

DAN ARIELY

Pokračovanie bestselleru
Aké drahé je zadarmo



AKÁ DRAHÁ JE INTUÍCIA?

Prečo nás zdravý rozum vedie
k nesprávnym rozhodnutiam

premedia

DAN ARIELY V SLOVENČINE

Aké drahé je zadarmo

Aká drahá je intuícia

Psychológia peňazí

Ako klameme

DAN
ARIELY

AKÁ DRAHÁ JE
INTUÍCIA

Z angličtiny preložila
Ľubomíra Kuzmová

premedia

Dan Ariely: Aká drahá je intuícia

Prvé vydanie

Z anglického originálu *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home* preložila Lubomíra Kuzmová.

Vyšlo vo vydavateľstve Premedia, Bratislava 2021, ako jeho 273. publikácia. Redakcia Marián Lukáč, jazyková redakcia Tomáš Mrva, obálka František Hříbal, tlač Arimes, Bratislava.

Copyright © 2010 by Dan Ariely

Translation © Lubomíra Kuzmová, 2021

Slovak edition © Vydavateľstvo Premedia

All rights reserved

www.premedia.sk, info@premedia.sk

ISBN 978-80-8159-970-5

*Mojim učiteľom, spolupracovníkom a študentom, vďaka ktorým
je vedecká práca taká zábavná a vzrušujúca.*

*A všetkým účastníkom našich pokusov – ste motorom vedeckého
výskumu a som vám nesmierne vďačný za všetku pomoc.*

Obsah

ÚVOD

Lekcie z prokrastinácie a vedľajšie účinky liečby
*Hepatitída a prokrastinácia ... Terapia filmami ... Čo by sme mali
robiť a behaviorálna ekonómia ... Od jedla k nekompatibilnému
dizajnu ... Prečo je dôležité brať do úvahy iracionalitu*

11

Prvá časť

AKO SA VZPIERAME LOGIKE NA PRACOVISKU

PRVÁ KAPITOLA

Menej muziky za viac peňazí:

Prečo veľké odmeny vždy nefungujú

*O myšiach a ľuďoch, alebo ako vysoké odmeny ovplyvňujú potkany
a bankárov ... Meranie vplyvu vysokých odmien v Indii ... Avezia
k strate: prečo odmeny v skutočnosti nie sú odmenami ... Práca pod
tlakom: špičkoví basketbalisti ... Tréna na pódiu a spoločenská
stránka vysokých odmien ... Vplyv platov na spoločnosť*

23

DRUHÁ KAPITOLA

Zmysluplnosť práce:

Čo nás o radosti z práce môže naučiť stavebnica Lego
*Ste to, čím sa živíte: identita a práca ... Útrapy zbytočnej práce ...
Čo nás naučil papagáj – a zopár hladných potkanov ... Hľadanie
zmyslu pri skladaní lega ... Aby na práci opäť záležalo*

48

TRETIA KAPITOLA:

Efekt IKEA: Prečo preceňujeme vlastné výtvary

Prečo nás IKEA núti červenat' sa (od hrdosti) ... Hodiny varenia: ako nájsť kompromis medzi pridávaním vody do koláčovej zmesi a pečením jablkového koláča z čerstvých surovín ... Skutočná hodnota tisícov žeriavov (a žiab) origami ... Šité na mieru ... Prečo nám nestačí polovičatá robota ... Prečo musíme mať svoju prácu radi

69

ŠTVRTÁ KAPITOLA

Predsudky voči cudzím vynálezom:

*Prečo sú „moje“ nápady lepšie ako „vaše“
Mark Twain opísal všeobecne platnú hlúposť ... Prečo dávame prednosť vlastným myšlienkam ... Teória zubnej kefky ... Čo sa môžeme naučiť od Edisona*

87

PIATA KAPITOLA

Čas na pomstu: Prečo hľadáme spravodlivosť?

