

DAN
ARIELY

JAK

DRAHÁ

JE

NEPOCTIVOST

**PROČ
KAŽDÉMU
LŽEME,
HLAVNĚ
SAMI SOBĚ**

PRÁH

ÚVOD

Proč je nepoctivost tak zajímavá?

*Existuje způsob, jak zjistit, jestli je člověk poctivý – zeptejte se ho.
Když odpoví „ano“, je to podvodník.*

*Groucho Marx,
americký komik*

O podvádění jsem se začal poprvé zajímat v roce 2002, jen pár měsíců po pádu Enronu. Trávil jsem týden na jakési technologické konferenci a jednoho večera jsem se u skleničky potkal s Johnem Perrym, Barlowem. Johna jsem znal jako bývalého textaře kapely Grateful Dead, ale během našeho rozhovoru jsem se dozvěděl, že pracoval taky jako konzultant pro několik společností – včetně Enronu.

Pokud jste v roce 2001 nedávali pozor, pád miláčka Wall Streetu se odehrál asi takhle: prostřednictvím série důmyslných účetních triků a díky tomu, že konzultanti, ratingové agentury, představenstvo společnosti i dnes už nefungující účetní firma Arthur Andersen přivírali oči, se Enron vyšplhal do závratných finančních výšin, aby se zase zhroutil, jakmile jeho aktivity vyšly najevo. Akcionáři přišli o své investice, důchodové zabezpečení se vypařilo, tisíce zaměstnanců přišly o práci a společnost zkrachovala.

Když jsem se s Johnem bavil, zajímalo mě hlavně to, jak by popsal svoji bláhovou zaslepenost. Ačkoli pro Enron pracoval v době, kdy se společnost rychle začínala vymykat z rukou, řekl mi, že si ničeho zlověstného nevšiml. Vlastně se naprosto ztotožňoval s představou, že Enron stojí díky svým inovacím v čele nové ekonomiky, a to až do chvíle, kdy o něm začaly psát všechny noviny. Ještě překvapivější ovšem bylo, že jakmile o tom všem dozvěděl, nemohl prý uvěřit tomu, že za celou dobu žádné známky něčeho podezřelého nepozoroval. To mě zarazilo. Než se odehrál můj rozhovor s Johnem, předpokládal jsem, že celou katastrofu Enronu mají na svědomí tři ďábelští vysocí manažeři (Jeffrey Skilling, Kenneth Lay a Andrew Fastow), kteří společně naplánovali a uskutečnili rozsáhlý účetní podvod. Teď jsem tady ale seděl s chlapíkem, jehož mám rád a obdivuji ho, a ten mi vyprávěl vlastní verzi příběhu o tom, jak se zapletl s Enronem, plnou bláhové zaslepenosti – nikoli úmyslné nepoctivosti.

Samozřejmě existovala možnost, že John i všichni ostatní, kdo měli s Enronem něco společného, jsou těžce zkorumpovaní. Já jsem ovšem začal uvažovat nad tím, jestli se tu náhodou neprojevil jiný druh nepoctivosti v zaměstnání – druh, který má blízko spíš k bláhovosti a zaslepenosti a často se vyskytuje právě u lidí, jako je John, vy nebo já. Co když je celý problém nepoctivosti hlubší než jen pár červivých jablek, která zkazí celou úrodu, a co když podobná bláhová zaslepenost panuje taky v jiných společnostech?¹ Zároveň jsem si říkal, zda bychom se já nebo mí přátelé chovali podobně, kdybychom se ocitli na místě konzultantů v Enronu.

Otázka podvádění a nepoctivosti mě začala fascinovat. Odkud se berou? Nakolik je člověk schopen být poctivý, nebo naopak nepoctivý? A co je možná nejdůležitější, týká se nepoctivost jen pár černých ovcí, nebo je mnohem rozšířenější? Uvědomil jsem si, že odpověď na poslední otázku by mohla dramaticky ovlivnit způsob, jak bychom měli s nepoctivostí bojovat: jestli za všechno podvádění na světě může jenom pár „červivých jablek“, mělo by být přece snadné se celého problému zbavit. Oddělení lidských zdrojů by se při náboru nových zaměstnanců mohla soustředit na odhalování podvodníků, nebo by si firmy mohly usnadnit život, kdyby se těch, u nichž se nepoctivost projeví, průběžně zbavovaly. Pokud se ovšem celý problém netýká jen několika zbloudilců, znamená to, že nepoctivě se může chovat kdokoli, v práci i doma – včetně mě nebo vás. Jestliže tedy máme všichni určitý potenciál k tomu, stát se tak trochu zločinci, je klíčové nejdřív pochopit, jak nepoctivost funguje, a teprve potom hledat způsoby, jak tuhle stránku naší povahy uhlídat a ukočírovat.

Co o příčinách nepoctivosti vlastně víme? V klasické, na racionalitě založené ekonomické teorii se podvádění nejčastěji vysvětluje podle ekonoma Garyho Beckera z Chicagské univerzity, nositele Nobelovy ceny, který přišel s myšlenkou, že lidé páchají zločiny na základě racionální analýzy každé situace. Jak popisuje Tim Hartford ve své knize *The Logic of Life (Logika života)*,² zrození téhle teorie bylo docela prozaické. Becker jednoho dne jel pozdě na schůzku, a protože kolem nebylo dost legálních parkovacích míst, rozhodl se zaparkovat načerno

a riskovat pokutu. Později se Becker zamyslel nad svými vlastními úvahami v dané situaci a uvědomil si, že jeho rozhodování bylo čistě otázkou zvážení možných ztrát – že ho chytí, dají mu pokutu, možná odtáhnou auto – oproti zisku, totiž že se na schůzku dostane včas. Všiml si také, že v jeho srovnávání zisků a ztrát nezbylo místo na úvahy o tom, co je správné a co špatné; šlo zkrátka o to, jaké by to mohlo mít pozitivní nebo negativní důsledky.

