

# DAN ARIELY



## AKO KLAMEME

Ostatných aj sami seba, keď sa  
pokúšame schudnúť, nosíme  
značkové výrobky alebo platíme dane

premedia

DAN ARIELY V SLOVENČINE

---

Aké drahé je zadarmo

Aká drahá je intuícia

Psychológia peňazí

Ako klameme

DAN  
**ARIELY**

AKO KLAMEME

Z angličtiny preložil  
Patrik Dulík a Tomáš Mrva

premedia  
~

**Dan Ariely: Ako klameme**  
Druhé vydanie

Copyright © 2012 by Dan Ariely. All rights reserved. No part of this book may be used or reproduced in any manner whatsoever form without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews.

Translation © Tomáš Mrva, Patrik Dulík, 2014, 2021

Slovak edition © Vydavateľstvo Premedia

**ISBN 978-80-8159-968-2**

*Mojim učiteľom, spolupracovníkom a študentom, vďaka ktorým bol  
môj výskum zábavný a vzrušujúci.*

*A všetkým účastníkom našich experimentov, ktorí sa nazbierali za tie  
roky – vy ste motorom týchto výskumov a ja som vám hlboko vďačný  
za pomoc.*

# Obsah

## PREDSLOV K SLOVENSKÉMU VYDANIU

(11)

## ÚVOD

### **Prečo je nečestnosť taká zaujímavá**

*Od Enronu k našim malým podvodom ... Fascinovaní nečestnosťou ... Beckerov problém s parkovaním a zrod racionálneho páchatela ... Postarší dobrovoľníci a drobní zlodejčkovia ... Prečo behaviorálnych ekonómov zaujíma nepoctivosť?*

(13)

## KAPITOLA 1

### **Test jednoduchého modelu racionálneho páchatela**

*Zbohatnite podvádzaním ... Nutkanie klamať a meranie poctivosti ... Čo vieme versus čo si myslíme o nepoctivosti ... Podvádzanie, keď nás nik nevidí ... Stánkoví predavači, taxikári a okrádanie slepcov ... Rybárske legendy ... Pozoruhodná rovnováha medzi pravdou a podvádzaním.*

(19)

## KAPITOLA 2

### **Zábava s faktorom švindľovania**

*Prečo sa niektoré veci dajú ukradnúť ľahšie ... Ako firmy dláždia cestu k nepoctivosti ... Žetón nečestnosti ... Ako prisahy, desatoro, etické kódexy a platenie v hotovosti pomáhajú poctivosti ... Prečo máme na dverách zámky ... A niečo o náboženstve, daňovom úrade a poisťovacích spoločnostiach.*

(32)

## KAPITOLA 2B

### **Golf**

*Človek proti sebe ... Také malé klamstvo ... Honosný šport  
a mulligan ... Schrodingerova karta.*

(48)

## KAPITOLA 3

### **Zaslepení vlastnou motiváciou**

*Tetovanie a ako konflikt záujmov skresľuje naše vnímanie ... Ako láskavosť  
ovplyvňuje náš výber ... Prečo úplná transparentnosť tak trochu nefunguje  
... Predstavte si inú kompenzáciu ... Transparentnosť a regulácia sú tie  
správne odpovede – alebo možno nie.*

(55)

## KAPITOLA 4

### **Prečo to vzdávame, keď sme unavení**

*Prečo nechodíme na záťahy ráno ... Sila vôle: ďalší vyčerpatelný zdroj  
... Rozhodovanie s prázdny žalúdkom ... Ako nás ohýbanie nášho  
myšlienkového a morálneho svalu môže urobiť menej poctivými ...  
Vyčerpanosť a racionálna teória pokušenia.*

(74)

## KAPITOLA 5

### **Kto nosí falošné výrobky, podvádza viac**

*Tajná reč topánok ... Od hermelínu po Armaniho a dôležitosť signálov  
... Prečo lacné náhradky podkopávajú morálku ... Malá lož na úvod,  
veľká na záver ... Neškodné klamstvo neexistuje ... Zastavenie strm-  
hlavého pádu.*

(88)

## KAPITOLA 6

### **Ako podvádžeme sami seba**

*Pazúry a pávie chvosty ... Keď nám kľúč s odpoveďami povie to, čo  
vieme ... Príliš optimistické IQ testy ... Centrum pre pokročilé poznanie  
... Falošný Kubrick ... Vojnoví a športoví hrdinovia s nehrdinským sprá-  
vaním ... Ako sa povzniesť vo vlastných očiach.*

