

STEVEN D. LEVITT

STEPHEN J. DUBNER

MYSLI AKO FREAK

UMENIE VIDIEŤ VECI INAK AKO VYZERAJÚ



„Dubner s Levittom vo svojej podmanivej novej knihe ukazujú, že nasledovanie vlastnej zvedavosti – aj v kacirských a absurdných prípadoch – robí zo sveta lepšie miesto na život. A zároveň je to veľmi zábavné.“

Malcolm Gladwell

NEW YORK TIMES
BESTSELLER

premedia

STEVEN D. LEVITT

STEPHEN J. DUBNER

MYSLI AKO FREAK

UMENIE VIDIEŤ VECI INAK AKO VYZERAJÚ

premedia

Z anglického originálu Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner: *Think Like a Freak*, vydaného vo vydavateľstve William Morrow, New York, 2014, preložila Zuzana Demjánová

Vydavateľstvo Premedia, Bratislava 2014
Návrh obálky Igor Slovák
Grafická úprava Izabela Koska
Jazyková redakcia Martin Grbjar
Prvé vydanie

Copyright © Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner 2014
All rights reserved.
Translation © Zuzana Demjánová, 2014
Copyright © Premedia Group, s.r.o., 2014
ISBN 978-80-8159-079-5

Pre ELLEN,
ktorá mi vo všetkom pomáha,
vrátane písania kníh.

– SJD

Pre moju sestru LINDU LEVITT-JINESSOVÚ,
ktorej kreativita ma očarúva,
zabáva a inšpiruje.

–SDL

Obsah

1. Čo znamená myslieť ako freak? 13

Nekonečná zásoba fascinujúcich otázok... Pozitíva a negatíva dojčenia, bridlicového plynu a virtuálnych mien... Neexistuje zázračný freakonomický nástroj... Jednoduché problémy miznú, zostávajú práve tie ťažké... Ako vyhrať Majstrovstvá sveta... Osobný úžitok verzus vyššie dobro... Premýšľať inak... Sú ľudia žijúci v manželskom zväzku šťastní, alebo sa šťastní ľudia vydávajú a ženia?... Premýšľajte raz či dvakrát týždenne a staňte sa slávnymi... Naše katastrofálne stretnutie s budúcim premiérom.

2. Tri najťažšie anglické slová 29

Prečo je také ťažké povedať „Neviem“?... Iste, deti si vymýšľajú, ale prečo si vymýšľame my?... Kto verí v diabla?... A kto verí v to, že 11.september bol sprisaháním?... „Obchodníci s odchýlkami“... Prečo je také ťažké odmerať príčinu a dôsledok... Bláznivé predpovede... Sú vaše predpovede presnejšie ako šimpanz vrhajúci šípky?... Ekonomický dopad internetu „nebude

väčší ako dopad faxu“... „Ultrakrepidarianizmus“... Ak niekto predstiera, že vie viac, ako naozaj vie, má to svoju cenu... Ako potrestať nesprávne predpovede?... Prvý krok pri riešení problémov: odložte svoj morálny kompas... Prečo sa počet samovrážd zvyšuje s rastúcou životnou úrovňou... O samovraždách vieme toho len veľmi málo... Kľúčom k učeniu je spätná väzba... Aké zlé boli prvé bochníky chleba?... Neprenechávajú experimenty len vedcom... Chutia drahšie vína lepšie?

3. Aký máte problém?

55

Ak položíte nesprávnu otázku, určite dostanete nesprávnu odpoveď... O čo ide pri „reforme školstva“?... Prečo vedia americkí školáci menej ako estónski?... Možno za to môžu rodičia!... Úžasný príbeh Takeru Kobajasiho, šampióna v jedení párkov v rožku... Päťdesiat párkov v rožku za dvanásť minút!... Ako to teda dokázal?... „Jesť rýchlo je neslušné.“... Šalamúnova metóda... Nekonečné experimenty na ceste za zdokonalením... Zatknutý!... Ako redefinovať problém, ktorý sa usilujete vyriešiť... Mozog je kľúčový orgán... Ako ignorovať umelé hranice... Dokážete spraviť 20 kľukov?

