny do hávu poctivosti – nikdo je neoznačoval za „podvody“ a nehnal je před soud. Všechny však spojoval taneček spoluviny mezi podvodníky a podvedenými. Tyto pakty podvodu a sebeklamu byly někdy zcela explicitní, ale mnohem častěji zůstávaly nevyřčené.

Všudypřítomnost těchto příkladů mě přiměla k tomu, abych se znovu zamyslel nad jiným základním předpokladem.

Je možné, ptal jsem se sám sebe, že přinejmenším některým svým členům Církev lásky skutečně poskytovala cennou službu? Zdálo se to být vyloučené. Vždyť to celé byl podvod. Ale co si potom myslet o členech, kteří tvrdili, že jim zamilované dopisy zachránily život nebo je uchránily před závislostí a sebevraždou? Nabízela se znepokojivá otázka: Může někdy sebeklam vést k *dobrým* výsledkům? A sotva jsem si tuto otázku položil, začal jsem opět nacházet spoustu příkladů. Uvědomil jsem si, že jedním z důvodů, proč lidé lpí na falešných přesvědčeních, je to, že *sebeklam může být někdy funkční* – umožňuje nám dosáhnout užitečných sociálních, psychologických nebo biologických cílů. Držet se scestných názorů není vždy znakem hlouposti, duševní poruchy nebo darebáctví.

Jakmile jsem začal pochybovat o svých dosavadních východiscích, objevily se v klenbě chrámu racionality první praskliny. Všiml jsem si, že tiché dohody o spoluúčasti mezi podvodníky a podváděnými jsou nejen všudypřítomné, ale často i užitečné, mnohdy funkční a někdy nezbytné. Mohou utvářet kvalitu našich vztahů. Mohou být základem úspěchu skupin, v nichž fungujeme. Mohou dokonce předpovídat, jak dlouho budeme žít.

Postupem času jsem pochopil, že věřit tomu, čemu věřit chceme, a vidět to, co vidět chceme, není ani tak stav mysli nebo ukazatel inteligence, jako spíše reakce na okolnosti. Odložení sebeklamu není jen projevem vzdělanosti nebo osvícenosti – je to *výsada*. Pokud nevěříte na Santa Clause nebo na neposkvrněné početí, je to tím, že váš život na této víře nezávisí. Vaše materiální, kulturní a sociální prostředí nabízí k uspokojení vašich psychických a fyzických potřeb jiné záchranné sítě. Kdyby se však okolnosti změnily k horšímu, kdyby se pílíře vašeho života prohnuly a zakymácely, i vaše mysl by se dokázala stát úrodnou půdou pro ty nejdivočejší sebeklamy. Jak se říká, v zákopech nejsou žádní ateisté.

Základem našeho problematického vztahu k pravdě je jedno věčné dilema: Abychom mohli fungovat, potřebujeme naději, ale svět nám dává nepřeborné množství důvodů, proč se naději neoddávat. Zřeknout se sebeklamu znamená pro většinu lidí na této planetě cestu k zoufalství a paralýze. Jasně to uvidíme, když se ohlédneme do historie naší planety: Kdybyste veškerý život na Zemi zakreslili na časovou osu, která by se táhla v délce sta metrů, lidé by se na scéně objevili necelých pět milimetrů před jejím koncem. Celá lidská historie – vzestup a pád každé říše, každá hudební skladba a každá kniha, která kdy byla napsána, všechny rozsáhlé encyklopedie lidského vědění –, to všechno se odehrálo na tomhle posledním kousíčku. Pokud ustoupíte ještě o krok zpět a podíváte se nejen na život na Zemi, ale i na naši planetu samotnou, lidské bytosti se už úplně rozplynou v bezvýznamnosti: Země je jednou ze sta miliard planet, a to jen v naší galaxii. Ta je sama jednou ze dvou bilionů galaxií. Lidé jsou nepatrnou součástí velmi velkého vesmíru. A naše existence jako jednotlivců? Ta je ještě o mnoho řádů křehčí.

Jak se teď cítíte? Když si člověk uvědomí vesmírná měřítka času a prostoru, může to v něm vyvolat úžas. Ale vědomí naší vlastní bezvýznamnosti může být také zdrojem hlubokého zděšení a sklíčenosti. Dá se totiž říct, že život každého z nás je z vesmírného hlediska nepodstatný, nedůležitý a snadno zapomenutelný.

