

KEDY PODVÁDZAME A ČO S TÝM?

Psychológ a behaviorálny ekonóm Dan Ariely sa venuje skúmaniu podvádzania a ľudskej (i)racionality pri rozhodovaní.

V rámci svojich experimentov sa pozrel na to, za akých okolností majú ľudia najväčšiu tendenciu podvádzať a či je pravda, že robia jednoduché *cost-benefit analysis* – teda porovnanie možného zisku s prípadným trestom. To sa robí zodpovedaním troch otázok:

- Čo môžem získať podvádzaním?
- Aká je pravdepodobnosť, že ma prichytia?
- Aký je prípadný trest za podvádžanie?

Následne si ľudia vyhodnotia, či sa im to pri týchto premenných oplatí. (Autorom teórie je ekonóm a laureát Nobelovej ceny Gary Becker.)

Ariely zistil, že táto teória celkom neplatí a **ľudia sa pri možnosti podvádzať vždy nerozhodujú racionálne**. Často podvádžajú, a to aj v prípade, ak je to pre nich vyslovene riskantné. Funguje to tiež naopak: v niektorých situáciách, kde by z pohľadu veľkého zisku a malej šance trestu jednoznačne podvádzať mali, nepodvádzajú. Poďme sa teda pozrieť na jeho zistenia.

1. VAČŠINA ĽUDÍ PODVÁDZA, ALE LEN TROŠKU, ABY SA STÁLE MOHLI POVAŽOVAŤ ZA DOBRÝCH.

Keď sa nikto nepozera, pri absencii alebo zlom nastavení pravidiel, či v etickej šedej zóne, máme tendenciu podvádzať, ale len trošku, **aby sme samých seba mohli stále vidieť ako dobrých a čestných ľudí**.

EXPERIMENT

Účastníci vyplnili test s 20 otázkami, za každú správnu odpoveď získali peniaze. Keď vypršal čas na vyplnenie, mali si spočítať správne odpovede, následne odpovedný hárok zničiť a od dozorujúceho učiteľa si vypýtať honorár na základe počtu správnych odpovedí, ktorý uviedli. V priemere si účastníci vylepšili skóre o 2 odpovede, t. j. namiesto 4 z 20 tvrdili, že vyriešili 6 z 10. Nebol to pritom dôsledok pár extrémistov, ktorí si skóre výrazne prilepšili, ale mnohých ľudí, ktorí si ho vylepšili o pár odpovedí.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Sedemdesiate roky, USA: Obchod so suvenírmi v kultúrnom centre nemal registrovanú pokladňu, ktorá automaticky zaznamenáva všetky nákupy a ich objem, iba pokladničku, kde sa hotovosť prijímala a z ktorej sa aj vydávalo. V obchode pracovali dobrovoľníci, väčšinou milovníci umenia na dôchodku. Za rok obchod predal tovar v hodnote cca \$400 000, no cca \$150 000 sa v tovare alebo v hotovosti každoročne „stratilo“. Manažér obchodu mal teda podozrenie, že niekto kradne. Pri vyšetrovaní však zistili, že páchatel' nebol jeden, ale kradlo veľa ľudí v malých množstvách. Pripomeňme si, že v obchode pracovali kultúrne založení dôchodcovia. Problém sa vyriešil, keď sa zaviedol systém vedenia záznamov o predaji, t.j. keď dobrovoľníci začali značiť, čo presne sa predalo a koľko to stálo.

RIEŠENIE

Nastaviť si jasné pravidlá tak, aby sme eliminovali priestor pre podvádžanie.