Radosť z odplaty ... Záchrana bánk a libra mäsa ... Sladká pomsta spoločnosti Audi ... Etiketa pomsty ... Firmy, pozor: keď sa zákazníci sťažujú verejne ... Ako sa pomsta využíva a zneužíva ... Ako nahradit' škody

99

Druhá časť

AKO SA VZPIERAME LOGIKE DOMA

ŠIESTA KAPITOLA

O adaptácii: Prečo si na všeličo zvykneme (ale nie vždy a nie na všetko)

Žaby: varit' či nevarit'? ... Adaptácia na vizuálne podnety a prah bolesti ... Hedonická adaptácia: od domov k manželkám a ďalej ... Ako nás hedonický kolobeh núti nakupovať ... Ako môžeme adaptáciu prerušiť a zlepšiť ... Ako ťažiť z vlastnej prispôsobivosti

125

SIEDMA KAPITOLA

Páči-nepáči? Adaptácia, asortatívne párenie a trh s krásou
*Osobná adaptácia ... Keď si duša a telo nerozumejú ... Vrana k vrane
v lúbošných vzťahoch: adaptujeme sa? ... Opýtajme sa internetu:
zoznamovacie portály a kritériá lásky ... Ako som sa zoznámil
s tvou mamou*

149

ÔSMA KAPITOLA

Keď zlyháva trh: príklad z online zoznamovania
*Úloha dohadzovačky ... Nefunkčný trh nezadaných (žiadna novinka)
... Rozdiel medzi vaším partnerom a digitálnym fotoaparátom ...
Exemplárne zlyhanie v randení ... Ako zoznamovacie portály skresľujú
naše vnímanie ... Nápad na lepšiu zoznamovaciu budúcnosť*

165

DEVIATA KAPITOLA

O empatii a emóciách: Prečo reagujeme na utrpenie jedného
človeka, ale utrpenie veľkého počtu ľudí nás nezaujímá
*Bábätko Jessika verus rwandská genocída ... Rozdiel medzi
jednotlivcom a štatistikou ... Nutnosť identifikácie – nielen pri kúpe
alkoholu ... Ako nás Americká liga proti rakovine namotáva na
charitu ... Vplyv racionálneho myslenia na štedrosť ... Ako prekonať
neschopnosť čeliť veľkým problémom*

181

DESIATA KAPITOLA

Dlhodobé účinky krátkodobých emócií:

*Prečo by sme nemali konať na základe negatívnych pocitov
Neponižujte ma: ako môj kolega dostal lekcii z drzosti ... Temná
stránka pohnútok ... Rozhodovanie pod vplyvom emócií ... Dôležitosť
„irelevantných“ emócií ... Čo sa pri pádlovaní môžete naučiť o svojom
lúbošnom živote*

196

JEDENÁSTA KAPITOLA
Lekcie z iracionálneho správania:
Prečo musíme všetko testovať

*Rozhodnutie o živote a amputácii ... Gideónov biblický empirizmus ...
Čo nás naučili pijavice ... O koľko sme zmúdreli, dúfajme*
213

POĎAKOVANIE

224

ZOZNAM SPOLUPRACOVNÍKOV

226

POZNÁMKY

230

BIBLIOGRAFIA A ODPORÚČANÁ LITERATÚRA

232

ÚVOD

Lekcie z prokrastinácie a vedľajšie účinky liečby

Neviem ako vy, ale ja nepoznám nikoho, kto by nepríjemné povinnosti neodkladal na neskôr. Prokrastinácia je takmer univerzálny problém, ktorého sa dá zbaviť len veľmi ťažko – bez ohľadu na množstvo času a energie vynaložených na posilňovanie vôle a sebaovládania.

Úvodom by som vám rád porozprával, ako som sa s neduhom prokrastinácie vyrovnal ja sám. Pred mnohými rokmi som utrpel hrôzostrašný úraz. V mojej blízkosti vybuchla magnéziová svetlica a na sedemdesiatich percentách tela mi spôsobila popáleniny tretieho stupňa (písal som o tom v knihe *Aké drahé je zadarmo*^{*}). Aby toho nebolo málo, po troch týždňoch strávených v nemocnici som sa pri transfúzii krvi nakazil hepatitídou. Dostať nebezpečnú chorobu pečene samozrejme nie je príjemné nikdy, ale vzhľadom na môj zúbožený stav bolo toto načasovanie obzvlášť nešťastné. Choroba zvyšovala riziko komplikácií, predlžovala liečbu a moje telo odmietalo prijať kožné transplantáty. Lekári navyše nevedeli zistiť, o aký druh ochorenia pečene ide. Vedeli, že netrpím hepatitídou A ani B, ale nevedeli identifikovať kmeň vírusu. Choroba časom ustúpila, no naďalej som trpel zápalmi, ktoré spomaľovali moje uzdravenie.