Tohle však není zrovna užitečný přístup, pokud chceme zajistit vlastní přežití a přežití svých genů. Máme-li před sebou pro blaho svých potomků dál valit sisyfovský balvan vlastního přežití, nijak nám v tom nepomůže pocit, že naše životy jsou zbytečné nebo nedůležité. Proto se lidé ve všech kulturách na světě obracejí k přesvědčením, která jejich životu dodávají smysl a význam. Národy a kmeny nám nabízejí, že když se stane součástí početných skupin, můžeme přesáhnout svou

kratičkou individuální existenci. Téměř každé náboženství na světě má nějakou teorii o tom, co se s námi stane po smrti. Je snadné tato tvrzení zpochybnit, protože jsou často nelogická a přitažená za vlasy. Knihy jako *Boží blud* od Richarda Dawkinse nám radí, abychom bez obav hleděli do prázdna a s dobrou náladou přijali vlastní bezvýznamnost. Tím však opomíjí skutečnou podstatu problému: Většina lidí, kteří nemají titul profesora na Oxfordské univerzitě, se s vlastní bezvýznamností nedokáže tak snadno smířit. Když jsem Dawkinse před několika lety navštívil v jeho krásném domě v Oxfordu, položil jsem mu tuto otázku: Odhlédneme-li od toho, zda jsou tvrzení různých náboženství pravdivá, bylo by správné člověka, který prožívá velké utrpení, ale vnímá svůj život jako snesitelný díky náboženské víře v posmrtný život, o útěchu tohoto přesvědčení připravit? Dawkins mlčel. Pokud jste z těch, co věří, že lidé se smrtelnou nemocí by měli být zbaveni iluzí o posmrtném životě v nebi, uvažujete podobně jako já ve dvaceti letech. Dobře. Ale pamatujte si tohle: Pokud je sebeklam *funkční*, pak přetrvá bez ohledu na to, kolikrát bude odhalen. Životu, stejně jako evoluci a přirozenému výběru, je nakonec jedno, co je pravda. *Záleží mu na tom, co funguje.*

Vezměme si jednoduchý příklad: orgán, který používáte ke čtení této knihy. V každé vteřině lidské oko shromáždí asi miliardu bitů informací. Tato záplava dat je tisíckrát komprimována a do mozku je prostřednictvím zrakového nervu odeslán pouze jeden milion bitů informací. Mozek si z těchto dat ponechá pouze čtyřicet bitů a zbytek zahodí. Jak vysvětluje kognitivní psycholog a spisovatel Donald Hoffman, je to jako vzít skutečnou knihu, napsat si její stručný obsah a pak ho proškrtávat a zkracovat, až zůstane jen pár slov.

Úžasně na tom není to, že váš mozek dokáže vteřinu po vteřině redukovat celé knihy na propagační slogany; skutečně

úžasné je, že vám přitom dává *iluzi*, že vidíte všechno, že čtete celou knihu. Inženýr by mohl říct, že tím pádem podléháme hlubokému klamu – to, co si myslíme, že vidíme, se téměř nepodobá skutečnosti. Ale většina z nás by řekla, že subjektivně nám to připadá... inu, normální. Existují totiž velmi dobré důvody, proč nám oči a mozek realitu takto filtrují. Kdybychom své okolí viděli bez filtrů, nebylo by to pro nás lepší, ale horší. Naše oči a mozek se nestarají o to, jak naše okolí vypadá „doopravdy“; soustředí se na to, aby naše vnímání bylo funkční – a ukazuje se, že vyřazení devíti set devadesáti devíti milionů devíti set devadesáti devíti tisíc devíti set šedesáti bitů dat z každé miliardy je *mimořádně* funkční.

To, co se děje s vizuálními informacemi, probíhá v téměř každé části našeho duševního života. Myslíme si, že vidíme, slyšíme a zpracováváme pravdu, ale často tomu tak není. Stejně jako u zraku najdeme i v dalších oblastech vynikající důvody, proč upřednostňovat funkčnost před skutečností. To sice znamená, že vám uniká pravda, zato se však dostanete ke skutečnému cíli: Váš mozek byl totiž navržen tak, aby vám pomáhal přežít, vyhledávat příležitosti, vycházet s partnery a přáteli, vychovávat potomky a vyhnout se depresi z pomíjivosti vlastní existence. Z hlediska evoluce objektivní pravda nejenže není cílem, ale dokonce není ani jedinou cestou k cíli.

Sigmund Freud jednou přirovnal mysl k městu Římu. Říkal, že stejně jako prastaré město se i mysl skládá z vrstev, z nichž každá je vybudována na té předchozí. Mnoho Freudových názorů později empirická neurologie a psychologie překonaly, ale v této elegantní myšlence se skrývá hluboká pravda. Schopnosti našeho mozku jsou výsledkem dlouhého procesu evoluce a jako takové vznikaly *vrstvu po vrstvě* dlouhé miliony let. Některé z těchto schopností jsou prakticky nové. Jiné jsou

