

vystavovali sami. Jedním z důvodů tohoto velkého rozporu je, že někteří lidé jsou převelice citliví, a dokonce vyloženě paranoidní – takže přehnaně reagují na opakované drobné nebo i smyšlené ústrky a připisují zlý úmysl i lidem, kteří jim nijak ublížit nechtějí (a kteří se jim dokonce mohou snažit pomoci). Hlavní příčinou však je, že lidé, kteří se chovají jako kreténi, často bývají slepí vůči svému vlastnímu špatnému chování i k tomu, jak působí na ostatní.

Tato mantra není všelék na omezenou schopnost sebereflexe. Je to však určitý způsob, jak vyvážit automatické a často chybné interpretace, ke kterým máme sklon všichni. Jestliže nebudeme spěchat s tím, abychom označili za kreténa někoho druhého, získáme čas ke zvážení jiných vysvětlení a k tomu, abychom našli pro údajné kretény jisté pochopení – a nebudeme reagovat pod vlivem okamžité a někdy zbytečné ublíženosti a hněvu. Naopak pokud nebudeme váhat s příslušným označením, když se sami zachováme jako pitomci, nebo se alespoň krátce zamyslíme nad tím, jestli náhodou nejsme součástí problému, může to zase vyrovnat onu velmi lidskou zálibu popírat a snižovat své vlastní nedostatky a hříchy. Tato mantra vám také pomůže vyhnout se vytváření začarovaných kruhů, kdy se ukřivdění cítíte oba, vy i váš údajný mučitel, a možná už řvete jeden na druhého „*Kdo je tady u tebe kretén? Ty jsi kretén!*“

2 Vyhodnocení kreténa

JAK VÁŽNÝ JE TO PROBLÉM?

Kreténi používají řadu špinavých triků, jak své oběti mučit. Posuďte sami, tohle jsou otrěsné útržky z mých e-mailů: Cvrnkání do ucha. Křik. Příjemný úsměv, přičemž do ucha mu šeptá: „Jsi nula. A já tě zničím.“ Pasivně agresivní kretén, který se k lidem chová, jako by byli neviditelní, a ignoruje jejich žádosti. Zve na firemní vánoční večírek jen své „favo- rity“. Skáče do řeči „pětkrát během pěti minut“. Ptá se: „Tak už jsi s tou hovadinou skončil?“ Svolává povinné nedělní porady. Vysmívá se, že je pracovitá a tolik se snaží. Zuřivé pohledy, nadávky, „otrávený ksicht po ránu“, neustálé popichování. Veškeré úkoly jsou „akutní“, každý komár se stává velbloudem.

Lísá se ke kolegům a do očí jim lichoť, za jejich zády pak šíří sprosté pomluvy. Napíše zaměstnanci vytýkáci dopis za to, že přišel do práce o patnáct minut DŘÍVE. Pochválí ji jedinkrát za osm let. Téměř v každé větě používá sprosté slovo. Když se rozčilí, funí jako Darth Vader.

Oznamuje zaměstnancům po telefonu, že jsou propuštěni, a trvá na tom, aby to její kolegové dělali také. Řekne spolupracovníci, že zákazníkům je jí líto, protože má „smutné oči“. O zákaznici za jejími zády vykládá, že je to „hnusná kráva“, která se obléká „jako uklízečka“. Hází po něm zapálené cigarety. Chytne ji a kousne ji do ruky, „až se jí udělá modřina“.

