

ČÁST I

Jak popíráme logiku v práci

KAPITOLA 1.

Více peněz za méně práce

**PROČ VELKÉ BONUSY
PRO VELKÉ ŠÉFY
TAK ČASTO NEFUNGUJÍ**

Představte si, že jste zdravá, spokojená laboratorní krysa. Jednoho dne vás opatrně uchopí lidská ruka v rukavici, vytáhne vás z vašeho pohodlného boxu a položí do jiného, mnohem méně luxusního výběhu, v němž se bohužel nachází i nehostinná oblast zvaná bludiště. Protože jste krysa přirozeně zvědavá, začnete pobíhat sem a tam. Brzy si všimnete, že jedna část bludiště je černá a druhá je bílá. Jdete rovnou za nosem do bílé části. Nic se nestane. Zahnete tedy do černé části. Jakmile do ní vstoupíte, ucítíte v tlapkách jakýsi nepříjemný úder – zřejmě elektrický šok.

Každý den vás lidé přendají do jiného bludiště. Poloha nebezpečných a bezpečných částí se mění. Zrovna tak se mění i barvy stěn a síla elektrických šoků. Někdy dostanete malou ránu v červené sekci, jindy neuvěřitelnou petelici v části označené puntíky. Zase jindy je bezpečná část pokryta černobílou šachovnicí. Každý den musíte projít bludištěm tak, aby to co nejméně bolelo. Vaší jedinou odměnou je právě jen to, že jste se vyhnuli elektrošokům. Jak vám to půjde?

Před více než stoletím uskutečnili psychologové Robert Yerkes a John Dodson⁵ několik verzí tohoto základního experimentu. Chtěli zjistit dvě věci: jak rychle se krysy učí a jaká intenzita elektrických šoků vede k nejrychlejšímu pokroku. Člověk by myslel, že čím silnější budou elektrické rány, tím rychleji se krysy budou učit. Když budou elektrošoky velmi slabé, domníval se Yerkes, krysy se nenechají vyvést z klidu, nebezpečnou sekci nějak proskáčou a nad občasným mírným zasvěděním jen pokrčí nos. Zato když budou elektrické rány velmi silné, krysy se budou cítit jako pod nepřátelskou palbou a budou mít velkou motivaci ke změně svého jednání. Podle této logiky se zdá, že při opravdu silných elektrických ranách by se krysy učily nejrychleji.

Lidé si často myslí, že mezi výší odměny a výkonem existuje jasný vztah. Vypadá to přece tak rozumně! Když nás šéf bude hodně motivovat, budeme pracovat tvrději a spíše dosáhneme svého cíle. Proto se přece generálním ředitelům platí tak velké bonusy – když někomu nabídnete

⁵ Zdroje, z nichž čerpám, stejně jako další doporučená literatura, jsou uvedeny na konci knihy.

vidinu obrovského zisku, bude skvěle pracovat a udělá všechno pro to, aby si bonus odnesl.

Naše intuitivní závěry jsou často správné, někdy jsou ale vedle jak ta jedle. Přesně to ukázal i Yerkesův a Dodsonův experiment. Když byly elektrošoky slabé, krysy měly opravdu nízkou motivaci a učily se pomalu. Což dává smysl. Když byly rány středně silné, krysy pochopily pravidla mnohem rychleji. Což pořád dává smysl.

Pak ale přišly silné elektrošoky – a s nimi i nečekané zjištění. Krysy se učily mnohem pomaleji! Je samozřejmě těžké vcítit se do mozku krysy, ale vypadalo to, že v tomto případě se nedokázaly soustředit na nic jiného než na svůj strach z rány. Protože byly paralyzovány strachem, nedokázaly si zapamatovat, které části bludiště byly bezpečné a které ne. Dělal jim velkou potíž pochopit strukturu okolního prostoru.

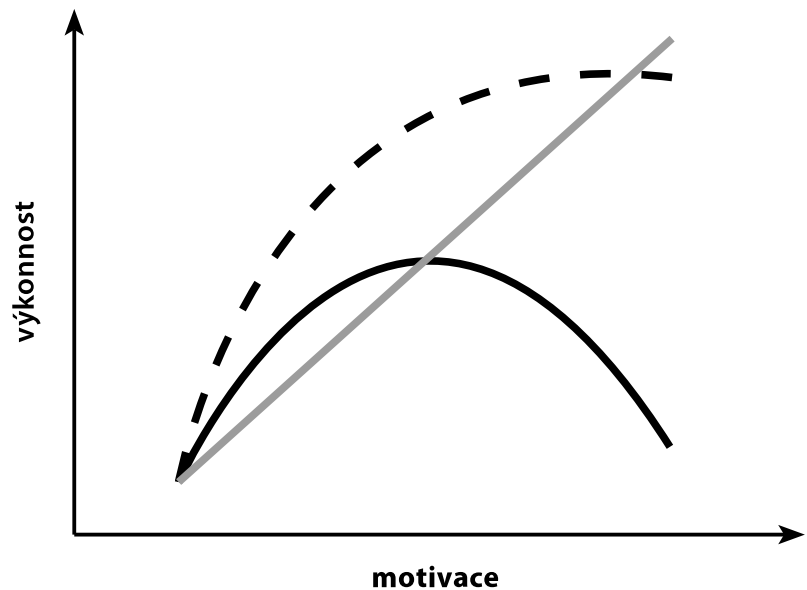
Následující graf ukazuje tři možné vztahy mezi motivací (ať už je to bonus, nebo elektrošok) a výkonem. Tenká černá čára představuje přímou úměru: vyšší motivace vede k úměrně lepšímu výkonu. Přerušovaná čára představuje situaci, kdy větší motivace sice zlepšuje výkon, ale stále pomaleji a pomaleji. A konečně silná šedá čára ukazuje výsledek, ke kterému Yerkes a Dodson došli. V první fázi zvyšování motivace skutečně vede k lepším a lepším výsledkům. Od určitého okamžiku ale stupňování motivace začíná výkon *zhoršovat*. Jde o vztah, kterému psychologové říkají „obrácené U“.

Yerkesův a Dodsonův experiment by nás měl dovést k vážnému zamýšlení nad tím, jak funguje trh práce. Pokus jasně ukazuje, že bonusy mohou být dvojsečné. Když slíbíme generálnímu řediteli nebo jinému zaměstnanci bonus za výsledek, pak to – do určitého okamžiku – skutečně pomáhá. Od určité velikosti bonusu ale může být zaměstnanec přemotivován. Tak se soustředí na tu obrovskou mrkev před svým nosem, že se přestane věnovat své práci – a to jsme si určitě nepřáli.

Elektrošoky samozřejmě nejsou motivátor, který by byl na našem pracovním trhu zrovna obvyklý. Ale stejný mechanismus výkon–odměna se dá použít i na spoustu dalších situací. Nezáleží na tom, jestli odměnou je nepřítomnost elektrického proudu nebo stamilionový balík akcií. Představme si na chvíli, jak by Yerkesův a Dodsonův experiment vypadal,

kdyby páni psychologové použili místo elektřiny peníze (k tomu si ještě musíme představit, že by krysy opravdu chtěly peníze, například jako doplněk stravy.) Při malém finančním bonusu by krysy jen flegmaticky mávly tlapkou a nijak by se do zlatých sekcí bludiště nehaly. Při střední výšce bonusu by se krysy o peníze aktivně zajímaly a podávaly by špičkové výkony. Při největším bonusu by ale byly přemotivované, ztratily by koncentraci a bludištěm by běžaly hůř než předtím.

A co kdybychom ponechali peníze jako motivátor a místo krys použili lidi? Pozorovali bychom opět vztah obráceného U? Nebo by fungovala přímá úměra, takže vyšší bonus by automaticky vedl k ještě vyšší výkonnosti?



