

KNIHY PROKAZUJÍCÍ LIDSKOU IRACIONALITU PŘI EKONOMICKÉM ROZHODOVÁNÍ A VADY TEORIE RACIONÁLNÍ VOLBY

Jaroslav Daňhel, Vysoká škola ekonomická v Praze

DOI: 10.18267/j.polek.1025

ARIELY, D. 2009. Jak drahé je zdarma. Praha : Práh, 2009.

ISBN: 978-80-7252-239-2.

ARIELY, D. 2011. Jak drahá je intuice. Praha : Práh, 2011.

ISBN: 978-80-7252-327-6.

ARIELY, D. 2012. Jak drahá je nepoctivost. Praha : Práh, 2012.

ISBN: 978-80-7252-395-5.

V dnešním stále složitějším globálním prostředí s výraznými vlivy nahodilosti na stavy světa se v odborných kruzích stále naléhavěji diskutuje otázka motivů a kritérií lidského rozhodování v ekonomických záležitostech. V mnoha ohledech determinističtějších a méně informačně přehlacených časech našich předků klasická ekonomie přijala tezi o vždy racionálním chování dosti zidealizovaného *homo oeconomicus* a s tímto paradigmatem si poměrně dlouhou dobu vystačila. Při aplikování exaktních metod na podporu rozhodování v nejistých podmínkách bylo ve své době významnou částí odborného spektra doporučováno subjektivní aspekty z formální analýzy rozhodovacích problémů tohoto typu jednoduše vynechat.

Ortodoxní ekonomie v rámci teorie užitku předpokládala a dosud předpokládá, že pokud lidé udělají iracionální rozhodnutí, Smithova neviditelná ruka to okamžitě zaznamená a rychle nás vrátí na správnou, racionální cestu. Na tomto silném předpokladu klasická ekonomie vystavěla celou vcelku složitou konstrukci vztahů a zákonitostí, která úměrně stoupající složitosti ekonomických interakcí, stále silněji ovlivňovaných nahodilostí, přestává spolu s evidentně přestárlou Smithovou rukou v současné realitě fungovat.

Autor recenzovaných publikací, renomovaný profesor behaviorální ekonomie, Američan izraelského původu Dan Ariely, je jedním z nepřehlédnutelných představitelů teze, že lidé se reálně nechovají podle teorie o vždy optimalizujícím *homo oeconomicus*, ale naopak jsou systematicky neracionální a tato jejich vlastnost je dokonce snadno předvídatelná. Vedle nositele Nobelovy ceny Davida Kahnemana a jeho žáků Arielyho bohatá publikační aktivita, podložená jeho dlouholetými psychologickými výzkumy, prokazuje, že příliš silný předpoklad o charakteru chování abstraktního *homo oeconomicus* se stává v mnoha ohledech limitem poznání současných stavů světa pro klasickou ekonomickou vědu.

Ariely již v úvodních partiích první knihy deklaruje, že pokud se v ní zmiňuje o klasické ekonomii, má na mysli vžitý a populární předpoklad, že lidé jsou racionální bytosti a doveďou se správně rozhodovat. Kniha je ovšem celá o lidské iracionalitě, je v ní přesvědčivě ukázáno, že i ta nejdůležitější lidská rozhodnutí mají iracionální kořeny, aniž bychom o tom věděli a aniž bychom si to chtěli, či byli ochotni připustit. Při rozhodování nás ovlivňuje spousta skrytých iracionálních faktorů, majících původ v raných stádiích života, včet-

ně emocí, společenských zvyklostí a předsudků až po současné manipulace marketingovými triky. Je to tedy o zásadní otázce týkající se paradigmat ekonomické vědy: Není třeba v tomto ohledu pozměnit ekonomii z hlediska reálné psychologie? (str. 13–14).

