

# Jak to je s relativitou

PROČ JE VŠECHNO  
RELATIVNÍ –  
I KDYŽ BY NEMĚLO

IRRELATIVNĚ

**K**dyž jsem onehdy brouzдал po internetu (samozřejmě výhradně z pracovních důvodů), narazil jsem na stránkách časopisu *The Economist* na zajímavý inzerát (viz obr. 1).

## Economist.com PŘEDPLATNÉ

*Vítejte v čtenářském centru časopisu The Economist*

*Zvolte typ předplatného, které si chcete pořídit nebo prodloužit.*

- Internetová verze Economist.com – 59.00 \$  
*Online přístup k Economist.com na celý rok.  
Zahrnuje archiv všech článků od roku 1997!*
- Tištěná verze – 125.00 \$  
*Časopis The Economist komfortně doručeny  
až k vašim domovním dveřím!*
- Tištěná & internetová verze – 125.00 \$  
*Tištěný časopis a online verze v jednom!  
Samozřejmě i včetně archivu všech článků od roku 1997.*

**Obr. 1**

První nabídka – online verze za 59 dolarů – vypadala docela rozumně. Druhá možnost – papírové vydání za 125 dolarů – se mi naopak zdála dost drahá.

Pak jsem si ale přečetl třetí nabídku: obě verze *dohromady* za 125. Jak, prosím? Raději jsem si znovu ověřil všechny tři cenovky, abych se ujistil, že se nemýlím. Kdo by si proboha koupil jenom tištěné vydání, když za stejnou cenu může mít i internet? Samozřejmě to mohl být obyčejný překlep, ale to mi k *Economistu* moc nesesedělo. Lidem z *Economistu* to docela pálí, to mi můžete věřit, a navíc mají i britský smysl pro humor a drobná rošťáctví. Jsem si jistý, že svůj ceník takto navrhli schválně a že mě tím chtěli trochu zmanipulovat. Myslím, že si přáli, abych přeskočil první možnost (která by se jinak každému uživateli internetu zdála nejlogičtější) a abych zaškrtnl třetí položku: internet a tisk.

Jak mě ale mohli zmanipulovat? Inu, marketingoví kouzelníci z *Economistu* (úplně je vidím s těmi jejich školními kravaty a sportovními

saky) asi dobře rozumějí našemu chování a chápou, že lidé se skoro nikdy nerozhodují podle absolutních čísel. Nemáme v sobě zabudované žádné absolutní váhy, které by nám říkaly, jakou mají věci hodnotu. Místo toho porovnáváme zboží mezi sebou. Nikdo z nás například neví, jaká je *správná* cena šestiválcového auta. Všichni ale tušíme, že by mělo být dražší než čtyřválcové.

Ale zpět k *Economistu*: je těžké se rozhodnout, jestli je lepší čistě internetová verze za 59 nebo papírová verze za 125 dolarů. Ale zato je náramně snadné poznat, že kompletní balíček web + papír za 125 je lepší než jen papír za tutéž cenu. Vlastně by se dalo říct, že internet je tomto balíčku úplně zdarma! *No nekupte to za tu cenu, pani!* Přesně to od nás chtějí koumáci z *Economistu* slyšet. Musím přiznat, že kdybych si předplatné opravdu pořizoval, tak nejspíš sáhnu po tom nejdražším balíčku. (A jak jsem ověřil výzkumem na velkém vzorku respondentů, udělala by to většina lidí).

O co tu jde? Začnu jedním velice jednoduchým postřehem. Většina lidí neví, co chce, dokud to nevidí v kontextu s ostatními věcmi. Nevíme, jaké kolo si koupit – dokud nevidíme borce na Tour de France, který šťastně zvedá nad hlavu bicykl jedné konkrétní značky. Nevíme, jakou zvukovou aparaturu si máme vybrat – dokud neuslyšíme bedny, které zní o třídu lépe než všechny ostatní v prodejně. Nevíme dokonce ani to, co si počít s vlastním životem – dokud nenajdeme příbuzného nebo přítele, který nám poslouží jako vzor. Všechno je relativní. Stejně jako pilot, který se pokouší přistát v noci, i my potřebujeme na obou stranách ranveje světla, která nás navedou na správnou dráhu.

Vraťme se ale k našemu *Economistu*. Rozhodnout se mezi internetovou a tištěnou verzí chce trochu přemýšlení. A přemýšlení bolí. Proto nám lišáci z *Economistu* dali nabídku, o které vůbec přemýšlet nemusíte – papírovou i online verzi v jednom.

Manažeři *Economistu* ovšem nejsou jediní, kdo na tenhle trik přišli. Vezměte si Sama, výřečného chlapíka z teleshoppingu. Používá úplně stejné metody, když nám nabízí tři různé televize za tři různé ceny:

- Sylvania s úhlopříčkou 48 cm za 210 dolarů,
- Sony s úhlopříčkou 66 cm za 385 dolarů,
- Samsung s úhlopříčkou 82 cm za 580 dolarů.

Kterou z televizí byste si vybrali? Sam ví, že pro zákazníka je těžké spočítat si skutečnou hodnotu těchto nabídek. Je Samsung opravdu o tolik lepší než Sylvania, aby mohl stát o 370 dolarů více? Těžko říct. Nicméně Sam si už dávno všiml, že když dáte lidem vybrat ze tří věcí, vyberou si většinu tu prostřední. Stejně jako letadlo, které přistává mezi dva světelné pruhy. Takže jakou televizi Sam nabídne za prostřední cenu? Správně – tu, které se chce rychle zbavit!