prastaré. Například obvody v našem mozku, které spouštějí pocit strachu, jsou velmi podobné mozkovým obvodům, které regulují strach u druhů, jež se vyvinuly miliony let před člověkem. Naše mozky kopírují – čili *zachovávají* – systémy, které našim předkům pomohly přežít. Duševní schopnosti, které se vyvinuly jako poslední – nejnovější budovy tohoto prastarého města – dokážou věci, které jsou pro jiné druhy nepředstavitelné. Dokážeme předvídat a představovat si, co se stane daleko v budoucnosti. Dokážeme uskutečňovat plány, jejichž výsledky budou patrné až za několik desetiletí. Jsme nadáni zcela bezkonkurenční schopností používat rozum a logiku. Když nám například naše vědecké přístroje ukazují, že skutečnost není taková, jaká se zdá – že Země, která vypadá plochá, je ve skutečnosti kulatá –, dokážeme zavrhnout to, co se nám *zdá být* pravdivé, ve prospěch toho, o čem *víme*, že to je pravda. Na tyto nejnovější mentální schopnosti jsme hrdí – a právem. Umožnily rozvoj vědy a techniky, pomohly vytvořit stabilní samoregulační politické systémy, jsou hnací silou umění a filozofie.

Brilantnost našich nejnovějších mentálních schopností však způsobila, že mnoho inteligentních lidí uvěřilo zarážející nepravdě – že logika a racionalita jsou *tím jediným*, na čem záleží. Mnozí z nás – a já jsem se mezi tuto skupinu dlouho počítal – věří, že svět by byl lepším místem, kdybychom mohli všechny problémy řešit jednoduše racionálně a rozumem. Tomuto pohledu na svět ovšem uniká, a i mně dlouho unikalo, že rozum a logika jsou sice vrcholem našich duševních schopností, ale zároveň jsou to novostavby stojící na základech mnohem většího, starobylého města. A to starší město, často neviditelné, tu pořád je s námi. Nejenže je naší součástí, ale hraje zásadní roli v mnoha aspektech přežití, reprodukce a adaptace. Neviditelné město určuje hranice toho, co vidíme, a co nevidíme. Jestliže nám rozum a logika říkají, jak hrát hru, neviditelné město

určuje její pravidla. Je šablonou, nad níž se vypínají mrakodrapy rozumu a racionality. Pohřbený starověký Řím je technickým výkresem, mapou Říma současného. Věřit, že záleží jen na rozumu a logice, je jako představovat si, že velké město tvoří jen jeho současná podoba, že na minulosti nezáleží a při jeho utváření nehrála žádnou roli.

Tato kniha tvrdí, že v mnoha oblastech dnešního života, zejména tam, kde se síly kultury, rozumu a logiky ocitají v obležení nerozumu, tribalismu a předsudků, ve skutečnosti sledujeme projekce války zuřící v našich vlastních hlavách. Konflikty mezi tradicí a moderností mají totiž své paralely v lidském mozku. Když se mrakodrapy rozumu a racionality chovají, *jako by byly celým městem*, vyzývají ke vzpouře. Je to tím, že naše prospívání hluboce závisí na fungování prastarého mozku. Přes všechno opovržení, které může racionální mozek chovat ke svým iracionálním a nelogickým předkům, jsou nové a staré systémy nerozlučně propojené. Nemůžeme je od sebe oddělit a jeden z nich zahodit, tak jako nemůžeme zničit kanalizaci, rozvodné sítě a vodárny, a zároveň očekávat, že ve městě budou vznikat divadelní hry a vědecké objevy.

Jestliže se síly logiky a racionality často zdají být v boji proti pověrám, bludům a konspiračním teoriím neúčinné, je to proto, že „nový Řím“ mluví jiným jazykem než „starý Řím“. Obě města mají odlišné hodnotové systémy. Mají odlišné způsoby poznání. Když racionální mozek tvrdí, že zná všechny odpovědi, často zůstává nepochopen nebo rovnou ignorován. Abychom vytvořili svět, který v lidech podněcuje to nejlepší, musíme bezesporu využívat rozumu, racionality a vědy, ale musíme jejich poznatky vstřebávat pomocí těch aspektů naší mysli, které si libují ve vyprávění příběhů, v symbolech – a v sebeklamu.

O negativních důsledcích klamu a sebeklamu byla napsána hromada knih. Mnohé z nich jsou velmi dobré. Jejich autoři jsou

si vědomi strašlivých hrozeb sebeklamu. Vidí, jak katastrofální důsledky může mít naivita a důvěřivost v politice, podnikání i osobních vztazích. Sdílím jejich obavy z vysoké ceny, kterou za klam a sebeklam platíme. Mým cílem není odmítnout racionalitu – nebo obhajovat podvodníky, šarlatány a lháře –, ale argumentovat, že ačkoli nás sebeklam může přivést do záhuby, nemusí to nutně znamenat, že nehraje žádnou roli při zajišťování našeho blaha. Fakt, že rozum a racionalita nabízejí jasný pohled do budoucnosti, neznamená, že jen ony mohou lidstvu zajistit blahobyt.

Raději než usilovat o vymýcení sebeklamu a všeho, co představuje, bychom se měli zamyslet nad tím, jak funguje, a ptát se sami sebe, jak bychom s ním mohli pracovat. Jinými slovy, měli bychom se méně starat o to, zda je něco prostě pravda, nebo nepravda, a klást si složitější otázky: Jaké jsou důsledky sebeklamu? Komu slouží? Dají se zaplacené náklady ospravedlnit získanými přínosy?

