

IRATI  
,  
ONAL  
ITATEA  
BENEFICĂ  
DAN  
ARIELY

AVANTAJELE  
NEAȘTEPTATE  
ALE SFIDĂRII  
LOGICII LA  
SERVICIU  
ȘI ACASĂ

CONTINUAREA  
PROVOCATOARE  
A BESTSELLERULUI  
IRATIIONAL ÎN MOD  
PREVIZIBIL



PUBLICA

Dan Ariely este unul dintre eroii mei și, de asemenea, un extraordinar cercetător în domeniul științelor sociale. Iraționalitatea benefică împletește rezultatele experimentelor sale fascinante cu propria experiență de pacient trecut printr-un proces de recuperare. Din povestea și cercetarea lui Dan aflăm o mulțime de lucruri pe care nu le știam despre noi înșine. Ca scriitor și ca persoană, Dan dispune de un har magic.

George Akerlof, laureat al Premiului Nobel pentru Economie, 2001

Faptul că nu suntem la fel de logici precum un computer nu e un defect, ci o caracteristică proprie rasei umane. În această carte pătrunzătoare, încântătoare și informativă, Ariely ne prezintă modul în care deciziile noastre pe termen lung se schimbă atunci când eul nostru emoțional e lăsat să-l domine pe cel rațional, acest lucru întâmplându-se deseori fiindcă preferăm să ignorăm realitatea neconvenabilă pe care o avem în față!

Chris Anderson, redactor-șef al revistei Wired și autor al lucrărilor The Long Tail și Free

Dan Ariely se află într-o campanie de identificare și eliminare a iraționalității. Avem nevoie de expertiza sa mai mult

decât oricând – iar vestea bună pentru Dan este că el reprezintă o resursă care nu se va epuiza în niciun caz în viitorul apropiat.

Seth Godin, autorul cărții Triburi (Publica, 2010)

Încă o dată, Dan Ariely ne poartă într-o călătorie amuzantă, fascinantă și alarmantă prin propriile noastre minți iraționale. O să priviți de-acum încolo cu alți ochi la bani, muncă, dragoste, răzbunare, politică, medicină, cumpărături sau fericire.

David Pogue, editorialist New York Times

Iraționalitatea benefică va contribui la transformarea modului în care vă priviți pe voi înșivă și pe cei din jurul vostru.

Bob McDonald, președinte și CE-O al P8rG

**DAN ARIELY**

**IRAȚIONALITATEA BENEFICĂ**

**AVANTAJELE NEAȘTEPTATE ALE SFIDĂRII  
LOGICII LA SERVICIU ȘI ACASĂ**

Traducere din engleză de Crenguța Nicolae



**PUBLICA**

The original title of this book is:

The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of  
Defying Logic at Work and at Home, by Dan Ariely

2010 by Dan Ariely

Publica, 2011

ISBN 978-973 – 1931 – 67 – 8

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ARIELY, DAN

Iraționalitatea benefică: avantajele neașteptate ale sfidării

logicii la serviciu și acasă

Dan Ariely

Crenguța Nicolae

COPERTA:

Alexe Popescu

Profesorilor, colaboratorilor și studenților mei, pentru că mi-au făcut cercetarea plăcută și incitantă.

Și pentru toți cei care au luat parte la experimentele noastre de-a lungul anilor – voi sunteți motorul acestei cercetări și vă sunt profund recunoscător pentru tot ajutorul dat.