V rámci dvanácti kapitol, nebo lépe řečeno ve víceméně samostatných esejích, jsou diskutovány mnohé palčivé otázky dnešních ekonomických stavů světa. Hned v jedné z prvních Ariely vysvětluje subjektivní příčinu současného velmi závažného společenského problému: extrémní příjmové polarity, na kterou neexistuje účinný politický recept a která narušuje sociální smír. Ariely problém vysvětluje principem relativního myšlení, tento nástroj nám pomáhá v rozhodování, v souvislosti s příjmovou polaritou ovšem vyvolává závažnou negaci: v roce 1976 byl ředitel v USA placen 36krát lépe než průměrný dělník, v roce 1993 už to bylo 131krát. V tomto roce američtí burzovní regulátoři zavedli povinné zveřejňování platů ředitelů a předpokládali, že transparentnost přinutí členy dozorčích rad neschvalovat nestoudně vysoké ředitelské platy. Stal se však pravý opak. Generální ředitelé začali platy mezi sebou srovnávat a kdo měl méně, řekl si o více. Výsledkem bylo další rozevírání nůžek: v době psaní knihy to již byl 369násobek. Ariely cituje vysvětlení amerického novináře Menskena: „Muž je se svým platem spokojen tehdy, když vydělává víc než manžel sestry jeho manželky.“ Recept se tudíž podle Arielyho nachází v etické rovině, v posledních dvou větách kapitoly: „Čím víc máme, tím víc chceme. Jediným lékem je vyjít ze začarovaného kruhu věčného srovnávání“ (str. 30).

V esejí nazvané *Omyly a mýty kolem nabídky a poptávky* Ariely upozorňuje na závažnou skutečnost, že poučky klasické ekonomie, týkající se vztahu nabídky a poptávky, zejména pak fungování tržní ceny, platí pouze za až příliš silného předpokladu, že nabídka a poptávka jsou na sobě nezávislé veličiny. V reálném životě tomu tak většinou nebývá,

jsme stále pod tlakem nabídky (včetně marketingového triku zdarma), naše rozhodování je v tomto ohledu subjektivně ovlivněno našimi prvotními rozhodnutími učiněnými v rané minulosti, náhodnou provázaností, heuristikou kotva nebo projevy stádního chování. Myšlenka klasické ekonomie o rovnováze nabídky a poptávky určující tržní cenu je sice elegantní, nicméně Ariely na základě provedených pokusů prokazuje, že zákazníci nemají své preference úplně pod kontrolou a že poptávka se nedá osvobodit od nabídky, navíc poptávkou lze snadno manipulovat. Je zřejmé, že i poučku o rovnovážné tržní ceně nutno revidovat. Obzvláště silně naši závislou poptávku ovlivňuje nabídka něčeho zdarma. Ariely dokládá na ověřených příkladech kouzlo nuly a magii slova zdarma. Přiznává, že ani on sám tomuto silnému pokušení neodolá a při noci muzeí tam vždy znovu zamíří, přestože mu zkušenost říká, že muzeum bude beznadějně přeplněné a že čekání na toalety bude zkouškou pevných nervů atd. (str. 61).

V další esejí autor vysvětluje, proč některé věci děláme rádi zadarmo, ale přestanou nás bavit ve chvíli, kdy nám za ně začnou platit. Ariely ukazuje naše žití ve dvou světech: v jednom funguje trh, v tom druhém společenské normy, zahrnující všechny drobné přátelské úsluhy, které si poskytujeme zadarmo. Mezi světem společenským a tržním existuje choullostivá a tenká hraniční čára. Ariely dokládá, že peníze mohou být ten nejdražší způsob, jak motivovat lidi. Společenské normy jsou nejen levnější, ale mnohdy i účinnější. V dnešním prostředí, charakteristickém snahou o rychlý zisk, outsourcing a drastické snižování nákladů, pozitiva tohoto přístupu vesměs zanikly. A Ariely kapitolu uzavírá: „Když uvážíme, jak náš život v posledních desetiletích ovládly tržní principy – s jejich důrazem na vyšší platy, vyšší příjmy a vyšší výdaje – možná si uvědomíme, že návrat ke starým dobrým společenským normám by nebyl marný“ (str. 80).