2. RAZ A DOSŤ NEEEXISTUJE.

Keď raz porušíme svoje etické štandardy, máme tendenciu ich porušovať čoraz viac, až je nám to napokon úplne jedno. Akoby sme si povedali „no a čo, veď som už raz podvádzal, tak prečo by som to neurobil znova?“

EXPERIMENT

Účastníci mali stláčať pravé a ľavé tlačidlo podľa toho, na ktorej strane obrazovky sa nachádzali bodky (pravá strana – pravé tlačidlo, ľavá strana – ľavé tlačidlo). Niekedy boli viac na pravej strane, niekedy viac na ľavej, niekedy to bolo úplne jasné, inokedy menej. Prvé dve kolá boli kontrolné a účastníci odpovedali autenticky. V treťom kole im povedali, že vždy, keď stlačia pravé tlačidlo, dostanú 5 centov a vždy, keď stlačia ľavé tlačidlo, dostanú pol centu bez ohľadu na to, kde sa bodky nachádzajú. Najskôr hrali fér a podvádžali len občas, napr. pri nejednoznačných odpovediach. Potom postupne stláčali pravé tlačidlo s väčším ziskom viac a viac aj pri jednoznačne nesprávnych odpovediach. V istom bode nastal akýsi zlom a podvádžali stále.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Držali ste niekedy diétu? Čo sa stalo, ak ste povolili pravidlá a podľahli masnému obedu (veď aj kolegovia si dávajú) alebo koláčiku (veď oslavujeme úspešný koniec pracovného dňa)?

Alebo keď ste si dali záväzok, že budete cvičiť dvakrát do týždňa, no pár týždňov po sebe ste kvôli vyťažnosti v práci vedeli nájsť len na jeden za dva týždne? Vrátili ste sa späť k pôvodnému záväzku?

RIEŠENIE

Odkrúčať od pokušenia ešte v jeho zárodku.



3. POD TLAKOM SI POVOĽUJEME PRAVIDLÁ.

Keď sme unavení, nestíhame, alebo sme pod veľkým tlakom, máme väčšiu tendenciu podvádzať. Mozog totiž nemá dostatočnú kapacitu vzdorovať pokušeniu – na to potrebuje energiu, ktorú však vydáva na zvládnutie záťaže.

Roy Baumeister to nazval **vyčerpanie sebakontroly** (*ego depletion*). Keď sme konfrontovaní s príliš veľa vyčerpávajúcimi rozhodnutiami, ktoré “šponujú” našu sebakontrolu do maxima, máme tendenciu povoliť si pri niektorých z nich pravidlá.

EXPERIMENT

Účastníci v jednej skupine mali napísať krátky text o tom, čo robili deň predtým bez použitia slov obsahujúcich X a Z. Účastníci v druhej skupine mali splniť rovnakú úlohu, no bez použitia slov obsahujúcich A a E - čo je výrazne náročnejšie. Následne obe skupiny spravili test (viď predošlé príklady), spočítali svoje správne odpovede a mali odpovedný hárok zničiť, a hodnotiteľovi povedať počet správnych odpovedí. Prvá skupina si skóre zlepšila o cca 1 odpoveď, druhá o 3 odpovede. Vyčerpanie teda viedlo k väčšej miere podvádžania. (V inom experimente viedlo vyčerpanie k navýšeniu celkového vyplateného honoráru o 197% oproti nevyčerpanej skupine!)

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Bývalý fajčiar, ktorý začne znova fajčiť pri veľkej pracovnej záťaži alebo partnerskej kríze, koniec semestra na univerzite, kedy nadpriemerne veľa študentov potrebuje predĺženie termínu na odovzdanie esejí kvôli údajne zomierajúcim babkám, psom a pod.

RIEŠENIE

Byť si vedomý svojich mentálnych limitov v časovej alebo inej tiesni a naplánovať si prácu tak, aby sme dôležité úkony, kde je veľký priestor na podvádzanie, robili s časovou rezervou (napr. verejné obstarávania).



4. PRÍBEHY, KTORÉ SI HOVORÍME, OVPLYVŇUJÚ NAŠE KONANIE.

Ak prijmeme naratív o úradníkovi neschopnom vzdorovať nadriadeným či štátnej mašinérii a normalnosti podvádzania, začneme sa podľa neho správať. Každé "obyčajný úradník s tým nemá čo urobiť" či „takto to na Slovensku chodí“, z nás robí pasívnejších ľudí a aktívnejších korupčníkov.