O osem rokov neskôr, keď som študoval na vysokej škole, sa choroba vrátila v plnej sile. Navštívil som študentské zdravotné

* Čitatelia s vynikajúcou pamäťou si možno na časť tohto príbehu spomenú.

stredisko a po mnohých odberoch krvi mi doktor oznámil diagnózu: bola to hepatitída typu C, ktorej kmeň vedci len nedávno izolovali. Napriek tomu, že som sa cítil pod psa, stanovenie diagnózy som uvítal. Konečne som vedel, čo mi je. Nová experimentálna liečba interferénom vyzerala sľubne. Doktor sa ma opýtal, či sa nechcem zapojiť do experimentálnej štúdie a účinnosť interferónu otestovať. Keďže mi hrozila pečeňová fibróza, cirhóza a skorá smrť, experimentálna liečba sa javila ako menšie zlo.

Liečebný režim nebol vôbec príjemný. Spočiatku som si mal interferón pichať sám trikrát týždenne. Lekári ma varovali, že po každom vpichnutí budem mať príznaky podobné chrípke: horúčku, bolesti hlavy, nevoľnosť a pocit na zvracanie. Čoskoro som sa o tom presvedčil. Bol som však odhodlaný s chorobou zatočiť, a tak som každý pondelok, stredu a piatok v priebehu najbližšieho roka a pol vykonával nasledovný rituál: po príchode domov zo školy som z lekárničky vybral ihlu, otvoril chladničku, naplnil striekačku správnu dávkou interferónu a vrazil si ihlu hlboko do stehna. Potom som si lahol do veľkej hojdacej siete – jediného zaujímavého kusu nábytku v mojej podkrovnej študentskej izbe, odkiaľ som mal dokonalý výhľad na televízor. Po ruke som mal vedro na vývratky a deku. Asi po hodine som dostal horúčku, triašku a bolesti hlavy a po chvíli som zaspal. Na druhý deň doobeda som sa zotavil a mohol som sa opäť venovať štúdiu.

Tak ako ostatní pacienti, ktorí sa zapojili do štúdie, aj ja som ustavične zápasil nielen s nevoľnosťou, ale aj so základným problémom prokrastinácie a sebaovládania. Každý deň liečby som sa cítil mizerne. Dúfajúc, že nakoniec sa uzdravím, som šesťnásť hodín trpel neznesiteľnou nevoľnosťou. Musel som prekonať *negatívny okamžitý účinok* a dúfať, že povedie k *pozitívnemu dlhodobému účinku*. A práve toto je často hlavný kameň úrazu: nedarí sa nám plniť krátkodobé úlohy, ktoré by nám v dlhodobom horizonte prospeli. Hoci nás hryzie svedomie, vyhýbame sa nepríjemným činnostiam, ktoré treba urobiť hneď (napríklad zacvičiť si, dokončiť otravný projekt, upratať garáž), aby sme sa v budúcnosti mali lepšie (boli zdravší, získali povýšenie či pochvalu od manželky).

Na konci osemnásťmesačnej skúšky mi lekári povedali, že liečba dopadla úspešne a že som spomedzi pacientov bol jediný, kto si interferón vždy pichal podľa predpisu. Všetci ostatní účastníci štúdie liečebnú kúru veľakrát vynechali, čo vzhľadom na pridružené

nepříjemnosti sotva niekoho prekvapí. (Nedodržiavanie liečebného režimu je skutočne veľmi častý problém.)