Další dvě kapitoly obsahují analýzu toho, jak emoce ovlivňují naše rozhodování,

v okamžiku emocionálního vzrušení zřejmě děláme horší rozhodnutí, než v klidu, a je tudíž dobré znát motivy našeho odsouvání dlouhodobých cílů (spořicí program) kvůli užítí si krátkodobého potěšení (místo zaslání částky na spořicí účet si koupíme krásné zlevněné střešníky). Esej s názvem *Jak drahé je vlastnictví* popisuje Arielyho behaviorální přístup k ekonomické kategorii vlastnictví a jejímu subjektivnímu obsahu: „Vždycky chceme větší dům, druhé auto, myčku na nádobí, lepší sekačku na trávu. Jakmile si je pořídíme, už si nedovedeme představit cestu zpátky ... Když přijdeme o příjem a musíme si najít menší byt, chápeme to jako neodpuštělnou prohru a ztrátu ... Moje rada? Zkuste vnímat své transakce (zvláště ty velké) očima nezúčastněného člověka, který není vlastníkem daného předmětu“ (str. 117).

V následujícím textu je analyzováno další slabé místo našeho rozhodování: proč se necháme tak snadno odvést od hlavního cíle. Vychází z ideje filozofa Ericha Fromma, že v moderní demokracii lidé nesoužijí nedostatek svobody, ale naopak přílišná svoboda volby a Ariely k tomu dodává: „Všechno můžeme a můžeme se stát vším, čím chceme. Nerozptylujeme se tudíž v moderním složitém světě příliš?“ A pokusy popsanými v této kapitole autor prokazuje, že ano. Navzdory všem svým znalostem o rozhodovacím procesu jsme nakonec stejně iracionální jako osel mezi dvěma kupkami sena.

Když dopředu věříme, že něco bude dobré, tak nám to také dobré připadne a naopak. Ariely se v této souvislosti snaží odpovědět na otázku, jakou sílu mají naše očekávání: mají větší sílu, než si obvykle myslíme, mohou předem ovlivnit téměř každý aspekt našeho života? Očekávání stojí za našimi předsudky, či stereotypy: „Užitečným stereotypem může být očekávání, že starší člověk bude potřebovat pomoci s počítačem, nebo že student Harvardu bude asi inteligentní člověk. Ale předsudky mohou naše vnímání a chování ovlivnit také negativně, zvláště když se týka-

jí členů nějaké národnosti, náboženské nebo jiné menšiny“ (str. 140). V tomto kontextu autor zkoumá a zobecňuje odpověď na otázku, proč lék za stovku zvládne to, co lék se stejnou účinnou látkou, ale jen za pár korun nikdy nedokáže. Praktické testy chování lidí potvrdily, jak mocný je placebo efekt, který je možno ještě stupňovat vyššími cenami.

Další dvě kapitoly se věnují kořenům neetického chování, které je v současnosti významným společenským fenoménem a ke kterému klasická ekonomie prakticky nezaujímá stanovisko, etický rozměr ekonomických interakcí je na okraji zájmu teoretiků. Přitom morální hazard a negativní výběr při lidském ekonomickém rozhodování se jeví jako jeden z hlavních problémů ekonomické praxe posledního období. Týká se to ve zvýšené míře české ekonomiky, ale jak autor ukazuje např. na kauze Enron, jde o obecný jev.

Ariely k problému neetického chování přistupuje z psychologických a behaviorálních pozic: pokládá si otázku proč tak rádi švindluje a co s tím můžeme dělat. Z hlediska nekorektního chování v byznysu je asi důležité Arielyho konstatování, že podnikatelský sektor ztrácí kvůli krádežím a podvodům zaměstnanců více, než je peněžní objem „normálních“ krádeží, bytových vloupání, ukradených aut a loupeží. „Černá“ ekonomika, zahrnující korupční jednání, nepřiznané daně, bankovní a pojistné podvody a další elegantní zločiny bílých límečků, je veřejností vnímána příznivěji než „klasické“ kriminální činy přesto, že tato ekonomika svým objemem přesahuje škody způsobené drsnými „skutečnými“ kriminálníky.