Doufám, že vás tato kniha přiměje přinejmenším k tomu, abyste si uvědomili, za co všechno vděčíte mnoha sebeklamům, které vás udržují naživu. I v případě, že se rozhodnete proti sebeklamu bojovat, nic s ním nezmůžete, pokud nejprve nepochopíte jeho hlubokou moc. Nejsme totiž jen ve válce s podvodníky, konspiračními teoretiky a demagogy. Jsme ve válce sami se sebou. Naše mysl není uzpůsobena k tomu, aby viděla pravdu, ale aby nám ukazovala selektivní výseky reality a naváděla nás k předem stanoveným cílům. A co hůř, je navržena tak, aby to všechno dělala, a zároveň nám dávala *iluzi*, že to, co vidíme, je realita. I ve chvíli, kdy jsme přesvědčeni, že jsme rozvášní, jednáme racionálně a bojujeme za pravdu, se dost možná necháváme svádět k tomu, abychom viděli jen to, co je funkční pro naše skupiny, naše rodiny a nás samotné – a abychom věřili, že je to pravda. Čtyři kapitoly, které tvoří první část této knihy, tuto

myšlenku představují na příkladech z běžného života. Druhá část se obšírněji zabývá příběhem Církve lásky coby případové studie toho, jakou úlohu hraje sebeklam v našem milostném životě a při hledání hlubšího smyslu. Třetí část popisuje, jak jsou na vzájemných „paktech“ klamů a sebeklamů vystavěny naše kmeny, společenství a národy.

Psychologické síly, které bránily členům Církve lásky vidět realitu, ovládají i naše životy. Pokud si myslíme, že my bychom na jejich místě nebyli tak naivní a důvěřiví, je to jen proto, že nás okolnosti k podobné zkoušce nedotlačily. Jinými slovy – nebýt pár šťastných náhod, mohli bychom být na jejich místě my sami.

ČÁST PRVNÍ

KAŽDODENNÍ ŽIVOT

I

Vzduchový polštář

Věčně říkám: „Těší mě, že jsem se s váma seznámil,“ někomu, s kým mě ani dost málo netěšilo se seznámit. Ale když člověk chce žít, musí tyhle věci říkat.

J. D. Salinger, *Kdo chytá v žitě*

Jorge Trevino je profesionální lhář. Když slyšíme slovo „lhář“, obvykle se nám vybaví obraz zlovolného intrikána, který podvádí druhé a potají jim našeptává lži a polopravdy, tak jako Jago v Shakespearově *Othellovi*. Trevino je však úplně jiný. Je přátelský a dobromyslný, jeden z nejpřívětivějších lidí, jaké si dovedete představit. Vyzařuje z něj emoční inteligence. Částečně je to vrozené – vždycky s lidmi dobře vycházel –, ale k dokonalosti tuhle schopnost vybrousil během třiceti let práce v pohostinství.

Trevino, rodák z mexického pohraničního města Matamoros, začínal jako pomocná síla v odpočivárně pro zaměstnance hotelu Ritz Carlton v texaském Houstonu. V průběhu let se vypracoval na vedoucí pozice, zastával například místo ředitele služeb pro hosty v hotelu Ritz Carlton v Laguna Beach v Kalifornii.

Později přešel do řetězce butikových hotelů Kimpton a nakonec do společnosti Hyatt, kde se stal výkonným viceprezidentem v oblasti řízení a rozvoje značky. Většinu času tráví školením zaměstnanců v nově otevřených hotelech po celém světě.

K náplni jeho práce patří naučit budoucí zaměstnance, jak pomocí různých drobností zajistit, aby se jejich zákazníci cítili hýčkáni. „Někdy stačí jen prohodit ‚Jak se máte?‘, když hosta potkáte na chodbě,“ říká Trevino. Jde o to, aby člověk vyzařoval vřelost, upřímnost a velkorysost, aby byl k lidem milý a přátelský, i když se možná zrovna cítí úplně jinak. Trevino tomu říká „smysl pro lidi“ – schopnost dát klientům pocit, že se o ně staráte bez ohledu na okolnosti a bez ohledu na to, jak se ve skutečnosti cítíte. Jiným slovem by se to dalo nazvat „podvod“.