Bohužel, tyto příklady vás pravděpodobně nešokují, vzhledem k neuvěřitelné škále hrubých a znevažujících skutků, se kterými se v současné době setkáváme v tradičních médiích i na sociálních sítích. Některé z těchto šíleností by se přesto daly považovat za výmysl nebo přehánění, nebýt fotografických důkazů. Tak například video z roku 2016 z čínské Shanxi Changzhi Zhangze Agricultural and Commercial Bank, které se dostalo na síť prostřednictvím stanice Channel NewsAsia, zachycuje manažera, který – před stovkami kolegů – ponižuje osm pracovníků tím, že každého z nich čtyřikrát udeří přes zadek velkou holí, protože „pořádně nepracují“. Jeden ze zaměstnanců, který v rámci tohoto „průlomového kurzu“ ke zvyšování výkonu takhle dostane, pláče, potácí se a je vidět, že ho to hodně bolí. Nebo se podívejte na Twitter na @passengershame, kam lidé dávají reálné obrázky a videa cestujících v letadle, kteří dělají příšerné věci, třeba si opírají bosé špinavé nohy o strop nebo je dávají na opěrky svých spolucestujících. Jedno video ukazuje ženu, jak vymačkává uhry a trhá chloupky z nosu muži, který sedí vedle ní; ve druhém nějaká žena nejdřív ignoruje letušku, která ji žádá, aby típla cigaretu, a pak jí hrubě vynadá.

Výzkumníci popsali a kategorizovali stovky různých typů nevychovanosti. Kathryn Dupréová z Carletonské univerzity a její kolegové měřili „agresivitu na pracovišti vyvolanou zákazníkem“, přičemž se dotázali 428 pracovníků, zda a jak často se setkali s některým z jedenácti zavržených typů chování zákazníků, viděli jej či o něm slyšeli. Šlo například o to, že „řekli něco, aby vás naštváli“, „vrhali na vás zlé pohledy nebo se tvářili nevrážlivě“, a „obvinili vás z něčeho, co nebyla pravda“. Bennett Tepper z Ohijské státní univerzity vytvořil žebříček nevhodného a urážlivého

chování nadřízených; dotazník sestává z patnácti otázek, které zjišťují, jak často „můj šéf“ dělá věci jako „shazuje mě před ostatními“, „má před ostatními negativní poznámky na moji adresu“ a „narušuje moje soukromí“. Philip Smith z Yaleovy univerzity se svými kolegy studovali „hrubost mezi cizími lidmi v každodenním životě“. Uvádějí seznam jedenadvaceti druhů hrubosti (např. „předběhl mě a vecpal se do fronty přede mě“, a „roztahoval se a zasahoval do mého osobního prostoru“), které se odehrávaly na sedmadvaceti různých typech míst (např. v supermarketu, na dálnici nebo na letištním terminálu).

Jinými slovy, tyto příběhy a studie rozlišují tolik různých typů kreténů, kteří působí v tak různorodých prostředích a páchají svoje nekalosti tolika různými způsoby, že se nedá vypracovat jedna jediná strategie, která by zabírala na každého pitomce. Pokud vám někdo vykládá, že má kompletní a stoprocentní postup, krok za krokem, který vyřeší všechny vaše problémy s kretény, pak lže sám sobě a vám taky. Nemůžu vám slíbit snadnou a okamžitou úlevu. Příručka *Jak přežít kretény* vám ale může pomoci při rozhodování, jaké kroky a triky k přežití budou nejlepší, aby se vám podařilo proplout tím hnusem, se kterým se zrovna potýkáte, přijít na to, jak minimalizovat škody, a – někdy – nakonec zvíťazít. Následující kapitoly nabízejí praktické taktiky a tipy, které můžete zvážít, až budete vytvářet a aktualizovat svoji osobní strategii přežití.

První krok je zjistit, jak chmurně vypadá situace pro vás nebo pro ty, kterým byste chtěli pomoci. Dávejte si pozor na první dojmy. Ukvapené soudy jsou nebezpečné. Nositel Nobelovy ceny Daniel Kahneman doporučuje každému, kdo se ocitne v „kognitivním minovém poli“ – tj. v matoucí, obtížné a stresující situaci – aby nejprve zpomalil, situaci prostudoval, zvážil různé cesty a promluvil si s několika bystrými lidmi, než se rozhodne pro nějaký plán a začne jednat. Nebezpečí ukvapených rozhodnutí a výhody toho, že zpomalíme a zamyslíme se, jsou prokázány. Dr. Jerome Groopman vyzývá své kolegy lékaře, aby odolávali sklonu vyslovovat okamžité diagnózy pacientů (většina doktorů na to nepotřebuje ani dvacet sekund). Groopmana jeho mentor učil, že nejlepší rada

pro začátek často je: „Nedělejte nic, jen tam stůjte“. Je to lepší než stanovit rychlou a špatnou diagnózu a uškodit pacientovi nevhodnou léčbou.