Ariely, podobně jako naši ekonomové T. Sedláček a L. Mlčoch, nabádá ekonomy k větší pokoře a návratu k morálním hodnotám našich předků. Dokládá to výsledky výzkumů. Při jednom pokusu, kdy měli účastníci možnost podvádět, dostali nejprve přečíst desatero božích přikázání. Výsledek byl do jisté míry překvapivý: v této skupině nikdo nepodváděl, přestože mohl, a výsledky

pokusu v dalších skupinách bez čtení desatera potvrdily, že když lidé dostanou příležitost podvádět, tak ji využijí. Výsledek pokusu s desaterem je variací na téma Mlčochových „jedině spravedlivých“ účetních knih, které se vedou „tam nahore“ a současná ekonomie podle něj stojí před úkolem snést tyto knihy na zem.

Situace je ovšem o to komplikovanější, že sklony k nepoctivému jednání jsou součástí našich osobností, každý v sobě má potenciál být nečestný a téměř každý podvádí – trochu. Jistý sklon k nepoctivosti se ovšem netýká jen jednotlivců, ale i firem a nemusí jít rovnou o kauzy typu Enron nebo Worldcom, v knize jsou uvedeny příklady drobnějších korporátních podvůdků. Poslední, do jisté míry předchozí text shrnuje esej nazvaná *Pivo a bezplatné občedy* s podtitulem *Co je behaviorální ekonomie a kde zůstaly bezplatné občedy?* Ze závěrů Arielyho knihy plyne vážné zpochybnění základní doktríny klasické ekonomie ohledně racionální volby, tedy předpokladu, že naše rozhodnutí jsou logická a rozumná: pokud uděláme chybu, tak se propříště poučíme, nebo nás k tomu dovedou tržní síly. Výsledky pokusů kognitivních psychologů však ukazují, že naše chování je iracionální, nikoli však náhodné. Naše chyby se dají předvídat, protože jsou stále stejné, děláme je zcela systematicky, protože je máme nastavené v našich mozcích. Kardinální otázka tedy zní: Nebylo by tedy lepší zapomenout na navivně optimistickou víru v racionálního homo oeconomicus, a postavit ekonomii na tom, jak se lidé opravdu chovají a rozhodují a ne jak by se měli chovat?

Každá kapitola první Arielyho knihy popisuje jeden parametr, který ovlivňuje naše chování. Dopad těchto vlivů je nesmírný a my máme bohužel sklon ho podceňovat. Iracionalita je všudypřítomná, ale to neznamená, že jsme proti ní zcela bezmocní. Jakmile zjistíme, kde děláme při rozhodování chyby, měli bychom změnit svůj dosavadní stereotyp uvažování, snažit se lépe pochopit sebe sama

a svá rozhodnutí v tomto směru opravit. Ariely nám slibuje, že lepší sebezpoznání nám může ve svých důsledcích přinést oproti tvrzení klasické ekonomie i příslovečný oběd zdarma.

Název druhé publikace v řadě, znovu světově úspěšné, překladatel přeložil *Jak drahá je intuice* a opatřil podtitulem *Proč nás selský rozum často vede ke ztrátovým rozhodnutím*. Ariely v úvodu této knihy deklaruje přínos pro čtenáře oproti zmíněné předchozí publikaci, který vidí především v jiném, příznivějším pohledu na lidskou iracionalitu. Tedy už ne jako na něco výlučně negativního, co měl Bůh Adamovi a Evě radši rovnou vymazat z programu. Tentokrát autor obrací čtenářovu pozornost i na pozitiva iracionality: díky iracionalitě jsme schopni se přizpůsobit novému prostředí, důvěřovat těm správným lidem, zdravě riskovat atd.

Kniha obsahuje dvě části, z nichž prvá se zaměřuje na schéma lidského rozhodování v profesním životě a práci, druhá část je věnována mezilidským vztahům. Autor zdůrazňuje, že tato kniha je osobní, čerpá z osobních niterných autorových zkušeností (a omylů).

Úvod ovšem obsahuje i hlavní smysl této knihy: Kdyby lidé byli racionální, neodkládali by nepříjemné věci mající dlouhodobý přínos na úkor krátkodobého potěšení. Tedy máme-li např. nadváhu, měli bychom cvičit a běhat a pak si dát místo lahůdek k večeři zeleninu. Asi by bylo skvělé, kdybychom byli takto racionální, ale bohužel nejsme. A to vytváří velký prostor pro behaviorální ekonomii, vědní disciplínu založenou na pozorování, jak se skutečně v reálném světě lidé chovají. Toto chování je až příliš často v rozporu s klasickou ekonomikou a teorií racionální volby. Její předpoklady, že lidé volí vždy optimální cestu, že rozhodování o větších částkách se dělá zodpovědněji a že trh se reguluje sám, zjevně často vedou k tragickým koncům (str. 9).