A tak se zrodil „jednoduchý model racionálního pachatele“. Podle tohoto modelu všichni přemýšlíme a jednáme podle víceméně stejných principů jako Becker. Podobně jako průměrný zlodějíček si hledáme cestu životem a usilujeme přitom o to, co je pro nás výhodné. Jestli se nám to daří díky tomu, že vykrádáme banky nebo píšeme knihy, nemá na naše racionální porovnávání zisků a ztrát žádný vliv. Podle Beckerovy logiky to vypadá tak, že nebudeme-li u sebe zrovna mít dost peněz a pojedeme okolo malého krámku, rychle si spočítáme, kolik by mohli mít v kase, nakolik je pravděpodobné, že nás někdo chytí, a jaký trest by nás v takovém případě mohl čekat (samozřejmě včetně předčasného propuštění za dobré chování). Na základě tohoto výpočtu zisků a ztrát se rozhodneme, jestli se nám vyplatí krámkem vyloupit, nebo ne. Jádrem Beckerovy teorie spočívá v tom, že i rozhodnutí týkající se poctivosti, podobně jako většina ostatních rozhodnutí, vychází z analýzy zisků a ztrát.

Jednoduchý model racionálního pachatele je tedy velice přímočarý, otázkou ovšem zůstává, zda opravdu přesně popisuje chování lidí ve skutečném světě. Pokud ano, má společnost dvě jasné možnosti, jak se s nepoctivostí vypořádat. První je ta, že se zvýší pravděpodobnost dopadení (pošleme například do ulic víc policistů a nainstalujeme víc kamer). Druhou možností je zhoršit tresty pro ty, kdo budou dopadeni (třeba zavést tvrdší vězení nebo vyšší pokuty). Takový je tedy, milí čtenáři, jednoduchý model racionálního pachatele a tohle jsou jeho zřejmé důsledky pro vymáhání práva, tresty a nepoctivost všeobecně.

Ale co když je tenhle model poněkud zjednodušenou představou o nepoctivém chování, která je nepřesná a něco jí schází? Je-li tomu tak, obvyklé přístupy k potlačování nepoctivosti zůstanou i nadále neúčinné

né a nedostatečné. Pokud je jednoduchý model racionálního pachatele pouze nedokonalou koncepcí příčin nepoctivosti, musíme nejdřív přijít na to, proč lidé ve skutečnosti podvádějí, a lepší pochopení potom využít k tomu, abychom takové jednání vymýtili. A přesně o tom je tahle kniha.³

ŽIVOT VE SVĚTĚ RACIONÁLNÍHO PACHATELE

Než se začneme věnovat silám, které naši poctivost a nepoctivost ovlivňují, vyzkoušejme si malý myšlenkový experiment. Jaký by byl náš život, kdybychom se všichni striktně řídili jednoduchým modelem racionálního pachatele a uvažovali pouze v měřítku zisků a ztrát z toho, co děláme?

Pokud bychom žili v naprosto racionálním světě, u každého svého rozhodnutí bychom si porovnali potenciální zisky a ztráty a udělali bychom to, co by se nám zdálo nejrationálnější. Nepřijímali bychom rozhodnutí na základě emocí nebo důvěry, takže bychom s největší pravděpodobností zamykali svoji peněženku do šuplíku, kdykoli bychom jen na minutku odešli z kanceláře. Peníze bychom si strkali pod matraci nebo je zamykali do tajného trezoru. Netroufli bychom si poprosit sousedy, aby nám během dovolené vybírali poštu, protože bychom měli strach, že nás vykradou. Svoje kolegy bychom sledovali ostřížím zrakem. Nemělo by cenu potřást si rukama na znamení dohody; pro každou transakci by byly zapotřebí smlouvy, takže bychom nejspíš trávili značnou část svého času v právních bitvách a sporech. Možná bychom se rozhodli nemít děti – až vyrostou, nejspíš i ony se pokusí obrátit nás o všechno, co máme, a jestli budou bydlet s námi, budou k tomu mít spoustu příležitostí.

Samozřejmě je jasné, že lidé nejsou žádní svatoušci. Nejsme ani zdaleka dokonalí. Ale shodneme-li se na tom, že jednoduchý model racionálního pachatele nevystihuje, jak uvažujeme a jednáme, ani odpovídajícím způsobem nepopisuje náš každodenní život, pak výše zmíněný myšlenkový experiment napovídá, že nepodvádíme a nekrademe zdaleka tolik, jako kdybychom byli dokonale racionální a jednali výhradně ve vlastním zájmu.

VŠICHNI JSOU MILOVNÍCI UMĚNÍ

V dubnu 2011 se v show Iry Glasse *This American Life* [1] objevil příběh Dana Weisse, mladého univerzitního studenta, který pracoval v Centru tanečního a divadelního umění Johna F. Kennedyho ve Washingtonu. Měl za úkol doplňovat zboží do tamních prodejen suvenýrů, kde je návštěvníkům prodávalo na tři sta dobrovolníků s dozajista dobrými úmysly – hlavně důchodců, milovníků divadla a hudby.