Tato kapitola vám pomůže vyhnout se ukvapeným soudům o problémech s možnými kretény. Předkládá šest diagnostických otázek, o kterých můžete uvažovat nebo je probrat s lidmi, jimž důvěřujete. První otázka vám pomůže stanovit, zda vůbec nějaký problém s kreténem máte. Pokud ano, následujících pět otázek vám pomůže zjistit, jak je to vážné – a tedy jak intenzivně (nebo zoufale) s tím potřebujete něco dělat. Čím horší situace, tím více byste měli zapracovat na vytvoření a uplatnění nějaké strategie přežití. A tím zásadnější je odložit ostatní úkoly a soustředit se na to, abyste se vypořádali se svými mučiteli a zkontrolovali je. Tím je také vyšší pravděpodobnost, že při tom narazíte na nějaká překvapení a komplikace – což bude vyžadovat postup metodou pokus–omyl a další posuny ve strategii.

MÁTE PROBLÉM?

Jak jsme viděli, kreténi dokážou provádět nejrůznější kousky. Některé odsouzeníhodné typy jednání – například fyzické útoky nebo sexuální obtěžování – samozřejmě představují nenapadnutelný důkaz, že nálepka kreténa je udělena právem. Představy o tom, kdy a proč si lidé tuto nálepku zaslouhují, se však v různých kulturách, oborech a organizacích nesmírně liší. Jsou také velké rozdíly v tom, jak na stejné potenciálně odpudivé jednání a lidi reagují různé typy osobností. To, co způsobí, že se jeden člověk bude cítit uražen nebo ponížen, druhého nemusí vzrušovat nebo to ani nezaznamená, dalšího to může pobavit a někomu dalšímu to může připadat jako projev souhlasu, nebo dokonce náklonnosti. Například jeden bývalý hráč americké Národní fotbalové ligy mě upozornil na to, že poplácat spoluhráče po výborném zákroku ve hře po hlavě nebo po zadku a říct mu „ty zatracený č***u“ je na hřišti výrazem vysokého uznání – kdekoliv jinde vám ale podobný druh agresivního chování může vynést vyhazov, či dokonce vězení.

První diagnostická otázka vychází z tvrzení nedávno zesnulé spisovatelky Mayi Angelouové, že „lidé si nakonec ve výsledku nebudou pamatovat,

co jste řekli nebo udělali, ale vzpomenou si, jak se s vámi cítili“. Mnoho obětí jistě nemůže zapomenout na to, co jim hrubí lidé řekli a udělali. Ale to, co Angelouová říká, bude, myslím, pravda. Lidé, kteří mě přimějí, abych si v duchu řekl „to je ale kretén“ – ti, kteří mi leží v žaludku a dohánějí mě k šílenství – jsou ti, kteří ve mně nebo v těch, na kterých mi záleží, vyvolávají nepříjemné pocity. Totéž se týká lidí, kteří mi vyprávějí své historiky s blbci: způsoby, jak jsou trápeni, jsou velmi pestré, ale podobné je na nich to, že jim někdo dělá něco, co jim silně vadí, cítí se zneužiti, znechuceni nebo jinak emočně rozhozeni nebo zasaženi.