V první části se Ariely znovu vrací k látce probírané v předchozí knize, k příčinám současného obecně velmi závažného společen-

ského problému: extrémní příjmové polarity. Ariely začal zkoumat, zda skutečně extrémně vysoké platy motivují šéfy k lepšímu výkonu. Výsledek provedených experimentů, kdy byla zkoumána účinnost malých, středních a vysokých odměn na inteligenční výkon, byl vcelku šokující: skupiny s malým a středním bonusem se svými výsledky příliš nelišily, odměny i ty malé, byly pro ně dostatečně motivační. Nejhorší v experimentu dopadli ti, kteří měli slíbenou největší odměnu, v realu podali nejhorší výkon. Vidina velké odměny byla příliš stresující. Ariely vidí základ toho jevu v Kahnemanově a Tverskyho prospektivní teorii, konkrétně v averzi ke ztrátě, strach ze ztráty vysokého ročního bonusu, se kterým manažeři již dopředu počítají a dopředu plánují, co si za něj pořídí, je pro jejich reálný pracovní výkon spíše stresující než motivační. Lidská intuice ohledně odměňování není moc dobrá, v tomto ohledu bychom se měli spíše řídit výsledky empirických výzkumů a fakty. Arielyho závěr: „V každém případě je jasné, že potřebujeme lépe chápat vztahy mezi odměňováním, motivací, stresem a výkonností, a rozhodně musíme začít počítat s tím, že pod tlakem se nechováme tak racionálně, jak se standardní ekonomie domnívá“ (str. 40).

V další kapitole Ariely polemizuje s pohledem klasické ekonomie na pracovní trh, na práci, kterou jsme nuceni vykonávat, abychom si zajistili prostředky k živobytí. Pokud ale v práci navíc spatřujeme jistý smysl, pak je zřejmě třeba brát v úvahu vztah motivace, seberealizace a produktivity. Uvádí příklady povolání, kterými chceme být jako děti, aniž bereme v úvahu, kolik peněz budeme vydělávat: hasiči, učitelé, lékaři. Na druhé straně, z konkrétních provedených experimentů názorně ukazuje, že zbavit práci veškerého smyslu je snadné: „Jestli jste manažer, který chce opravdu účinně demotivovat své podřízené, tak prostě znehodnoťte práci přímo před jejich očima. Jestli to chcete udělat jen o trochu jemněji, tak své podřízené a jejich

výkony ignorujte“ (str. 58). Autor této recenze nemůže odolat uvést ještě jednu citaci z této kapitoly týkající se možné akademické demotivace: „Když akademik dopíše studii, zašle ji do vybraného časopisu, který ji zase obratem rozešle několika anonymním recenzentům. Ti zpravidla sepišou velmi kritický posudek, v němž autorovi sdělí, že jeho výtvar je bezcenný a neměl by nikdy, nikdy přijít do tisku. Psaní posudků je trýznivá povinnost, kterou na nás akademický život uvaluje a která sama málem stačí na to, aby připravila vědu o všechnu krásu“ (str. 43). Závěr kapitoly: pokud lidé mohou ve své práci spatřit jen trochu smyslu, jejich motivace a výkon jdou prudce nahoru.

Behaviorální vysvětlení má pýcha na vlastní výtvar a vlastnictví, uložená hluboko v lidském mozku. V knize uvedené experimenty prokazují, že když něco vytvoříme a dokončíme sami, začneme tomu přikládat větší hodnotu a žijeme v přesvědčení, že i ostatní chovají tato naše díla ve stejné vážnosti jako my sami. Toto téma pokračuje Arielyho vysvětlením, jak je v našich mozcích ukotven názor, že „my jsme to nevymysleli, takže to nebude stát za moc“, anebo „beru jakékoliv řešení, jen musí být moje“, což má svá pozitiva i negativa. Jako dilema tohoto typu se jeví možná vyšší motivace prostřednictvím vzbuzení pocitu spoluautorství myšlenky nebo projektu, který nám byl přidělen v rámci pracovního úkolu, na druhé straně se takto motivovaný pracovník může snadno stát předmětem manipulace. Příchyllost k vlastním myšlenkám nás může dovést k odmítání cizích nápadů, ačkoliv mohou být lepší. Je jen na nás, abychom z našich myšlenek vybrali ty dobré.