Pýtate sa, ako sa mi podarilo pretrpieť tie dlhé mesiace mučenia? Nie, nemám železné nervy. Ako každý smrteľník, aj ja mám množstvo problémov so sebaovládaním a v kútiku duše som sa chcel injekcii vyhnúť každý deň. Mal som však trik, ako si liečbu spríjemniť. Moja stratégia spočívala v pozeraní filmov. Filmy zbožňujem, a keby som mal viac času, každý deň by som si pustil aspoň jeden. Keď mi lekári povedali, čo ma čaká po pichnutí injekcie, zaumienil som si, že sa budem motivovať filmom. Vzhľadom na vedľajšie účinky som aj tak nemohol robiť takmer nič.

Každý liečebný deň som sa po ceste do školy zastavil vo videopožičovni a vybral si zopár filmov, ktoré som chcel vidieť. Celý deň som sa tešil, ako si ich večer užijem. Keď som prišiel domov, pichol som si injekciu, usalašil sa v hojdacej sieti a môj filmový minifestival sa mohol začať. Týmto spôsobom som sa naučil spájať si injekciu so skvelým filmovým zážitkom. A hoci sa negatívne vedľajšie účinky napokon dostavili a pozitívna nálada ma prešla, vďaka plánovaniu filmového večera som si injekciu spájal viac so zábavou než s nepříjemnými stavmi a mohol som tak pokračovať v liečbe. (V tomto prípade bolo mojím šťastím, že mám relatívne zlú pamäť, takže niektoré filmy som mohol pozeráť stále dokola).

AKÉ PONAUCENIE Z tohto príbehu vyplýva? Všetci máme povinnosti, ktorým by sme sa najradšej vyhli, najmä ak nás pekné počasie láka von. Neradi sa prehrýzame účtovnými dokladmi pri vyplňaní daňového priznania, neradi upratujeme dvor, dodržiavame diétu, šetríme na dôchodok či podstupujeme nepříjemnú liečbu. Pravdaže, v dokonale racionálnom svete by prokrastinácia nepredstavovala nijaký problém. Jednoducho by sme si spočítali prínos dlhodobých cieľov, porovnali s krátkodobými pôžitkami a pochopili, že ak sa dnes trochu potrápime, zajtra nám to prinesie veľký ošoh. Ak by sme si to vedeli takto spočítať, mohli by sme sa sústrediť na to dôležité. S chuťou by sme sa vrhli do dokončovania projektu a tešili sa na pocit spokojnosti po dobre vykonanej práci. Prestali by sme sa prejedat' a časom by sme sa cítili zdravšie. Užívali by sme lieky podľa predpisu a dúfali, že nám doktor jedného dňa oznámi: „Vaša liečba dopadla úspešne.“

Žiaľ, väčšina z nás dáva prednosť uspokojovaniu okamžitých potrieb pred plnením dlhodobých cieľov.* Správame sa tak, akoby sme predpokladali, že niekedy v budúcnosti budeme mať viac času a peňazí a budeme menej unavení či vystresovaní. Akoby ideálny čas na všetky nepríjemné veci v živote bol „neskôr“. A pritom odkladanie nepríjemností v konečnom dôsledku vedie k tomu, že sa na dvore hromadí ešte väčší neporiadok, že nám daňový úrad udelí pokutu, že budeme mať nízky dôchodok alebo že sa nikdy nevyľiečime. Po príklady nemusíme chodiť ďaleko. Stačí sa nad sebou zamyslieť a priznať si, že krátkodobé obety v záujme dlhodobých cieľov neprinášame príliš často.

ALE ČO TO MÁ SPOLOČNÉ s témou tejto knihy? Takmer všetko.

Z racionálneho hľadiska by sme mali robiť len také rozhodnutia, ktoré sú v našom najlepšom záujme. Mali by sme vedieť rozlišovať medzi jednotlivými možnosťami a vypočítať si, aký veľký prínos pre nás majú nielen v krátkodobom, ale aj v dlhodobom horizonte. A vybrať si tú možnosť, ktorá nám prinesie najväčší úžitok. Ak máme nejakú dilemu, mali by sme situáciu vnímať jasne a bez predsudkov, posúdiť plusy a mínusy tak objektívne, ako keby sme porovnávali rôzne druhy laptopov. Ak trpíme nejakou chorobou, na ktorú existuje nádejná liečba, mali by sme dodržať všetky lekárske odporúčania. Ak trpíme nadváhou, mali by sme si vyhrnúť rukávy a každý deň prejsť niekoľko kilometrov, zahrnúť do jedálneho varené ryby a zeleninu a piť vodu. Ak fajčíme, mali by sme prestať – bez zbytočného *ale*.