4. Pravdu zistíte podľa koreňov

69

Vedro peňazí nevyrieši chudobu a lietadlá plné jedla nepomôžu hladujúcim... Ako zistiť korene príčin problému... A opäť sa vraciame ku vzťahu medzi potratmi a kriminalitou... Čo má Martin Luther spoločné s ne-

meckou ekonomikou?... Ako „bitka o Afriku“ vytvorila trvalé nepokoje... Prečo olizovali obchodníci pokožku otrokov, ktorých kupovali?... Medicína verzus folklór... Pouvažujme nad žalúdočnými vredmi... Prvý blockbusterový liek... Prečo mladý doktor prehltol várku nebezpečných baktérií... A čo takto žalúdočná nervozita!... V našich črevách žije celý vesmír... Sila hovienka.

5. Mysli ako dieťa

89

Ako prísť na dobré nápady... Sila premýšľania v malom... Múdrejšie deti za 15 dolárov na dieťa... Nebojte sa očividného... 1,6 miliónov hocičoho je veľa... Nedajte sa zviest' komplexnosťou... Čo hľadať na skládke... Ľudské telo je len stroj... Freakovia sa radi zabávajú... Je ťažké vynikať v niečom, čo nerobíte radi... Je „lotéria, v ktorej sa nedá prehrať“ odpoveďou na nízku mieru úspor Američanov?... Hráči a charita... Prečo je pravdepodobnejšie, že kúzlo prehladnu skôr deti ako dospelí... „Pomysleli by ste si, že vedci sa nedajú len tak ľahko napáliť.“... Ako prepašovať detské inštinkty cez hranicu dospelosti.

6. Ako keď dávate sladkosti malému dieťaťu

105

Ide o stimuly... Dievčatko, lentilky a záchod... Čo dokážu finančné podnety a čo nie... Obrovský a ťažký náhrdelník... Platenie za známky... Pokiaľ ide o finančné stimuly, dôležitá je veľkosť... Ako zistiť, čo skutočne motivuje ľudí... Mentalita stáda... Prečo sú morálne podnety také neúčinné?... Poďme ukradnúť

nejaké skamenené drevo!... Jeden z najradikálnejších nápadov v dejinách filantropie... „Najdysfunkčnejšie 300-miliardové priemyselné odvetvie sveta“... Darcovia na jednu noc... Ako zmeniť rámeč vzťahu... Pingpongová diplomacia a predávanie topánok... „Ste jednoducho najlepší!“... Zákazník je peňaženka s nohami a rukami... Keď podnety neúčinkujú, ako by mali... „Efekt kobry“... Prečo je dobré, ak sa k ľuďom správate slušne.

7. Čo majú spoločné kráľ Šalamún

a David Lee Roth?

133

Dvaja milí, židovskí chlapci, ktorí fandia teórii hier... „Podajte mi meč!“... Čo vlastne zamýšľali hneďmi lentilkami M&M's... Naučte záhradu, aby sa sama vyplela... Účinkovali stredoveké Božie súdy?... Sem-tam sa môžete zahrať na Boha... Prečo sú žiadosti o prijatie na vysokú školu omnoho dlhšie ako žiadosti o prijatie do zamestnania?... Zappos a „ponuka“... Tajná tovareň na strelivo a pivný poplach... Prečo sa nigérijskí podvodníci priznávajú, že sú z Nigérie?... Náklady falošných poplachov a iných falošných pozitív... Mohli by všetci dôverčiví vystúpiť z radu?... Ako prekabátiť teroristu, aby sa priznal, že je terorista.