Poslední, pátá kapitola první části knihy má název *Pomsta je sladká* a podtitul *Proč nám tolik záleží na spravedlnosti*. Ariely v ní dokládá, co nás žene za pomstou, jak tento mechanismus funguje a co jej spouští. Na základě empirických výzkumů pak vyvozuje, že pomsta za zradu, třebaže něco stojí, je pro

nás něco jako biologická potřeba a že přináší radost, nebo alespoň něco „zatraceně podobného“ (str. 98). Touhou po pomstě lze vysvětlit chování politiků a i veřejnosti v roce 2008 vůči bankéřům, kteří byli za svou nadměrnou ziskuchtivost jako významní spolupodílníci vzniku krize trestáni, veřejně pranýřováni a regulováni. Ještě dnes s několikaletým odstupem zůstává citlivým tématem výše a důvody bankovních poplatků, diskutuje se oprávněnost účtování složek nákladů bank na poskytování úvěrů atd. Ariely dochází k závěru, že přes jistou kontroverznost je pomsta jednou ze základních reakcí našeho mozku, jde o vrozený instinkt, který je těžké překonat. Když ji ale nedokážeme potlačit, měli bychom alespoň svou pomstychtivost realizovat pozitivním způsobem. Ariely jako příklad uvádí příběh Jeffreje Katzenberka, který po vyhazovu z Walt Disney Company založil konkurenční firmu DreamWork a vyprodukoval kasovní trháč *Shrek*, který si navíc utahuje z disneyovských pohádek.

Druhá část knihy začíná analýzou osobní autorovy zkušenosti, jak nám bolest pomáhá s adaptací (autor byl po výbuchu světlice v mladistvém věku popálen na 70 % těla), kromě fyzické adaptace se zabývá i adaptací „hedonickou“ – jak si zvykáme na nové bydliště, na nové partnery atd. Některé aspekty adaptace při výběru partnera autor interpretuje na základě výsledků výzkumu, ze kterých plyne závěr, že každá naše zkušenost vede k jiné úrovni adaptace a každý člověk reaguje jinak. Měli bychom tedy vědět, jak funguje naše mysl, co adaptaci spouští a co ji zpomaluje.

Ariely se snaží zobecnit problémy adaptace a aplikovat je na situace tržního selhání. Může jít i o situaci, kdy selhává produktový design: například výrobci počítačů tvrdošíjně uvádějí velikost paměti RAM nebo rychlost procesoru, mluví tedy jazykem, který kupujícím moc neříká. Mezi příklady tržního selhání Ariely řadí i produkty pojišťoven, které v popisu pojistných podmínek uvádějí pojmy

jako spoluúčast, výluka, limit plnění apod., ale chybí informace, co se fakticky stane při zaplavení domu, ošklivé autonehodě, jak to bude s životním pojištěním. Agenti, kteří pojistky prodávají, podle jeho názoru schválně zamlžují podmínky, aby bylo těžké si spočítat jejich skutečné přínosy. Pojistný trh uvádí jako příklad důležitého tržního segmentu, který z tohoto pohledu funguje špatně (str. 178).

Aktuální a v současnosti hojně přetřásanou otázkou úlohy emocí v našem ekonomickém rozhodování autor diskutuje z behaviorálních pozic v deváté kapitole nazvané *O emocích a empatii*. Nejprve vysvětluje motto a podtitul kapitoly *Proč ochotně pomůžeme jednomu potřebnému, ale ne celé zemi*. Čím větší je počet trpících při velkých katastrofách, tím menší pomoc lidstvo věnuje. Lidé se k pomoci dají pohnout emocionálním apelem, nikoli racionální úvahou. „Jsme totiž naprogramováni tak, abychom se moc nestarali o vzdálené problémy zasahující příliš mnoho lidí, které neznáme. Když si uvědomíme, jak přelétavé jsou naše emoce a jak ovlivňují naše rozhodování, budeme schopni pomáhat racionálně...“ (str. 195).