Bolo by skvelé, keby sme sa týmito odporúčaniami dokázali racionálne a odhodlane riadiť. Bohužiaľ to tak nie je. Prečo by inak prepadali milióny permanentiek do posilňovní? Prečo by ľudia esemeskovali za volantom a riskovali tým nielen svoj život, ale aj životy druhých? A prečo... (doplňte si podľa ľubovôle).

A PRÁVE TU SA DOSTÁVA k slovu behaviorálna ekonómia. V našom odbore nevychádzame z toho, že ľudia sú dokonale rozumné, kalkulujúce stroje. Práve naopak – pozorujeme, ako sa správajú v reálnych situáciách, pričom tieto pozorovania nás veľmi často vedú k zisteniu, že človek je bytosť iracionálna.

* Ak si myslíte, že nikdy nedávate prednosť krátkodobým zážitkom pred dlhodobými cieľmi, opýtajte sa svojej polovičky alebo priateľov. Určite nájdú zopár príkladov.

Z racionálnej ekonómie sa nepochybne dá veľa naučiť, no niektoré jej hypotézy – napríklad, že ľudia vždy robia najlepšie rozhodnutia, že chybujú menej, ak sa ich rozhodnutia týkajú veľkej sumy peňazí, alebo že sa trh sám koriguje – môžu mať katastrofálne následky.

Predpokladať u ľudí dokonale racionálne správanie môže byť veľmi nebezpečné. Pre lepšiu predstavu si vezmeme šoférovanie. Doprava, podobne ako finančné trhy, je systém vytvorený človekom a po príklady fatálnych či drahých omylov nemusíme chodiť ďaleko (najmä u druhých, keďže vlastné chyby často nevnímame). Výrobcovia áut a projektanti ciest vedia, že ľudia pri šoférovaní občas nepoužívajú rozum, a preto navrhujú vozidlá a cesty s ohľadom na bezpečnosť vodičov a pasažierov. Automobiloví projektanti a inžinieri sa snažia obmedzené ľudské schopnosti vyvážiť bezpečnostnými pásmi, systémami ABS, spätnými zrkadlami, airbagmi, halogénovými svetlami či snímačmi vzdialenosti. Cestní projektanti zas navrhujú na diaľniciach odstavné pásy, niektoré dokonca oddelené zdrsnenými čiarami, na ktorých pneumatiky zavrčia. Napriek všetkým týmto bezpečnostným opatreniam však ľudia pri šoférovaní stále robia množstvo chýb (vrátanie pitia a esemeskovania), ktoré vedú k nehodám, úrazom, ale aj úmrtiam.

Vezmeme si taký pád burzy na Wall Street v roku 2008 a jeho vplyv na hospodárstvo. Ak vieme, že človek je omylný tvor, prečo nezavedieme opatrenia, ktorými by sme systematickým chybám na finančných trhoch – systémoch vytvorených človekom – predišli? Prečo nezavedieme bezpečnostné opatrenia, ktorými by sme manažérom miliardových investícií zabránili robiť neveriteľne drahé chyby?

ZÁKLADNÝ PROBLÉM ľudskej omylnosti ešte prehľbujú technologické výtobytky, ktoré sú v zásade veľmi užitočné, no keď sa snažíme správať v našom najlepšom záujme, neraz nám v tom bránia. Napríklad mobilný telefón je praktické zariadenie, pomocou ktorého si okrem telefonovania môžeme s priateľmi posilať esemesky či e-maily. Ak píšete esemesku počas chôdze, nepozeráte sa pod nohy, ale na displej a hrozí, že narazíte do stĺpa alebo do okoloidúceho človeka. Následky by boli nepríjemné, ale nie smrteľné. Ak sa necháte rozptýliť počas chôdze, nič strašné sa nedeje. No skúste do tejto rovnice pridať auto a máte hotový recept na pohromu.