EXPERIMENT

Účastníci dostali značkové slnečné okuliare. Jednej skupine povedali, že sú pravé, druhej, že sú falošné (t.j. Dior z čínskeho obchodu za 5 eur), tretej nepovedali nič. Následne mali spraviť test, zničiť svoj odpoved'ový hárok a hodnotiteľovi povedať svoj počet správnych odpovedí a na základe toho zinkasovať honorár. Výsledky: s pravými okuliarmi podvádzalo 30%, s nedefinovanými 42% a s falošnými 73%.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Boli ste v situácii, kedy ste sa rozhodli privrieť oči nad podvodom, pretože ste si povedali, že ktokoľvek vo vašej pozícii by spravil to isté?

RIEŠENIE

Vytvoriť si okolo seba naratív, ktorý nás podnecuje k aktivite. Šíriť príbehy ľudí, ktorí ukazujú, ako sa to dá, nie ako sa to nedá.



5. KEĎ SAMI PODVÁDZAME, VIDÍME AJ NAŠE OKOLIE AKO VIAC SKORUMPOVANÉ.

EXPERIMENT

Účastníci dostali značkové slnečné okuliare. Jednej skupine povedali, že sú pravé, druhej, že sú falošné (t.j. Dior z čínskeho obchodu za 5 eur). Následne mali zodpovedať otázky, ktoré sa ich pýtali na pravdepodobnosť, že ľudia budú v modelových situáciách podvádzat' či klamať. Účastníci vo falošných okuliároch si mysleli, že ľudia podvádzajú omnoho viac ako účastníci s pravými okuliarmi.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Neospravedlňujú dezinformačné weby svoje klamstvá aj tým, že ved' aj "druhá" strana podvádza?

RIEŠENIE

Byť si vedomý dlhodobých dôsledkov podvádžania aj na naše vnímanie sveta a seba samého.



6. PODVÁDZANIE SA ROZŠIRUJE AKO VÍRUS, AK JE VNÍMANÉ AKO SPOLOČENSKÝ ŠTANDARD.

Keď vidíme ľudí z našej sociálnej skupiny, s ktorými sa stotožňujeme, podvádzať a benefitovať z toho, podporuje to našu tendenciu podvádzať tiež. Špeciálne to platí, ak ide o authority či verejne viditeľných ľudí ako sú politici, celebrity, vysokí funkcionári vo firmách či verejnom sektore.

EXPERIMENT

Účastníci mali opäť vyplniť test, následne zničiť odpoveďový hárok. Tentokrát si ale mali zaplatiť sami z obálky, ktorá im ležala na stole, na základe počtu správnych odpovedí a zvyšok nechať hodnotiteľovi pri odchode. Test sa začal a po minúte sa prihlásil najatý herec, že už má všetko vyriešené (čo bolo, samozrejme, úplne nemožné) a s otázkou, čo má teraz robiť. Hodnotiteľ mu potvrdil, že má zničiť odpoveďový hárok, zaplatiť si za správne odpovede a odísť. Herec si vyplatil maximálnu možnú sumu, s tým, že má vraj všetko správne, hodnotiteľ prikývol a odišiel. Výsledok zvyšku účastníkov: tvrdili, že vyriešili dvakrát viac ako v skutočnosti (čiže nepodvádzali len pri niekoľkých, ale mnohých odpovediach).

Následne experiment zmenili: obliekli herca do trička súperiacej univerzity, celú scénu zopakovali. Výsledok: menej podvádžania u ostatných účastníkov. Čiže, ak bol v normálnom oblečení a vyzeral ako jeden z nich, účastníci sa s jeho podvádzaním stotožnili a opakovali po ňom, ale ak bol "ten druhý, rival", neopakovali po ňom, naopak sa voči nemu vymedzili.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Keď minister využíva štátneho šoféra na súkromné účely, aj "menší" šéfovia pod ním robia to isté.

RIEŠENIE

Lídri musia ísť príkladom svojim podriadeným, udávajú totiž krok pre svoj tím a úrad (Leadership from above).

Trestať podvádžanie bez výnimky, obzvlášť v prípadoch ľudí v pozícii authority.

Zastaviť podvádžanie v zárodku - predtým, ako sa stane epidémiou.