No dobře, možná, že má číšník s nějakým hostem opravdu zvláštní pouto. Možná si o vás letuška opravdu myslí, že jste výjimeční. Ale ani ten nejlépe naladěný člověk nedokáže zachovávat úroveň „upřímné přátelskosti“, která se v oboru služeb očekává, po celý den. „Je to nekonečné,“ říká Trevino. „Myslím, že většina lidí nedokáže pochopit, jak je těžké být ‚v pohotovosti‘ osm, deset, dvanáct hodin denně.“

Aby byl člověk v pohostinství dobrý, musí podle Trevina projevovat stejnou vřelost ke každému, i k tomu nejpošetilejšímu a nejprotivnějšímu zákazníkovi. A to není vůbec snadné. „Očekávání hostů jsou obrovská a odbýt se nenechají,“ říká. Pomáhá si drobnými triky, například doporučuje nepřátelsky naladěnému zákazníkovi vždycky nabídnout místo k sezení. („Tím mu zabráníte, aby proti vám zaujal postoj boxera,“ vysvětluje.) Ale nejdůležitější je být vždy zdvořilý a vyzařovat empatii, i když zrovna „máte sto chutí dát mu pěstí do nosu a říct ‚človče, prober se!‘“.

Jednou, když Trevino v roce 1992 nakrátko převzal úlohu manažera hotelu Ritz Carlton v Houstonu, kde se konal sjezd

republikánské strany, ho jeden muž, kterého popisuje jako „velmi velkého, našťvaného Texasana“, popadl za límec a snažil se ho vytáhnout přes recepci pult. (Trevino měří metr sedmdesát.) „Takovému člověku prostě nabídnete auto se řidičem,“ říká. „A slíbíte mu šampaňské a pomerančový džus.“

Když Trevino na tuhle příhodu vzpomíná, dokáže se jí s klidem zasmát. Ale jiný zážitek mu dodnes vhání do očí slzy. Už jen vzpomínka na něj ho „strašně rozčílí, strašně zabolí“. Stalo se to, když byl ředitelem služeb pro hosty v hotelu Ritz Carlton v San Francisku. Na recepci dorazil pár z Anglie, jenže pokoj, který měli zamluvený, nebyl volný. Trevino jim zařídil jednu noc v hotelu Fairmont, což je jeden z nejlepších hotelů ve městě. „Bylo to poměrně brzy ráno,“ vzpomíná. „Posadil jsem je do auta, do dodávky. Seděl jsem na předním sedadle spolujezdce a říkal: ‚Ubytujeme vás v jednom z nejlepších hotelů ve městě.‘ Najednou jsem ucítil, jak mi jeden z nich zezadu plivnul na krk. Vzpomínám si, jak jsem hledal papírový kapesníček a utíral si zátylek. Ale celou tu dobu jsem se jim omlouval a ujišťoval je, jak mě to mrzí. Zařídil jsem, aby po mém návratu k nám do hotelu dostali devadesátiminutovou masáž pro páry.“

Psychologové a sociologové si již dlouho uvědomují, jak obtížné je v takových situacích potlačit přirozené emoce. Uvědomují si, že zaměstnanec McDonald's, který přijímá vaši objednávku v drive-thru, letuška, která se v přeplněném letadle snaží uklidnit podrážděné cestující, úslužný číšník, který vám přináší koktejly s paraplíčkem, zatímco vy ležíte u bazénu, ti všichni vykonávají nejen běžné zaměstnání, ale i „emocionální práci“.

Většina z nás považuje zdvořilé jednání se zákazníkem za dobrou věc. (Což také je.) Přitom však přehlízíme, že takové chování zahrnuje nesčetné podvody ze strany poskytovatelů a sebeklamy ze strany spotřebitelů. A jednání se zákazníkem

je pouze profesionální verzí toho, co od sebe navzájem očekáváme všichni. Učíme se, abychom s druhými mluvili zdvořile, abychom vybranými slovy a frázemi zmírňovali tření v mezilidském kontaktu. V mateřské škole dětem vštěpují: „Když nemůžeš říct něco hezkého, tak neříkej nic!“, což je jen elegantnější způsob, jak Aničku naučit, aby si nechala pro sebe, co si o Pepíčkovi doopravdy myslí, a tím Pepíčkovi umožnit, aby si o sobě zachoval vysoké mínění. V manželské terapii psychologové učí rozhádané páry, jak v rozhovoru používat „pomalé začátky“, což znamená, že pokud si myslíte, že se váš partner chová jako idiot, měli byste říct: „Chci, abys věděl, jak moc tě mám ráda a jak si vážím všeho, co děláš, miláčku, ale jsou chvíle, kdy tvoje chování zraňuje mé city.“ V mnoha společenských situacích je harmonie do značné míry důsledkem toho, že jsou účastníci schopni zastírat vzájemné neshody příjemným oparem humoru, lichotek a laskavosti. *Říkej mi lži, říkej mi sladké malé lži*, zpívala ve svém slavném hitu rocková skupina Fleetwood Mac. Vzpomínám si, že když jsem byl malý, četl jsem o významu zdvořilosti v jedné knížce: „Myslíte si, že na pár slovech řečených ‚jen tak do větru‘ vůbec nezáleží?“ ptal se autor. „Nezapomeňte, že když jedete v autě, je to taky jen polštář horkého vzduchu v pneumatikách, díky kterému necítíte každou nerovnost na silnici!“

Není pochyb, že profesionální zdvořilůstky při jednání se zákazníkem i zdvořilostní fráze v mezilidské komunikaci představují drobné lži. Tyto triviální akty klamání a sebeklamů však obsahují stejné psychologické prvky, které se objevují v závažnějších formách podvodu. Jejich pečlivé studium nám pomůže pochopit, jak se pod jejich vlivem proměňuje naše myšlení a chování. Hostům v hotelech pod Trevinovým vedením se podouvá fikce, že si jich tady všichni váží, oceňují je a milují je jednoduše proto, jací jsou. Bez ohledu na to, jak jsou protivní

a nepříjemní, bez ohledu na to, jak drze se chovají jejich děti, očekávají návštěvníci Trevinových hotelů „služby s úsměvem“.