## **Cuprins:**

Introducere. Lecții ale tergiversării și efectele medicale secundare /11

*Hepatita și tergiversarea... Tratatamentul cu filme... De la mâncare la tehnologia incompatibilă cu omul... Să luăm în calcul iraționalitatea*

### **Partea I**

## **MODURILE NEAȘTEPTATE ÎN CARE SFIDĂM LOGICA LA SERVICIU**

**1. A plăti mai mult pentru mai puțin: de ce bonusurile mari nu funcționează întotdeauna /27**

*Despre șoareci și oameni sau cum mizele mari afectează șoarecii și bancherii... Măsurând efectele unui bonus de CE-O în India... Aversiunea față de pierdere: de ce bonusurile nu sunt în realitate bonusuri... A lucra sub presiune: cât de eficienți sunt „jucătorii-cheie” din NBA... Frica de a vorbi în public și aspectul social al mizelor mari... Cum pot remunerațiile angajaților să lucreze în folosul societății*

## **2. Sensul muncii: ce ne pot învăța jocurile Lego despre bucuria muncii /64**

*Ești ceea ce faci: identitate și muncă... Suferințele muncii irosite... Lecții de la un papagal – și de la niște șoareci flămânzi... În căutarea sensului, în timp ce joci Lego... Cum să facem ca munca să aibe iarăși sens*

## **3. Efectul IKEA: De ce supraestimăm ceea ce facem / 94**

*De ce IKEA ne face să roșim (cu mândrie)... Lecții de gătit: cum să găsim un echilibru între a adăuga pur și simplu apa și a face o plăcintă cu mere din nimic... Valoarea reală a o mie de cocori (sau broaște) origami... Personalizați!... De ce „aproape gata” nu ne ajută cine știe ce... De ce avem nevoie de un efort făcut cu dragoste*

## **4. Respingerea ideii celuiilalt: De ce ideile „mele” sunt mai bune decât „ale tale” /119**

*Mark Twain descrie o formă universală de prostie...*



*„orice ai face tu, eu pot să fac mai bine”: de ce preferăm propriile noastre idei... Teoria periutei de dinți... Ce putem învăța din greșeala lui Edison*

## **5. În apărarea răzbunării: ce ne împinge să ne căutăm dreptatea? /136**

*Bucuriile revanșei... Salvarea băncilor și livra de carne... Singur împotriva Audi... Eticheta revanșei... Atenție, companii: când consumatorii își spun cuvântul... Folosirea corectă și incorectă a răzbunării... Reparațiile*

### **Partea a II-a**

## **MODURILE NEAȘTEPTATE ÎN CARE SFIDĂM LOGICA ACASĂ**

### **6. Despre adaptare: de ce ne obișnuim cu lucrurile (dar nu cu toate și nu mereu) /173**

*Broaștele: le fierbem sau nu?... Adaptarea la stimulii verbali și la pragurile durerii... Adaptarea hedonică: de la case la partenerii de viață și dincolo de ei... Cum ne împinge rutina hedonică să cumpărăm – și să cumpărăm și mai mult... Cum*

*putem să combatem sau să consolidăm adaptarea... Cum să facem adaptabilitatea să lucreze în folosul nostru*

## **7. Pe gustul meu sau nu? Adaptarea, perechile potrivite și piața frumuseții /207**

*O adaptare personală... Când mintea și trupul nu se împacă... Ne resemnăm sau ne adaptăm atunci când rămânem la genul nostru de relație amoroasă (mai mult sau mai puțin pasional)?... Să ne întrebăm internetul: site-urile matrimoniale și criteriile amoroase... Cum am întâlnit-o pe mama ta*

## **8. Când o piață cade: un exemplu din relațiile de pe internet /230**

*Funcția peșitoarei... Piața disfuncțională a burlacilor (de parcă n-ați fi știut deja)... Diferența dintre perechea noastră și o cameră digitală... Un eșec exemplar în relațiile amoroase... Cum ne strică percepțiile site-urile matrimoniale... Idei pentru un viitor mai bun în doi*

## **9. Despre empatie și emoție: de ce răspundem cuiva care are nevoie de ajutor, dar nu tuturor /254**

*Micuța Jessica și genocidul din Rwanda... Diferența dintre individ și masa statistică... Identificarea: e nevoie de ea pentru mai mult decât a cumpăra bere... Cum ne întoarce pe dos Societatea Americană pentru Cancer... Depășirea incapacității noastre de a înfrunța marile probleme*