BONUSOVÁ BONANZA

Když v roce 2008 vypukla finanční krize, byli lidé právem šokováni obrovskými bonusy,⁶ které si šéfové mnohdy krachujících firem nechávali

⁶ Existuje mnoho teorií, které se pokoušejí vysvětlit, proč je racionální dávat generálním ředitelům královské bonusy. Jedna z nich, kterou pokládám za mimořádně zajímavou (ne však správnou), tvrdí, že šéfové dostávají obrovské odměny ne proto, že by si je snad opravdu zasloužili, ale protože jejich odměny prý motivují *jiné* lidi k tomu, aby tvrdě pracovali a jednou se také stali přeplácenými generálními řediteli. Na této teorii je zábavné i to, že kdyby se dotáhla do důsledků, tak bychom měli generálním ředitelům dopřávat nejen extrémně vysoké platy, ale také bychom je měli donutit trávit spoustu času s rodinou a posílat je na dlouhé relaxační dovolené, aby jejich život byl opravdu perfektní. Pak bychom teprve měli tu pravou motivaci pro zástupy podřízených, kteří by se také jednou chtěli stát CEO.

vyplácet – krize nekrize, krach nekrach. Není proto divu, že se veřejnost začala ptát, jaký smysl mamutí bonusy mají a jestli opravdu motivují šéfy k lepšímu výkonu. Správní rady podniků, které ředitele jmenují a určují jim odměnu, v příznivý vliv bonusů evidentně věří. Mají ale pravdu? Abychom to zjistili, podrobíme bonusový systém empirické zkoušce.

Ve spolupráci s Ninou Mazarovou (profesorkou na Torontské univerzitě), Urim Gneezym (profesorem na Kalifornské univerzitě v San Diegu) a Georgem Loewensteinem (profesorem na Univerzitě Carnegie Mellon) jsem uspořádal malý experiment. Účastníkům pokusu jsme zadávali různé úkoly a za jejich úspěšné splnění jsme nabízeli finanční odměny rozličné výše. Šlo nám o to, jestli vyšší odměny automaticky povedou i k lepšímu výkonu – podobně jako to zkoumali Yerkes a Dodson u krys. Zejména nás přitom zajímaly mimořádně velké bonusy a jejich vliv.

Některým účastníkům jsme za splnění úkolu slíbili relativně malý bonus – zhruba tolik, kolik normálně vydělali v práci za den. Další skupina měla šanci získat středně velký bonus, a to přibližně ve výši svého dvou-týdenního výdělku. A konečně pár šťastlivců z poslední skupiny mohlo získat tolik peněz, kolik si jinak vydělali za pět měsíců. Doufali jsme, že porovnání jejich výkonů nám dá lepší obrázek o tom, jestli bonusy fungují a jak dobře.

Teď si asi říkáte, že byste se taky rádi stali pokusným králíkem u mě ve škole. Ale než začnete mít moc velké oči ohledně mého rozpočtu, musím vám říct holou pravdu. Zachoval jsem se stejně jako většina dnešních korporací a umístil svůj experiment na indický venkov, abych ušetřil. Měsíční příjem lidí ve vytipované oblasti byl kolem 500 rupií, tedy asi 11 dolarů. Díky tomu jsme mohli účastníkům nabídnout opravdu motivující bonusy, aniž bychom přivedli naši univerzitu na buben.

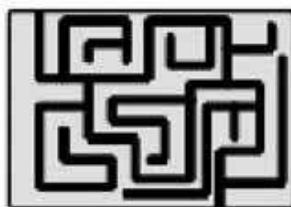
Jakmile jsme vybrali místo, museli jsme určit, jaké úkoly budou naši pokusní králíci plnit. Zpočátku jsme pomýšleli na všelijaké fyzické aktivity – běh, leh-sedy nebo cvičení s činkou. Pak jsme si ale uvědomili, že generální ředitelé si své bonusy nevydělávají silou svalů, ale jinými přednostmi. Proto jsme se rozhodli pro úkoly, které vyžadují tvořivost, schopnost soustředění, dobrou paměť a schopnost řešit problémy. Vyzkoušeli jsme na sobě spoustu možných cvičení a úkolů a nakonec jsme se shodli na této šestici:

1. Vyplňování čtverce. Hráč musí umístit devět kamenů v podobě čtvrtkruhu do čtverce. Osm se jich tam vejde snadno, ale přidat správně devátý je pořádný hlavolam.
2. Simon. Elektronická hra populární v osmdesátých letech: hráč má za úkol zapamatovat si stále delší a delší sekvence barevných světýlek a bez chyby je opakovat na barevných tlačítkách.
3. Poslední tři čísla. Jednoduchá hra, při níž předcítáme náhodnou řadu čísel. V nestřeženém okamžiku předcítání zastavíme a vyzveme hráče, aby zopakovali poslední tři čísla.
4. Bludiště. Hráčovým úkolem je naklánět herní desku tak, aby kulička správně prošla bludištěm a nespadla přitom do žádné z vyvrtaných děr.
5. Míčky. Házení míček pokrytých suchým zipem na terč.
6. Nakloněná rovina. Hráč zde za pomoci dvou tyčinek posouvá míček tak, aby vyšplhal co nejvýše na nakloněné rovině.

Simon



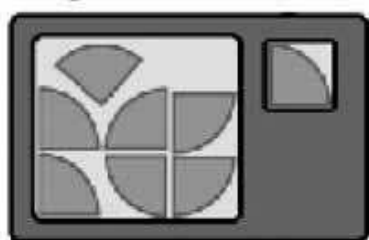
bludiště



poslední tři čísla



vyplňování čtverce



míčky



nakloněná rovina



Grafická ilustrace šesti her použitých v indickém experimentu

Když jsme měli hry vybrané, zabalili jsme šest kusů od každého druhu a poslali je do Indie. Z nějakého tajemného důvodu se celníkům nějak nelíbila elektronická hračka Simon, ale po zaplacení 250% „importní daně“ se nám podařilo i tento zázrak techniky přes hranice dostat.

Najali jsme pět studentů ekonomie z univerzity Narayanan v jihoindickém městě Madurai a požádali je, aby v okolních vesnicích našli účastníky experimentu. V každé vesnici měli naši studenti otevřít stánek – ať už na návsi, či třeba v nemocnici – a nabídnout lidem účast v našem pokusu.

Jeden ze studentů, Ramesh, rozbalil svůj „obchod“ v nedokončené budově místního komunitního centra. Zdi ještě nebyly omítnuté a na podlaze chyběla dlažba, ale Ramesh rozestavil všech šest her po místnosti a vydal se ven shánět „zákazníky“.

Zanedlouho šel kolem sympatický chlapík. Ramesh se k němu hned přitočil. „Mám tu několik zábavných her,“ sdělil překvapenému muži. „Nechcete si je zahrát a zúčastnit se tak našeho pokusu?“ Znělo to trochu jako nějaká provokace ze strany znuděných úřadů, takže není divu, že vesničanovi se do akce moc nechtělo. Ale Ramesh se nedal: „Můžete si tím vydělat i nějaké peníze, sponzoruje to univerzita.“ To už znělo lépe, takže první účastník – jmenoval se Nitin – kývl hlavou a následoval Rameshe do komunitního střediska.

Ramesh ukázal Nitinovi, o co běží. „Budeme hrát těchto šest her,“ řekl Nitinovi. „Zabere to jen asi hodinku. Než začneme, řeknu vám, kolik si můžete vydělat.“ Nitin hodil kostkou a padla mu čtyřka. To podle našeho systému znamenalo, že dostane středně velký bonus – dohromady až 240 rupií. To v této části Indie představuje zhruba dvoutýdenní výdělek.

Ramesh pak vysvětlil Nitinovi pravidla. „V každé hře můžete dosáhnout špatného, dobrého nebo výborného výsledku. Za každý dobrý výsledek dostanete 20 rupií, za výborný pak 40 rupií. Za špatný výsledek ale nedostanete nic. To znamená, že váš celkový výdělek může být od nuly do 240 rupií.“

Nitin přikývl a Ramesh mu podal první hru – Simona. Tahle elektronická hračka má na sobě čtyři barevná světýlka a pod nimi stejně zbarvená tlačítka. Hračka rozsvítí jedno ze světýlek a zahraje příslušnou melodii. Hráč pak má zmáčknout stejné tlačítko. V dalším kole už Simon rozsvítí

dvě světýlka po sobě, hráč si musí zapamatovat, která to byla, a stisknout odpovídající tlačítka ve správném pořadí. Tak to jde dál a dál: tři tlačítka, čtyři, pět, šest atd., dokud hráč neudělá chybu. Nitin měl deset pokusů, počítal se jeho nejlepší výsledek.