Ďalej sa pozrime, ako technologický pokrok v poľnohospodárstve prispel k epidémii obezity. Pred tisíckami rokov, keď sme spaľovali

kalórie lovom a zberom na pláňach a v džungliach, všetku energiu sme si museli starostlivo uložiť. Keď sme narazili na potravu s obsahom tuku či cukru, snažili sme sa jej dosýta najesť. Príroda nás navyše vybavila praktickým mechanizmom – približne dvadsaťminútovým intervalom, ktorý uplynie od konzumácie dostatočného množstva kalórií po pocit nasýtenosti. Takto sme si mohli nahromadiť tuk, ktorý sa nám zišiel neskôr, keď sa nám nepodarilo uloviť laň.

A teraz sa presuňme o pár tisícročí vpred. Namiesto naháňania zveri trávim v industrializovaných krajinách väčšinu času sedením pri stole a pozeraním na monitor. Obilie či sóju už nesejeme a nezbierame sami, pestovanie plodín sme prenechali komerčnému poľnohospodárstvu. Výrobcovia potravín premieňajú obilie na sladké tučné jedlá, ktoré si kupujeme v supermarketoch a reštauráciách s rýchlym občerstvením. V cukrárňach a kaviarňach dokážeme v krátkom čase skonzumovať tisícky kalórií, vyslovene po cukre a tuku bažíme. Na raňajky zlupneme bagetu so syrom, vajcom a slaninou, ale na dvadsaťminútový interval nečakáme. Okamžite si objednáваме ďalšie kalórie v podobe sladeného kávového nápoja a pol tučta šišiek posypaných práškovým cukrom.

V zásade platí, že mechanizmy, ktoré sa u nás vyvinuli v raných rokoch evolúcie, mali v dávnej minulosti zmysel. No vzhľadom na nepomer medzi rýchlosťou technologického pokroku a evolúciou človeka nám kedysi užitočné inštinkty a schopnosti teraz stoja v ceste. Následky zlého rozhodovania, ktoré sa v minulých storočiach prejavovali len ako nepríjemnosti, môžu dnes náš život výrazne ovplyvniť.

Keď si projektanti moderných technológií neuvedomujú, že človek je tvor omylný, navrhujú nové systémy pre finančné trhy, poisťovníctvo, školstvo, poľnohospodárstvo či zdravotníctvo bez ohľadu na ľudské limity (mám veľmi rád termín *technológie nekompatibilné s človekom* – a sú naozaj všade). Nutne to vedie k chybám a niekedy až k obrovským zlyháním.

TENTO NÁHLED na ľudskú povahu môže na prvý pohľad pôsobiť trochu sklúčujúco, ale nemusí to tak byť. Behaviorálni ekonómovia sa snažia ľudskej slabosti porozumieť a ponúknuť milosrdnejší, realistickejší a účinnejší návod, ako odolať pokušeniam, posilniť si sebaovládanie a v konečnom dôsledku dosiahnuť dlhodobé ciele. Z hľadiska spoločnosti je nesmierne prínosné, aby sme pochopili príčiny našich zlyhání a vymysleli spôsob, ako ich prekonať. Keď pochopíme, čo skutočne

ovplyvňuje naše správanie a čo nás zvádza z cesty – či už v práci pri rozhodovaní o odmenách a motivácii alebo v tých najosobnejších oblastiach života, ktoré sa týkajú partnerstva či šťastia – ľahšie získame kontrolu nad svojimi peniazmi, vzťahmi, schopnosťami, bezpečnosťou a zdravím, či už ako jednotlivci alebo ako spoločnosť.