## **10. Efectele pe termen lung ale emoțiilor de scurtă durată: de ce nu trebuie să dăm curs emoțiilor negative /276**

*Nu mă provocați: colegul meu învață o lecție de bădărănie... Fața întunecată a impulsivității... Decizii luate sub influență (a emoțiilor)... Importanța emoțiilor „irelevante”... Ce ne poate spune o canoe despre viața noastră sentimentală*

## **11. Lecțiile actelor noastre iraționale: de ce trebuie să analizăm totul /300**

*O decizie despre viață și mādulare... Empirismul biblic al lui Gedeon... Înțelepciunea lipitorilor... Lecții pe care, cu un pic de noroc, le-am învățat*

Muțumiri /317

Lista colaboratorilor /319

Note /325

Bibliografie și lecturi suplimentare /327

## Introducere

### Lecții ale tergiversării și efectele medicale secundare

Nu știu cum sunteți voi, dar n-am întâlnit niciodată pe cineva care să nu amâne o îndatorire. Amânarea unor sarcini plicticoase e o problemă aproape universală – una cu care e incredibil de greu de luptat, indiferent de cât de tare încercăm să ne exercităm puterea voinței și autocontrolul sau de câte ori luăm decizia unei schimbări.

Îngăduiți-mi să vă povestesc o întâmplare personală despre o modalitate prin care am învățat să fac față propriei mele tendințe de a tergiversa. Cu mulți ani în urmă am suferit un accident cumplit. O enormă flacără de magneziu a explodat lângă mine și mi-a provocat arsuri de gradul III pe 70% din corp (o experiență despre care am scris în *Irațional în mod previzibil*<sup>1</sup>). Și, ca și când n-ar fi fost de ajuns, după trei săptămâni petrecute în spital, m-am îmbolnăvit de hepatită printr-o transfuzie de sânge infectat. Evident, nu e niciodată timpul potrivit pentru a contracta o boală infecțioasă a ficatului, dar momentul când mi s-a întâmplat mie a fost cu deosebire **nefericit**, deoarece eram oricum într-o stare foarte proastă.

---

<sup>1</sup> Cititorii cărții *Irațional în mod previzibil* cu memorie bună și-ar putea aminti o parte din această istorie.

Boala a crescut riscul unor complicații, mi-a amânat tratamentul și a făcut ca trupul meu să respingă multe transplanturi de piele. Ca și cum lucrurile nu stăteau îndeajuns de rău, medicii nu știau ce tip de boală a ficatului aveam. Știau că nu era hepatită A sau B, dar nu puteau identifica tulpina virusului. După o vreme, boala s-a ameliorat, dar și așa mi-a întârziat recuperarea, revenind din când în când și răvășindu-mi organismul.

Opt ani mai târziu, pe când îmi făceam studiile postuniversitare, o răbufnire a bolii m-a lovit în plin. M-am prezentat la clinica medicală a studenților și, după multe teste de sânge, doctorul mi-a pus un diagnostic: era hepatită C, boală recent identificată pe atunci. Oricât de jalnic mă simțeam, am întâmpinat diagnosticul ca pe o veste bună. În primul rând, pentru că aflam în sfârșit numele maladiei; în al doilea rând, un nou medicament promițător numit interferon părea că ar putea fi un tratament eficient în cazul hepatitei C. Doctorul m-a întrebat dacă vreau să iau parte la un studiu experimental pentru a testa eficacitatea interferonului. Luând în calcul pericolul unei fibroze hepatice și al cirozei, precum și riscul unui deces prematur, părea că a lua parte la acel experiment era în mod evident direcția de urmat.