8. Ako presvedčiť ľudí, ktorí nechcú,

aby ich niekto presvedčil

159

Najprv musíte pochopiť, aké ťažké to bude... Prečo sú vzdelanejší ľudia extrémnejší?... Logika a fakty sa

s ideológiou neznášajú... Zákazník má jediný hlas, ktorý sa ráta... Nepredstierajte, že váš argument je dokonalý... Koľko životov by zachránilo bezpilotné vozidlo?... Nechajte si urážky pre seba... Prečo by ste mali rozprávať príbehy... Je jedenie tuku naozaj také zlé?... Encyklopédia etických zlyhaní... O čom je Biblia?... Desatoro verzus „Bradyovci“.

9. Ak sa vzdáte, má to aj výhody **179**

Winston Churchill mal pravdu – a mýlil sa... Klam utopených nákladov a náklady obetovaných príležitostí... Nemôžete vyriešiť problémy zajtrajška, ak sa nezbavíte márných pokusov, ktoré nikam nevedú... Oslava neúspechu tortou... Prečo čínsku pobočku obchodného domu neotvorili načas... Boli tesniace prúžky Challengera odsúdené na zlyhanie?... Naučte sa, ako prehrať bez toho, aby ste skutočne prehrali... Otázka za milión: „Kedy sa usilovať a kedy sa vzdať?“... Dovolili by ste, aby o vašom osude rozhodla minca?... „Mal by som vystúpiť z Mormónskej cirkvi?“... Ak si necháte narásť bradu, nebudete šťastnejší... Ale ak dáte kopačky vašej priateľke, možno áno... Prečo sú Dubner a Levitt takými fanúšikmi skončovania s vecami... Celá táto kniha bola o opúšťaní zlých nápadov... A teraz ste na rade vy.

PodĎakovanie **201**

Poznámky **203**

Register **249**

PRVÁ KAPITOLA

Čo znamená myslieť ako freak?

Po napísaní *Freakonomics* a *Superfreakonomics* sa nám ozývali čitatelia s všakovakými otázkami. Oplatí sa ešte stále mať univerzitný diplom? (Krátka odpoveď: áno, dlhá odpoveď: tiež áno.) Je vhodné odovzdať ďalšej generácii rodinný podnik? (Iste, ak je vaším cieľom zničiť ho – pretože údaje dokazujú, že vo väčšine prípadov spravíte lepšie, ak zamestnáte nestranného manažéra.¹) Čo sa stalo s epidémiou syndrómu karpálneho tunela? (Keď naň už novinári netrpeli, prestali o ňom písať, tento problém však naďalej existuje, trpia ním najmä manuálne pracujúci ľudia.)

Niektoré otázky boli existenčného rázu: Čo robí ľudí naozaj šťastnými? Sú rozdiely v príjmoch také nebezpečné, ako sa zdá? Mohla by diéta založená na omega-3 mastných kyselinách viesť k svetovému mieru?

Ľudia chceli vedieť klady a zápory: bezpilotných vozidiel, dočenia, chemoterapie, daní z nehnuteľnosti, hydraulického štiepenia, „modlitby za uzdravenie“, internetových zoznamiek, patentovej reformy, pytliactva nosorožcov, používania

.....
¹ Japonské rodinné firmy využívajú dlhodobé riešenie: nájdu si výkonného riaditeľa mimo rodiny a adoptujú ho. Preto je podiel dospelých mužov na celkovom počte adoptovaných osôb v Japonsku takmer stopercentný.

MYSLI AKO FREAK

určitej palice pri odpale v golfe a virtuálnej meny. Dostali sme mail, v ktorom nás žiadali o vyriešenie „epidémiu obezity“ a o päť minút neskôr ďalší, v ktorom na nás naliehali, aby sme „vyriešili hladomor – a to hneď!“

Čitatelia si zdanlivo myslia, že žiadna hádanka nie je príliš zamotaná, žiaden problém prizložitý na to, aby sme ho nevyriešili. Bolo to, akoby sme vlastnili nejaký špeciálny freakonomický nástroj, ktorým možno vyextrahovať akúsi skrytú múdrosť.