To, že se soustřeďuji na pocity těch, kteří jsou terčem takového jednání, neznamená, že tyto „oběti“ jsou automaticky zproštěny jakékoliv viny. To je rozdíl oproti obvyklému přístupu spočívajícímu v ukazování prstem a odsuzování kreténů. Ať již se jedná o vědecké pracovníky, kteří zjišťují a měří míru šikany, týrání nebo agresivity pomocí dotazníků, nebo o lidi, kteří dávají znepokojující obrázky na @passengershame, často se vychází z předpokladu, že tyto hnusné věci páchají ti zlí a ti také jsou vinni, zatímco nevinné oběti nebo přihlížející svědkové je pak hlásí. Pokud ale chcete *skutečně* pochopit problém s kreténem a přijít na to, jak jej nejlépe řešit, berte v úvahu i to, jakou roli ve vašich pocitech hrají i vaše specifické rysy, to, co sami máte za sebou, a vaše předsudky. Pokud převezmete zodpovědnost za svoje pocity – a pochopíte, z čeho vycházejí pocity ostatních terčů nebo svědků – pomůže vám to přijít na to, jak omezit škody. Pomůže vám to také, abyste si uvědomili, jak to třeba vy sami (nebo oni) zhoršujete – například tím, že jste příliš nedůtkliví, nebo že toho na údajné blbce svádíte přesprávaně nebo na ně házíte iracionální vinu, anebo že se sami chováte jako kreténi.

JAK MOC JE TO ZLÉ?

Jeden marketingový manažer mi napsal o „kreténském firmě“⁴, ve které řadu let pracoval. Psal, že to bylo do té míry zvrhlé, že „někdo by měl tu

4 – V originále je to „A\$Shole Factory“ – pozn. překl.

*Někdo by měl
tu budovu obehnat
policejní páskou
a vystříkat ji
insekticidem
proti kreténům.*

budovu obehnat policejní páskou a vystříkat ji insekticidem proti kreténům“. Ve vedení „firmy“ byla „otřesná sebranka příslušníků jedné kreténské famílie“, kteří běžně na zaměstnance i na sebe navzájem řvali, kteří „se mračili a vrčeli“ a kteří, psal dotyčný manažer, „se mnou mluvili jako s pětiletým dítětem“.

Sepsal mi celou litanii urážlivého a bizarního jednání oné vládnoucí rodiny, jako „když jsem něco jedl, třeba bramborové lupínky, stávalo se, že prezident vešel do mé kóje, hrábl mi prackou do sáčku, pak se na mě podíval a řekl: „Můžu si vzít?“ Tyhle manýry se přenesly i na bezprostředního šéfa tohoto manažera, který původně nastoupil jako „optimistický, přátelský, motivovaný a důvěryhodný“, ale brzy se začal chovat hrozně a stal se z něj pokrytec. Manažer přiznával, že i on sám se změnil a taky se z něho stal kretén. „Do telefonu jsem se utrhoval na prodejce; míra stresu byla tak vysoká, že jsem ji přestával zvládat, a začal jsem rozesílat sarkastické e-maily. Začalo to mít vliv i na můj osobní život, vracel jsem se z práce a doma jsem partnerce bezdůvodně dělal scény.“ Po sedmi letech odtamtud konečně vypadl, ale za tu dobu ho to stačilo dost poznamenat a také on se svým jednáním podepsal na ostatních.

Tento případ mě stejně tak děsí, jako fascinuje, protože tomu manažerovi trvalo tak dlouho, než si uvědomil, jak rozkladně „firma“ působí na něj, na jeho spolupracovníky, partnerku, a dokonce i na prodejce, které štvál svými nepřijemnými e-maily. Nedocházelo mu, jak příšerné to všechno je, dokud odtamtud neutekl. Krátký pohled na příložený seznam diagnostických otázek naznačuje, jak zlá tato situace byla: Měl pocit, že se s ním jedná jako s kusem hadru, trvalo to celé roky, titíž lidé se k němu chovali špatně znovu a znovu (byli to „certifikovaní kreténi“), byla to systémová vada, byl v horším mocenském postavení než většina těchto pitomců a hluboce strádal.