Planul inițial prevedea autoinjectări cu interferon de trei

ori pe săptămână. Medicii mi-au spus că după fiecare injecție voi avea simptome specifice gripei – febră, greață, dureri de cap și vărsături, avertismente pe care curând aveam să le găsesc perfect adevărate. Eram însă hotărât să combat boala, așa încât în fiecare seară de luni, miercuri și vineri a următorului an și jumătate, am practicat următorul ritual: ajungeam acasă, luam un ac din dulapul cu ustensile medicale, deschideam frigiderul, umpleam seringă cu doza optimă de interferon, mă înțepam în coapsă și injectam doctoria. Mă întindeam apoi într-un hamac mare – singura piesă de mobilier interesantă din apartamentul meu studentesc ce aducea mai degrabă cu o mansardă, de unde vedeam perfect la televizor. Țineam la îndemână o găleată, pentru inevitabilele vărsături, și o pătură ca să evit frisoanele. După aproximativ o oră, veneau greața, frisoanele și durerea de cap, iar la un moment dat, adormeam. Până a doua zi, la amiază, mă refăceam mai mult sau mai puțin și mă întorceam la cursurile și la cercetările mele.

Asemenea altor pacienți participanți la studiu, m-am luptat nu numai cu senzația de rău din majoritatea timpului, dar și cu problema fundamentală a tergiversării și a autocontrolului. Fiecare zi de injecție era oribilă. Trebuia să înfrunt ideea de a-mi face singur injecția și de a suporta 16 ore de rău, în speranța că

tratamentul mă va vindeca în cele din urmă. A trebuit să îndur ceea ce psihologii numesc „un efect negativ imediat” în folosul unui „efect pozitiv pe termen lung”. Acesta e genul de problemă cu care avem de-a face toți atunci când nu izbutim să ne achităm de sarcini de scurtă durată care însă vor avea efect benefic pentru noi mai târziu. În ciuda imboldurilor conștiinței, preferăm adesea să evităm îndatoriri neplăcute pe moment (gimnastică, lucrul la un proiect enervant, curățenia garajului), dar utile pentru un viitor mai bun (o sănătate mai bună, o promovare la slujbă, recunoștința jumătății noastre).

La sfârșitul testului de 18 luni, doctorii mi-au spus că tratamentul a avut succes și că am fost singurul pacient din program care a luat regulat interferonul prescris. Toți ceilalți au sărit peste injecții de mai multe ori – deloc surprinzător, având în vedere disconfortul implicat. (Nerespectarea indicațiilor medicului este, de fapt, o problemă cât se poate de răspândită.)

Cum am reușit, așadar, să trec peste acele luni de tortură? Să fi avut nervi de oțel? Ca toată lumea, am o mulțime de probleme cu autocontrolul și, în fiecare zi de injecție, îmi doream din răspuț să evit procedura. Dar am avut un truc cu care am reușit să fac tratamentul mai suportabil. Pentru mine, cheia succesului au fost filmele. Iubesc filmele, iar dacă aș fi



avut timp, aş fi văzut câte unul în fiecare zi. Când doctorii mi-au spus la ce să mă aştept, mi-am zis să mă motivez cu filme. Pe de altă parte, nici n-aş prea fi putut să fac altceva, din cauza efectelor secundare.

În fiecare zi de injecţie, mă opream la magazinul de închirieri video din drumul spre şcoală şi-mi luam câteva filme pe care voiam să le văd. De-a lungul zilei, mă gândeam cât de plăcut va fi să le vizionez mai târziu. Când ajungeam acasă, îmi făceam injecţia. Apoi săream imediat în hamac, mă aşezam comod şi dădeam startul minifestivalului meu de film. Aşa am învăţat să asociez actul injecţiei cu experienţa agreabilă a urmării unui film minunat. În cele din urmă, se declanşau efectele negative, iar atunci nu prea mai eram într-o dispoziţie pozitivă. Totuşi, faptul că-mi planificam astfel serile m-a ajutat să asociez injecţia mai curând cu plăcerea de a vedea un film decât cu disconfortul efectelor secundare, astfel încât am reuşit să continui tratamentul. (Am avut şi norocul, în acest caz, să am o memorie nu prea bună, ceea ce însemna că puteam să revăd de mai multe ori unele dintre acele filme.)