Toto je skutočným cieľom behaviorálnej ekonómie: pochopiť, ako naozaj fungujeme, aby sme si mohli lepšie všímať vlastné slabosti, uvedomovať si ich vplyv na naše správanie a robiť lepšie rozhodnutia. Hoci neverím, že sa z nás stanú dokonalí majstri, som presvedčený, že pochopiť spleť iracionálnych síl, ktoré nás ovplyvňujú, bude prvým krokom k lepšiemu rozhodovaniu. A to nemusí byť zďaleka koniec. Investori, firmy a zákonodarcovia môžu urobiť ďalšie kroky, ktorými sa pracovné a životné podmienky zmenia tak, aby boli kompatibilnejšie s našimi schopnosťami a neschopnosťami.

Práve to je zmyslom behaviorálnej ekonómie – odhaľovať skryté sily, ktoré formujú naše rozhodovanie v rôznych oblastiach, a hľadať riešenia bežných problémov v osobnom, pracovnom aj verejnom živote.

AKO UVIDÍTE na nasledujúcich stránkach, každá kapitola knihy vychádza z pokusov, ktoré som v priebehu rokov uskutočnil so svojimi fantastickými kolegami (na koniec knihy som pridal ich krátke životopisy). V každej kapitole som sa snažil osvetliť pohnútky, ktoré majú vplyv na rozhodovanie v rôznych oblastiach – na pracovisku i v osobnom šťastí.

Možno sa pýtate, prečo s kolegami investujeme toľko času, peňazí a energie do pokusov. Pre spoločenských vedcov sú pokusy ako mikroskopy alebo stroboskopy, keďže zväčšujú alebo osvetľujú zložité, komplexné sily, ktoré na nás pri rozhodovaní simultánne pôsobia. Pokusy nám pomáhajú spomaliť ľudské správanie na sled snímok zaznamenávajúcich jednotlivé udalosti, izolovať jednotlivé pohnútky a starostlivo a detailne ich pozorovať. Pomocou pokusov môžeme priamo a jednoznačne skúmať, prečo sa ľudia správajú tak, ako sa správajú, a dospieť k hlbšiemu poznaniu povahy vlastných pohnútok.*

Chcel by som zdôrazniť ešte jednu vec. Ak by výsledky akéhokoľvek pokusu platili len v stanovených podmienkach konkrétnej štúdie, ich hodnota by bola obmedzená. Preto by som bol rád, aby

* Pokusy občas prinesú prekvapivé, neintuitívne zistenia, inokedy zas potvrdia naše domnienky. Domnienky však ešte nie sú dôkazy. Len starostlivým experimentovaním môžeme zistiť, či bola naša intuícia v prípade určitej ľudskej slabosti správna alebo nesprávna.

ste pokusy vnímali ako ilustráciu všeobecných princípov, ktoré nám umožňujú nazrieť do vlastných myšlienkových pochodov a rozhodovania v rôznych životných situáciách. Verím, že keď pochopíte mechanizmus fungovania ľudskej povahy, budete môcť získanú vedomosť aplikovať na svoj súkromný aj pracovný život.

V každej kapitole som sa zároveň snažil dospieť k záverom užitočným pre život, podnikanie a verejnú politiku. Predovšetkým som sa snažil nájsť odpoveď na otázku, ako prekonať naše iracionálne, slepé miesta. Načrtnuté závery sú, samozrejme, len čiastkové. Ak chcete z tejto knihy – a celkovo zo spoločenských vied – mať skutočný úžitok, musíte určitý čas stráviť premýšľaním, ako sa princípy ľudského správania vzťahujú na váš život a čo by ste v ňom mohli zmeniť. V tom spočíva ozajstné dobrodružstvo.

ČITATELIA KNIHY *Aké drahé je zadarmo* by možno radi vedeli, ako sa nová kniha líši od svojej predchodkyne. V predchádzajúcej knihe sme skúmali viacero pohnútok, ktoré nás – najmä ako spotrebiteľov – nútia robiť nerozumné rozhodnutia. Kniha, ktorú držíte v ruke, sa líši v troch veciach.