Sam pochopitelně není jediný filuta, který tohle ovládá. V *New York Times* nedávno psali o jistém Greggu Rappovi, který se živí poradenstvím pro majitele restaurací. Sestavuje menu, kombinuje jídla a určuje ceny tak, aby kuchyně vynášela. Gregg ví, jak šlo vloni na odbyt jehněčí a jestli si letos polepšilo, nebo ne. Ví také, jestli lépe fungovalo jehněčí s rizotem, nebo s bramborami. Samozřejmě je mu také známo, co to udělalo s objednávkami, když se cena hlavního jídla zvýšila z 39 na 41 dolarů.

Jeden z Rappových poznatků říká, že pro restaurant je výhodné mít v menu alespoň jedno pořádně drahé jídlo – i když si ho nikdo neobjedná. Proč? Protože lidé si obvykle nevyberou tu nejdražší položku v menu, ale rádi sáhnou po té druhé nejdražší. Když tedy majitel restaurace přidá na lístek nějaké velmi drahé jídlo, povzbudí tím ve skutečnosti poptávku po druhém nejdražším pokrmu. A ten může být chytře sestaven tak, aby z něj restaurace měla nejvyšší možnou marži.<sup>1</sup>

Zkusme si tedy znovu projít nabídku časopisu *Economist*. Jak si vzpomínáte, zákazník měl tři možnosti:

1. Jenom internet za 59 dolarů.
2. Jenom tisk za 125 dolarů.
3. Tisk i internet za 125 dolarů.

Předložil jsem tuto volbu stovce studentů MIT Sloan School of Management a rozložení bylo následující:

1. Jenom internet – 16 zájemců.
2. Jenom tisk – 0 zájemců.
3. Tisk a internet – 84 zájemců.

Jak vidno, studenti Sloan MBA nejsou žádní truhlíci. Všichni dokázali rozpoznat, že nabídka číslo dvě není žádné terno. Nicméně i oni se touto nabídkou nechali zmanipulovat – právě proto, že plní funkci návnady.

Představme si, jak by inzerát vypadal, kdybychom návnadu odstranili (viz obr. 2).

## Economist.com PŘEDPLATNÉ

*Vítejte v čtenářském centru časopisu The Economist*

*Zvolte typ předplatného, které si chcete pořídit nebo prodloužit.*

- Internetová verze Economist.com – 59.00 \$  
*Online přístup k Economist.com na celý rok.  
Zahrnuje archiv všech článků od roku 1997!*
  
- Tištěná & internetová verze – \$125.00  
*Tištěný časopis a online verze v jednom!  
Samozřejmě i včetně archivu všech článků od roku 1997.*

### Obr. 2

Odpovídali by studenti i nadále stejně? Zvolilo by 16 studentů opět internet a 84 kombinaci internet plus tisk?

Zdálo by se to logické. Odstranili jsme přece jen prostřední možnost, kterou si předtím stejně nikdo nezvolil. Není důvod čekat změnu, není-liž pravda?

Není! Tentokrát to dopadlo úplně jinak: 68 studentů si koupilo čistě internetovou verzi za 59 dolarů. A jenom 32 (předtím 84) respondentů se rozhodlo pro dražší kombinaci za 125 dolarů.\*

Jak je možné, že tak snadno změnili názor? Nic racionálního v tom nebylo, to mi věřte. Byla to právě naše návnada – „slepá“ řádka číslo dvě – která předtím přesvědčila 84 studentů, aby zaškrtnuli nejdražší balíček. Stačilo odstranit návnadu a zájem o tuto variantu prudce poklesl – z 84 na 32.

Vypadá to nelogicky, ale dalo se to předpovědět. Jak?

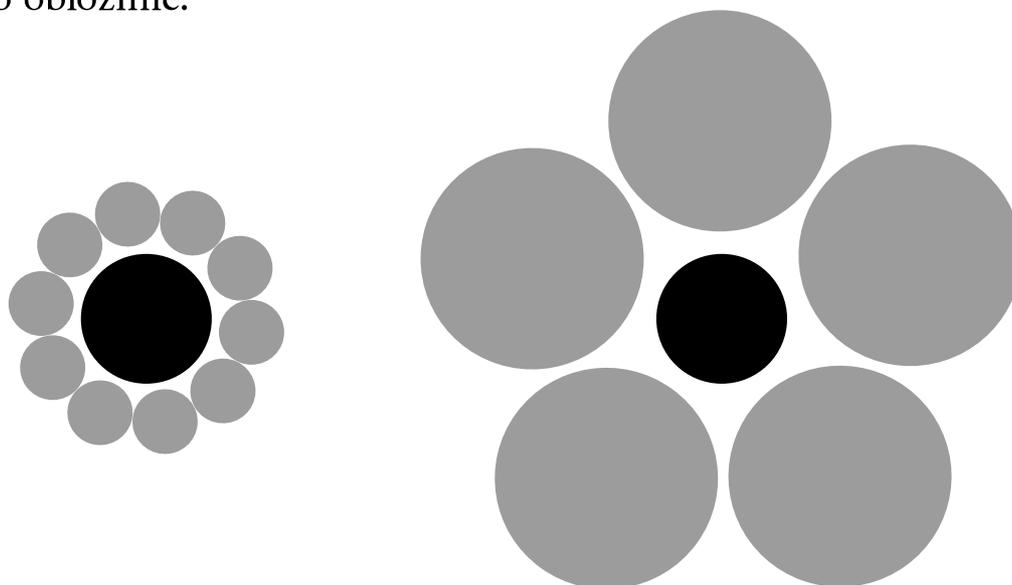
Dobře že se ptáte.