MORALA acestei poveşti? Cu toţii avem sarcini importante de îndeplinit, pe care am prefera să le ocolim, în special când vremea de afară e îmbietoare. Nu ne place cauza

măruntă a achitării impozitelor, să curățăm curtea, să ne ținem de un regim, să economisim pentru pensie sau, ca mine, să trecem printr-o terapie sau un tratament neplăcut. Desigur, într-o lume perfect rațională, tergiversarea n-ar constitui niciodată o problemă. Am evalua pur și simplu importanța obiectivelor noastre majore, le-am compara cu plăcerile de moment și am înțelege că avem mai mult de câștigat pe termen lung dacă suferim un pic pe termen scurt. Dacă am fi în stare să facem asta, ne-am putea concentra nestingheriți la ceea ce contează cu adevărat pentru noi. Ne-am îndeplini obligațiile având mereu în minte satisfacția resimțită în momentul încheierii proiectului. Am strânge cureaua cu încă o gaură și ne-am bucura de sănătatea noastră ameliorată. Ne-am lua medicamentele la timp și am spera să-l auzim pe doctor spunând într-o zi: „Nu e nici urmă de boală în organismul tău”.

Din păcate, majoritatea preferăm plăcerea imediată a experiențelor pe termen scurt în defavoarea obiectivelor pe termen lung\*. Ne comportăm în mod curent de parcă la un moment dat în viitor am avea mai mult timp, mai mulți bani și ar urma să ne simțim mai puțin oboșiți ori stresați. „Mai târziu” pare a fi timpul prielnic în care încap toate lucrurile neplăcute ale vieții, chiar dacă amânarea lor înseamnă în cele din urmă să

ne luptăm cu o adevărată junglă de buruieni în curte, să plătim amenzi la fisc, să nu ne putem pensiona confortabil sau să tratăm fără succes o boală. Până la urmă, nu trebuie să ne uităm prea departe de lungul nasului ca să pricepem cât de des n-am reușit să facem sacrificii pe termen scurt de dragul țelurilor de lungă durată.

CE LEGĂTURĂ au însă toate astea cu subiectul cărții de față?

Într-un sens general, aproape totul.

Dintr-o perspectivă rațională, ar trebui să luăm numai decizii care sunt spre binele nostru („ar trebui” este termenul esențial aici). Ar trebui să fim în stare să discernem între toate opțiunile ce ne stau în față și să le apreciem corect importanța – atât pe termen scurt, cât și pe termen lung – și să alegem opțiunea care ne maximizează interesele noastre superioare.

Dacă sunteți înclinați vă credeți că nu vă sacrificați nkledată avantajele pe termen lung de dragul satisfacțiilor pe termen scurt, atunci întrebați-vă jumătatea sau prietenii. Fără îndoială, v-ar putea oferi un exemplu, două în sprijinul vostru.

Dacă ne lovim de o dilemă de orice fel, ar trebui să fim

capabili să vedem situația limpede și fără prejudecăți, să cântărim argumentele pro și contra ca și când am compara diverse modele de laptopuri. Dacă suferim de o boală și există pentru ea un tratament promițător, ar trebui să ne supunem întru totul prescripțiilor medicale. Dacă suntem supraponderali, ar trebui să ne dăm osteneala și să mergem câțiva kilometri pe jos în fiecare zi, trăind cu pește fript, legume și apă. Dacă fumăm, trebuie să ne oprim – fără dacă și cu parcă și cu totuși.

Desigur, ar fi frumos dacă am fi mai raționali și am avea o perspectivă mai clară asupra priorităților noastre. Din nefericire, nu suntem așa. Cum altfel se explică milioanele de abonamente la sală ce rămân nefolosite sau faptul că oamenii își riscă viețile lor și ale altora scriind SMS-uri la volan, sau de ce... (adăugați aici exemplul vostru preferat)?

IATĂ PUNCTUL ÎN CARE economia comportamentală intră în ecuație. În acest domeniu, noi nu presupunem că oamenii sunt mașini de calculat perfect raționale, ci observăm cum se comportă ei în realitate; destul de des, observațiile ne conduc la concluzia că ființele umane sunt iraționale.