Trevinovi zákazníci ovšem očekávají nejen iluzi láskyplné pozornosti, ale i iluzi, že si toto laskavé chování nekupují za peníze. Nejedno odvětví služeb se snaží skrývat transakční povahu svého vztahu se zákazníky. Když jsem před několika lety s rodinou navštívil Disney World, u pokladny nám slečna s ušima Mickeyho Mouse vydala náramky, kterým tam říkali „MagicBands“. Pokud jste si chtěli něco koupit, stačilo mávnout rukou jako kouzelník. Náramky byly elektronicky spárované s mou kreditní kartou. Společnost Disney ve svých propagačních materiálech nevysvětluje, že náramky jsou prostředkem, jak co nejpohodlněji převádět peníze z účtů návštěvníků na účty multimiliardové korporace. Píše o nich pouze: „MagicBands dodají vaší dovolené kouzlo.“ Restaurace, zejména ty luxusní, vám málokdy řeknou, kolik které jídlo stojí. Číšník za vámi po jídle nepřijde a nezahlásí: „Tak fajn, bude to osmdesát sedm dolarů a padesát centů.“ Přinese účet diskrétně schovaný v koženém pouzdře. Aplikace pro spolujízdu jako Uber a Lyft posouvají tento podvod ještě o krok dál – můžete si zavolat taxík, nechat se svézt a vystoupit v cíli cesty, aniž byste za celou dobu sáhli po peněženke nebo řekli jediné slovo o penězích.

I v osobním životě je zapotřebí emocionální práce, jejímž cílem je nadlehčovat pravdu „vzduchovým polštářem“ – proto manželské páry po mnoha letech společného soužití prohlašují, že udržet si šťastný vztah je *práce*. Přátelé a kolegové na tom někdy ve srovnání s manželskými páry bývají lépe, protože se většinou víc snaží, aby se druhého nedotkli nebo se vyhnuli možným zdrojům konfliktů. (Při hádkách mezi přáteli bývá totiž paradoxně v sázce víc než mezi manželskými páry: Jediný zásadní spor může znamenat konec přátelství.) Lidé, kteří stojí o zachování přátelství, jsou velkorysí v přijímání

názorů druhého, štedří v komplimentech a opatrnější v kritice. To všechno vyžaduje spolupráci v oblasti klamání a sebeklamu.

Když mluvíme o lži, zpravidla máme na mysli velké lži, často ty, které říkají velmi důležití lidé. Uplynulé půlstoletí amerických dějin je dlouhou řadou takových podvodů: Lyndon B. Johnson a incident v Tonkinském zálivu; Richard Nixon a aféra Watergate; Bill Clinton, který v televizi tvrdil, že „s tou ženou neměl sexuální vztah“; Colin Powell, jenž na půdě OSN prohlášoval, že USA mají k dispozici nezvratný důkaz o zbraních hromadného ničení v Iráku; Donald Trump a jeho výroky ohledně místa narození prezidenta Baracka Obamy.

Nesrovnatelně častější jsou však lži a podvody, které považujeme za společenskou slušnost. Naše každodenní rozhovory jsou jich plné. Sociolog Harvey Sacks, zakladatel oboru zvaného „konverzační analýza“, ve svém článku z roku 1975 nazvaném „Každý musí lhát“ podrobně popsal nesčetné podvody, které se vyskytují v běžném každodenním prostředí. Začíná to základními pozdravy, obvykle nějakou verzí otázky „Jak se máš?“, při níž se tazatel vlastně o upřímnou odpověď nezajímá, a ani od tázaného se neočekává, že odpoví podle pravdy.

Říkáme „Mějte se krásně!“, i když je nám to ve skutečnosti úplně ukradené. Říkáme „To byla výborná večeře!“, i když jídlo nestálo za nic. „Moc rádi jsme vás viděli!“ někdy znamená: „Díky bohu, že ten nekonečný večer máme za sebou!“ Tyto lži jsou diktovány nepsanými pravidly společenské etikety. Děti, které ve společnosti nedokážou dostatečně přesvědčivě lhát, za to rodiče později napomínají. Sacks zjistil, že v mnoha situacích je lhaní běžnější než mluvení pravdy.