---

\* Pokud v textu zmíním, že podmínky jsou odlišné, mám vždy na mysli statisticky významnou odlišnost. Této zásady se budu držet v celé knize. Jestli vás zajímá detailnější statistická analýza, odkazují vás na původní akademické studie.

**Ukažme si nejdřív na jednoduché ilustraci,** že všechno je relativní (viz obr. 3).

Jak vidíte, černý kruh uprostřed se zdá pokaždé jinak veliký. Vlevo nám připadá větší, vpravo jako by se smršknul. Ve skutečnosti je ale na obou obrázcích na milimetr stejný, jen jeho relativní rozměr se mění podle toho, čím ho obložíme.



Obr. 3

Vypadá to jako pouhá hříčka, ale ve skutečnosti je to pěkná ukázka toho, jak pracuje náš mozek. Nemůžeme si pomoci: každou věc vnímáme vždy jen ve vztahu k jejímu okolí. Platí to nejen pro hmotné předměty jako toustovače, bicykly, štěňata, restaurace a milované přítelkyně, ale i pro zážitky (dovolené, vzdělání), pocity, nálady a názory.

Novou práci vždy srovnáváme s tou starou, letošní dovolenou s tou loňskou, svou manželku s manželkami jiných, dražší víno s levnějším. V souvislosti s touto relativitou si vždycky vzpomenu na scénu z filmu *Krokodýl Dundee*. Paul Hogan tu narazí na newyorského chuligána, který na něj vytáhne svou kudlu. „Tomuhle říkáš nůž?“ ptá se nevěřicně náš hrdina, zatímco vytahuje z boty svou vlastní monstrózní čepel. „Tohle,“ zašklebí se Paul, „*tohle* je nůž!“

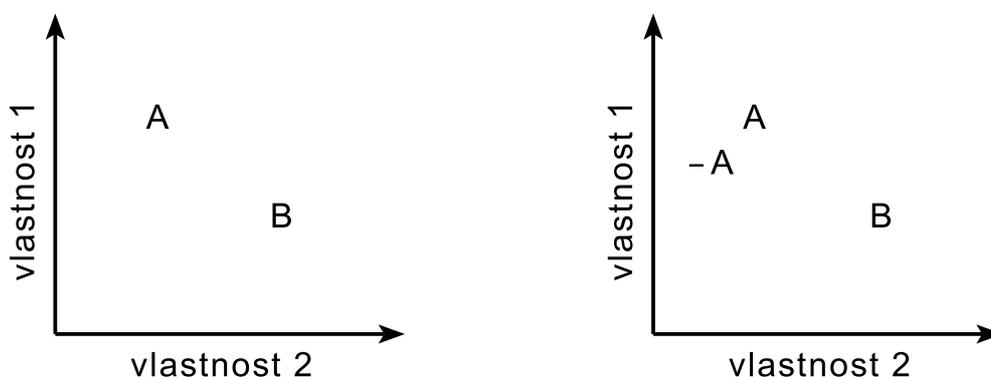
**Relativita se (relativně) snadno chápe.** Většina lidí ale zapomíná na jeden její aspekt: v praktickém životě rádi srovnáváme věci, které leží vedle sebe, ale hlavně věci, které se srovnávají snadno. A naopak se vyhýbáme srovnáním, u kterých je potřeba příliš přemýšlet.

Jestli vám to připadá matoucí, dám vám příklad. Řekněme, že si chcete koupit dům na venkově. Realitní agent vám nabídne tři domy, z nichž každý má něco do sebe. Dva jsou tradiční a trochu staromódní, jeden je naproti tomu velmi moderní. Všechny jsou zhruba stejně velké, všechny mají stejně žádoucí polohu a jediný rozdíl spočívá v tom, že jeden z těch dvou tradičních domů (návnada) má trochu horší střechu a majitel kvůli tomu slevil pár desítek tisíc.

Který z nich si vyberete?

Je velmi pravděpodobné, že nezvolíte hypermoderní dům ani ten tradiční, který potřebuje novou střechu. Jestli jste jako většina lidí, vyberete si tradiční dům s dobrou střechou. Proč? Vysvětlení není zrovna moc racionální. Jak už víme, rádi se rozhodujeme na základě srovnání. O tom moderním domě moc nevíme – nemáme ho s čím srovnat, takže ho v duchu odsuneme stranou. Zbývají dva starší domy – a ty srovnat dovedeme. Jeden má zachovalejší střechu, takže se nám zdá lepší. Proto ho nakonec upřednostníme – a moderní dům i tradiční stavbu s děravou střechou odmítneme.

Zkusíme si to ještě ukázat na další ilustraci (viz obr. 4).