Desigur, sunt foarte multe de învățat din economia rațională, dar unele dintre ipotezele ei de lucru – că oamenii iau mereu cele mai bune decizii, că greșelile sunt mai puțin

frecvente când deciziile implică mulți bani și că piața se poate auto-corecta – pot duce cu siguranță la consecințe dezastruoase.

Ca să ne facem o idee mai clară despre cât de periculoasă poate fi asumarea unei raționalități perfecte, gândiți-vă la șofat. Transporturile, ca și piețele financiare, sunt un sistem făcut de mâna omului, și nu trebuie să ne uităm prea departe pentru a vedea cum ceilalți oameni fac greșeli teribile și costisitoare (din cauza unui alt aspect al viziunii noastre părtinitoare asupra lumii, avem nevoie de ceva mai mult efort ca să ne vedem propriile greșeli). Fabricanții de mașini și proiectanții de drumuri înțeleg în general că oamenii nu fac uz întotdeauna de judecata corectă atunci când conduc, așa încât construiesc mașini și drumuri cu grija de a garanta siguranța șoferilor și a pasagerilor. Designerii auto și inginerii încearcă să compenseze capacitatea noastră umană limitată, instalând centuri de siguranță, frâne cu sistem antiblocare, oglinzi retrovizoare, airbaguri, faruri cu halogen, senzori de distanță și altele. La fel, proiectanții de drumuri amplasează benzi de siguranță pe marginea șoselelor, unele prevăzute cu zimți care produc un sunet „brrrr” când calci peste ele. Dar, în ciuda tuturor acestor măsuri de siguranță, oamenii persistă în toate tipurile de greșeli atunci când conduc (inclusiv consumul de alcool și scrierea

SMS-urilor), suferind accidente, leziuni, uneori pierzându-și viața.

Gândiți-vă acum la implozia Wall Street-ului în 2008 și la impactul concomitent asupra economiei. Știind care ne sunt punctele slabe, oare de ce am crezut că nu avem nevoie să luăm niciun fel de măsuri exterioare pentru a preveni și trata sistematicile erori de judecată din lumea piețelor financiare? De ce nu creăm măsuri de siguranță, astfel încât cineva care administrează fonduri de miliarde de dolari și pe care le pune în joc pentru tranzacții pe credit să fie împiedicat să facă greșeli incredibil de costisitoare?

CEEA CE EXACERBEAZĂ problema fundamentală a erorii umane sunt dezvoltările tehnologice care, în principiu, sunt foarte utile, dar care ne și pot împiedica să ne comportăm într-un fel ce realmente ne-ar satisface la maximum interesele. Luați, de pildă, telefonul mobil. Este un gadget util care vă permite nu numai să sunați, dar și să trimiteți SMS-uri și e-mailuri prietenilor. Dacă scrieți mesaje în timp ce mergeți pe stradă, e posibil să vă uitați la telefon în loc să fiți atenți la drum și riscați să dați peste un stâlp sau peste o altă persoană. Ar fi jenant, dar totuși fără consecințe fatale. Dacă lăsați ca atenția să

vă zboare în timp ce mergeți nu e așa de rău; dar dacă introduceți în ecuație un automobil, aveți deja rețeta unui dezastru.

La fel, gândiți-vă cum au contribuit evoluțiile tehnologice din agricultură la epidemia de obezitate. Cu mii de ani în urmă, când specia noastră ardea calorii vânând și mergând după hrană pe câmpii și prin jungle, aveam nevoie să stocăm fiecare strop de energie. De fiecare dată când găseam hrană care conținea grăsime sau zahăr, ne opream și consumam cât de mult puteam. Mai mult, natura ne-a dat un mecanism intern folositor: un interval de circa 20 de minute între momentul în care am consumat suficiente calorii și momentul când apare senzația de sațietate. Acest fapt ne-a permis să depunem un pic de grăsime, care se dovedea utilă mai târziu, când se întâmpla să nu izbutim să vânăm vreun cerb.

Și-acum să facem un salt în timp peste câteva mii de ani.