Keby tak skutočne čosi také existovalo!

Faktom však je, že riešiť problémy je ťažké. Ak daný problém stále existuje, môžete sa stavať, že sa ho už pokúšalo vyriešiť mnoho ľudí... a zlyhali. Jednoduché problémy vymiznú, zostanú len tie ťažké. Okrem toho zaberie veľa času, aby ste vystopovali, zhromaždili a analyzovali údaje na vyčerpávajúce zodpovedanie dokonca i ľahkej otázky.

Namiesto toho, aby sme sa pokúsili (a pravdepodobne zlyhali) zodpovedať väčšinu otázok, ktoré nám prišli, sme premýšľali, či by nebolo lepšie napísať knihu, ktorá by naučila ľudí uvažovať ako freakovia.²

Ako by to malo vyzerať?

Predstavte si, že ste veľmi dobrý futbalista a pomohli ste svojej krajine dostať sa do finále majstrovstiev sveta. Všetko, čo musíte ešte spraviť, je kopnúť jedinú penaltu. Vaše šance sú dobré: približne 75 percent penált na elitnej úrovni sa podarí premeniť.

Keď položíte loptu na kriedou nakreslenú penaltovú značku, publikum buráca. Cieľ je vzdialený jedenásť me-

.....
² Viď poznámky na konci knihy (všetky citácie a ostatné podkladové informácie).

trov, je široký vyše sedem metrov a vysoký takmer dva a pol metra.

Brankár na vás uprene hľadá. Keď sa lopta odrazí od vašej nohy, vyletí rýchlosťou takmer 130 kilometrov za hodinu. V takej rýchlosti si brankár nemôže dovoliť vyčkať a pozorovať, kam kopnete loptu, musí to uhádnuť a vymrštiť sa tým smerom. Ak sa pomýli, vaše šance sa zvýšia na 90 percent.

Najvyššie šance máte, ak kopnete loptu do rohu bránky dostatočne silno na to, aby ju brankár nechtyl, ani ak by uhádol správne. Ale takáto strela si vyžaduje neomylnú mušku: ak kopnete čo i len trochu vedľa, miniete bránku. Čiže by bolo vhodné, aby ste sa trochu uvoľnili a mierili nepatrný kúsok od rohu bránky – hoci vďaka tomu bude mať brankár lepšiu šancu, ak uhádne smer, ktorým kopete.

Musíte sa teda rozhodnúť medzi ľavým a pravým rohom. Ak kopete pravou nohou – ako väčšina hráčov, kopnutím doľava zvýšite svoju šancu. Váš kop bude silnejší a presnejší, ale, prirodzene, vie o tom aj brankár. Preto brankári skáču v 57 percentách prípadov do ľavého rohu a len v 41 percentách skáču doprava.

Takže tam stojíte, dav kričí z plných pľúc, srdce vám búši a pripravujete sa na kop, ktorý zmení váš život. Sledujú vás oči celého sveta a v modlitbách vás sprevádza celý národ. Ak lopta skončí v bránke, vaše meno budú už navždy vyslovovať zbožným tónom, aký je vyhradený pre najuctievanejších svätých. Ak zlyháte – nuž, radšej na to ani nemyslieť.

V hlave vám víria rôzne možnosti. Na silnejšiu alebo slabšiu stranu? Pôjdete tvrdo na roh, alebo na istotu? Kopali ste už penaltu proti tomuto brankárovi a ak áno, kam ste mierili? A kam sa vymrští? Keď ste o tom dostatočne popremýšľali, mohli by ste dokonca začať uvažovať o tom, na čo myslí brankár.