„Teď vám řeknu, co je pro mě dobrý a co je výborný výsledek,“ pokračoval Ramesh. „Pokud zvládnete šest světýlek, dostanete 20 rupií. Pokud si zapamatujete osm světýlek, je to výborný výkon a vy si vyděláte 40 rupií. Můžete to zkusit desetkrát. Je to jasné?“

Nitin měl velkou radost, že si tak snadno může vydělat tolik peněz. „Je to jasné,“ prohlásil, „můžeme začít.“

Simon ukázal modré světýlko a Nitin správně stiskl modré tlačítko. Pak přišlo žluté světlo a Nitin opět správně stiskl žlutou. Zvládl i třetí barvu – zelenou – ale u čtvrtého tlačítka udělal chybu. Ani v další hře to nebylo o moc lepší. Při pátém pokusu si ale dokázal zapamatovat rovných sedm barev a v šestém dokonce zvládl osm. Celkově hra skončila výborně a Nitin byl o 40 rupií bohatší.

Následovalo vyplňování čtverce, vzpomínání na poslední tři čísla, bludiště, míčky a konečně i nakloněná rovina. Za hodinku měl Nitin dva výborné výsledky, dva dobré a dva nedostatečné. Dohromady si vydělal 120 rupií, takže když odcházel z komunitního střediska, spokojeně si hvízdal.

Dalším účastníkem byl Apurve, třicátník atletické postavy a řídnoucích vlasů, mimo jiné též hrdý otec dvojčat. Kostkou si hodil jedničku, což ho zařadilo do skupiny nízkých bonusů. To znamenalo, že jeho celkový výdělek bude obnášet nanejvýš 24 rupií, přibližně jeho denní mzdu.

Apurve nejprve dostal vzpomínání na poslední tři čísla, pak se vrhl na nakloněnou rovinu, vyplňování čtverce, bludiště, Simona a skončil s míčky. Docela se mu dařilo – ve třech hrách dosáhl dobré úrovně a v jedné dokonce výborné. Výkonnostně byl tedy srovnatelný s Nitinem, nicméně jeho celková odměna byla jen 10 rupií. I to se mu však zdálo jako dobrá odměna za hodinu hraní.

Když si kostkou hodil další účastník, Anoopum, padla pětka. To znamenalo vysoký bonus. Ramesh vysvětlil Anoopumovi, že za každou hru s dobrým výsledkem dostane 200 rupií a za každý výborný výsledek do-

konce 400 rupií. Anoopum si rychle spočítal, že teoreticky může za hodinu vyhrát až 2400 rupií – což je hotové jmění, dobrý pětinasobek jeho měsíčního příjmu. Ani nemohl věřit štěstí, které se na něj usmálo.

Los určil, že první hrou pro Anoopuma bude bludiště.⁷ Anoopum měl položit ocelovou kuličku na start a potom pomocí dvou knoflíků nakládnět bludiště, aby kulička našla cestu až k cíli. Přitom se měla vyhnout několika pastem – díram vyvrtaným uprostřed chodbiček. „Zahrajete si to desetkrát,“ řekl Ramesh. „Jestli se dostanete za sedmý otvor, budu to pokládat za dobrý výkon, což pro vás znamená 200 rupií. Jestli se dostanete za devátý otvor, bude to výborný výkon a 400 rupií. Až skončíme s bludištěm, půjdeme na další hru. Všechno jasné?“

Anoopum nadšeně přikývl. Pevně uchopil dva řídicí knoflíky a očima fixoval ocelovou kuličku. „Tohle je velmi, velmi důležité,“ opakoval si, „musím to dokázat.“

Uvedl kuličku do pohybu, ale skoro okamžitě spadla do prvního otvoru. „Ještě mám devět pokusů,“ řekl si nahlas, aby si dodal sebevědomí. Ale byl pod tlakem a ruce se mu třásly. Kazil další a další pokusy. V bludišti úplně selhal – a už viděl, jak se mu vysněné jmění rozplývá před očima.

Další hrou bylo házení míčku. Ze vzdálenosti asi 6 metrů zkusil Anoopum zasáhnout terč tak, aby se míček přichytil na suchý zip. Jednou házel zespoda jako softballový nadhazovač, příště to zkusil shora, a když se to nepovedlo, zkusil i pár stylových hodů ze strany. Několikrát se terče dotkl, ale žádný z jeho dvaceti míčků nezůstal na suchém zipu přichycený.

Vyplňování čtverce bylo pro Anoopuma velmi frustrující. Za pouhé dvě minuty měl vymyslet, jak poskládat devět dílků do malého čtverečku, aby tak získal 400 rupií. Pokud by to zvládl do čtyř minut, ještě stále by měl nárok aspoň na 200 rupií. Jak čas ubíhal, Ramesh ještě zvyšoval napětí odpočítáváním: „Devadesát sekund! Šedesát sekund! Třicet sekund!“ Chudák Anoopum pospíchal, používal dokonce i hrubou sílu, ale nic nepomohlo.

⁷ Každý účastník měl hry seřazené v náhodném pořadí. Na výsledek to nemělo žádný vliv.

Po uplynutí čtyř minut Anoopum plnění čtverce vzdal. Přesunul se k elektronické hře Simon. Byl už z předchozích nezdarů trochu nervózní, ale zkusil sebrat všechny síly a soustředit se.

První pokus se Simonem skončil už po druhém světýlku – nic moc. Na druhý pokus ale Anoopum zvládl hned šest světel. Zářil radostí, protože věděl, že konečně vydělal alespoň 200 rupií a že má slušnou šanci na plných 400. Zkusil ještě zlepšit svou koncentraci a dostat své paměťové buňky do formy. V dalších osmi pokusech to několikrát dotáhl na šest či sedm světel, ale osm nezvládl nikdy.

Zbývaly ještě dvě hry, ale Anoopum se rozhodl pro krátkou přestávku. Dělal uklidňující dechová cvičení a opakoval si posvátný zvuk „óm“. Po několika minutách cítil, že už si může troufnout na nakloněnou rovinu. Naneštěstí se mu nepodařilo zaskórovat ani na nakloněné rovině, ani v poslední, šesté hře. Když odcházel z komunitního střediska, měl v ruce 200 rupií, což není malá částka – ale ztracené tisíčovky ho evidentně mrzely.

FANFÁRY, PROSÍM...

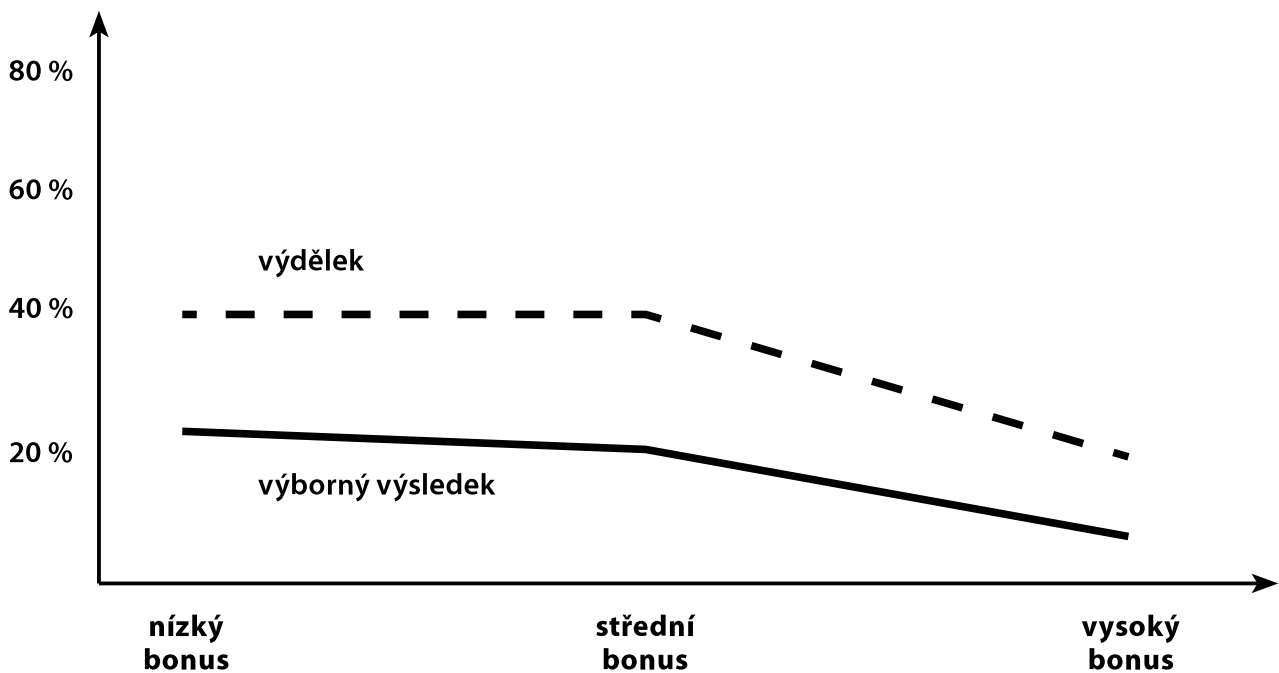
Během několika týdnů nasbíral Ramesh se svými čtyřmi kolegy stovky záznamů z mnoha vesnic a poslal mi je e-mailem. Samozřejmě jsem je očekával s velkým napětím. Stál náš indický experiment za tu práci a námahu? Uvidíme rozdíly ve výkonnosti dané výškou odměny? Budou účastníci s většími bonusy vykazovat lepší výsledky? Nebo snad horší?