(104)



## KAPITOLA 7

### **Tvorivosť a nečestnosť: Všetci sme rozprávkari**

*Ako klameme samých seba a vytvárame príbehy, ktoré máme radi ...  
Prečo sú tvoriví ľudia lepší klamári ... Posúvanie pravidiel v náš prospech  
... Ako nás kreatívne myslenie môže priviesť do problémov.*

(118)

## KAPITOLA 8

### **Podvádzanie ako infekcia: Ako sa môžeme nakaziť nečestnosťou**

*Nakazení podvodníckym bacilom ... Jedno zhnité jablko ... Nejasné  
pravidlá + skupinová dynamika = kultúra podvádzania ... Nádejná  
cesta k etickému životu.*

(137)

## KAPITOLA 9

### **Podvádzame spoločne: Prečo dve hlavy nie sú nevyhnutne lepšie ako jedna**

*Poučenie od protirečivého šéfa ... Všetci sa pozerajú: kontrola  
a podvádzanie ... V jednote je sila. Podvádzania ... Altruistické pod-  
vádzanie ... Budovanie dôvery ... Čestná hra s ostatnými.*

(155)

## KAPITOLA 10

### **Pomerne optimistický záver: Ľudia nepodvádzajú dost!**

*Hlavu hore! Prečo je táto kniha vlastne optimistická ... Pravidlá lož ...  
Kultúrne rozdiely v nepoctivosti ... Politici alebo bankári – kto klame  
viac? ... Ako môžeme zlepšiť našu morálku?*

(169)

## **Podakovanie**

(182)

## **Zoznam spolupracovníkov**

(184)

## **Poznámky**

(189)

## **Literatúra a odporúčané tituly**

(191)

# Predslov

*Drahí slovenskí čitatelia,*

táto kniha je o nečestnosti, ale môžete mať pokušenie myslieť si, že je o nečestnosti Američanov, keďže väčšina účastníkov našich experimentov je zo Spojených štátov. Môže to lákať k špekuláciám, že čestnosť vás aj vašich krajanov je výrazne odlišná od Američanov, a to oboma smermi. Čo si myslíte? Sú ľudia vo vašej krajine čestnejší, alebo menej čestní ako Američania?

Môžete byť prekvapení (v závislosti od odpovede na predchádzajúcu otázku), že pri pokusoch, ktoré sme s kolegami urobili v rôznych kultúrach, sme našli len malé rozdiely v nečestnosti. Podrobnejšie sa tomu venujem v závere tejto knihy, ale nateraz je dôležité spomenúť, že testy, ktoré používame, nemajú kultúrny význam, nie sú vlastné žiadnej konkrétnej oblasti života v žiadnej konkrétnej kultúre. To znamená, že naše testy nám umožňujú skúmať základný sklon ľudí k nečestnosti – ako a do akej miery sú schopní obchádzať pravidlá a pretvoriť situácie spôsobmi, ktoré im dovoľia správať sa nečestne bez toho, aby mali o sebe zlú mienku.

Samozrejme, v ostatných oblastiach správania nachádzame kultúrne rozdiely. Napríklad, s kolegom som raz uskutočnil pokus porovnávajúci konanie ľudí pri objednávaní piva pri bare. Niekoľko dní sme v miestnom bare v Chapel Hille v Severnej Karolíne ponúkali návštevníkom vzorku jedného zo štyroch pív a prijímali sme ich objednávky. Od niektorých sme prijímali objednávky nahlas, aby každý pri stole vedel o predchádzajúcej objednávke. Iných návštevníkov sme požiadali, aby napísali názov želaného piva na kúsok papiera, aby nikto iný nevedel, čo si objednali. Po tom, ako

vypili svoje pивá, sme sa ich spýtali, ako im chutili a či oľutovali výber daného druhu.

Zistili sme, že ľudia, ktorí si objednávali nahlas, si veľmi často objednali pivo, ktoré nechceli a nakoniec oľutovali svoj výber – s výnimkou prvej osoby v skupine, ktorá si objednávala nahlas a bola rovnako spokojná s pivom ako ľudia, ktorí si objednávali v tajnosti. Ľudia objednávajúci nahlas počúvali, čo si objednali ľudia pred nimi (s výnimkou osoby, ktorá si objednávala prvá) a ak im títo ľudia „zobrali“ ich obľúbené pivo, tak sa uspokojili s menej uprednostňovaným pivom. Keď ho dostali, svoju voľbu oľutovali.