Obchůdky fungovaly podobně jako stánky s limonádou. Nebyly v nich žádné pokladny, jen pokladničky, do kterých dobrovolníci ukládali hotovost a brali si z nich drobné. Prodejny suvenýrů byly ohromně úspěšné, za rok se v nich prodalo zboží v hodnotě 400 000 dolarů. Objevil se však jeden velký problém: z této částky se každoročně asi 150 000 dolarů ztratilo.

Když se Dan dostal na vedoucí pozici, dal si za úkol zloděje dopadnout. Začal podezírat jiného mladého zaměstnance, který peníze odnášel do banky. Kontaktoval detektivní agenturu a jeden z jejích pracovníků mu pomohl naplánovat způsob, jak pachatele odhalit. Past nastražili jednoho únorového večera. Dan do pokladničky uložil označené bankovky a odešel. Potom se spolu s detektivem ukryli do křoví nedaleko a čekali na podezřelého. Když zaměstnanec konečně na noc odcházel, uhodili na něj a několik označených bankovek v jeho kapse skutečně našli. Případ uzavřen, hm?

Ukázalo se, že ne. Onen mladík ukradl ten večer jen 60 dolarů a peníze a zboží se ztrácely i potom, co ho propustili. Jako další krok proto Dan zavedl inventární systém s přehledem cen a záznamy o prodejkách. Důchodcům řekl, aby zapisovali všechno, co prodají, i všechny peníze, které dostanou, a – jak jste určitě uhodli – peníze přestaly mizet. Problémem nebyl jeden jediný zloděj, ale spousta postarších, dobromyslných, uměnímilovných dobrovolníků, kteří si odnášeli zboží a snadno dostupné peníze.

Ponaučení z tohoto příběhu není ani trochu povzbudivé. Jak řekl Dan: „Pokud k tomu dostaneme příležitost, budeme si všechno navzájem brát... spousta lidí nad sebou musí mít dohled, aby se dokázali chovat správně.“

HLAVNÍM CÍLEM téhle knihy je prozkoumat racionální vliv zisků a ztrát, o němž se předpokládá, že nás vede k nepoctivému chování – přestože (jak uvidíte) tomu tak často není – a iracionální síly, o kterých si myslíme, že na nich nezáleží; v mnoha případech ovšem ano. Když odněkud zmizí velké množství peněz, selský rozum nám obvykle říká, že je to nejspíš práce jediného chladnokrevného zločince. Jak jsme ale viděli v příběhu o milovnících umění, podvádění nemusí mít na svědomí jediný chlapík, který si spočítal možné zisky a ztráty z toho, když ukradne spoustu peněz. Častěji za to může spíš hodně lidí, co se pořád dokola tiše ospravedlňují, vezmou-li si tu a tam trochu peněz nebo nějaké zboží. Prozkoumáme, jaké síly nás vedou k podvádění, a zblízka se podíváme i na to, proč se jindy chováme poctivě. Povíme si, kvůli čemu nepoctivost vystrkuje svoji šerednou hlavu a jak dokážeme švindlovat ve vlastní prospěch a zároveň si uchovat pěknou představu o sobě samých – právě tahle stránka naší povahy může za velký podíl nepoctivého chování.

Až probereme základní aspekty, které stojí v pozadí nepoctivosti, projdeme si několik experimentů. Ty nám pomohou odhalit, jaké psychologické vlivy společně s vlivy prostředí zvyšují nebo naopak snižují míru poctivosti v našem každodenním životě, včetně střetů zájmů, padělků, přísah, kreativity i prosté únavy. Budeme se taky zabývat společenským hlediskem nepoctivosti – třeba tím, jak ostatní ovlivňují naše chápání toho, co je správné a co špatné, nebo švindlováním v situacích, kdy naše nepoctivost může prospět někomu jinému. Nakonec se pokusíme pochopit, jak nepoctivost funguje, jak závisí na struktuře prostředí, v němž se každodenně pohybujeme, a za jakých podmínek máme sklon být poctivější nebo naopak méně poctiví.

Behaviorální ekonomie má řadu výhod: kromě toho, že dokáže popsat síly, které nepoctivost vytvářejí, umí rovněž odhalit, čím je naše chování ovlivněno zevnitř i zvenčí. Jakmile jasněji porozumíme tomu, co nás ve skutečnosti pohání, uvědomíme si, že tváří v tvář lidským nedostatkům (nepoctivost nevyjímaje) nejsme bezmocní, že strukturu svého prostředí můžeme změnit a že tak lze dosáhnout lepšího chování i lepších výsledků.

Osobně doufám, že nám výzkum popsaný v následujících kapitolách pomůže pochopit, co způsobuje naše vlastní nepoctivé jednání, a naznačí nám některé zajímavé cesty, jak je zkrotit či omezit.

Vydejme se na cestu...

KAPITOLA 1

Jednoduchý model racionálního pachatele

Půjdu s dovolením rovnou k věci a řeknu vám, jak se věci mají. Lidi podvádějí. Vy taky podvádíte. A samozřejmě že čas od času podvádím i já.

Když učím na univerzitě, snažím se témata navzájem míchat a kombinovat, abych udržel zájem studentů. Proto do svých přednášek občas zvu hosty (a zároveň jde o šikovný způsob, jak si ušetřit čas s přípravou). Vlastně z toho mají prospěch všichni – přednášející host, studenti a já ovšem taky.