În țările industrializate, petrecem cea mai mare parte a timpului diurn stând pe scaune și uitându-ne la câte un ecran în loc să vânăm animale. În loc ca noi înșine să plantăm, să cultivăm și să recoltăm porumb și soia, agricultura comercială face toate astea în locul nostru. Producătorii de alimente transformă porumbul în produse pline de zahăr care îngrașă, iar

noi le cumpărăm de la restaurantele fast-food și de la supermarketuri. În această lume de Dunkin Donuts, plăcerea noastră pentru zahăr și grăsime ne face să consumăm la iuțea mii de calorii. Iar după ce am înfulecat la micul dejun o baghetă cu șuncă, ouă și brânză, intervalul de 20 de minute între momentul când am mâncat destul și cel când ne simțim sătui ne permite să mai adăugăm ceva calorii, sub forma unei cafele îndulcite și a unei jumătăți de duzină de gogoșele pudrate cu zahăr.

În esență, mecanismele pe care ni le-am dezvoltat în timpul primilor ani de evoluție au putut avea sens în trecutul îndepărtat. Dar, având în vedere nepotrivirea dintre viteza dezvoltării tehnologice și evoluția umană, aceleași instincte și abilități care, odinioară, ne-au ajutat ne stau acum deseori în cale. Comportamentele care ne conduc la luarea unor decizii greșite, manifestate în alte secole ca mici neplăceri, pot acum să ne afecteze viața grav și în moduri esențiale.

Când designerii tehnologiilor moderne nu ne înțeleg imperfecțiunile, pun la punct sisteme noi și îmbunătățite pentru burse, pentru asigurări, educație, agricultură sau asistență medicală, care nu țin cont de limitările noastre (îmi place termenul „tehnologii incompatibile cu factorul uman”, iar ele sunt pretutindeni). Drept consecință, sfârșim inevitabil prin a



face greșeli și, uneori, eșuăm spectaculos.

ACEASTA PERSPECTIVA a naturii umane ar putea părea un pic deprimantă la suprafață, dar nu trebuie să fie. Economisții comportamentali vor să înțeleagă slăbiciunea umană și să găsească moduri mai empaticе, mai realiste și mai eficiente de a-i face pe oameni să evite tentațiile, să manifeste mai mult autocontrol și, în cele din urmă, să-și atingă țelurile pe termen lung.

Pentru noi, ca societate, este extrem de benefic să înțelegem cum și când greșim și să proiectăm/inventăm/creăm noi modalități de a ne depăși erorile. Pe măsură ce ajungem la o anumită înțelegere a ceea ce ne determină într-adevăr comportamentele și ceea ce ne abate din drum – de la decizii de afaceri asupra bonusurilor și a motivării și până la aspectele cele mai personale ale vieții, ca relațiile maritale și fericirea –, putem căpăta control asupra banilor, a relațiilor, a resurselor, a siguranței și a sănătății, atât ca indivizi, cât și ca societate.

Acesta este adevăratul scop al economiei comportamentale: încercă să înțeleagă modul cum funcționăm în realitate, astfel încât să putem să ne observăm mai atent tendințele, să fim mai conștienți de influențele lor asupra noastră

și, cum e de sperat, să luăm și decizii mai bune. Deși nu-mi pot imagina că vom deveni vreodată decidenți perfecți, cred că o înțelegere mai bună a multiplelor forțe iraționale care ne influențează ar putea fi un prim pas util în luarea unor decizii mai bune. Și nu trebuie să ne oprim aici. Inventatorii, companiile și guvernările pot face un pas în plus, reproiectând mediul nostru de viață și de lucru într-un mod mai natural și mai compatibil cu ceea ce putem sau nu putem face.

În cele din urmă, acesta e obiectul economiei comportamentale – să-și reprezinte forțele ascunse care ne determină deciziile în diferite domenii și să găsească soluții la problemele obișnuite ce ne afectează la nivel personal, al afacerilor și al vieții publice.