Miluju okamžiky, kdy se poprvé nořím do čerstvě posbíraných dat – je to pro mě jeden z důvodů, proč mám tak rád svou práci. Není to takové vzrušení jako třeba poprvé vidět na ultrazvuku své dítě, ale rozhodně je to lepší než třeba rozbalování narozeninových dárků. Časem jsem si z tohoto okamžiku udělal malý rituál. Když se konečně v mém počítači sejdou data poctivě shromažďovaná mnoho týdnů či měsíců a když je konečně všechno připraveno k první rychlé analýze, udělám si nejdřív přestávku a naleju si sklenici dobrého vína nebo aspoň čaje. Teprve pak si sednu a vychutnám si tu magii, když se z řádků a sloupců čísel vynořují první smysluplné vztahy a grafy.

V posledních letech už bohužel těchto krásných okamžiků nemám tolik co dřív. Už dávno nejsem student a můj kalendář je plný schůzek, přednášek a jiných povinností, takže už nemám čas analyzovat data sám. První analýzu obvykle provádějí moji studenti nebo asistenti. Ale když dorazila data z Indie, dostal jsem chuť užít si radost zase sám. Přesvědčil jsem Ninu, aby mi data poskytla a dala mi trošku času, abych si s nimi pohrával. Nina mě dobře zná, takže kývla. Po dlouhé době jsem si tak zase vychutnal svůj rituál včetně vína a tak.

Jak myslíte, že to dopadlo? Myslíte, že hráči se středním bonusem podali lepší výkon než ti s malým? A věříte, že účastníci s největší odměnou byli lepší než ti se střední? Zjistili jsem, že výsledky lidí s malou a střední odměnou se příliš nelišily. Důvodem bylo nejspíš to, že i malá odměna byla ekvivalentem denní mzdy, takže představovala dostatečnou motivaci. Ale jak to bylo s největší odměnou?

Níže uvedený graf shrnuje výsledky pro všechny tři úrovně odměn. Plná čára ukazuje podíl lidí, kteří dosáhli výborného hodnocení. Přerušovaná čára označená „výdělek“ pak říká, kolik peněz lidé z dané skupiny získali.



Podíl lidí s výborným výsledkem

Jak sami vidíte na přiloženém grafu, lidé se – alespoň v tomto experimentu – nápadně podobají krysám. Ti, kteří měli příslibenou největší odměnu, podali ve skutečnosti nejhorší výkon. V porovnání se skupinou nízkých a středních bonusů měli jen třetinovou šanci na výborný výsledek. Pro lidi s vidinou velké odměny byly hry tak stresující a nervy drásající, že jim pod tlakem okolností úplně přestala fungovat hlava – stejně jako krysám z Dodsonova a Yerkesova experimentu.

MOTIVACE A STRACH ZE ZTRÁTY

Teď bych vám měl asi přiznat, že náš experiment ve skutečnosti nezačal přesně tak, jak jsem dosud popisoval. Vynechal jsem totiž ještě jeden stresující faktor, který jsme do hry přidali – totiž strach ze ztráty.⁸ Tento zajímavý koncept je založen na jednoduché myšlence, že smutek ze ztráty 100 dolarů, které již vlastníme, je větší než radost ze získání té samé stovky. Představte si třeba, jak šťastní byste byli, kdybyste si přečetli, že vaše akcie včera šťastnou náhodou posílily o 5 %. A teď si představte, jak by vás naštvalo, kdyby vaše akcie místo toho o 5 % propadly. Pokud vás ztráta 5 % mrzí víc, než vás těší zisk 5 %, znamená to, že trpíte silným strachem ze ztráty. (Nic si z toho nedělejte, většina lidí to má stejně.)

Jak dostat strach ze ztráty do našeho indického pokusu? Jednoduše. Na začátku hry jsme našim vesničanům dali do ruky právě tu částku, kterou mohli maximálně získat. Hráči ze skupiny malých odměn dostali předem 24 rupií, hráči se střední odměnou dostali 240 rupií a konečně hráči s velkou odměnou získali 2400 rupií. Řekli jsme jim, že když podají výborný výkon, tak jim peníze necháme. Když podají dobrý výkon, tak jim půlku peněz sebereme, a konečně když se jim hra nezdaří, tak jim vezmeme všechno. Věřili jsme, že hráči tak budou více motivovaní, než kdyby začínali s prázdnýma rukama a měli peníze teprve vyhrát.

⁸ Strach ze ztráty (*loss aversion*) je důležitý koncept, který poprvé popsali Danny Kahneman a Amos Tversky a který našel praktické použití v mnoha oborech. Danny za něj v roce 2002 obdržel Nobelovu cenu za ekonomii. Amos bohužel zemřel již v roce 1996.

Ramesh původně začal s touto verzí experimentu. Otestoval dva hráče, ale ukázalo se, že tudy cesta rozhodně nevede. Když první účastník vstoupil do komunitního střediska, dali jsme mu předem do ruky všechny peníze, které teoreticky mohl vyhrát – tedy 2400 rupií. Nebohý vesničan ale byl tak nervózní, že se mu žádná hra nezdařila, a tak nám musel všechny peníze vrátit. Druhý hráč to vyřešil ještě jinak. Ani on nezvládl žádný úkol, protože byl příliš nervózní. Ale místo aby nám na konci peníze vrátil, tak s nimi jednoduše utekl. Ramesh neměl to srdce ho honit, takže jsme přišli o celou vyhrazenou částku. V tom okamžiku jsme si uvědomili, že testovat strach ze ztráty se nám v těchto podmínkách asi nepodaří. Vrátili jsme se tedy k obyčejné verzi experimentu, kterou jsem popisoval výše a ve které se peníze vyplácejí až na konci.

Zahrnout strach ze ztráty do pokusu by bylo užitečné, protože to věrně kopíruje situaci známou z pracovního trhu. Spousta manažerů má ve smlouvách roční bonus. Často s ním počítají už dopředu, jako by byl jistou součástí jejich platu. Dělají si plány, za co ho utratí. Myslí na pěknou dovolenou, na nové auto či dům na hypotéku, který by si bez bonusu nemohli dovolit. Jsou tedy v situaci, kdy už peníze téměř cítí v ruce, a z jejich případné ztráty jsou velice zklamáni. Předpokládám, že psychologicky jsou v podobné situaci jako vesničané, u nichž jsme ověřovali strach ze ztráty.

CO NENÍ V HLAVĚ, MUSÍ BÝT V RUKOU?

Byli jsme si celkem jisti, že vysoký bonus nemůže mít za všech okolností jenom negativní dopad na výkon. Napadlo nás, že limitující vliv velkého bonusu (tzv. moderátor) se bude projevovat podle toho, jestli se jedná o činnost spíše mechanickou nebo spíše intelektuální. Čím víc je hra náročná na myšlení, tím víc se projeví nervozita z velké odměny a výkony jdou dolů. Zato u čistě mechanických úkolů může vysoký bonus opravdu vést k lepšímu výkonu. Co kdybych vám například zaplatil určitou částku za každý skok, který uděláte? Asi byste skákali jako diví – a kdyby odměna byla velmi vysoká, asi byste skákali ještě víc. Vzdali byste snad skákání, i když byste ještě měli v nohách dost síly a kdybych

před vámi mával velkými penězi? Asi ne. U jednoduchých mechanických úkolů se dá čekat, že vysoká odměna bude zabírat.