Objavili sme tiež spojitosť medzi sklonom ľudí objednávať si v rozpore s vlastnou túžbou a charakteristikou nazývanou „potreba jedinečnosti“. V zásade si ľudia viac cenili to, aby ich vnímali ako individuality, než svoju túžbu po obľúbenom pive, a tak boli ochotní zameniť pôžitok za vyslanie istého signálu o sebe ostatným.

Keď sme robili rovnaký pokus v Hongkongu, tak sme objavili rovnakú základnú chybu, ale s inou zámienkou. Aj v Hongkongu ľudia brali do úvahy, čo si objednali ľudia pred nimi, a tiež obetovali svoje vlastné potešenie v prospech vytvorenia obrazu o sebe samých tým, čo si objednali – a tiež oľutovali, že si objednali to, čo nakoniec dostali. Lenže v Hongkongu namiesto toho, aby si objednávali proti vlastnej preferencii v snahe o jedinečnosť, uprednostnili *konformitu* pred vlastnou preferenciou a často si objednávali to isté ako tí pred nimi. Bola to teda rovnaká základná chyba (obetovanie nášho vlastného želanja v prospech obrazu na verejnosti) sprevádzaná rovnakou ľútosťou, ale motivovaná túžbou po inom type obrazu (jedinečný verzus podobný) v očiach ostatných ľudí sediacich pri stole.

Tieto typy variácií nachádzame často, ale tak ako v tomto prípade, hoci sa správanie líši, podstata základných rozhodnutí je zvyčajne rovnaká naprieč kultúrami. Pri čítaní tejto knihy vás teda vyzývam, aby ste premýšľali, ako pokusy, výsledky a vysvetlenia, ktorým sa tu venujeme, platia v rôznych oblastiach života vo vašej vlastnej krajine. Pouvažujte, kde, kedy a za akých okolností sú ľudia viac alebo menej schopní racionalizovať svoje nečestné správanie. Predovšetkým však majte na mysli, že aj vy, tak ako tisíce účastníkov týchto pokusov, máte pravdepodobne rovnaké sklony.

Čestne váš,

Dan Ariely

---

## ÚVOD

# Prečo je nečestnosť taká zaujímavá

*Existuje jeden spôsob, ako zistiť, či je človek čestný –  
spýtať sa ho. Ak odpovie „áno”, je to podvodník.*

– GROUCHO MARX

**M**ôj záujem o podvádzanie sa prvý raz rozhorel v roku 2002, kedy som niekoľko mesiacov po páde Enronu. Trávil som týždeň na nejakej technologickej konferencii a v jeden večer som na drinku stretol Johna Perryho Barlowa. Poznal som ho ako niekdajšieho textára skupiny Grateful Dead, ale počas nášho rozhovoru som zistil, že pracoval aj ako konzultant pre niekoľko firiem – vrátane Enronu.

Ak ste náhodou v roku 2001 nedávali pozor, pád miláčika Wall Street sa odohral asi takto: vďaka sérii trikov s kreatívnym účtovníctvom, ktorým napomohlo aj privieranie očí konzultantov, ratingových agentúr, vedenia firmy a už neexistujúcej účtovníckej firmy Arthur Andersen, dosiahol Enron finančné výšiny, z ktorých sa strmhlavo zrútil, keď sa prevalili utajované informácie. Akcionári prišli o investície, vyparilo sa dôchodkové zabezpečenie, tisícky zamestnancov prišli o prácu a spoločnosť skrachovala.