Do jednoho z takových seminářů (aneb „jak se vyvléct z vyučování“) jsem na přednášku s tématem behaviorální ekonomie přivedl zvláštního hosta. Tenhle chytrý, dobře zajištěný chlapík měl vynikající životopis: než se z něj stal legendární obchodní konzultant prominentních bank a generálních ředitelů, získal doktorát z práv a před tím ještě bakalářský titul na Princetonu. „Posledních několik let,“ oznámil jsem studentům, „naš vážený host pomáhá elitním podnikatelům dosáhnout jejich snů!“

Po mém úvodu se host ujal slova. Od začátku zamířil rovnou k věci. „Dneska vám pomůžu splnit si svoje sny. Sny o PENĚŽÍCH!“ zahulákal mocným hlasem, hodným trenéra aerobiku. „Chcete si vydělat PENÍZE?“

Všichni se smíchem přitakali, protože se jim líbil jeho nadšený, neškrobený přístup.

„Je snad někdo tady bohatý?“ zeptal se. „Já tedy ano, ale vy vysokoškoláci bohatí nejste. Ne, všichni máte hluboko do kapsy. Jenže to se všechno změní – díky PODVÁDĚNÍ! Tak pojďme na to!“

Potom vyjmenoval řádku neblaze proslulých šejdů, od Čingischána až do současnosti, včetně tuctu generálních ředitelů, Alexe Rodrigueze, Bernieho Madoffa, Marthy Stewartové a tak dále. „Všichni chcete být jako oni,“ povzbuzoval publikum. „Chcete mít moc a peníze! To všechno můžete díky podvádění získat. Dávejte pozor a já vám to tajemství prozradím!“

Po inspirativním úvodu nastal čas na skupinové cvičení. Řečník vyzval studenty, aby zavřeli oči a třikrát se zhluboka nadechli. „Představte si, že jste švindlovali a přišli tak ke svým prvním deseti milionům dolarů,“ řekl jim. „Co s těmi penězi uděláte? Ty! V tom tyrkysovém tričku!“

„Dům,“ pípl student nesměle.

„DŮM? My boháči tomu říkáme VILA. A co ty?“ zeptal se a ukázal při tom na dalšího studenta.

„Dovolená.“

„Na soukromém ostrově? Perfektní! Když vyděláte tolik peněz, jako vydělávají velcí podvodníci, změní vám to život. Je někdo tady gurmán?“

Několik studentů se přihlásilo.

„Co třeba jídlo osobně připravené Jacquesem Pépinem? Ochutnávka vín v Châteauneuf-du-Pape? Když si nahrabete dost peněz, můžete si žít na vysoké noze už napořád. Jen se zeptejte Donalda Trumpa! Podívejte se, upřímně – všichni přece víme, že za deset milionů dolarů byste přejeli vlastní přítelkyni. Já jsem tady proto, abych vám řekl, že to je oukej, a abych vás odbrzdil!“

Tou dobou už si většina studentů začínala uvědomovat, že to všechno není tak docela seriózní. Protože však posledních deset minut strávili tím, že se ostatním svěřovali se svými sny o tom, co všechno by se svými prvními deseti miliony dolarů udělali, cítili se rozpolcení mezi touhou po bohatství a vědomím, že podvádění je z morálního hlediska špatné.

„Vidím, že váháte,“ pokračoval přednášející. „Nesmíte svým emocím dovolit, aby řídily vaše kroky. Se svým strachem se musíte vypořádat pomocí analýzy zisků a ztrát. Jaké to má výhody, když švindlováním zbohatnete?“ zeptal se.

„Máte hromadu peněz!“ odpověděli studenti.

„Přesně tak. A jaké to má nevýhody?“

„Dopadnou vás!“

„Ále,“ mávl host rukou. „Existuje MOŽNOST, že vás dopadnou. JENŽE – tady je to tajemství: jestli vás při podvádění přistihnou, není to totéž, jako když vás za podvádění potrestají. Jen si vezměte Bernieho Ebberse, bývalého generálního ředitele WorldComu! Jeho právník z toho vytrískal obhajobu ve stylu „a sakra“, při které tvrdil, že Ebbers prostě nevěděl, co se kolem děje. Nebo takový Jeff Skilling, bývalý generální ředitel Enronu, co napsal ten slavný e-mail se slovy „zlikvidujte ty dokumenty, jdou po nás“. Skilling později tvrdil, že to myslel

sarkasticky! A pokud ani tyhle obhajoby nezafungují, vždycky můžete zdrhnout do nějaké země, která nemá zákony o vydávání osob!“

Můj host – ve skutečném životě komik jménem Jeff Kiesler a autor satirické knihy s názvem *Get Rich Cheating (Podvádějte a zbohatnete)* – tvrdě argumentoval pro to, aby studenti k finančním rozhodnutím přistupovali čistě na základě zisků a ztrát a nebrali v potaz žádné morální ohledy. Zatímco poslouchali jeho přednášku, uvědomovali si, že z čistě racionálního hlediska má naprostou pravdu. Zároveň si ovšem nemohli pomoci, propagování švindlu coby nejlepší cesty k úspěchu se jim zdálo znepokojivé a nechutné.