Z tohoto důvodu jsme do našeho experimentu zahrnuli celou škálu šesti her. Byli jsme ale překvapeni tím, že vysoká odměna vedla k horšímu výkonu u všech šesti. Celkem jsme to čekali u intelektuálních her, jako je Simon nebo vzpomínání na tři poslední čísla. Mysleli jsme si však, že u manuálních her, jako je házení míčků či nakloněná rovina, se vysoký bonus neprojeví tak negativně. Jednou možností je, že naše intuice se mýlila a že velká odměna snižuje výkon i u mechanických činností. Druhou možností je, že i házení míčků či nakloněná rovina pořád zahrnovaly velkou mentální složku. Náš experiment by potřeboval ještě jednodušší, čistě fyzické výkony, kde by nezáleželo na soustředění a na čisté hlavě.

Proto jsme podnikli ještě jeden pokus. Vzali jsme jeden intelektuální úkol (matematický příklad) a druhý, který byl čistě mechanický (rychlé mačkání dvou kláves na počítači). Oba jsme předložili studentům na MIT. Vzhledem k omezenému rozpočtu jsme samozřejmě nemohli nabídnout tak závratné odměny jako v Indii. Počkali jsme proto na konec semestru, kdy už většině studentů docházejí peníze, a pak jsme jim nabídli odměnu 660 dolarů. To v Massachusetts stačí tak akorát na uspořádání pár decentních párty. Nicméně jako odměna za dvacetiminutovou námahu to není tak špatné.

Náš pokus měl čtyři části a každý účastník musel projít každou z nich. Nejprve jsme studentům dvakrát zadali matematický příklad: jednou s malou odměnou, podruhé s velkou. Totéž jsme udělali i s mechanickým úkolem: jednou měli studenti mlátit do klávesnice za malé peníze, podruhé dostali slíbenou mnohem větší odměnu.

Co jsme zjistili? U mechanické činnosti, jako bylo mačkání kláves, vedla vyšší odměna opravdu k vyššímu výkonu. Ale jakmile bylo nutné zapojit mozek, tak vyšší odměna výkon zhoršila. Úplně stejně jako v Indii.

Závěr je jasný: když chcete zaměstnancům vyplácet velké bonusy, může to vést k vynikajícím výsledkům, pokud se zabývají jednoduchou mechanickou činností. Ale pokud jejich práce hodně zatěžuje šedou kůru mozkovou – což se u ředitelů očekává, pak obří bonusy nefungují. Pokud by prezidenti a viceprezidenti firem byli placeni za pokládání cihel, tak by

jejich velké bonusy dávaly smysl. Ale protože jejich úkolem je spíše myslet na akvizice, tržby a sofistikované operace s finančními instrumenty, jsou jejich bonusy zřejmě mnohem méně užitečné, než si myslíme, a v případě opravdu obřích odměn mohou dokonce mít negativní efekt.

Motivovat lidi penězi je tedy dvojsečná zbraň. U intelektuálních činností fungují odměny malé a střední. Velké odměny spíše odvádějí pozornost, vytvářejí stres a snižují výkonnost.

V tomto okamžiku by racionální ekonom mohl namítnout, že výsledky našeho pokusu neplatí pro ředitele velkých firem. Takový ekonom by řekl něco jako: „Ve skutečnosti k žádnému přeplácení nedochází. Správní rady korporací by přece nenabídly bonusy, které by výkonnost snižovaly. Zaměstnavatelé jsou dokonale racionální. Vědí o hrozbě nižší výkonnosti a vědí, jak motivovat své zaměstnance k lepší a lepší práci.“⁹

Zní to jako naprosto rozumný argument. Může být, že lidé intuitivně chápou nebezpečí příliš vysokých bonusů, a proto je ani nenabízejí. Na druhé straně je možné, že lidé jsou i v tomto spíše iracionální a neznají přesně síly, které nás ovlivňují.

Abych si ověřil, jak funguje naše intuice ohledně bonusů, popsal jsem náš indický experiment skupině studentů programu MBA na Stanfordské univerzitě. Požádal jsem je, aby dopředu odhadli, jak asi experiment dopadne. Samozřejmě to netrefili správně – tipovali, že s rostoucí odměnou se bude zlepšovat i výkonnost. Nenapadlo je, že velmi vysoký bonus může výsledky naopak zhoršit.

Co to znamená? Hlavně to, že naše intuice ohledně odměňování není moc dobrá. V oblasti platů, bonusů a finančních odměn bychom se neměli řídit jen pocity, odhady a dojmy, ale spíše empirickými výzkumy a fakty. Nedělám si ale žádné iluze, že by se správní rady velkých korporací zařídily podle mé rady. Kdykoli jsem měl příležitost prezentovat své závěry vysoce postaveným manažerům, vždycky mě znovu překvapilo, jak málo znají systém odměňování ve své společnosti a jak malý zájem mají na jeho zefektivnění.

⁹ Obávám se, že v naprostou racionalitu podnikání věří jen ekonomové, kteří mimo univerzitu nikdy nepracovali ani den.

ALE CO MY, VÝJIMEČNÍ LIDÉ?

Před pár lety – ještě před vypuknutím poslední finanční krize – jsem přednášel vybrané skupině bankéřů. Mítink se konal v luxusně zařízeném sále v mrakodrapu jedné investiční společnosti v New Yorku. Občerstvení a víno bylo delikatesní, výhled z oken ohromující. Seznamoval jsem bankéře s různými projekty, na kterých jsem zrovna pracoval, včetně našeho indického experimentu. Všichni chápavě kývali, když jsem vyprávěl, že příliš velká odměna vedla indické vesničany k horším výkonům. Když jsem ale naznačil, že totéž by se mohlo týkat jich samotných, chápavé pohledy se najednou vytratily. Posluchači v místnosti byli pobouřeni. Představa, že s nižším bonusem by mohli pracovat ještě lépe – ne, to mým posluchačům evidentně nesedělo.

Zkusil jsem tedy jiný přístup. Požádal jsem jednoho z nich, aby nám přiblížil, jaká atmosféra panuje u nich ve firmě koncem roku. „Během listopadu a prosince se toho moc neudělá,“ sdělil nám ten dobrý muž. „Všichni přemýšlejí o svých výročních bonusech a řeší, co si za ně budou moci koupit.“ Zareagoval jsem na to a znovu naznačil, že obří odměny mohou být v tomto případě kontraproduktivní. Posluchači ale tomu nechtěli rozumět. Možná jsme v sobě všichni měli moc alkoholu, nevím. Ale možná to bylo tím, že úspěšní muži v místnosti si nebyli ochotni připustit, že jejich bonusy jsou nejspíš hrozitánsky přestřelené. (Plodný autor a žurnalista Upton Sinclair to jednou shrnul velmi trefně: „Je těžké něco vysvětlit člověku, který je placen právě za to, aby vám nerozuměl.“)

Bankéři posléze přišli s vlastní teorií, proč se na ně výsledky mého experimentu nevztahují. Oni totiž nejsou jako obyčejní lidé; jsou to muži téměř nadpřirozených kvalit a na rozdíl od ostatních pracují tím lépe, čím většímu stresu jsou vystaveni. Mně osobně se nezdálo, že by se od obyčejných smrtelníků zas až tak lišili, ale budiž – připustil jsem, že by mohli mít pravdu. Pozval jsem je tedy do naší laboratoře, abychom provedli experiment. Ukázalo se ale, že tito muži jsou příliš vytížení, než aby přišli, a příliš dobře placení, než abychom jim mohli nabídnout dost velké bonusy.

Jelikož jsme se tedy nedostali k bankéřům, podíval jsem se svou kolegyní Racheli Barkanovou (profesorkou na Univerzitě Bena Guriona v Izraeli) na jinou skupinu dobře placených profesionálů, kteří pracují pod

značným tlakem, a sice na americké basketbalisty. Já o košíkové nevím zhora nic, ale Racheli je na ni expertka – a právě ona mi doporučila zaměřit se na špičkové hráče NBA, kteří skórují rozhodující koše v posledních sekundách zápasu, kdy je stres největší. Tihle borci jsou placeni mnohem lépe než jejich méně nadaní kolegové, ale zato se od nich očekává, že sekundu před závěrečnou sirénou zavěsí zdálky pěknou trojku.