Pri rozhovore s Johnom som sa obzvlášť zaujímal o opis jeho vlastnej zaslepenosti. Aj keď Enronu poskytoval konzultácie aj v čase, keď sa firma rýchlo vymykala spod kontroly, nevidel, že by sa tam odohrávalo

niečo nekalé. Úplne sa stotožnil s názorom, že Enron bol inovatívnym lídrom novej ekonomiky až do chvíle, kým sa príbeh nedostal na titulky novin. Čo je ešte prekvapujúcejšie, povedal mi, že keď informácie vyplávali na povrch, nedokázal uveriť, že po celý ten čas nevidel príznaky. To ma prinútilo zamyslieť sa. Pred tým, ako som hovoril s Johnom, som si myslel, že celú pohromu Enronu spôsobili traja skazonosní manažéri vo vysokých funkciách (Jeffrey Skilling, Kenneth Lay a Andrew Fastow), ktorí naplánovali a urobili obrovský účtovnícky podvod. Tu som však sedel s chlapíkom, ktorého som mal rád a obdivoval, a ktorý mal svoj vlastný príbeh spolupráce s Enronom. Bol to príbeh zaslepenosti, nie úmyselnej nečestnosti.

Samozrejme, bolo možné, že John aj všetci ostatní spojenci Eronu boli skorumpovaní. Začal som ale uvažovať, že mohlo ísť o odlišný typ nečestnosti – takú, ktorá viac súvisí so zaslepenosťou a vykonávajú ju ľudia ako John, vy alebo ja. Začal som premýšľať, či v prípade nečestnosti nejde o viac ako len niekoľko čiernych oviec, a či sa tento spôsob želannej slepoty odohráva aj v iných firmách<sup>1</sup>. Uvažoval som tiež, či by sme s priateľmi nesprávali podobne, keby sme boli konzultantmi pre Enron.

Začal som byť fascinovaný otázkou podvádzania a nečestnosti. Odkiaľ sa berie? Nakoľko je človek schopný byť čestný alebo nečestný? A možno to najdôležitejšie – je nečestnosť obmedzená na niekoľko čiernych oviec, alebo je to rozsiahlejší problém? Uvedomil som si, že odpoveď na túto otázku môže dramaticky zmeniť to, ako sa snažíme proti nečestnosti bojovať: ak je za väčšinu podvádzania na svete zodpovedných niekoľko čiernych oviec, môžeme sa problému ľahko zbaviť. Personálne oddelenia firiem by sa mohli už pri prijímaní do zamestnania zameriavať na podvodníkov, prípadne by sa firmy mohli systematicky zbavovať všetkých, čo sa ukážu ako nečestní. Ak sa však problém netýka iba niekoľkých výnimiek, znamenalo by to, že nečestne sa môže doma aj v práci správať ktokoľvek – vrátane vás a mňa. A ak všetci máme potenciál byť tak trochu zločincami, je mimoriadne dôležité, aby sme najprv pochopili, ako nečestnosť funguje a potom našli spôsoby, ako ovládnuť a kontrolovať túto našu povahovú stránku.

ČO VLASTNE VIEME O PRÍČINÁCH NEČESTNOSTI? Z klasickej, na racionalite založenej ekonomickej teórie pochádza pohľad na pod-

<sup>1</sup> Záplava firemných škandálov, ktoré potom nasledovali, veľmi jasne zodpovedala túto otázku.

vádzanie prevzatý od ekonóma z Chicagskej univerzity Garyho Beckera. Tento nositeľ Nobelovej ceny tvrdil, že ľudia páchajú zločiny na základe racionálnej analýzy každej situácie. Ako píše Tim Harford v knihe *Logika života*,<sup>2</sup> zrodenie tejto teórie bolo dosť prozaické. Jedného dňa Becker meškal na stretnutie a pre nedostatok parkovacích miest sa rozhodol zaparkovať načierno a riskovať pokutu. Neskôr sa nad touto situáciou zamyslel a zistil, že jeho rozhodnutie bolo výlučne záležitosťou zváženia možných nákladov – prichytenie, pokuta a prípadne odtiahnutie auta – a výnosov, ktorými bol včasný príchod na schôdzku. Podotkol tiež, že pri zvažovaní nákladov a výnosov nebolo miesto pre zvažovanie dobra a zla. Skrátka iba porovnal možné pozitívne a negatívne dôsledky.