Představte si na chvíli svět, ve kterém by takové každodenní podvody neexistovaly. V levém sloupci je uvedeno, jak by mohlo vypadat vaše pondělí se společenskými zdvořilostmi. Ve sloupci vpravo vidíte, jak by vypadalo bez „vzduchového polštáře“.

VZDUCHOVÝ POLŠTÁŘ

CO ŘÍKÁTE („VZDUCHOVÝ POLŠTÁŘ“)	CO TÍM MYSLÍTE (NEBOLI PRAVDA)
Dobré ráno, zlato!	Kde mám kafe?
(sousedovi:) To máme ale dneska hezky!	Bože, už zase si nemůžu vzpomenout, jak se ten člověk jmenuje.
(ve výtahu:) Mohl byste mi zmáčknout šestku, prosím?	ŠESTKU, krucinál!
Kolega: Jak bylo o víkendu? Vy: No úžasné!	Než budu mít sílu na tohle bezduché plkání, potřebuju ještě jedno kafe.
Kolega: Dneska jsem měl legrační sen. Vy: Vážně? A o čem?	Panebože, už zase...
Díky, že jste přišli.	Vy tu ještě pracujete?
(v kantýně:) Posadte se k nám!	Běžte pryč.
Moc se omlouvám za zdržení.	Kdybyste věděli, co chcete, a dokázali to říct rovnou, nemusel jsem tu zprávu třikrát předělávat.
(ke kolegům:) Hezký večer!	Už se nemůžu dočkat, až odsud vypadnu.
(k dítěti:) Ta písemma byla asi dost těžká, zlatíčko, co?	Kdyby ses pořádně učil, nedostal jsi trojku.
Dobrou noc, zlato!	(mrzuté, sebelíftivé ticho)

V komediální show *Key & Peele* herci Keegan-Michael Key a Jordan Peele několikrát opakovali skeč, v němž jeden hrál prezidenta Obamu, jak jej většina z nás vídala v televizi – rezervovaného, důstojného a zdvořilého –, zatímco druhý hrál

„Luthera“, Obamovo alter ego bez nadlidské schopnosti filtrovat hněv. Na galavečeři pro korespondenty v Bílém domě v roce 2015 byl pro mě vrcholem skeč, který skutečný prezident Obama předvedl s Keeganem-Michaelem Keyem a v němž Key jako Obamův vnitřní hlas nahlas vyjadřoval jeho domnělé pocity.

OBAMA: V našem rychle se měnícím světě jsou tradice, jako například večere korespondentů v Bílém domě, velmi důležité.

LUTHER: Cože, už zase ta pitomá večere? Proč na ni vůbec musím chodit?

OBAMA: Protože i přes naše rozdílné postoje všichni spoléháme na tisk, aby nám osvětloval nejdůležitější otázky dneška.

LUTHER: A spoléháme na Fox News, že bude děsit staré bělochy kupou nesmyslů!

Jeho nástupce, prezidenta Donalda Trumpa, demokraté i republikáni občas kritizovali, že podobný filtr postrádá. Když dospěl k přesvědčení, že Mexičané přicházející přes hranice jsou násilníci, řekl to nahlas. Tu samou vlastnost samozřejmě můžeme charakterizovat i slovem „upřímnost“. U Donalda jste hned věděli, na čem jste, protože svůj názor jasně projevoval proudem tweetů, urážek a nadsazených tvrzení. Američané dlouho snili o tom, že v čele země stane prezident, který bude „autentický“. Po celou dobu Trumpova prezidentství si ale většina demokratů a značné množství republikánů přálo, aby se mu dal někde mezi mozek a ústa nainstalovat filtr. Chtěli, aby raději pomlčel o věcech, o jejichž pravdivosti byl zjevně přesvědčen.

Většina politiků je v tomto typu podvádění velice zběhlá. Své názory uzpůsobují tak, aby vyhovovaly potřebám konkrétního publika. Experimenty však ukazují, že to samé platí i pro

nás ostatní. Pokud lidem předložíte různá fakta a požádáte je, aby je přednesli před publikem, zpravidla si vyberou ta sdělení, u nichž předpokládají, že budou v souladu s již existujícím přesvědčením posluchačů. Sociální psycholog E. Tory Higgins zjistil, že tento taneček klamání a sebeklamu, kdy se na jedné straně řečníci snaží zalíbit publiku, a posluchači zase oceňují řečníky, jejichž názory odpovídají jejich vlastním, má jeden pozoruhodný vedlejší účinek. Poté, co si řečníci selektivně vyberou, co publiku řeknou, začnou věřit, že sdělovaná fakta odrážejí jejich skutečné přesvědčení. Higgins tomu říká „naladění se na publikum“. Jinými slovy: Nejde jen o to, že nám politici říkají to, co chceme slyšet. Tím, že nám říkají, co chceme slyšet, se politici navíc vnitřně utvrzují v přesvědčení, že *tomu sami celou dobu také věřili*. Existuje teorie, že tato tendence uvěřit vlastním lžím (která nám následně pomáhá lhat ještě efektivněji) je evolučním zdrojem sebeklamu u lidí: Organismus, který umí lépe klamat, je ve výhodě oproti svým konkurentům. Psychologické síly, které „synchronizují“ politika s jeho publikem, jsou nejsilnější, když mezi nimi existuje silné pouto. Že to není racionální? Není. Dává to ale smysl z hlediska našich sociálních a emocionálních cílů? Rozhodně ano. Vyvinuli jsme se jako společenský druh, takže by nás nemělo překvapovat, že jsme se naučili upravovat své názory tak, abychom zapadali mezi ostatní, abychom s lidmi kolem sebe vycházeli.