Přes Mika Krzyzewskiho alias Coache K, trenéra mužského týmu na Dukeově univerzitě, jsme se spojili s řadou profesionálních trenérů. S jejich pomocí jsme vytvořili seznam opravdu klíčových hráčů – bylo zajímavé, že trenéři se na jménech velmi dobře shodli. Pak jsme u každého hráče prostudovali videozáznamy dvaceti nejvypjatějších zápasů, které za celou sezonu v NBA odehrál. Jako vypjatý zápas jsme brali utkání, které skončilo bodovým rozdílem menším než tři. V každém zápasu jsme spočítali, kolik bodů hráč získal v posledních pěti minutách prvního poločasu, kdy ještě stres není tak velký. To jsme pak porovnali s počtem bodů, které hráč vsítil v posledních pěti minutách druhé půle, kdy už jde o všechno. Totéž jsme mimochodem spočítali i pro všechny ostatní hráče v zápasu, tedy i pro ty „obyčejnější“.

Co jsme zjistili? Běžní hráči podávali zhruba stejný výkon, ať už byl stres malý, nebo velký. Ale špičkoví hráči se na konci zápasu opravdu viditelně zlepšovali. Zdálo se, že naši bankéři by mohli mít pravdu – někteří vysoce kvalifikovaní lidé opravdu fungují pod tlakem lépe.

Ale – a jsem si jist, že jste nějaké to „ale“ čekali – v basketbalu jsou dvě možnosti, jak můžete v závěru hry získat více bodů. Buď můžete zlepšit úspěšnost svých hodů (což by indikovalo skutečné zvýšení výkonnosti), nebo prostě budete házet častěji. Při druhé variantě se nemění procentuální úspěšnost, ale jen počet pokusů. I to jsme s kolegyní prozkoumali – spočítali jsme, jestli špičkoví hráči začnou ke konci házet přesněji nebo častěji. Ukázalo se, že ta druhá možnost je správně. Basketbalové hvězdy nijak nezvyšují přesnost svých zásahů, ale prostě to zkoušejí víc-krát. Mimochodem – „obyčejní“ hráči svou procentuální úspěšnost ke konci taky nemění.

Teď vás možná napadne, že hvězdní hráči dostávají ke konci těsnější osobní obranu, takže se jejich úspěšnost nemůže zvýšit. Spočítali jsme tedy, kolik faulů na ně bylo spácháno a jak proměňovali následné trestné

hody. Zjistili jsme, že špičkoví hráči jsou opravdu více faulováni, a mají tedy více trojkových pokusů, jejich procentuální přesnost se ale na závěr zápasu nezvyšuje. Jsou to skvělí sportovci, o tom není pochyb, ale podle naší analýzy nedochází pod tlakem na konci zápasu k žádnému zlepšení jejich výkonnosti.

Hráči NBA samozřejmě nejsou to samé co bankéři. NBA je mnohem exkluzivnější společnost než banky – jen velmi málo lidí je tak zdatných, aby mohli hrát v NBA. Naproti tomu bankéřů jsou na světě spousty. O pár stránek dříve jsme si ukázali, že velká odměna spíše zlepší výsledky u manuálních aktivit než u těch intelektuálních. Hráči NBA samozřejmě potřebují svaly i mozek, ale celkově je basketbal přece jen spíše fyzická činnost, alespoň tedy ve srovnání s bankovníctvím. Z toho vyplývá, že u bankéřů je ještě méně pravděpodobné, že by velký bonus vedl k lepšímu výkonu. Basketbaloví hráči se pod tlakem nezlepšují, a z toho se dá usuzovat, že bankéři se budou ve stresu zlepšovat ještě méně.

BOJ ZA NIŽŠÍ BONUSY

Už v roce 2004 zpochybnil etickou oprávněnost velkých bonusů Barney Frank, kongresman za stát Massachusetts. Reprezentant demokratické strany, který tehdy působil ve finančním výboru Kongresu (nyní je dokonce jeho předsedou) byl tehdy pozván na udělování cen časopisu *American Banker*, které se konalo v newyorském hotelu Palace. Frank rozhodně není typem řečníka, který se zmůže jen na obvyklá klišé a komplimenty ve stylu: „Děkuji vám za pozvání.“ Frank začal svou řeč provokativní otázkou: „S těmi platy, co vy bankéři dostáváte, proč proboha ještě potřebujete bonusy? Bez nich byste svou práci nedělali tak dobře?“ V sále zavládlo hrobové ticho. Frank tedy pokračoval: „To vás opravdu musíme uplácet, abyste vůbec pracovali? Já to nechápu. Představte si, jaký dojem to dělá na řadového zaměstnance – že zrovna vy, lidé na vrcholu pyramidy, nemáte dost vysoké platy, takže musíte dostávat extra odměny, abyste dobře pracovali.“

Jak vás asi napadne, po téhle řeči se staly dvě věci. Nebo přesněji řečeno se nestaly. Za první – na jeho otázku nikdo neodpověděl. Za druhé

– nikdo taky nezatleskal. Ale Frank řekl důležitou věc. Bonusy se vyplácejí z peněz akcionářů, ale jejich účinnost není vůbec potvrzená.

RÉTORIKA PRO ZAČÁTEČNÍKY

Povím vám teď jednu smutnou pravdu: většina z nás začne dělat chyby právě v okamžiku, když jde do tuhého a „jede se naostro“. Vzpomeňte si třeba na své výsledky v testech SAT.¹⁰ Taky vám to docela šlo nanečisto, ale když přišel obávaný den D, skóre se vám kvůli nervozitě najednou zhoršilo? Jestli ano, patříte k většině lidí, jejichž výkon jde pod tlakem dolů.

Stejné pravidlo platí například i při veřejných vystoupeních a projevech. Když si připravujete řeč a odříkáváte si ji v zákulisí, jde vám to obvykle jako po másle. Ale když pak vystoupíte na pódium, oslní vás reflektory a zmocní se vás tréma, věci najednou nejdou podle plánu. Úporně se snažíte to nezkazit a zanechat v lidech skvělý dojem, ale z nervozity přijdou přeréknutí, nebo dokonce okno. Není se co divit, že glossofobie (strach z mluvení na veřejnosti) je na seznamu obávaných fobií stejně jako třeba arachnofobie (strach z pavouků) nebo klaustrofobie (strach z uzavřených prostor).

Jako profesor jsem bohužel také nasbíral četné osobní zkušenosti s tím, co tréma dovede. Na počátku své akademické kariéry jsem s přednáškami docela zápolil. Jednou jsem třeba vystupoval před velkou skupinou svých profesorů a tak jsem se třásl nervozitou, že jsem nebyl schopen zaměřit laserové ukazovátko na jedno místo a místo toho jsem na stěně opisoval křivky jak při nějaké světelné show. Z toho jsem samozřejmě ještě víc znervózněl – nakonec jsem radši ukazovátko odložil a napříště už jsem prezentoval bez něj. Až časem a praxí jsem se v řečnění zlepšil, takže dnes už na jevišti trpím trochu méně.

¹⁰ SAT Reasoning Test (dříve též Scholastic Aptitude Test či Scholastic Assessment Test) je standardní test, kterým už od roku 1901 procházejí američtí žáci. K výsledkům přihlíží v přijímacím řízení většina univerzit. Skládá se ze tří částí (matematika, kritické čtení a psaní) a maximálně lze získat 2400 bodů (pozn. překl.).

Ale ani léta cviku nezabránila velkému trapasu, který jsem zažil nedávno na významné konferenci před zraky stovek vědců. Byl jsem spolu se třemi dalšími kolegy na Floridě a měl jsem tam přednášet o našem výzkumu na téma adaptace (více se o něm dočtete v kapitole 6). Nechtěl jsem ale mluvit jen o našem bádání – spíš jsem měl v plánu vyprávět ve vyhrazených patnácti minutách o své osobní zkušenosti z nemocnice a o tom, jak jsem se adaptoval na svá zranění. Znal jsem tu historku dobře, vyprávěl jsem ji už několikrát, takže jsem byl klidný. Bylo to sice poněkud osobnější téma, než jaké se obvykle v akademické obci očekává, ale žádný zádrhel jsem rozhodně nečekal. Jak se v praxi ukázalo, nemohl jsem se více zmýlit!