A tak sa zrodil jednoduchý model racionálneho páchatela. Podľa tohto modelu všetci myslíme a správame sa zhruba tak ako Becker. Tak ako priemerný kriminálnik si aj my hľadáme cestu životom a usilujeme sa o to, čo je pre nás výhodné. Či to robíme prepadávaním bánk alebo písaním kníh je pre naše racionálne porovnávanie nákladov a výnosov nepodstatné. Podľa Beckerovej logiky, ak máme nedostatok hotovosti a ideme okolo obchodu, tak rýchlo odhadneme, koľko peňazí môže byť v pokladni, aká je šanca že nás chytia a aký trest by sme v tom prípade dostali (samozrejme, odrátame čas za vzorné správanie). Na základe tejto analýzy sa potom rozhodneme, či sa nám oplatí ten obchod prepadnúť alebo nie. Podstatou Beckerovej teórie je, že rozhodnutia o čestnosti, tak ako väčšina ostatných rozhodnutí, sú založené na analýze nákladov a výnosov.

Jednoduchý model racionálneho páchatela je veľmi priamočiary, ale je otázne, či správne opisuje správanie ľudí v skutočnom svete. Ak áno, tak má spoločnosť dve jasné možnosti, ako sa vyrovnáť s nečestnosťou. Prvou je zvýšenie pravdepodobnosti prichytenia (napríklad najatím vyššieho počtu policajtov a nainštalovaním viacerých bezpečnostných kamier). Tou druhou je zvýšenie trestov pre prichytených ľudí (napríklad zavedením prísnejších trestov odňatia slobody a pokút). Takto teda vyzerá jednoduchý model racionálneho páchatela s jasnými dôsledkami pre vymáhanie práva, tresty a nečestnosť vo všeobecnosti.

Čo ak je však tento pohľad na nečestnosť zjednodušený a nepresný? Ak je to tak, bežné prístupy k potlačeniu nečestnosti budú aj naďalej neúčinné. Ak je to nedokonalý model príčin nečestnosti,

<sup>2</sup> Presné odkazy ku všetkým materiálom použitým v každej kapitole a súvisiacu literatúru nájdete v bibliografii a doplnkovej literatúre na konci knihy.

najprv potrebujeme zistiť, aké sily *naozaj* vedú ľudí k podvádzaniu a potom využiť toto poznanie v boji s nečestnosťou. To je presne to, o čom je táto kniha.<sup>3</sup>

### **Život vo svete racionálneho páchatel'a**

Pred tým, ako sa budeme zaoberať silami, ktoré ovplyvňujú našu čestnosť a nečestnosť, urobme si malý myšlienkový experiment. Aké by boli naše životy, keby sme sa všetci dôsledne riadili jednoduchým modelom racionálneho páchatel'a a brali do úvahy iba náklady a výnosy našich činov?

V takomto svete by sme uplatňovali analýzu nákladov a výnosov na všetky naše rozhodnutia a robili to, čo by sa nám zdalo najviac racionálne. Nerobili by sme rozhodnutia na základe emócií alebo dôvery, takže by sme s najväčšou pravdepodobnosťou zamykali svoje peňaženky v zásuvke, keby sme čo len na minútu odišli z kancelárie. Hotovosť by sme hromadili v pančuchách alebo v skrytých sejfoch. Nežiadali by sme susedov, aby nám vybrali poštu, kým sme na dovolenke, lebo by sme sa báli, že nám ukradnú naše veci. Spolupracovníkov by sme sledovali ako supy. Podanie rúk by nemalo žiadnu hodnotu ako forma dohody. Pre každú transakciu by boli potrebné právne záväzné zmluvy, čo by tiež znamenalo, že by sme značnú časť života strávili súdnymi spormi a žalobami. Možno by sme sa rozhodli nemať deti, pretože keď vyrastú, zrejme sa pokúsia ukradnúť všetko, čo máme, a spoločný život s rodičmi by im na to dal množstvo príležitostí.

Dobre vieme, že nie všetci ľudia sú svätci. Nie sme ani zďaleka dokonalí. Ale ak súhlasíte s tým, že práve popísaný nie je verným obrazom toho, ako myslíme a správame sa, ani presným opisom nášho každodenného života, tak tento myšlienkový experiment naznačuje, že ani zďaleka nepodvádzame a nekradneme tak veľa, ako keby sme boli dokonale racionálni a konali jedine vo vlastnom záujme.

### **Výzva pre všetkých milovníkov umenia**

V apríli 2011 v rozhlasovej relácii Iru Glassa *Tento americký život!* vystupoval mladý vysokoškolský študent Dan Weiss, ktorý pracoval v Centre Johna F. Kennedyho pre múzické umenia vo Washingtone.