MYSLI AKO FREAK

Viete, že máte 75-percentnú šancu na to, aby ste sa stali hrdinom, čo nie je vôbec zlé. Ale nebolo by pekné, keby ste tie percentá navýšili? Existuje lepší spôsob, ako vyhodnotiť tento problém? Čo ak by ste premýšľali trochu netradične a prekabátili vášho protivníka? Čo ak by... čo ak... čo ak by ste nemierili ani doprava ani doľava? Čo ak by ste spravili tú najjednoduchšiu vec a kopli do stredu bránky?

Áno, tam teraz stojí brankár, ale vy ste si celkom istý, že to miesto opustí, keď zazrie, že kopete. Uvedomte si, čo hovoria čísla: v 57 prípadoch skočia brankári naľavo a v 41 percentách napravo – čo značí, že v strede ostanú len vo dvoch prípadoch zo sto. Brankár vo výskoku môže, prirodzene, chytiť aj loptu mierenú na stred, ale ako často sa to stane? Keby ste len vedeli, ako vyzerajú údaje o všetkých penaltách na stred bránky!

O.K., tak sa na to pozrime: strela na stred – hoci sa zdá byť riskantná, bude s o sedem percent vyššou pravdepodobnosťou úspešnejšia ako strela do rohu.

Ste ochotný vyskúšať to?

Povedzte, že áno. Prikročíte k lopte, priložíte k nej ľavú nohu, pripravíte si pravú a kopnete. Okamžite sa ozve burácajúci výkrik góóóó! Všetci horúčkovito skandujú, zatiaľ čo sa na vás hádžu kolegovia z tímu. Tento moment trvá naveky, zvyšok vášho života bude jednou veľkou oslavou, z vašich detí vyrastú silní, prosperujúci a láskaví ľudia. Gratulujeme!

Hoci máte pri penalte na stred podstatne vyššiu pravdepodobnosť, že uspejete, smeruje tam len 17 percent kopov. Prečo tak málo?

Jedným z dôvodov je to, že na prvý pohľad je mierenie na stred zlým nápadom. Kopnúť loptu priamo na brankára? Vyzerá to neprirodzene, akoby ste ignorovali zdravý rozum, ale na druhej strane to isté by sa dalo povedať o predchádzaní chorobám tak, že ľudí zaočkujete mikróbmi, ktoré ich spôsobujú.

Navyše, futbalista, ktorý kope, má pri penalte výhodu – brankár nevie, kam chce zamieriť. Ak by všetci kopali rovnako, ich miera úspešnosti by rýchlo klesla na minimum. Ak by začali častejšie mieriť na stred, brankári by sa prispôbili.

Existuje tretí (a dôležitý dôvod), prečo nemieri na stred viac futbalistov. Ide najmä o zápasy, pri ktorých ide o veľa – ako sú napríklad majstrovstvá sveta. Ale žiaden rozumne uvažujúci futbalista by to nikdy nepriznal: boja sa, že sa zahanbia.

Predstavte si opäť, že ste futbalista a pripravujete sa kopnúť penaltu. Čo vás motivuje v tomto najstresujúcejšom momente? Odpoveď leží na dlani: chcete zaskórovať a pomôcť tímu vyhrať zápas. Ak je to tak, podľa štatistiky by ste mali kopať na stred bránky. Ale je výhra zápasu skutočne vaším najsilnejším motívom?

Predstavte si, že stojíte pri lopte. Práve ste sa rozhodli, že zamierite na stred. Ale počkať – čo ak sa brankár nikam nevrhne? Čo ak sa z nejakého dôvodu rozhodne zostať na svojom mieste, vy mu kopnete loptu do brucha a on zachráni svoju krajinu pred prehrou bez toho, aby sa čo i len pohol? To by bolo riadne trápne! Brankár by sa stal hrdinom a vy by ste sa museli vysťahovať do zahraničia, aby ste sa vyhli lynčovaniu.

Nuž si to rozmyslite.