Na konci přednášky jsem studenty vyzval, aby se zamysleli nad tím, do jaké míry odpovídá jejich vlastní chování modelu racionálního pachatele. „Kolikrát za běžný den máte příležitost podvádět, aniž by vám hrozilo, že vás někdo přistihne?“ zeptal jsem se. „Kolik z těchto příležitostí využijete? O kolik víc švindlu bychom kolem sebe viděli, kdyby se každý řídil Jeffovým přístupem?“

PŘÍPRAVA TESTU

Jak Beckerův, tak Jeffův přístup k nepoctivosti se skládá ze tří základních prvků: (1) zisk, který lze ze zločinu vytěžit; (2) pravděpodobnost dopadení; (3) očekávaný trest v případě dopadení. Porovnáme-li první složku (zisk) se druhými dvěma (možné ztráty), racionální lidská bytost dokáže určit, zda se jí vyplatí daný zločin spáchat, nebo ne.

Možná by model racionálního pachatele mohl přesně popisovat způsob, jakým lidé přijímají rozhodnutí týkající se poctivosti a podvádění, jenže rozpačitost z jeho důsledků, kterou mí studenti pociťovali (a já taky) naznačuje, že by stálo za to do celého problému proniknout hlouběji. (Na následujících stránkách vám podrobněji popíšu, jak jsme pro celou tuhle knihu měřili podvádění, tak prosím dávejte pozor.)

Moji kolegyně Nina Mazarová (profesorka na University of Toronto), On Amir (profesor na University of California v San Diegu) a já jsme se rozhodli, že se na to, jak lidi podvádějí, podíváme víc zblízka. Po celém kampusu MIT (kde jsem tou dobou působil jako profesor) jsme rozmístili oznámení, v nichž jsme studentům nabídli možnost vydělat

si až 10 dolarů za to, že nám věnují asi deset minut svého času.⁴ Ve stanovený čas vstoupili účastníci do místnosti, kde se usadili na židli s malým stolem (vypadalo to tam jako v klasické univerzitní učebně při zkouškách). Potom jsme všem rozdali listy papíru se sadou dvaceti různých tabulek (strukturovaných podobně jako v příkladě na obrázku 1) a účastníci dostali za úkol najít v každé z těchto matic dvě čísla, jejichž součet odpovídal 10 (nazvali jsme to maticová úloha a v téhle knize se k ní budeme průběžně vracet). Zároveň jsme jim oznámili, že mají pět minut na to, aby jich vyřešili co nejvíc, a že za každou správnou odpověď dostanou 50 centů (částka se později lišila v závislosti na dané verzi experimentu). Jakmile jim asistentka dala pokyn „Začněte!“, účastníci obrátili stránku a začali jednoduché matematické úlohy co nejrychleji řešit.

Na obrázku 1 najdete příklad toho, jak taková stránka vypadala, s detailem jedné tabulky. Jak rychle dokážete odhalit dvojici čísel, jejichž součet se rovná 10?

Experiment sice začal pro všechny účastníky stejně, ale co následovalo nakonec, po uplynutí oněch pěti minut, to záleželo na konkrétních podmínkách.

Představte si, že se v kontrolovaných podmínkách snažíte vyřešit co největší počet z uvedených dvaceti tabulek. Po uplynutí jedné minuty jste rozlouskli jednu. Uběhnou další dvě minuty a už máte tři. Čas vypršel a vy máte hotové čtyři tabulky. Vydělali jste si 2 dolary. Jdete za asistentkou a odevzdáte jí svoje odpovědi. Zkontroluje vám je a pochvalně se usměje. „Čtyři vyřešené,“ řekne a spočítá vám, kolik za to dostanete. „To je všechno,“ dodá ještě a vy můžete jít. (Podle výsledků kontrolní skupiny jsme si udělali představu o tom, jakého reálného výkonu lze v téhle úloze dosáhnout.)

A teď si představte, že se podmínky změnil: máte možnost podvádět. Všechno je podobné podmínkám kontrolní skupiny, ale po uplynutí pěti minut vám asistentka oznámí: „Když máte hotovo, spočítejte si správné odpovědi a papíry se svým řešením můžete tamhle vzadu zlikvidovat. Pak přijďte sem ke mně a nahláste mi, kolik tabulek jste měli dobře.“ Kdybyste se ocitli v téhle skupině, svědomitě byste si spočítali odpovědi, hodili „písemku“ do skartovačky, nahlásili počet vyřešených tabulek, dostali zapláceno a mohli byste jít, hm?

Obr. 1 Maticová úloha

1.88	1.82	2.91	0.8	0.53	1.88	0.08	0.74	1.17	0.07	4.58	2.57	
4.87						3.72	2.00	1.22	3.15	3.82	4.38	
5.82	1.69	1.82	2.91	3.75	5.22	5.87	4.84	5.42	5.88	2.95	4.88	2.54
6.38				8.83	8.23	2.70						
	4.67	4.81	3.05	0.17	2.48	2.44	0.08	1.88	2.38			
				8.02	5.80	2.83	0.08	1.78	2.48			
	5.82	5.06	4.28	8.05	8.21	8.80	0.58	1.88	2.58			
				8.22	8.18	2.54	1.85	0.88	2.84			
	6.36	5.19	4.57									
0.08	5.07	5.38	0.85	1.82	1.83	0.15	0.85	1.31	0.83	0.85	1.02	
1.71	0.03	8.88	8.08	5.83	1.88	4.88	2.80	2.88	2.84	2.34	2.12	
2.10	4.88	8.62	8.25	5.01	1.78	8.88	8.73	2.07	2.88	5.88	8.88	
4.53	4.85	8.92	8.38	3.18	1.81	8.75	8.85	8.17	8.88	8.37	8.33	
0.14	0.15	0.32	0.84	1.54	2.28	0.77	1.67	1.88	0.83	0.74	2.23	
5.51	5.88	0.52	4.42	3.54	2.18	3.38	3.18	2.28	8.05	2.88	3.71	
5.48	8.15	0.84	5.54	4.78	5.55	3.82	3.01	2.48	8.31	2.08	4.51	
5.28	3.31	1.17	8.88	8.83	8.78	3.88	2.83	2.53	8.45	8.44	5.28	
0.12	0.71	0.74	0.74	1.83	2.28	0.14	0.87	2.22	0.20	2.54	2.8	
4.27	3.07	2.27	2.24	5.03	3.14	5.88	5.58	5.22	1.05	2.38	2.88	
5.08	5.73	5.82	2.71	8.38	3.8	2.04	2.58	8.33	1.44	2.28	3.08	
8.27	2.03	8.28	8.28	8.18	8.48	8.77	8.50	8.52	1.73	2.18	3.85	