Další závažný aspekt tématu emocí a jejich vlivu na ekonomické rozhodování, který je jistým způsobem v kontradikci ke klasické politické ekonomii, Ariely rozvádí v následující kapitole. Problém zapojení emocí do ekonomického rozhodování velmi výstižně demonstruje příkladem hry na ultimáta. Tuto hru hrají dva hráči – vysílač a příjemce, kteří se neznají a jsou dislokovaní odděleně. Hra začíná tím, že správce hry dá vysílači nějakou peněžní částku – např. 20 dolarů. Vysílač pak navrhne rozdělení částky mezi sebe a příjemce, povolené je jakékoliv dělení. Pokud příjemce rozdělení přijme, je obnos rozdělen podle návrhu vysílače. Pokud odmítne, nedostane nikdo nic. Podle teorie racionální volby by měl příjemce akceptovat i nabídku devatenáct ku jedné, která alespoň o jeden dolar zvýší jeho bohatství. Behaviorální experimenty však prokazují, že ekonomické subjekty se

rozhodují i podle emočně pociťované férovosti a spravedlnosti návrhu. Reakce na nepoctivou nabídku se dá v reálném životě předvídat: v souladu s iracionálními motivy, popsanými v páté kapitole, vysílačem navržený, z emočního hlediska nestoudný návrh dělení vyvolá jednoznačné rozhodnutí takovou neférovou nabídku odmítnout.

Autora této recenze zaujal způsob Arielyho charakterizování výjimky z obecného pravidla férovosti hry na ultimáta: většina „férových“ nabídek se při pokusném ověřování pohybuje kolem návrhu dělení 12 : 8 a přijímače je vesměs akceptují. Když však hrají hru univerzitní ekonomové naučení na racionální volbu, velmi často nabízejí i 19 : 1 a ve stejné mentální rovině uvažující přijímače je akceptují. Když však ekonomové hrají s obyčejnými, a tudíž iracionálními lidmi bývají hluboce zklamáni, že ti jejich neférové nabídky odmítají. Recenzentovi to silně připomíná Kahnemanovo dělení lidí na „econs“ a „humans“ z bestselleru *Myšlení rychlé a pomalé*. Z Arielyho i Kahnemanovy argumentace tak ortodoxní vyznavači teorie racionální volby nevycházejí právě nejlépe, navíc v behaviorální myšlenkové kritice budou stěží hledat slabé místo.

Jedenáctá kapitola obsahuje shrnutí celkového poselství Arielyho knihy. Sevřeně jej charakterizují závěrečné věty kapitoly i celé knihy ohledně poslání společenských věd: „...doufám, že nebudete slepě věřit své intuici a budete empiricky ověřovat, které rozhodnutí funguje a které ne. ... Třeba se vám podaří najít novou cestu, jak alespoň některá z našich omezení úspěšně obejít. Přesně to je naděje, kterou společenské vědy odkakživa chovají a kvůli které existují“ (str. 225).

Konečně v poslední, třetí Arielyho knize *Jak drahá je nepoctivost* se autor podrobně vrací k problému etického chování při ekonomických interakcích, tedy k tématu, kterého se dotkl již v předchozích publikacích. Autor přiznává zvýšenou fascinaci podvodným a nepoctivým chováním. Impulzem k jeho zkoumání byla snaha zjistit, jak je možné, že např.

v kauze Enron v době, kdy se již společnost začala vymykat, si nikdo ze zainteresovaných ničeho nevšiml a i odborně fundovaní lidé se dlouho chovali bláhově a zaslepeně.