Obr. 4

Nalevo vidíme dva předměty, z nichž každý má lepší jinou vlastnost. Předmět A je lepší ve vlastnosti číslo 1 – například v kvalitě konstrukce. Předmět B je zase lepší ve vlastnosti číslo 2 – například v ceně. V každém případě se jedná o dvě zcela odlišné možnosti a vybrat mezi nimi není jednoduché. Co když ale přidáme další možnost (-A), jak je vidět na grafu vpravo? Předmět -A je docela podobný původnímu předmětu A, ale je o trochu horší. Tím se srovnání náramně zjednodušuje. Tím, že jsme přidali -A jako návnadu, vytvořili jsme umělé srovnání, ze kterého A vychází

jako vítěz. A to nejen v rámci A a -A, ale i celkově. Znamená to, že pouhé zařazení volby -A do seznamu (i když si ji nikdo nevybere) zvýší šance, že zákazníci zvolí A.

Připomíná vám tento proces něco? Ale jistě – inzerát z *Economistu*, kterým jsme začali. Tamní experti nevěděli, jestli chceme spíš internet nebo tištěnou verzi. Ale zato věděli, že kombinace web + tisk se nám bude zdát lepší než samotný tisk, a že tedy nejspíš sáhneme po nejdražší možnosti.

A tady je další příklad toho, jak funguje návnada. Řekněme, že plánujete líbánky v Evropě. Chcete si užít pořádnou romantiku, a tak se rozhodnete mezi Paříží a Římem. Cestovní kancelář vám předloží nabídky pro obě města, přičemž v ceně jsou letenky, hotel, vyhlídkový okruh městem a polopenze. Který zájezd si vyberete?

Pro většinu lidí je to po čertech těžké rozhodování. Řím má své Kolo-seum, Paříž zase Louvre. Obě města nabízejí romantické procházky, pohádkovou kuchyni a prvotřídní nákupy. Není to jednoduchá volba. Ale řekněme, že vám cestovní agent přihodil další nabídku: Řím bez stravování. Tuto volbu budeme označovat jako -Řím neboli návnada.

Když srovnáte všechny tři nabídky (Paříž, Řím, -Řím), usoudíte, že obě města s polopenzí jsou velmi lákavá, ale Řím bez jídla není nic moc. Tahle ošizená nabídka (-Řím) způsobí, že se vám původní Řím s polopenzí najednou začne jevit jako mnohem lákavější. Dokonce si asi řeknete, že je to lepší volba než Paříž a že nemá cenu se trápit dalším srovnáváním. Suma sumárum, je velmi pravděpodobné, že si pro svou cestu nakonec vyberete Řím s polopenzí – a to hlavně kvůli předhozené návnadě, která sama o sobě není nijak atraktivní.

**Když jste teď viděli, jak návnada ovlivňuje rozhodování,** začnete si asi všímat, že v praxi se tyto situace objevují nečekaně často. Návnada může dokonce zasáhnout i do tak delikátního procesu, jako je volba životního partnera. Popíšu vám experiment, který jsem na toto téma provedl.

Jak asi víte, učím na MIT. Jednoho sychravého dne jsem požádal skupinu studentů, zda bych si je nemohl vyfotit pro vědecké účely. Někteří rezervovaně odmítli, většina se ale usmála a řekla – proč ne? Brzy jsem měl po kupě šedesát portrétů – třicet mužů a třicet žen.

Pak jsem poprosil zase jiné své studenty, aby obrázky spárovali podle fyzické krásy – krásného muže s jiným krásným mužem, krásnou dívku s jinou krásnou dívkou, méně vzhledného mladíka s jiným méně vzhledným mladíkem. Vznikly páry, které vypadaly jako školní Brad Pitt s Georgem Clooneym, ale i páry ve stylu Woodyho Allena a Dannyho DeVita. Z těchto třiceti párů jsem pak vybral šest dvojic, u kterých byla fyzická přitažlivost nejvíce vyrovnaná.

Pak jsem se na chvíli stal doktorem Frankensteinem a upravil jsem vzhled všech modelů podle svého. Ke každému z dvanácti obrázků jsem vytvořil ošklivějšího dvojníka. Tu jsem trochu zvětšil nos, tu jsem rozhodil symetrii očí, jinde jsem přidal něco akné nebo ubral na vlasovém porostu.

Když jsem skončil, měl jsem školního Brada Pitta v jeho nejlepší formě (A), školního George Clooneyho taktéž v nejlepší fazoně (B), ale také Brada Pitta s ujíždějícím okem (-A) a George Clooneyho s příliš velkým nosem (-B). Stejnou proceduru jsem zopakoval i s méně atraktivními páry. Měl jsem Woodyho Allena v jeho typickém vzhledu (A), ale i Woodyho s nehezkýma očima (-A), normálního Dannyho DeVita (B) i DeVita s ještě neforemnější postavou (-B).

Pro každou z dvanácti fotek jsem tedy měl běžnou verzi i verzi ošklivější – návnadu. Abyste si to lépe představili, podívejte se na obrázek 5. Zde v knize jsem samozřejmě nepoužil tváře skutečných studentů MIT, ale počítačem vytvořené obličej.

Konečně nadešel čas pro hlavní část mého pokusu. Vzal jsem všechny obrázky a šel na schůzi studentské unie. Tam jsem každému studentovi dal tři fotky a poprosil jej (nebo ji), aby zaškrtnl toho, s kým by šli na rande. Někteří měli normální obrázek A, jeho ošklivější verzi -A a normální obrázek B. Jiní zase dostali normální obrázek B, jeho méně lákavou podobu -B a normální obrázek A.