Premýšľate nad tradičným riešením – kopom do rohu. Ak

MYSLI AKO FREAK

brankár tipuje správne a chytí loptu – nuž čo už. Podali ste pozoruhodný výkon, hoci ho prekonal ešte pozoruhodnejší. Nik sa nestane hrdinom, ale nik nebude musieť ani utekať zo svojej krajiny.

Ak sa rozhodnete pre sebeckú motiváciu a budete chrániť vlastnú reputáciu tým, že nespravíte nič potenciálne šialené, pravdepodobne budete mieriť do rohu bránky.

Ak vás motivuje dobro tímu a usilujete sa vyhrať zápas za svoju krajinu, dokonca i ak by ste riskovali, že budete vyzeráť ako šialenec – budete mieriť na stred bránky.

Sú chvíle, keď je kop na stred vôbec najodvážnejším činom.

Ak sa spýtate, ako by sa niekto správal v situácii, v ktorej by sa mal rozhodnúť medzi vlastným a kolektívnym dobrom, väčšina ľudí by nepriznala, že je im prednejšie vlastné dobro. Dejiny hovoria jasnou rečou: pre väčšinu ľudí – či už je to spôsobené výchovou alebo génmi, sú najdôležitejšie vlastné záujmy. To neznamená, že sú zlí, len ľudskí.

Ale všetky vlastné záujmy sú frustrujúce ak máte vyššie ambície. Možno chcete bojovať proti chudobe alebo docieľiť, aby vláda lepšie fungovala alebo presvedčiť svoju firmu, aby neznečisťovala prostredie, či jednoducho primäť vaše deti, aby sa nehádali. Ako docieľiť, aby všetci ťahali jedným smerom, keď ťahajú predovšetkým tým svojim?

Túto knihu sme napísali, aby sme zodpovedali tento typ otázok. Zarazilo nás, že v posledných rokoch sa hovorí o „správnom“ spôsobe premýšľania pri riešení problémov a, samozrejme, aj o „nesprávnom“ spôsobe. To nevyhnutne spôsobuje množstvo škriepok – a, čo je smutné, množstvo

nevyriešených problémov. Možno túto situáciu zlepšiť? Dúfame, že áno. Radi by sme bojovali proti myšlienke, že existuje správny a nesprávny spôsob, rozumný a šialený spôsob, či červený alebo modrý spôsob. Moderný svet vyžaduje, aby sme všetci premýšľali trochu efektívnejšie, kreatívnejšie, racionálnejšie. Musíme sa na veci pozeráť z iného uhla, používať pri uvažovaní odlišné nástroje, pristupovať k nim s rôznymi očakávaniami. Nemôžeme sa dať ovplyvňovať strachom či vlastnými záujmami, slepým optimizmom či naopak trpkým skepticizmom. Musíme premýšľať – nuž – ako freak.

Naše prvé dve knihy boli postavené na pomerne jednoduchom súbore názorov:

Motívy sú základným kameňom moderného života. Ich pochopenie a často i rozlúštenie je kľúčom k pochopeniu problému a k spôsobu jeho riešenia.

Ak vieme, čo merať a ako to merať, môžeme zjednodušiť komplikovaný svet. Niet nad číru silu čísel. Dokáže zoškriabať nánosy zmätku a protirečení, najmä ak ide o emocionálne nabité a kontroverzné témy.

Konvenčné názory sú často mylné. A ich bezstarostné prijímanie môže viesť k nedbalým, nehospodárnym či dokonca nebezpečným výsledkom.

Korelácia nemusí značiť, že ide o príčinnú súvislosť. Ak sa dve skutočnosti vyskytujú súbežne, je lákavé predpokladať, že jedna spôsobuje druhú. Napríklad ľudia v manželskom zväzku sú zjavne šťastnejší ako ľudia žijúci osamote – znamená to, že manželstvo je zárukou šťastia? Nie nutne. Údaje hovoria len o tom, že šťastní ľudia sú s vyššou pravdepodobnosťou ženatí/vydaté. Ako povedal jeden známy