Lidé, kteří jsou v těchto sofistických formách klamání nejzkušenější, často působí charismaticky, dokonce „upřímně“. Vzpomeňte si, jak byli ve funkci a během kampaní přijímání například Ronald Reagan nebo Bill Clinton. Lidé se v jejich přítomnosti cítili výjimeční, cítili se *oblíbení*. Každý z nás takové typy lidí zná. Vypadají, že je zajímá, co máme na srdci. Vyzařuje z nich empatie a my jsme v jejich společnosti uvolnění. Takové lidi označujeme pozitivními termíny – říkáme, že jsou „emočně

inteligentní“. Zvláštní je, že sice vehementně prohlašujeme, jak nám záleží na pravdě, ale pro lidi, kteří prostě říkají, co si myslí, podobně pozitivní označení nemáme. Nemáme slovo pro někoho, kdo *dostatečně nelže*, přestože to vyžadují pravidla společenské angažovanosti. Přitom i takové lidi neomylně poznáme. Působí na ostatní chladně nebo krutě.

V *Králi Learovi*, velké tragédii Williama Shakespeara, se starý král chystá rozdělit království mezi své tři dcery, ale nejprve po nich chce, aby mu řekly, jak moc ho milují. Starší dcery poznají, že se hraje hra, a tak Learovi řeknou, co chce slyšet.

GONERIL:

Já miluju vás víc, než umím říct. Dražší než zrak jste mi, než svět, než volnost, dražší než nejdražší a nejvzácnější věc, dražší než život, zdraví, krása, čest. Miluju vás jak děcko svého otce láskou, co bere dech a dusí slova. Nade vše na světě vás miluju.

Nejmladší dcera Kordelie však takovými deklaracemi lásky pohrdá a odmítá si vymýšlet prázdné lichotky, které její otec požaduje.

KORDELIE:

Miluji vás, pane, jak je má povinnost, ne víc, ne méně.

Rozzuřený Lear Kordelii vydědí. A starší dcery jej, jakmile se zmocní jeho království, okamžitě zradí. Ze Shakespearova příběhu plyne velmi rozumné ponaučení: Nezaměňujeme okázalé projevy lásky za lásku skutečnou. To je samozřejmě moc pěkné, ale já bych navrhoval jiný závěr: Kdybychom byli silnější a moudřejší tvorové – méně podobní Learovi –, mohli bychom si jednoduše říkat pravdu a přijímat ji od druhých. Ale protože

jsme ješitní a nejistí, bojácní a malicherní, křehcí a slabí, jen blázen předkládá nezastřenou pravdu a očekává, že bude přijata. V této věci (stejně jako v mnoha jiných) se přikláním k Emily Dickinsonové:

*Sděl pravdu, ale oklikou –
tak dojdeš bez chyby.
Pravda je příliš zářivá
na naše záliby.
Tak jako děti chápou blesk,
když se jim vysvětlí,
pravda se zvolna roztřpytí –
či všechny oslepí.*

V posledních letech vědci empiricky prokázali to, co většina z nás intuitivně ví: Slušnost a „vzduchový polštář“ zdvořilostních konverzací jsou pro fungování týmů a organizací nezbytné. Nezdvorilost na pracovišti má špatný vliv na naše myšlení i jednání. V jednom experimentu dobrovolníky v laboratoři, kam se měli dostavit, uvítal „profesor“, který jim oznámil, že místo konání experimentu se změnilo. Některé zdvořile nasměroval do jiné místnosti. Dalším vyčetl: „Copak neumíte číst? Na dveřích je přece napsáno, že váš experiment probíhá jinde. Ale vy jste se ani neobtěžoval podívat na dveře, co? Místo toho mě tady pořád někdo ruší a ptá se, kam má jít. To nevidíte, že mám práci? Já nejsem žádná sekretářka, jsem tady profesorem.“ Dobrovolníci, kteří byli z místnosti takto hrubě vykázáni, v následném testu odhalili méně přesmyček a měli méně kreativní nápady, když měli vymyslet, co všechno by šlo udělat s cihlou. Projevovali také méně ochoty pomáhat ostatním. Téměř tři čtvrtiny zdvořile oslovených dobrovolníků pomohly jiné osobě posbírat rozsypané knihy, aniž by je o to

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy Užitečné sebeklamy .
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.