Typická sada mohla například obsahovat běžného Clooneyho (A), ošklivého Clooneyho (-A) a běžného Pitta (B). Druhá sada se skládala z běžného Pitta (B), ošklivého Pitta (-B) a běžného Clooneyho (A). Každému respondentovi jsem předložil mužskou nebo ženskou sadu – zcela podle jeho preferencí. Pak už byl úkol jasný: zakroužkovat osobu, s kterou by si tázaný nejraději dal schůzku. Nějakou chvíli to samozřejmě trvalo, ale nakonec jsem rozdál přes šest set takových dotazníků.

Proč jsem to dělal? Chtěl jsem ověřit, zda přítomnost návnady opět dokáže ovlivnit rozhodování. Když posluchači uvidí ošklivou verzi Brada Pitta (-A), přiměje je to k tomu, aby dali přednost normální verzi Brada Pitta (A) před normální verzí Geroge Clooneyho (B)?

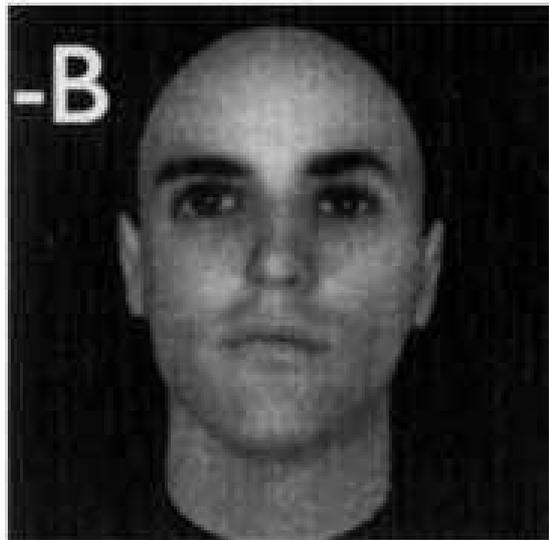
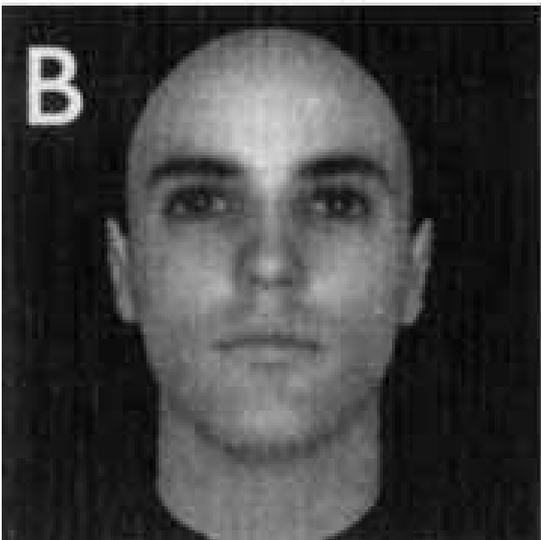
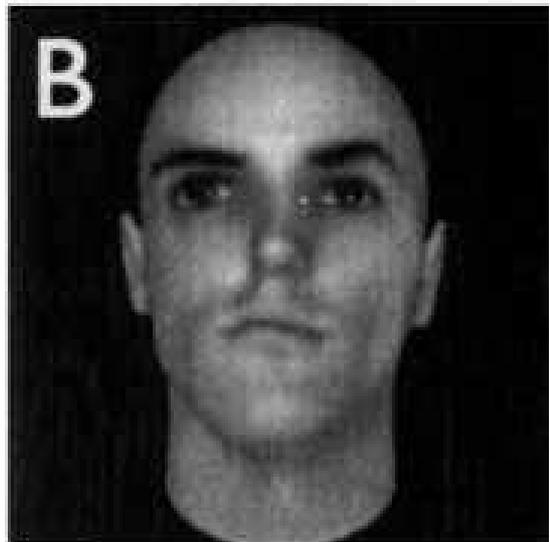
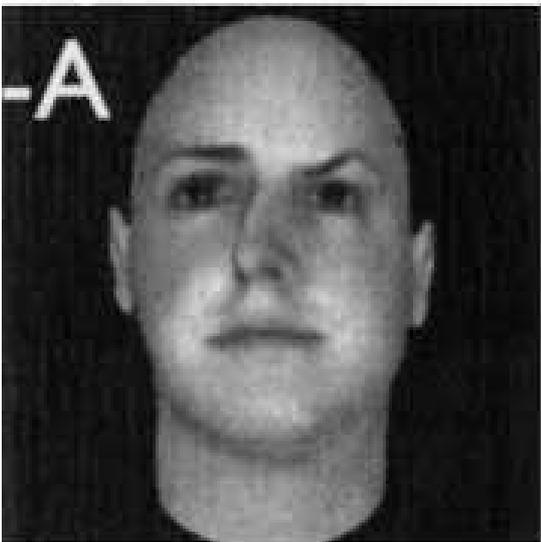
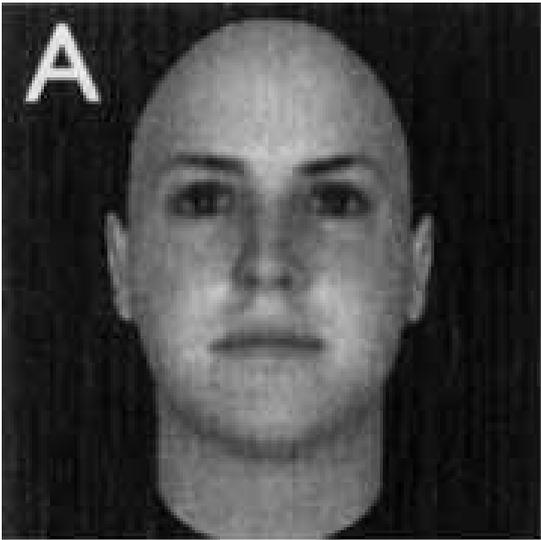
Znovu připomínám, že se v žádném případě nejednalo o obrázky hollywoodských hvězd. Verze A i B ukazovaly běžné studenty MIT. Vzpomínáte, jak pouhá přítomnost klasického domu se špatnou střechou vedla k tomu, že si lidé vybrali klasický dům s dobrou střechou a dali mu přednost před domem moderním? A jak v případě *Economistu* vedla neatraktivní volba „tištěná verze za 125“ k tomu, že všichni brali radši „tisk i internet za 125“? Vždy to bylo proto, že „návnada“ poskytla lidem důležitý srovnávací bod a ulehčila tak mozku práci. Zajímalo mě, zda i výběr partnera pro rande se řídí stejnou logikou.