.....  
<sup>3</sup> Okrem skúmania nečestnosti je táto kniha v podstate o racionalite a iracionalite. A hoci je nečestnosť sama osebe fascinujúca a dôležitá pre ľudské konanie, je tiež dôležité mať na mysli, že je to len jedna zložka našej zaujímavej a spletitej ľudskej prirodzenosti.

Jeho prácou bolo dopĺňať zásoby pre obchody so suvenírmi v centre, kde predáva tovar návštevníkom tristo dobrovoľníkov – väčšinou dobromyseľných dôchodcov, ktorí majú radi divadlo a hudbu.

Obchody so suvenírmi boli riadené podobne ako stánky s limonádou. Neboli tam registračné pokladne, len škatule na hotovosť, do ktorých dobrovoľníci vkladali peniaze a aj z nich vydávali. Obchodom sa darilo a ročne predali tovar v hodnote 400-tisíc dolárov. Mali však jeden veľký problém: z tejto sumy každoročne zmizlo približne 150-tisíc dolárov.

Keď Dana povýšili na manažéra, podujal sa chytiť zlodēja. Začal podozrievať ďalšieho mladého zamestnanca, ktorého úlohou bolo nosiť hotovosť do banky. Zavolał detektívnu agentúru a detektív mu pomohol nastražiť pascu. Dan vložil do škatule označené bankovky a odišiel. Potom sa spolu s detektívom ukryli v kríkoch a čakali na podozrivého. Keď sa podozrivý zamestnanec vydal na cestu, vrhli sa na neho a v jeho vrecku našli niekoľko označených bankoviek. Prípád uzavretý, nie?

Ukázalo sa, že nie. Mladý zamestnanec ukradol v tú noc len šesťdesiat dolárov, ale aj po tom, ako ho prepustili, peniaze a tovar naďalej mizli. Danovým ďalším krokom bolo zriadenie systému inventarizácie s cenníkmi a záznamami o predaji. Povedal dôchodcom, aby zapisovali, čo sa predalo a koľko za to dostali, a – uhádli ste – krádeže prestali. Problémom nebol jeden zloděj, ale množstvo postarších, dobromyseľných dobrovoľníkov so záľubou v umení, ktorí si brali tovar a peniaze pohodené v ich blízkosti.

Ponaučenie z tohto príbehu nie je povzbudzujúce. Ako povedal Dan: „Ak dostaneme príležitosť, tak si vezmeme veci druhých ľudí... mnohí ľudia potrebujú nad sebou dozor, aby konali správne.“

Prvotným cieľom tejto knihy je zaoberať sa racionálnymi silami nákladov a výnosov, ktoré údajne vyvolávajú nečestné správanie, čo však (ako uvidíte) nie vždy platí, ako aj iracionálnymi silami, o ktorých si myslíme, že na nich nezáleží, ale opak môže byť pravdou. Keď zmizne väčšia suma peňazí, myslíme si, že je to práca bezcitného zločincina. Ale ako sme videli na príklade milovníkov umenia, podvádzanie nie je nevyhnutne dielom jedného chlapíka, ktorý si spravil analýzu nákladov a výnosov, a ukradol veľa peňazí. Namiesto toho je to často výsledok toho, že veľa ľudí si potichu ospravedlní, ak si opakovane zoberie nejaké peniaze alebo tovar. Budeme sa zaoberať silami, ktoré nás ženu k podvádzaniu, a bližšie sa pozrieme aj na to, prečo sme



inokedy poctiví. Pozrieme sa, ako nečestnosť vystrkuje rožky a ako podvádzame vo svoj vlastný prospech bez toho, aby sme vo vlastných očiach klesli – práve táto stránka nášho správania umožňuje značnú časť nečestnosti.

Po tom, ako preskúmame základné sklony súvisiace s nečestnosťou, obrátíme pozornosť k niektorým experimentom, ktoré nám pomôžu objaviť psychologické sily a sily prostredia, ktoré zvyšujú alebo znižujú čestnosť v našom každodennom živote, vrátane konfliktu záujmov, falšovania, prísah, tvorivosti alebo jednoducho únavy. Budeme sa tiež zaoberať spoločenskou stránkou nečestnosti, vrátane toho, ako ostatní ovplyvňujú naše chápanie toho, čo je správne a čo nesprávne, ako aj našim sklonom k podvádzaniu, keď ostatní môžu mať prospech z našej nečestnosti. Nakoniec sa pokúsime pochopiť, ako nečestnosť funguje, ako závisí od štruktúry nášho každodenného prostredia a za akých podmienok máme sklon k čestnému či nečestnému správaniu.