Jak byste se za uvedených podmínek chovali? Podváděli byste? A jestli ano, jak moc?

Díky tomu, že jsme měli k dispozici výsledky dvou skupin s různými podmínkami, mohli jsme je navzájem porovnat. V první skupině bylo podvádění nemožné, ve druhé se švindlovat dalo. Pokud by byly jejich výsledky stejné, znamenalo by to, že nikdo nepodváděl. Kdyby ale, statisticky vzato, podali lidé z druhé skupiny „lepší“ výkon, bylo by nám jasné, že účastníci experimentu svoje výsledky nadsadili (čili švindlovali), když dostali možnost zničit důkazy. Mírou podvádění téhle skupiny by byl právě rozdíl mezi počtem matic, které podle svého tvrzení vyřešili, a počtem matic správně vyřešených kontrolní skupinou.

Asi vás nepřekvapí, že si hodně lidí svoje skóre vylepšilo, když k tomu měli příležitost. Účastníci v kontrolní skupině vyřešili v průměru čtyři matice ze dvaceti. Ti, kdo mohli zničit důkazy, údajně vyřešili průměrně šest – o dvě víc než kontrolní skupina. Tenhle celkový nárůst nezpůsobilo pár jednotlivců, kteří by si vymýšleli hodně, ale spousta lidí, co švindlovali jenom trošku.

VÍC PENĚZ, VÍC PODVÁDĚNÍ

Nina, On a já jsme tedy vyčíslili základní míru nepoctivosti, a tak jsme se mohli pustit do zkoumání toho, co lidi vede k většímu nebo naopak menšímu švindlování. Podle jednoduchého modelu racionálního pachatele by lidé měli podvádět víc, když mají šanci vytěžit z toho víc peněz, aniž by je při tom někdo přistihl nebo je za to potrestal. Protože to zní to jednoduše a zároveň logicky, rozhodli jsme se to otestovat. Přichystali jsme další verzi maticového experimentu, ale tentokrát jsme si pohráli s částkami, které jsme účastníkům slíbili za každou správnou odpověď. U některých to bylo 25 centů za jednu úlohu, u jiných 50 centů nebo 1 dolar, 2 či 5 dolarů. Některým účastníkům jsme za každou správnou odpověď nabídli dokonce nehorázných 10 dolarů! Co myslíte, že se stalo? Podváděli víc ti, kdo dostali slíbeno víc peněz?

Než vám prozradím odpověď, povím vám o jednom souvisejícím experimentu. Tentokrát nedostala jiná skupina účastníků za úkol matice

sama řešit, ale vyzvali jsme je, aby si tipli, jak se zachovají účastníci, kteří ke švindlování dostanou příležitost: kolik úloh budou tvrdit, že rozlouskli? Předpovídali, že počet „správných“ odpovědí poroste spolu s tím, kolik za ně bude peněz. V podstatě se intuitivně řídili předpoklady modelu racionálního pachatele – jenže se pletli. Když jsme se podívali na to, jak moc účastníci podváděli, ukázalo se, že si svoje výsledky vylepšili v průměru o dvě správné odpovědi, bez ohledu na to, kolik jim každá z nich mohla vynést. Popravdě řečeno, když jsme našim účastníkům slíbili nejvyšší částku – 10 dolarů –, byla míra podvádění dokonce nižší.

Proč ti, co dostali slíbeno víc peněz, nepodváděli ve větší míře? Proč bylo v případě nejvyšší odměny švindlování dokonce méně? Výše odměny podvádění zjevně neovlivňuje, což znamená, že se ho nejspíš nedopouštíme na základě analýzy zisků a ztrát. Kdyby tomu tak bylo, růst potenciálního zisku (množství nabídnutých peněz) by nutně vedl k většímu švindlování. A proč ti, komu jsme nabídli nejvíc, podváděli dokonce nejméně ze všech? Mám podezření, že když si mohli za každou správnou odpověď vydělat celých 10 dolarů, bylo pro účastníky těžší švindlovat a zároveň si zachovat pocit vnitřní integrity (k tomu se ještě vrátíme). U 10 dolarů za tabulku už se nebavíme o nepoctivosti na úrovni – řekněme – propisky, kterou si odneseme domů z kanceláře. Podobá se to spíš tomu, jako bychom si vzali několik krabiček s propiskami, sešívačku a navrch ještě balík papírů do tiskárny, a to už se ignoruje nebo racionálně zdůvodňuje mnohem hůř.

CHYŤTE ZLODĚJE

V dalším experimentu jsme se zaměřili na to, co se stane, když budou účastníci tušit větší pravděpodobnost toho, že je při podvádění někdo přistihne. Jako bychom do experimentu v podstatě zapojili jakousi virtuální, částečně funkční „bezpečnostní kameru“.