Už teď vám můžu říct, že odpověď zní „ano, řídí“. Když jsem lidem ukázal normální obrázek A, jeho ošklivější verzi -A a další normální obrázek B, vybrali si jako svého favorita A, protože na rozdíl od B měli k dispozici srovnání. A rozhodně to nebyl žádný těsný výsledek – dopadlo to tak v pětasedmdesáti procentech případů.

Proč? Než si řekneme více o návnadách a jejich působení, povím vám něco o relativně novém kuchyňském spotřebiči – o domácí pekárně chleba. Když firma Williams-Sonoma poprvé představila pekárnu za 275 dolarů, nebyl o ni žádný velký zájem. Co to vlastně peče a jak, říkali si lidé? Je 275 dolarů dobrá cena, nebo ne? A potřebuju já vůbec domácí chleba? Nemám si za ty peníze koupit raději kvalitní kávovar? Všechny tyto otázky vedly k tomu, že lidé si domácí pekárny neoblíbili a prodeje byly nízké.

Firma si neuspokojivých výsledků všimla a povolala výzkumnou agenturu, která navrhla řešení: uvést na trh další model pekárny, který bude nejen větší, ale také o polovinu dražší než ten původní.

Od toho okamžiku se prodeje začaly prudce zvyšovat. Nebyl to ovšem nový velký model, po čem zákazníci v prodejnách sáhli – zvýšený odbyt táhla stará dobrá pekárnička. Jak je to možné? Jednoduše. Zákazníci teď před sebou měli dva různé modely a mohli si vybírat. Už se nemuseli rozhodovat ve vakuu. Obyčejný zákazník si mohl říct: „V pekárnách se moc nevyznám, ale jestli si mám nějakou koupit, tak radši tu menší a lacinější.“ Proto prodeje původní pekárny začaly růst.<sup>2</sup>



Obr. 5

Dost bylo pekáren, vraťme ke štvartějším příkladům. Představte si, že jste mladá nezadaná dívka a chcete zaujmout atraktivního mladíka, po kterém pasou všechny holky z okolí. Může vám nějak pomoci to, že znáte trik s návnadou? Ano. Moje rada v této situaci zní: vezměte s sebou na příští party kamarádku, která je vám trošku podobná (například má stejnou barvu vlasů či podobnou výšku), ale zároveň je méně přitažlivá než vy. Bude to taková vaše slabší kopie (-vy) a poslouží vám jako návnada.

Jak to funguje? Když jste sama, nemají vás mladíci s kým srovnat. Ale když jim nabídnete svou méně atraktivní „sestřičku“, budete se náhle jevit relativně krásnější – a to nejen ve srovnání s ní, ale obecně. Zní to sice iracionálně, ale klidně se vsadím, že s takovou kamarádkou přitáhnete mnohem více pozornosti než obvykle. A nejde přitom jen o fyzický vzhled. Pokud se pohybujete ve společnosti, kde se duchaplná konverzace cení víc než fyzická krása, vezměte s sebou kamarádku, jejíž jazyk není tak dobře nabroušený. Ve srovnání s ní váš brilantní mozek víc vynikne.

Jakmile jednou znáte tohle sladké tajemství, mějte se na pozoru. Až vás vaše krásnější kamarádka poprosí, abyste ji někam doprovodila, dvakrát si to rozmyslete. Opravdu jí jde o potěšení z vaší společnosti, nebo vás chce využít jako návnadu?

**Relativita nám pomáhá se rozhodovat.** Někdy ale může připravit hořké chvílky. Proč? Protože ze srovnávání s ostatními pochází i závist a žárlivost.

Ne nadarmo se v desateru říká: „Nebudeš dychtit po domě svého bližního. Nebudeš dychtit po ženě svého bližního, ani po jeho otroku, ani po jeho otrokyni, ani po jeho býku, ani po jeho oslu, vůbec po ničem, co patří tvému bližnímu.“\* Tohle přikázání je možná ze všech nejtěžší. Naše psychika je totiž založená na srovnávání a bude nás k porušení tohoto přikázání vždycky svádět.

Moderní doba nám to ještě ztěžuje. Vzpomínám si, jak jsem se před lety setkal s vysoce postaveným manažerem jedné přední investiční společnosti. Při konverzaci se zmínil, že jeden ze zaměstnanců si mu nedávno přišel postěžovat na plat.