V prvom rade sa, samozrejme, líši názvom. Podobne ako jej predchodkyňa vychádza z pokusov, v ktorých sme skúmali procesy rozhodovania, na iracionalitu však nahliada z iného uhla pohľadu. Slovo „iracionalita“ má zvyčajne negatívne konotácie, evokuje takmer celé spektrum od pomýlenosti po pomätenosť. Keby sme mali stvoriť človeka, pravdepodobne by sme sa zo všetkých síl snažili iracionalitu zo vzorca vynechať. V knihe *Aké drahé je zadarmo* som skúmal tienistú stránku iracionálneho správania; má však aj stránku opačnú, a to veľmi pozitívnu. Vďaka iracionálnym schopnostiam si napríklad ľahšie zvykáme na nové prostredie, dôverujeme ľuďom, tešíme sa z vynaloženého úsilia, milujeme svoje deti. Iracionálne sily sú neoddeliteľnou súčasťou nádhernej, prekvapujúcej, vrodenej ľudskej povahy (a ľudia, ktorí nemajú schopnosť prispôbiť sa, dôverovať iným či tešiť sa z práce, bývajú veľmi nešťastní). Iracionálne sily nám pomáhajú dosiahnuť veľké úspechy a existovať v rámci spoločenských štruktúr. Názvom *Aká drahá je intuícia* som sa snažil zachytiť komplexnosť iracionálnych pohnútok – na jednej strane tých, bez ktorých by sme sa najradšej zaobišli, na druhej strane tých, ktoré by sme si ako tvorcovia ľudskej povahy radi ponechali. Som presvedčený, že je dôležité porozumieť prospešným aj nepro-

spešným pohnútkam, pretože len tak môžeme začať odstraňovať tie zlé a nadväzovať na tie dobré.

V druhom rade sa aktuálna kniha líši od svojej predchodkyne tým, že je rozdelená na dve časti. V prvej sa venujeme nášmu správaniu v práci, kde trávime veľkú časť života. Zameriavame sa na vzťahy – nielen k ľuďom, ale aj k okolitému prostrediu a sebe samým. Aký máme vzťah k svojmu platu, šéfovi, vlastným výtvorom, myšlienkam, pocitom krivdy? Čo nás skutočne motivuje k dobrým výkonom? Čo nám dáva zmysel? Prečo veľké firmy odmietajú cudzie vynálezy? Prečo sa búrime proti nespravodlivosti?

V druhej časti skúmame naše správanie v medziľudských vzťahoch. Aký máme vzťah k svojmu okoliu a k vlastnému telu? Ako sa správame k druhým ľuďom, k svojim najbližším či k vzdialeným cudzincom, ktorí potrebujú našu pomoc? A aký máme vzťah k vlastným emóciám? V tejto časti knihy zisťujeme, ako sa človek adaptuje na nové podmienky, nové prostredie a nových partnerov, ako funguje (či nefunguje) svet online zoznamiek, prečo reagujeme na ľudské tragédie tak, ako reagujeme, a ako môže konanie na základe chvíľkových emócií ovplyvniť vzorce správania v ďalekej budúcnosti.

Aká drahá je intuícia sa od knihy *Aké drahé je zadarmo* líši aj tým, že je veľmi osobná. Hoci sa s kolegami pri uskutočňovaní a analyzovaní pokusov snažíme byť objektívni, kniha (najmä jej druhá časť) vychádza do veľkej miery z mojej skúsenosti pacienta, ktorý utrpel ťažké popáleniny. Tak ako všetky vážne úrazy, aj môj bol veľmi traumatický, no zároveň rýchlo zmenil môj pohľad na mnohé stránky života. Počas liečby som si začal všímať ľudské správanie z nových, jedinečných uhlov pohľadu. Začal som si klásť otázky, ktoré by mi inak nikdy nezišli na um, no vďaka úrazu sa v mojom živote dostali do popredia a stali sa ťažiskom môjho vedeckého výskumu. A predovšetkým som si začal všímať vlastné pohnútky. Verím, že rozobratím osobných skúseností a pohnútk sa mi podarí osvetliť myšlienkové pochody, ktoré ma priviedli k daným záverom, ako aj ilustrovať niektoré kľúčové aspekty našej spoločnej ľudskej povahy – vašej a mojej.

A TERAZ SA VYDAJME na cestu...