Jednu skupinu účastníků jsme vyzvali, aby zničili jednu polovinu svého papíru s řešeními – což znamenalo, že kdyby švindlovali, teoreticky bychom jim na to mohli přijít. Druhá skupina měla zlikvidovat celý papír, takže mohli hladce vyváznout. Poslední, třetí skupině jsme

řekli, aby skartovali svoji písemku, opustili testovací místnost a cestou si sami vzali peníze z docela velké misky, do které jsme dali přes 100 dolarů v drobných. Za takových podmínek, kdy se vypláceli sami, mohli účastníci nejenom švindlovat (a prošlo by jim to), ale taky si mohli nabrat spoustu peněz navíc.

Opět jsme jinou skupinu požádali o tip, kolik otázek průměrně účastníci v různých podmínkách „vyřeší“. Znovu předpokládali, že lidský sklon k podvádění se bude řídit racionální úvahou a že čím bude pravděpodobnost odhalení nižší, tím budou švindlovat víc.

Co jsme zjistili? I tentokrát podváděla spousta lidí, ale jenom trochu, a míra podvádění se v jednotlivých podmínkách (zničení poloviny testu, zničení celého testu, zničení celého testu plus samostatné vyplácení odměny) nijak nelišila.

MOŽNÁ SI ŘÍKÁTE, jestli účastníci v našem pokusném prostředí skutečně věřili, že by mohli podvádět, aniž by je při tom někdo přistihl. Abychom si to ujasnili, provedli jsme s Racheli Barkanovou (profesorkou na Univerzitě Bena Guriona v Negevu) a Eynav Maharabaniovou (doktorandkou a spolupracovnicí Eynav) další studii, kde na experiment jako asistentka dohlížela buď Eynav, nebo její kolegyně Tali. Eynav a Tali jsou si v mnoha ohledech podobné – jenže Eynav je nevidomá, takže bylo snazší podvádět, pokud hlídala ona. Když si měli účastníci sami vzít peníze z misky, která stála před asistentkou na stole, mohli si nabrat, kolik chtěli, a ona je při tom nemohla vidět.

Podváděli tedy u Eynav ve větší míře? I v tomhle případě si vzali víc, než by si zasloužili, ale švindlovali úplně stejně, jako když na experiment dohlížela Tali.

Podle uvedených výsledků to vypadá, že pravděpodobnost přistižení nemá na míru podvádění žádný podstatný vliv. Samozřejmě netvrdím, že je lidem úplně jedno, jestli je někdo může přistihnout – nikdo koneckonců neukradne auto, bude-li opodál postávat strážník –, ale výsledky našich experimentů ukázaly, že šance na dopadení nemá takový vliv, jak máme sklon si myslet, a v našich testech rozhodně nehrála vůbec žádnou roli.

Možná si říkáte, jestli účastníci třeba neuvažovali nějak takhle: „Když budu podvádět jen u pár otázek, nikdo mě podezírat nebude. Ale kdybych švindloval přes míru, mohlo by to vzbudit podezření a někdo by se mě na to mohl začít vyptávat.“ Tuhle myšlenku jsme ověřili ve svém dalším experimentu. Tentokrát jsme polovině účastníků prozradili, že průměrný student v tomhle pokusu vyřeší okolo čtyř tabulek (což byla pravda). Druhé polovině jsme řekli, že jich vyřeší osm. Proč jsme to udělali? Jestliže míra podvádění souvisí s tím, že nechceme vyčnívat, měli by účastníci v obou případech podvádět tak, aby měli jen o trochu lepší výsledky než průměr (to znamená, že by nahlásili kolem šesti správných odpovědí, kdyby si mysleli, že průměr je čtyři, a přibližně deset odpovědí, kdyby to bylo osm).

Jak se tedy chovali, když věřili, že ostatní vyřeší víc tabulek? Ani trošku je to neovlivnilo. Přidali si okolo dvou odpovědí (vyřešili čtyři a tvrdili, že šest) bez ohledu na to, jestli jsme řekli, že ostatní měli v průměru správně čtyři nebo osm.

Tyhle výsledky naznačují, že při podvádění se tím, zda budeme vyčnívat nebo ne, neřídíme. Náš smysl pro vlastní morálku souvisí zřejmě spíš s mírou švindlování, která se ještě dá snést. Podvádíme v podstatě natolik, abychom sami sebe pořád mohli vnímat jako docela slušné lidi.

VZHŮRU DO DIVOČINY

Když jsme se takhle vyzbrojili předběžnými důkazy proti modelu racionálního pachatele, rozhodli jsme se s Racheli vyrazit ven z laboratoře a odvážit se do přirozenějšího prostředí. Chtěli jsme prozkoumat běžné situace, s nimiž se člověk může kdykoli setkat. Zároveň jsme si chtěli otestovat „skutečné lidi“, a ne jenom studenty (ačkoli jak jsem zjistil, studenti neradi slyší, že nepatří k obyčejným lidem). V našich dosavadních experimentech navíc až doposud scházel jeden prvek: lidé nedostali příležitost chovat se pozitivně a projevit dobrou vůli. To nejlepší, co mohli v laboratorních experimentech udělat, bylo prostě nepodvádět. Ve skutečném životě ovšem nastává spousta situací, kdy lidé mohou jednat nejenom neutrálně, ale dokonce velkoryse a štědrě.

S tímhle novým nápadem jsme se vydali pátrat po místech, kde bychom mohli vyzkoušet jak záporné, tak kladné stránky lidské povahy.