V souladu s klasickou ekonomikou B. Becker formuloval jednoduchý model racionálního pachatele, kdy lidé jednají nepoctivě či podvodně na základě racionální analýzy konkrétní situace. Vznik teorie byl prozaický: Becker jel pozdě na schůzku, a protože v okolí nebyly legální parkovací místa, rozhodl se zaparkovat načerno a riskovat pokutu. Jak si později sám uvědomil, v tomto rozhodovacím procesu nebylo místo pro úvahu, co je správné a co není. Beckerův přístup se skládá ze tří prvků: 1) zisk z nepoctivého chování, 2) pravděpodobnost odhalení, 3) trest v případě dopadení. Porovnáním zisku s možnými ztrátami pak racionální bytost určí, zda se vyplatí nepoctivý čin spáchat. Arielyho třetí kniha pak popisuje, jak autor se svými kolegy měřili jev podvádění. Došli k závěru, že souvislost mezi analýzou zisků a ztrát příliš neovlivňuje pravděpodobnost odhalení: lidské chování se v tomto ohledu řídí dvěma protichůdnými motivacemi. Na jednu stranu chceme sami sebe vnímat jako poctivé, čestné lidi, chceme se dívat do zrcadla a mít ze sebe dobrý pocit (řečí psychologů jde o egoistickou motivaci). Na druhou stranu chceme mít z podvádění co největší (finanční) prospěch. Tyto dvě ambivalentní tendence vyvažuje pružnost lidského myšlení, díky níž sice zvládáme švindlovat, ale „jen trochu“ (např. při vyplňování daňového přiznání nebo hlášení pojistné události), jen natolik, abychom si mohli sami sebe pořád vážit. To je základ teorie, které Ariely říká „teorie opravného faktoru“.

Při prováděných pokusech, kdy bylo účastníkům umožněno beztrestně švindlovat, a získat tak prospěch, ubylo nepoctivého jednání, jestliže byly před pokusem připomenuty zásady slušného chování, etické principy, kodex cti atp. K podvádění máme větší sklon, jestliže nejsme v kondici, jsme vyčerpaní atd.,

jsme-li ve střetu zájmů, a také jsme-li kreativní osobnosti nebo žijeme ve společnosti, kde existují vzory nepoctivosti.

V závěru knihy Ariely říká: „Nedávno jsme zažili hroznou finanční krizi, která nám poskytla vynikající příležitost zkoumat lidské selhání a roli, jakou iracionalita hraje v našem životě i v naší společnosti obecně. ... Chrám racionality se otřásl v základech a my bychom díky lepšímu porozumění iracionalitě měli být schopni znovu promyslet a vynalézt nové struktury, které nám nakonec pomohou se podobným krizím v budoucnu vyhnout. Jestliže to neuděláme, bude to promarněná krize“ (str. 189).

A recenzent k tomu ještě dodává: Behaviorální přístupy k revizi klasické ekonomie mají širší obec svých příznivců zejména v USA, Izraeli a částečně ve Velké Británii, kontinentální evropský prostor je zatím dosti dominantně obsazen klasickými paradigmaty. Vysvětlení může být prosté: na prestižních amerických univerzitách přednášejí behaviorální ekonomii špičkoví heuristici, vesměs původem Izraelci – Kahneman a jeho žáci apod., a také Dan Ariely, kteří zásadním způsobem ovlivňují myšlení odborné veřejnosti.

Z pohledu dalšího směřování rozvoje ekonomické teorie je příznivci klasických přístupů často kladená otázka, zda behaviorální přístupy jsou schopny přímo definovat model omezené racionality. Arielyho knihy takový model neposkytují, na druhé straně se vcelku úspěšně snaží o definování jednotlivých psychologických prvků neracionality, možná některé aplikace nepůsobí přesvědčivě, např. v druhé knize 7. kapitola s názvem *Libím se ti*. Nicméně v klasické ekonomické teorii musí homo oeconomicus znát veškeré alternativy řešení, distribuce pravděpodobností všech alternativ a určit nejlepší řešení, tzn. že musí mít pevně seřazené své preference a maximalizovat hodnotu své užitkové funkce. Pro dnešní složitý globální svět to jsou příliš silné předpoklady. Na těchto předpokladech postavené pojetí ekonomie jako tvrdé vědní disciplíny v současném prostřední evidentně nefunguje. Ambicí Arielyho knih je do ekonomické teorie anticipovat postoje „humans“. A ambicí recenzenta je napomoci šíření nekonvenčního moderního myšlení psychologů a empiriků mezi naší odbornou komunitou ekonomů.