Okrem skúmania síl, ktoré formujú našu nepoctivosť, je jedným z praktických úžitkov behaviorálnej ekonómie to, že nám ukazuje, čo naše správanie ovplyvňuje zvonku aj zvnútra. Keď lepšie pochopíme sily, ktoré nás naozaj riadia, tak zistíme, že nie sme bezmocní zoči-voči našim ľudským vrtochom (vrátane nečestnosti), že dokážeme zmeniť štruktúru nášho prostredia a že tým môžeme dosiahnuť korektnejšie správanie a výsledky.

Dúfam, že výskum, ktorý opisujem v nasledujúcich kapitolách, nám pomôže pochopiť, čo spôsobuje naše vlastné nečestné správanie, a poukáže na zaujímavé spôsoby, ako ho dostať pod kontrolu a obmedziť.

Vydajme sa na cestu...

## Test jednoduchého modelu racionálneho páchatela

**D**ovoľte mi ísť rovno k veci a povedať to priamo: Ľudia podvádzajú. Aj vy podvádzate. A áno, aj ja z času na čas podvádzam.

Ako vysokoškolský profesor sa snažím udržiavať záujem študentov, a tak občas pozvem do triedy zaujímavých hosťujúcich prednášateľov, čo je tiež dobrý spôsob, ako obmedziť čas, ktorý trávim prípravou. V podstate je to výhodná situácia pre hosťa, pre triedu a samozrejme aj pre mňa.

Na jednu z týchto prednášok, kde sa zadarmo zbavím učenia, som na hodinu behaviorálnej ekonómie pozval špeciálneho hosťa. Tento múdry, uznávaný muž má výborné výsledky: pred tým, ako sa stal legendárnym konzultantom bánk a riaditeľov, získal doktorát z práva a ešte predtým bakalársky titul na Princetone. „V uplynulých niekoľkých rokoch,“ povedal som triede, „pomáhal náš uznávaný hosť elitným biznismenom splniť si sny!“

Po tomto úvode prišiel na scénu hosť. Od začiatku bol priamočiary. „Dnes vám pomôžem, aby ste si splnili svoje sny. Sny o PENIAZOCH!“ kričal zvonivým hlasom ako cvičiteľ zumby. „Chcete zarobiť nejaké PENIAZE?“

Každý pritakával a smial sa, oceňujúc jeho energický, neformálny prístup.

„Je tu niekto bohatý?“ spýtal sa. „Ja viem, že som, ale vy, vysoko-

školskí študenti, nie ste. Nie, vy všetci ste chudobní. Ale to sa zmení vďaka sile PODVÁDZANIA. Poďme na to!“

Potom vymenoval niekoľko nechvalne známych podvodníkov od Čingischána až po súčasnosť, vrátane tuctu generálnych riaditeľov, Alexa Rodrigueza,<sup>4</sup> Bernieho Madoffa,<sup>5</sup> Marthy Stewartovej<sup>6</sup> a mnohých ďalších. „Všetci chcete byť ako oni,“ nabádal ich. „Chcete mať moc a peniaze! A to všetko môže byť vaše vďaka podvádzaniu. Dávajte pozor a prezradím vám tajomstvo!“

Po tomto inšpiratívnom úvode nastal čas na skupinové cvičenia. Požiadal študentov, aby zavreli oči a trikrát sa zhlboka, očisťujúco nadýchli. „Predstavte si, že ste podvádzali a získali svojich prvých desať miliónov dolárov,“ povedal. „Čo urobíte s týmito peniazmi? Vy! V tyrkysovom tričku!“

„Dom,“ povedal študent hanblivo.

„DOM? My boháči to voláme VILA. A vy?“ povedal, ukazujúc na ďalšieho študenta.

„Dovolenka.“

„Na súkromnom ostrove, ktorý vlastníte? Výborne! Keď zarobíte toľko peňazí ako podvodníci, tak to zmení váš život. Je tu niekto gurmán?“

Zopár študentov zodvihlo ruky.