Začal jsem přednášet velmi klidným a rozvážným hlasem. Vysvětlil jsem posluchačům, co je mým cílem, a pak jsem přešel na své zážitky k nemocnici. Ke svému nemalému zoufalství jsem ale vzpomínku na nemocnici vůbec neustál, a když jsem se dostal na zvlášť pohnutou pasáž, vhrkly mi přede všemi slzy do očí! Byl jsem tak rozhozený, že jsem ani nemohl mluvit. Odvrátil jsem hlavu, abych se vyhnul očnímu kontaktu s obecnstvem, a párkrát jsem nervózně přešel z jedné strany sálu na druhou. Konečně jsem se uklidnil a zkusil v přednášce pokračovat. Znovu se mi ale nevladatelně spustily slzy a s mluvením byl konec.

Bylo mi jasné, že přítomnost tolika lidí zesílila emoční dopad mých vzpomínek. Rozhodl jsem se proto nemluvit už o svých nemocničních zážitcích a prezentovat raději suché, neosobní výsledky našeho nedávného bádání. Tento přístup zafungoval, takže jsem mohl dokončit přednášku bez dalších trapasů. Odnosl jsem si ale šokující zjištění, že naprosto nejsem schopen předvídat, co se mnou mé emoce – nadto ve stresující situaci – udělají.

Nedlouho po tomto tragikomickém zážitku jsme se s Ninou, Urim a Georgem vrátili k našim pokusům s odměnami. Tentokrát jsem se rozhodli přidat do hry i faktor trémy, který se mnou tak zacvičil.

Pozvali jsme osm studentů Chicagské univerzity a předložili jim řadu přesmyček – přesně řečeno, třináct sad po třech slovech. Za každou přesmyčku, kterou zdárně vyřeší, jsme jim slíbili peněžitou odměnu. Vyzkoušejte si to sami: přeházejte písmena v následujících nesmyslných slovech tak, aby slova získala význam. Teprve až to uděláte, najděte si správné řešení v poznámce pod čarou.

- | | | |
|------------|--------------|---------------------|
| 1. EKOMD | Vaše řešení: | _____ |
| 2. TAUDI | Vaše řešení: | _____ |
| 3. GANMAAR | Vaše řešení: | _____ ¹¹ |

V osmi případech ze třinácti měli účastníci řešit přesmyčku sami, schováni ve své lavici. Ale v pěti případech jsme je požádali, aby předstoupili před třídu a řešili anagram přímo na tabuli. To samozřejmě celou věc ztížilo, protože teď už studentům nešlo jen o peníze, ale také o prestiž – buď třída uznale zatleská, nebo se jejich marnému snažení zasměje. Co myslíte, kdy byla úspěšnost studentů větší – když řešili přesmyčku v klidu ve své lavici, nebo když to dělali veřejně na tabuli? Jak jste asi uhodli, o samotě to šlo líp. Výsledky studentů pracujících u svého stolu byly asi dvojnásobně lepší.

Psychoanalytik Viktor Frankl, který mimo jiné přežil holokaust, popsal další případ, při němž nervozita před lidmi vedla k radikální změně výkonu. V knize *Man's Search for Meaning*¹² vypráví Frankl o chlapci, který celý život koktal a za žádnou cenu se tohoto zlovyku nemohl zbavit. Až ve dvanácti ho v tramvaji chytil revizor a chystal se mu dát pokutu za černou jízdu. Hocha napadlo, že předvede revizorovi své koktání, ten dobrý muž se slituje a nechá ho jít bez pokuty. Ale co to – když hoch otevřel pusku a *chtěl* koktat, najednou to nešlo. Poprvé po letech mluvil zase úplně normálně. Zrovna když na tom záleželo, jeho mozek prostě koktat nedokázal.

V jiném příkladu popisuje Frankl pacienta, který měl chorobný strach z toho, že se příliš zpotí. Ve výsledku byl z toho tak vystresovaný, že se

¹¹ Správné odpovědi jsou DOMEK, AUDIT a ANAGRAM. Pro zajímavost si můžete zkusit najít zajímavé přesmyčky v češtině nebo získat anagram svého jména na webu anagrammer.org. Zkuste si vyřešit třeba přesmyčku CHRÁNÍ TENISTA: _____ (Pozn. překl.: Správné řešení je „státní hranice“).

¹² V ČR viz kniha *Smysl života – podle Viktora Emanuela Frankla*, kterou na základě Franklových poznatků sepsal Peter Tavel a která vyšla v nakladatelství Triton v roce 2007.

skutečně začínal potit, jakmile teplota jen trošku stoupla. Jinými slovy, pacient měl tak vysokou sociální motivaci, aby nezapáchal, že ho to nakonec dovedlo k dost velkému pocení. Pod tlakem se tedy jeho výkon zhoršoval (tedy pokud výkonem rozumíme zůstat v suchu a čistotě.)

Možná vás to překvapí, ale trémou zdaleka netrpí jen lidé. Četné studie ukazují, že zvířata mají úplně stejný problém. Projevuje se dokonce i u švábů, jak už v roce 1969 doložili Robert Zajonc, Alexander Heingartner a Edward Herman. Tito vědci si dali za úkol změřit, jak rychle švábi najdou svou kořist – nejprve o samotě a pak ve znervózňující společnosti druhého švába. V tom druhém případě byli dva švábi odděleni plexisklem, takže o sobě věděli, ale nemohli vstoupit do přímého kontaktu.

První úkol, který museli švábi splnit, byl docela jednoduchý – proběhnout rovnou dlouhou chodbičkou. Druhé cvičení už bylo těžší – museli najít cestu docela složitým bludištěm. Jak se dalo čekat, šváb proběhl rovnou chodbičku daleko rychleji, když ho přitom pozoroval druhý šváb. Přítomnost soka zvýšila jeho motivaci, takže se zlepšil jeho výkon. V případě bludiště tomu ale bylo naopak. V přítomnosti druhého švába se první pletl a jeho čas byl mnohem horší než o samotě. Takže dokonce i chudáci švábi dělají ve stresu chyby a před očima svých známých propadají trémě.

Je mi jasné, že asi nezačnete se šváby sympatizovat jen proto, že se nechají ztrémovat stejně jako my. Ukazuje nám to ale, že velký stres a potenciál velké odměny nefungují vždy pozitivně. Ať už se bavíme o motivaci formou elektrických šoků, tučných dolarových bonusů nebo společenského uznání, lidé i zvířata mají jedno společné: když jsme přemotivováni, fungujeme hůř, a to zrovna v momentech, kdy na našem dobrém výkonu záleží nejvíc.

CO TO VŠECHNO ZNAMENÁ?

Ze všeho, co jsme si doposud řekli, vyplývá jeden závěr: najít optimální velikost odměny není jednoduché. Zdá se, že Dodson a Yerkes měli pravdu a že závislost výkonu na odměně má tvar obráceného „U“. Evi-

dentně tu ale působí i další faktory, které Dodson a Yerkes nezkoumali. Záleží i na typu aktivity (je úkol jednoduchý, nebo složitý?), na povaze daného jednotlivce (jak snadno se nechá vystresovat?) a na tom, kolik zkušeností už dotazovaný s daným úkolem má. V každém případě je jasné, že nejvyšší odměna neznamená vždy nejlepší výkon.

Tím vším samozřejmě nechci naznačit, že bychom měli přestat zaměstnancům platit za skvělou práci. Říkám jen to, že odměňování může vést i k výsledkům, které nikdo nečeká. Když šéfové lidských zdrojů (*human resources* – HR) ve velkých korporacích vymýšlejí systémy odměňování, sledují obvykle dva cíle – nalákat do firmy ty správné lidi a motivovat je k co nejlepšímu výkonu. Je jasné, že tyto cíle jsou důležité a – spolu s dalšími výhodami, prestiží a možností seberealizace – hrají důležitou roli v motivaci zaměstnanců. Problém je ale v některých *druzích* odměn. Obří bonusy mohou například vytvořit stres a pohltit veškerou pozornost zaměstnance, který se pak tolik nesoustředí na práci.