7. POTREBA RECIPROČNOSTI (VRÁTENIA LÁSKOVOSTI) JE V NÁS HLBOKO ZAKORENENÁ.

Uprednostňovať niekoho, komu sa cítíme zviazaný, kto pre nás spravil niečo milé, ku komu máme vytvorený emocionálny vzťah, je nevedomé a automatické.

EXPERIMENT

Účastníci mali hodnotiť obrazy, ktoré sa im zobrazovali na obrazovke. Jednej skupine bolo povedané, že ich účasť sponzoruje Galéria 1, druhej, že ich sponzoruje Galéria 2. Na obrazoch bolo vždy uvedené logo galérie, v ktorej sa dajú kúpiť. Účastníci celý čas vedeli, že honorár dostanú tak či tak. Výsledok: účastníci hodnotili pozitívnejšie obrazy zo svojej sponzorujúcej galérie. Možnosť, že by ich to ovplyvnilo pri rozhodovaní, jednoznačne odmietli. No počas celého procesu boli napojení na prístroj, ktorý meral ich mozgovú aktivitu a pri zobrazení loga sponzorujúcej galérie sa im zaktivizovala časť mozgu zodpovedná za pocity pôžitku.

Ich hodnotenia boli tým pozitívnejšie, čím väčší bol honorár od sponzorujúcej galérie.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Farmaceutický priemysel: Doktori predpisovali lieky farmaceutických firiem, s ktorých obchodnými zástupcami mali priateľský vzťah, a s ktorými sa poznali aj mimo pracovného kontextu.

RIEŠENIE

Nerohodovať v situáciách, kde sme v konflikte záujmov (môžeme napríklad požiadať o preloženie z úlohy). Vyhnúť sa vzťahom či situáciám, kde by konflikt záujmov mohol vzniknúť.



8. VÄČŠINA ĽUDÍ POTREBUJE MORÁLNE PRIPOMIENKY, ABY KONALA ETICKY.

EXPERIMENT

Účastníci mali opäť napísať test, zničiť odpovedný hárok a následne hodnotiteľovi povedať, koľko úloh vyriešili správne a zinkasovať honorár. V jednej skupine mali účastníci pred začatím testu spísať Desatoro božích prikázaní. Skupina nepodvádzala vôbec.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Klienti poisťovne mali uviesť momentálny stav ich tachometra, aby poisťovňa vypočítala, koľko na aute prejazdili minulý rok a na základe toho vypočítala výšku ich poisťného. Ak podpísali čestné vyhlásenie, že hovoria pravdu pred vyplnením formulára, deklarovali priemerne 26 100 najazdených míľ. Ak vyhlásenie podpísali až po vyplnení, deklarovali len 23 700 míľ. Prvá skupina teda podvádzala menej. Rozdiel predstavuje cca 15% z celkového počtu najazdených míľ, čo bola priemerná miera podvádzania aj pri Arielyho "laboratórnych" pokusoch.

RIEŠENIE

Robiť si morálne pripomienky pred možnosťou konať neeticky. Napr. podpísať čestné vyhlásenie úradníka pred stanoviskom ku verejnému obstarávaniu.

DOBRÉ SPRÁVY NA KONIEC

V Arielyho experimentoch podvádzali jednotliví Američania, Číňania, Taliani, Turci, Kanadania či Angličania rovnako. Tendenciu podvádzať by sme teda mali mať rovnakú.

Čo to podľa vás hovorí o Slovensku? Aké je riešenie pre Slovensko?

ĎAKUJEME DARCOM, KTORÍ PODPORILI VZNIK VZDELÁVACÍCH MATERIÁLOV PRE ÚRADNÍKOV!

353 individuálnych darcov v kampani **Tvoríme štátnu správu odolnú voči korupcii**
Nadačný fond Mercedes-Benz Financial Services v **Nadácii Pontis**
Nadácia otvorenej spoločnosti
a z prostriedkov **Európskej únie** prostredníctvom programu **Efektívna verejná správa**.



Európska únia
Európsky sociálny fond