My lidé naneštěstí máme pozoruhodnou schopnost popírání a sebeklamu. Pokud by si tento manažer byl uvědomil, jak špatná ta situace je, jsem přesvědčen, že by byl něco podnikl rychleji a efektivněji

Šest diagnostických otázek

- 1. Máte pocit, že s vámi (a snad i s ostatními) údajný kretén jedná jako s onucí?** Cítíte se po komunikaci s údajným kreténem nebo kretény (nebo během ní) stísněně, máte pocit ponížení, neúcty nebo ztráty energie – anebo všechny tyto pocity? Pokud ano, měli byste si začít připravovat plán přežití.
- 2. Jak dlouho ta hrůza trvá?** Pokud je to jen krátká epizoda, pak byste se s tím mohli vypořádat poměrně rychle. Pokud se to však opakuje dennodenně, nebo to sice byla krátká epizoda, ale vám i ostatním se z ní stále ježí vlasy, pak je třeba, abyste věnovali větší pozornost vytvoření a použití ochranných opatření.
- 3. Máte co dělat s dočasným nebo „certifikovaným“ kreténem?** Pokud jde o dočasného kreténa, možná by zatím stačilo to přejít a počkat, dokud se nezačne chovat jako civilizovaný člověk, než mu poskytnete nějakou negativní zpětnou vazbu, anebo se pokusit o jemné zakročení na místě. Pokud jste ale společně s ostatními tyranizováni někým, kdo je kretén kompletně a pořád, bude nutno jednat opatrněji a uváženěji, protože před sebou máte nebezpečnější a škodlivější problém.
- 4. Je to otázka jednotlivce, nebo jde o systémovou vadu?** Pokud máte co dělat s jedním nebo nanejvýš dvěma kretény v prostředí,

– především by odtamtud utekl o několik let dříve. Bez ohledu na to, jestli jste ve stejné kaši jako on – nebo máte problémy, které jsou mírnější, a ne tak vyhrcoené – je dobré se prostě jen zastavit, zamyslet se a celou situaci si rozebrat. Položte si tedy první i pět zbývajících otázek – a vyhledejte lidi, kterým budete důvěřovat, aby vám řekli svůj pohled na věc a něco vám poradili.

kteří jinak lze považovat za moře slušnosti, pak – přestože i tak jste ohroženi – pravděpodobně máte kolem sebe lidi, kteří vám mohou pomoci a podpořit vás. Hlavní riziko je, že ta ohavnost se může šířit rychle jako nakažlivá choroba. Na druhé straně, pokud žijete v Kreténově a každý den je jako procházka po Třídě blbců, nejenže to schytáváte ze všech stran a zřejmě vám to hodně škodí; máte také méně potenciálních spojenců.

- 5. Do jaké míry máte na toho kreténa páky?** Pokud máte daleko větší moc než onen kretén, pak máte širší škálu možností – je snadnější například odejít nebo se toho pitomce zbavit. Dejte si ale pozor na přehnanou sebejistotu; to, že máte navrch, nebo jste bohatý a slavný, ještě neznamená, že si můžete dělat, co chcete – nebo že máte takovou moc, jakou si představujete. Pokud máte menší moc a ten dotyčný vás může šikanovat, je riziko větší. Musíte se nad svou strategií zamyslet hlouběji a pak si dát větší práci s vyhledáním spojenců, kteří vám mohou stát po boku a mohou vás chránit.
- 6. Do jaké míry opravdu trpíte?** To je základ. To, co jednoho dohání k šílenství, druhému vůbec nemusí vadit. Možná jste jen extrémně přecitlivělí. Pokud ale máte co do činění s lidmi, kteří ve vás vzbuzují pocity útlaku, ponížení a neúcty a vysávají z vás energii, pak – máte-li přežít – musíte začít něco dělat teď hned, přičemž to „něco“ může být docela časově náročné a drastické.

1. Máte pocit, že s vámi (a s dalšími) údajný kretén jedná jako s onucí? Zanechávají ve vás setkání s údajným kreténem (nebo bandou blbců) pocit stísněnosti, ponížení, neúcty z jejich strany nebo ztráty energie – anebo všechny tyto pocity?

Pokud je odpověď na tuto otázku jasné „ne“, pak to není problém, nebo alespoň ne takový, který by vyžadoval přílišnou pozornost. Pokud