PŘEDSTAVTE SI VELKÉ TRŽIŠTĚ, které zabírá celou ulici. Takový trh najdete třeba ve městě Be'er Ševa v jižním Izraeli. Je horký den a stovky obchodníků vystavují svoje zboží před krámky, lemujícími obě strany ulice. Cítíte vůni čerstvých bylinek a nakládané zeleniny, čerstvě upečeného chleba a čerstvých malin a zrakem bloudíte mezi mísami s olivami a sýry. Obklopují vás výkřiky obchodníků, kteří nahlas vychvalují svoji nabídku: „*Rak ha yom!*“ (jenom dneska), „*Matok!*“ (sladoučký) nebo „*Bezol!*“ (levně).

Když Eynav a Tali dorazili na tržiště, zamířily každá jiným směrem a Eynav si při chůzi pomáhala bílou holí. Obě dvě postupně oslovily několik prodavačů zeleniny a poprosily je, aby jim vybrali asi dvě kila rajčat, zatímco si skočí něco zařídit. Potom se na deset minut vzdálily, vrátily se pro svá rajčata, zaplatily a odešly. Rajčata pak odnesly k jinému prodavači na druhém konci trhu, se kterým se předem domluvily, že pro ně posoudí kvalitu rajčat od jednotlivých zelinářů. Porovnáním kvality rajčat prodaných Eynav a Tali jsme mohli zjistit, kdo dostal lepší a kdo horší.

Přišla Eynav zkrátka? Nezapomínejte, že z čistě racionálního hlediska by dávalo smysl, aby jí prodavač vybral ty nejmizernější plody. Koneckonců by z toho, že jsou pěkné, nic neměla. Tradiční ekonom, řekněme z chicagské univerzity, by mohl dokonce tvrdit, že v zájmu maximálního sociálního užítku pro všechny zúčastněné (prodavače, Eynav i ostatní zákazníci) by jí dokonce *měl* dát ta nejošklivější rajčata a ta hezčí schovat pro lidi, kteří z nich budou mít potěšení i po téhle stránce. Jak se ovšem ukázalo, rajčata vybraná pro Eynav nebyla vzhledově horší, naopak, byla dokonce lepší než ta, která dostala Tali. Prodavači změnili svoje způsoby, a i když to pro jejich podnikání bylo vlastně do určité míry nevýhodné, vybírali slepé zákazníci kvalitnější produkty.

PO TAK OPTIMISTICKÝCH VÝSLEDCÍCH jsme svoji pozornost zaměřili na další povolání obvykle vnímané s notnou dávkou pode-

zření: taxikáře. Ve světě taxíků funguje jeden oblíbený figl: zákazníci, kteří neznají cestu, vezete do cíle zdlouhavou oklikou, což někdy dost značně navýší výslednou cenu. Studie zaměřená na taxíky v Las Vegas například odhalila, že některé z nich to z McCarranova mezinárodního letiště braly na hlavní bulvár přes tunel k mezistátní silnici 215, takže zákazníci platili až 92 dolarů za cestu, která měla být dlouhá jen dvě míle.[1]

Vzhledem k tomu, jakou mají taxikáři reputaci, si člověk říká, jestli všichni podvádějí a jestli je pravděpodobnější, že ošidí někoho, kdo je nemůže odhalit. V našem dalším experimentu dostaly Eynav a Tali za úkol dvacetkrát absolvovat cestu mezi vlakovým nádražím a Ben Gurionovou univerzitou. Na téhle konkrétní trase to funguje následovně: když si řidič zapne taxametr, zaplatíte kolem 25 šekelů (asi 7 dolarů). Pokud ale zůstane vypnutý, běžná paušální cena je 20 šekelů (asi 5,5 dolaru). V našem pokusu Eynav i Tali požádaly řidiče, aby taxametr zapnul. Někteří z taxikářů cestující – „amatéry“ – poučovali, že pro ně bude levnější nechat taxametr vypnutý, obě ale trvaly na svém. Na konci cesty se Eynav i Tali zeptaly, kolik jsou dlužné, zaplatily, vystoupily a čekaly pár minut na další taxík, který je odvezl zase zpátky tam, odkud právě přijely.

Po srovnání účtů jsme zjistili, že Eynav platila míň než Tali, přestože obě trvaly na placení podle taxametru. Jak se to mohlo stát? Jednou z možností bylo, že řidiči vezli Eynav nejkratší a nejlevnější cestou a Tali oklikou. Kdyby to byla pravda, znamenalo by to, že řidiči sice nepodváděli u Eynav, ale do určité míry šidili Tali. Eynav ovšem přišla s jiným vysvětlením. „Slyšela jsem, že řidiči zapnuli taxametr, když jsem je o to požádala,“ řekla nám. „Ale potom, než jsme dojeli do cíle, jsem slyšela, jak hodně z nich taxametr zase vypnulo, aby konečná cena byla něco kolem 20 šekelů.“ „To mně se tedy nic takového nikdy nestalo,“ odvětila na to Tali. „Mně taxametr nikdy nevypnuli a vždycky jsem nakonec platila okolo 25 šekelů.“

Tenhle výsledek má dva důležité aspekty. Za prvé je jasné, že taxikáři si neporovnávali potenciální zisky a ztráty, aby dosáhli co nejlepšího výdělku. Kdyby ano, tak by Eynav ošidili – tvrdili by jí, že taxametr ukazuje víc než ve skutečnosti, nebo by ji trochu povozili po městě.