---

\* Ex, 20:17, ekumenický překlad.

„Jak dlouho už jste ve společnosti?“ zeptal se náš manažer dotyčného mladého muže.

„Tři roky. Nastoupil jsem sem rovnou z univerzity,“ zněla odpověď.

„A když jste nastupoval, jaký plat jste očekával?“

„Doufal jsem v nějakých sto tisíc ročně.“

Manažer se na mladíka podíval s opravdovou zvědavostí. „Dneska vyděláváte skoro tři sta tisíc. Jak si můžete stěžovat?“

„No,“ pokrčil mladík rameny, „je to spíš kvůli kolegům, kteří sedí hned vedle mě. Nejsou o nic lepší než já a přitom berou tři sta deset.“

Nad tím zas šéf bezmocně pokrčil rameny.

Podobně ironický příběh jsme mohli sledovat i v roce 1993, kdy američtí burzovní regulátoři přiměli firmy, aby povinně zveřejňovaly platy svých ředitelů. Představa byla taková, že když se odměňování zprůhlední, přestanou dozorčí rady schvalovat nestoudně vysoké ředitelské platy a akcionářům zbyde více peněz. Předchozí exponenciální nárůst manažerských platů byl proti srsti úřadům, Kongresu i akcionářům. Ještě v roce 1976 byl průměrný ředitel placen „jen“ 36krát lépe než průměrný dělník. V roce 1993 už to bylo 131krát.

Hádejte ale, co se stalo. Jakmile byly platy zveřejněny, noviny byly najednou plné senzačních článků o nehorázných příjmech toho či onoho velkého šéfa. Generální ředitelé začali srovnávat své platy mezi sebou – a když měl některý z nich méně, řekl si o víc. Místo aby jejich příjmy klesly, začaly růst ještě rychleji než dřív. Přizvaní konzultanti tomu ještě pomohli. A výsledek? Průměrný CEO dnes bere 369krát více než jeho dělník – což je třikrát větší rozdíl než v dobách, kdy se výdělků největších bossů ještě tajily.

Věděl jsem o tomhle paradoxu, ale stejně jsem svému známému z investiční společnosti položil další otázku: „Co by se stalo, kdyby vaše firma najednou zveřejnila platy všech zaměstnanců?“

Známý se na mě podíval vyděšeně. „Zvládneme tady spoustu problémů – nezákonné obchodování s využitím interních informací, finanční skandály a tak podobně – ale kdyby každý znal platy svých kolegů, to by teprve byla katastrofa. Všichni kromě nejvyššího ředitele by měli pocit, že jejich plat je nezaslouženě nízký. Nebyl bych překvapen, kdyby polovina lidí odešla a začala si hledat práci jinde.“

Není to zvláštní? Průzkumy opakovaně prokázaly, že uspokojení z práce nezáleží na platu tak silně, jak by člověk čekal. Ve skutečnosti je tato vazba docela slabá. Mnohé studie ukazují, že nejšťastnější lidé nežijí v zemích s nejvyššími příjmy. Ale přesto všichni stále požadujeme vyšší a vyšší platy. Většinou za to může čirá závist. Jak jednou poznamenal H. L. Mencken, americký novinář, satirik, cynik, sociální kritik a volnomyšlenkář, muž je se svým platem spokojený tehdy, když vydělává víc než manžel sestry jeho manželky. Proč zrovna manžel manželčiny sestry? Inu, protože tohle srovnání jde na tělo a je obvykle snadno dostupné. Jsem si jist, že paní Menckenová informovala svého chotě o poměrech v domácnosti své sestry velmi podrobně...\*

Nehorázně vysoké platy generálních ředitelů nepřinášejí nic dobrého – naopak společnost poškozují. A co je ještě horší – každý další platový výstřelek jen provokuje ostatní šéfy, aby chtěli ještě víc. „V dnešní internetové době,“ napsaly nedávno *New York Times*, „bohatí závidějí superbohatým.“

V novinách jsem našel i další příběh – o lékaři, který vystudoval Harvard s tím, že jednoho dne získá Nobelovu cenu za výzkum rakoviny. Přispět k léčbě rakoviny byl jeho životní cíl a největší sen. Za pár let si ale všiml, že jeho někdejší spolužáci, kteří se stali konzultanty farmaceutických firem, vydělávají mnohem více než on. Předtím byl se svými příjmy spokojený, ale jakmile spatřil letní rezidence a jachty svých kolegů, začal si najednou připadat chudý. Nakonec se rozhodl pro životní změnu, odešel z výzkumu a zakotvil u dobře placící korporace, která potřebovala jeho medicínské znalosti.<sup>3</sup> Když dorazil na třídní sraz po dvaceti letech, vydělával už desetkrát víc než jeho vrstevníci – praktičtí lékaři. Úplně ho vidím, jak stojí uprostřed sálu s drinkem v ruce, kolem něj velký kruh lidí, které magicky přitahuje jeho úspěch. Nikdy už nezíská Nobelovku za lék proti rakovině, ale zase si splnil sen o pohádkovém příjmu a už se necítí „chudý“. Můžeme se pak divit, že obyčejných praktických lékařů s ročním příjmem kolem 160 000 dolarů už začíná být nedostatek?\*\*\*

---

\* Pokud ještě nejste ženatí a teprve svou drahou polovičku hledáte, vezměte Menckenuv postřeh v potaz. Dejte se dohromady jen s dívkou, jejíž sestra si vzala opravdového nekňubu a budižkničemu!