„Čo tak jedlo osobne pripravené Jacquesom Pépinom? Ochutnávka vína v Châteauneuf-du-Pape? Keď zarobíte dosť peňazí, môžete naveky žiť na vysokej nohe. Len sa spýtajte Donalda Trumpa! Pozrite sa, všetci vieme, že za desať miliónov dolárov by ste zrazili aj svojho priateľa alebo priateľku. Som tu na to, aby som vám povedal, že to je v pohode a aby som odistil vašu ručnú brzdu!“

Vtedy si už väčšina študentov začínala uvedomovať, že tu čosi nehrá. Ale po tom, čo predchádzajúcich desať minút strávili tým, že pred ostatnými snívali o všetkých úžasných veciach, ktoré by urobili so svojimi prvými desiatimi miliónmi dolárov, boli rozorvaní medzi túžbou byť bohatí a priznaním, že podvádzanie je morálne nesprávne.

„Vidím, že váhate,“ povedal prednášajúci. „Nesmiete dovoliť emóciám, aby diktovali vaše skutky. Musíte sa postaviť strachu zoči-voči

<sup>4</sup> Americký bejzbalista, ktorý sa priznal k užívaniu steroidov, pozn. prekladateľa

<sup>5</sup> Americký investičný manažér, ktorý pyramidovou schémou pripravil svojich klientov približne o 50 miliárd amerických dolárov, pozn. prekladateľa

<sup>6</sup> Americká mediálna magnátka, ktorá bola odsúdená za zneužitie dôverných informácií pri obchodovaní s akciami, pozn. prekladateľa

analýzou nákladov a výnosov. Aké sú klady zbohatnutia podvádzaním?“ spýtal sa.

„Že zbohatnete!“ odpovedali študenti.

„Správne. A aké sú zápory?“

„Že vás chytia!“

„Nuž,“ povedal prednášajúci, „existuje ŠANCA, že vás chytia, ALE – poviem vám tajomstvo! Nechať sa chytiť pri podvádzaní nie je to isté, ako byť potrestaný za podvádzanie. Pozrite sa na Bernieho Ebbersa, bývalého riaditeľa firmy WorldCom. Jeho právnik v obhajobe tvrdil, že Ebbers jednoducho nevedel, čo sa deje. Alebo na Jeffa Skillinga, bývalého riaditeľa Enronu, ktorý napísal slávny email: „Skartujte dokumenty, idú po nás.“ Skilling neskôr pri svedeckej výpovedi hovoril, že to myslel ‚sarkasticky‘. Ak ani táto obrana nevyjde, vždy môžete ujsť do krajiny, ktorá nemá zákony o vydávaní zločincov!“

Pomaly ale isto môj hosťujúci prednášajúci – v skutočnom živote komik Jeff Kreisler, ktorý je autorom satirickej knihy *Zbohatnite podvádzaním* – argumentoval v prospech finančných rozhodnutí len na základe nákladov a výnosov bez toho, aby bral ohľad na morálny rozmer. Pri počúvaní Jeffovej prednášky si študenti uvedomili, že z dokonale racionálnej perspektívy mal úplnú pravdu. Zároveň si však nemohli pomôcť, propagácia podvodu ako najlepšieho spôsobu na dosiahnutie úspechu bola znepokojujúca a odpudivá.

Na konci hodiny som sa študentov spýtal, nakoľko podľa nich ich vlastné správanie zapadá do JEDNODUCHÉHO MODELU RACIONÁLNEHO PÁCHATEĽA. „Koľko príležitostí podvádzať bez prichytenia máte počas bežného dňa?“ opýtal som sa. „Koľko z týchto príležitostí využijete? O koľko viac podvádzania by sme videli vo svojom okolí, keby každý zaujal Jeffov postoj posudzovania nákladov a výnosov?“

### **Príprava scény na testovanie**

Tak Beckerov, ako aj Jeffov prístup k nečestnosti pozostáva z troch hlavných prvkov: (1) úžitok, ktorý získame zo zločinu; (2) pravdepodobnosť prichytenia a (3) očakávaný trest, ak nás prichytia. Porovnaním prvej zložky (zisku) s ďalšími dvoma (možné náklady) môže racionálna ľudská bytosť určiť, kedy sa konkrétny zločin oplatí, a kedy nie.

Je možné, že jednoduchý model racionálneho páchatela je presným opisom spôsobu, akým ľudia robia rozhodnutia o čestnosti a podvá-