Abyste si snáze představili, jak by velká odměna mohla změnit vaše chování, zahrajeme si myšlenkový experiment. Představte si, že vám nabídnu spoustu peněz – 100 000 dolarů – za to, když v příštích 72 hodinách přijdete s velmi kreativním nápadem na výzkumný projekt. Co byste dělali? Skoro určitě byste na ty tři dny vypustili některé ze svých obvyklých aktivit, protože by se vám nyní nezdály tak důležité. Nelistovali byste jen tak v časopisech, nestrávili byste noc na Facebooku, neodpovídali byste na zbytečné e-maily. Zato byste pili spoustu kávy a o dost méně spali. Možná byste zůstali v kanceláři dlouho do noci, abyste něco vymysleli (tak to dělám já.) Celkem byste asi věnovali víc hodin práci a méně času zahálce. Znamenalo by to ale, že byste opravdu byli kreativnější?

Uvažujme, jak by asi během těchto kritických 72 hodin změnil váš myšlenkový proces. Co byste dělali, abyste posílili svou tvořivost? Přemýšleli byste se zavřenýma očima? Uchýlili byste se k meditaci? Představovali byste si, že sedíte na vrcholu hory? Kousali byste se víc do rtů? Dýchali byste zhluboka? Snažili byste se zaplašit všechny postranní myšlenky? Bušili byste do klávesnice rychleji? Zkusili byste všechno možné, jen aby vám to víc pánilo? A zabralo by to?

Je to jen myšlenkový experiment, ale závěr si z něj udělat můžeme: velká hromada dolarů by vám asi na tři dny dost pozměnila program a přinutila by vás mnohem víc pracovat a mnohem méně lelkovat. Na druhou stranu by asi nezlepšila vaši kreativitu. Proto je velká odměna užitečná v případě jednoduchých, mechanických úkonů. Výkon mozku ale nezvyšuje. Kreativitu prostě nemůžeme jen tak ovládat vůlí, a už vůbec ne v okamžiku, kdy máme nůž na krku a jde nám o všechno.

Ted' si představte, že vás čeká nesmírně důležitý chirurgický zákrok, při němž půjde o život. Nabídnete chirurgům obrovitánskou finanční odměnu, když se jim zákrok podaří? Myslíte, že to opravdu zlepší jejich výkonnost? Chcete, aby váš anesteziolog a chirurg během operace mysleli na jachtu, kterou si budou moci z vašich peněz koupit? Bonus lékaře určitě zaujme, ale jestli taky zpřesní pohyby jejich rukou, to je otázka. Mnohem lepší by bylo, kdyby všechny jejich myšlenky byly pevně soustředěny na operaci. Psycholog Mihály Csíkszentmihályi tomu říkal „stav plynutí“ – je to ideální situace, kdy je člověk plně soustředěn na svůj úkol, vykonává jej plynule a nenechává se ničím vyrušit. Nevím jak vy, ale já bych si na důležitou operaci radši vybral doktora, který je ve „stavu plynutí“, než toho, který je duchem na jachtě.

VELKÁ A MALÁ ROZHODNUTÍ

Výzkumníci jako já se obvykle zabývají experimenty v laboratorních podmínkách. Většinou jde o malá rozhodnutí, činěná v relativně krátké době, s nepříliš významnými dopady. Tradičním ekonomům naše výsledky obvykle nejdou příliš pod nos, a tak se je pokoušejí shodit tím, že zpochybňují naše experimenty. „Všechno by bylo jinak,“ říkají, „kdybyste testovali opravdu významná rozhodnutí, kdyby šlo o velké částky a kdyby se lidé opravdu snažili.“ Ale to je podle mě stejné jako říkat, že lidé dostávají nejlepší péči v sanitce, protože tam jde při každém rozhodnutí o život. (Pochybuji, že by lidi opravdu šli za špičkovou medicínou do vozu záchranné služby.) Ale samozřejmě uznávám, že kritika našich laboratorních pokusů může být na místě. Trocha skepticismu je vždycky

zdravá, zvláště u pokusů konaných v jednoduchých podmínkách. Nemyslím si ale, že by psychologické mechanismy, které se uplatňují v našich experimentech, byly nějak zásadně odlišné od těch, které fungují ve velkých rozhodnutích reálného světa.

STAROST O ŽIVOT JAKO DVOJSEČNÁ ZBRAŇ

První rytíř, dobrodružný film z roku 1995 se Seanem Connerym a Richardem Gerem, ukazuje jeden z extrémních příkladů, jak motivace ovlivňuje výkon.

Sir Lancelot, kterého hraje Richard Gere, je potulný rytíř, který si svým uměním vydělává na živobytí. Na začátku filmu si zřídí malou školu šermu, kde si vesničané mohou za úplatu zabojoval, zatímco on jim uděluje vtipné rady. V jednom okamžiku Lancelot prohlásí, že tu přece musí být někdo lepší, než je on sám, a zdalipak by se našel borec, který by si to s ním chtěl rozdat a vyhrát přitom ten pěkný kousek zlata, co tak hezky cinká v jeho váčku?

Přihlásí se Mark, muž medvědí postavy, a vyzve Lancelota na souboj. Chvilku spolu zuřivě bojují, ale nakonec Lancelot protivníka odzbrojí. Zmatený Mark se pak ptá, jak to Lancelot dokázal a jestli za tím nebyl nějaký trik. Lancelot s úsměvem odpoví, že to je jen jeho bojové umění a že v tom žádný trik není. (I když jeden mentální trik tam možná je, jak si ukážeme později.) Když Mark Lancelota požádá, aby ho naučil lépe bojovat, náš potulný rytíř se krátce zamyslí. Pak dá Markovi tři cenné rady. Za první, pozoruj svého protivníka a všímej si, jak se pohybuje a jak myslí. Za druhé, čekej na rozhodující moment („teď-anebo-nikdy“), a když přijde, zaútoč. Až do tohoto okamžiku Mark kývá a spokojeně se usmívá – tohle se přece může naučit. Lancelotova poslední rada ale není tak prostá. Za třetí, říká Lancelot svému natěšenému studentovi, přestaň se starat o to, jestli přežiješ či ne. Bojuj tak, jako by na tom vůbec nezáleželo. Mark bezradně zírá, zatímco se Lancelot jen smutně usměje a odjíždí do zapadajícího slunce jako nějaký středověký kovboj.

Lancelot tedy bojuje lépe než všichni ostatní, protože našel způsob, jak snížit stres ze souboje na nulu. Protože mu nezáleží na životě, může bojovat s čistou hlavou. Všechno je jen otázka koncentrace a schopností.

Při čtení této kapitoly vás možná napadne, že čím je situace vážnější a čím více je ve hře, tím iracionálněji se my lidé chováme. V našem indickém experimentu se účastníci chovali podle předpokladů standardní ekonomie jen v situaci, když odměny byly nízké. Jakmile jsme bonusy zvýšili, přestaly předpovědi standardní ekonomie platit.

Znamená to tedy, že když se snažíme víc, začínáme být *méně racionální*? *A jestli tomu tak je, jak bychom měli nastavit odměňování zaměstnanců*, abychom je nevystavili přílišnému stresu? Jedním řešením by bylo zmenšit korporátní bonusy. To by se ale zjevně nelíbilo žádnému bankéři, kterého jsem měl tu čest potkat. Další možností by bylo platit zaměstnance jen pevnou mzdou, bez jakýchkoli bonusů. Tím bychom se ale připravili také o pozitiva, která odměňování podle výkonu má. Nejlepší by bylo zachovat motivační funkci bonusů, ale odstranit neproduktivní stres, který přinášejí příliš velké bonusy. Mohli bychom například zaměstnancům nabídnout menší a častější odměny. Další možností by mohlo být průměrovat bonus za delší časové období – například za pět let. Zaměstnanec by v pátém roce znal už 80 % svého bonusu (na základě předchozích čtyř let), takže na výkonu v pátém roce už by záleželo trochu méně.

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.

P. S. Tuto kapitolu bych chtěl věnovat svým přátelům bankéřům, kteří znovu a znovu navštěvují mé přednášky, i když z nich asi někdy mají pramalou radost.