\*\* Život praktických lékařů samozřejmě ztěžují i další věci, jako třeba přebujelá byrokracie, problémy s pojišťovnami nebo riziko žaloby od nespokojeného pacienta.

**Můžeme s problémem relativity něco dělat?** Dobrá zpráva je, že alespoň jedna metoda funguje. Pokuste se zúžit okruh lidí, se kterými se podvědomě srovnáváte – pak se budete cítit líp. Jestli na vašem třídním srazu někdo suverénně mává rukama a vykládá davu obdivovatelů o svém skvělém platu, raději schválně trochu poodstupte a začněte konverzaci s někým jiným. Jestli kupujete byt či dům, nedívejte se na nabídky, které jsou mimo váš rozpočet – zkazilo by vám to potěšení z pozdější koupě. Jestli sháníte nové auto, zaměřte se důsledně jen na modely, které si můžete dovolit. A tak dále a tak dále.

Někdy také pomáhá podívat se na věc více ze široka. Zkusím to vysvětlit na příkladu, který publikovali brilantní výzkumníci Amos Tversky a Daniel Kahneman. Představte si, že máte v jeden den vyřídit dvě důležité pochůzky – koupit si nové plnicí pero a sehnat šedý oblek do práce. Nejdřív v papírnictví objevíte kvalitní pero za 25 dolarů. Už ho skoro koupíte, když si vzpomenete, že ve vedlejší ulici mají totéž pero za 18 dolarů. Co uděláte? Stojí vám těch 7 dolarů za čtvrt hodinu chůze? Většina lidí v této situaci řekne, že ano a že si radši zajdou do jiného obchodu, aby 7 dolarů ušetřili.

Po peru si chcete koupit oblek. Najdete krásný šedý kousek s proužkem za 455 dolarů. Opět už stojíte u pokladny, když vám najednou jiný zákazník pošeptá, že tentýž oblek můžete mít vedle za 448 dolarů. Zajdete si i tentokrát patnáct minut, abyste ušetřili 7 dolarů? Většina lidí v této situaci řekne, že ne.

Co se to děje – 7 dolarů je přece pořád 7 dolarů, tak proč se jednou kvůli nim chceme projít a jindy zase ne? V našem uvažování by vůbec nemělo hrát roli, jestli těch 7 dolarů ušetříme z částky 10 dolarů nebo 10 000 dolarů. Ale přesto se většina lidí nechá zmást celkovou velikostí nákupu a má pocit, že ušetřit 7 dolarů ze 455 dolarů „není už takový rozdíl“, i když ve skutečnosti je tento rozdíl stále stejný.

Právě to je problém relativity. Většinu rozhodnutí děláme na základě srovnání s možnostmi, které jsou nám momentálně dostupné. Pero levnější o 7 dolarů nám připadá relativně velmi výhodné, ale sedmidolarová sleva u obleku nám připadá jako nic moc. Proto budeme líní a raději si 7 dolarů připlatíme.

To také vysvětluje, proč někteří lidé klidně zaokrouhlí účet od řemeslníka ze 4800 na 5000 dolarů, i když jinak ve svém volném čase zarputile

vystříhují slevové kupony, aby koupili těstoviny o čtvrták levněji. Stejně tak je pro nás celkem snadné připlatit 3000 dolarů za kožené sedačky do auta, které stojí 25 000 dolarů. Zato budeme neradi dávat stejných 3000 dolarů za koženou pohovku do obývacího pokoje, i když v ní ve skutečnosti strávíme více času než v autě. Kdybychom uvažovali v širším kontextu, asi by nám došlo, že svých 3000 dolarů můžeme utratit efektivněji než za sedačky v autě. Ale jen málokdo z nás dokáže uvažovat tak racionálně. Myslíte, že to zvládnete? Zním přinejmenším jednoho chlapíka, který to rozhodně umí.

Můj známý se jmenuje James Hong a je spoluzakladatelem legendárního webu Hotornot.com, na kterém lidé vystavují své fotky a ostatní hlasují o tom, jestli se jim líbí, nebo ne. (Tým složený z Jamese, jeho obchodního partnera Jima Younga, Leonarda Leea, George Loewensteina a mé maličkosti teď pracuje na výzkumném projektu, který má změřit, jak „atraktivita“ daného jedince ovlivňuje jeho vnímání atraktivity u jiných.)

James si svým webem vydělal spoustu peněz a ještě větší hromadu peněz vidí u některých svých přátel. Jeden z jeho dobrých známých je zakladatelem PayPalu a má na kontě desítky milionů dolarů. Ale James se naučil porovnávat se spíše s menším okruhem svých známých, aby ho neovládla závist. Začal tím, že prodal své Porsche Boxster a koupil si místo něj nenápadnou hybridní Toyotu Prius.<sup>4</sup>

„Nechci být jen frajer, který se všude předvádí s Boxsterem,“ řekl James v rozhovoru pro *New York Times*. „Protože jak jednou máte Boxster, tak zatoužíte i po dražším modelu 911. A co se stane, až budete mít model 911? Zatoužíte po Ferrari.“

To je ponaučení, které bychom si měli zapamatovat. Čím víc máme, tím víc chceme. Jediným lékem je vyjít ze začarovaného kruhu věčného srovnávání.