AȘA CUM VEȚI VEDEA în paginile următoare, fiecare capitol din această carte se bazează pe experimentele realizate de-a lungul anilor alături de niște colegi grozavi (la sfârșitul cărții am inclus scurte biografii ale minunaților mei colaboratori), în fiecare dintre aceste capitole, am încercat să pun în lumină câteva dintre predispozițiile care ne coordonează deciziile în varii domenii, de la locul de muncă și până la fericirea personală.

V-ați putea întreba de ce colegii mei și cu mine alocăm

atât de mult timp, bani și energie pentru astfel de experimente.

Pentru cei din științele sociale, experimentele sunt ca niște microscopice sau stroboscopice care măresc și iluminează forțele multiple și complexe ce-și exercită simultan influența asupra noastră. Ele ne ajută să descompunem comportamentul uman într-o serie succesivă de cadre fixe, să izolăm forțele individuale și să le examinăm cu atenție în toate detaliile lor. Ele ne permit să testăm direct și precis tot ceea ce pune în mișcare ființele umane, oferindu-ne în același timp o înțelegere mai adâncă a trăsăturilor și a nuanțelor din propriile noastre înclinații\*.

Mai e și un alt aspect pe care vreau să-l subliniez: dacă lecțiile învățate în orice experiment s-ar limita la mediul controlat al aceluși studiu particular, atunci și valoarea lor ar fi limitată. Vă invit, deci, să priviți experimentele ca pe niște ilustrații ale unor principii generale și care ne oferă o viziune intimă a felului în care gândim și a modului de a lua decizii în diverse situații ale vieții. Speranța mea e că, odată ce înțelegeți cu adevărat cum funcționează natura noastră umană, veți putea decide cum să aplicați aceste cunoștințe în viața profesională și personală.

În fiecare capitol am încercat, de asemenea, să extrapolez anumite posibile implicații pentru viață, afaceri și politici

publice – concentrându-mă asupra a ceea ce putem face pentru a ne controla pornirile iraționale. Desigur, implicațiile pe care le-am schițat sunt doar parțiale. Ca să profităm cu adevărat de această carte și de științele sociale în general, este important ca voi, cititorii, să petreceți un timp meditând la

Uneori, experimentele produc rezultate surprinzătoare, contraintuitive; alteori, confirmă intuițiile pe care mulți dintre noi le au deja. Dar intuiția nu e același lucru cu evidența; numai printr-un experiment condus cu atenție putem descoperi dacă intuițiile noastre despre o anumită slăbiciune umană sunt corecte sau greșite.

Felul cum principiile comportamentului uman se aplică la viața voastră personală și să aveți în vedere soluții diferite de rezolvare a problemelor, ținând cont de noua înțelegere a naturii umane pe care ați dobândit-o. Aici e aventura cea mare.

CITITORII CARE CUNOSC cartea *Irațional în mod previzibil* ar putea dori să afle prin ce se diferențiază cartea de față de predecesoarea ei. În *Irațional în mod previzibil* am examinat o serie de înclinații care ne conduc – în special în calitate de consumatori – la luarea unor decizii proaste. Cartea

de față este diferită prin trei aspecte.

În primul rând – și cel mai evident, cartea are alt titlu. Ca și predecesoarea ei, se bazează pe experimente ce determină felul cum luăm decizii, însă abordarea iraționalității este întrucâtva diferită. În cele mai multe cazuri, cuvântul „iraționalitate” are o conotație negativă, implicând orice, de la greșeală la nebunie. Dacă am fi în postura de a proiecta un nou concept de ființă umană, probabil că am face tot posibilul să eliminăm din formulă iraționalitatea; în *Irațional în mod previzibil* am explorat dezavantajele tendințelor iraționale umane. Dar există și o altă latură a iraționalității, una care, de fapt, e destul de favorabilă. Uneori, suntem norocoși să posedăm asemenea abilități iraționale, pentru că, între altele, ele ne permit să ne adaptăm la medii noi, să avem încredere în oameni, să ne bucurăm de rezultatele muncii noastre și să ne iubim copiii. Aceste tipuri de forțe fac parte din minunata, surprinzătoarea – chiar dacă irațională – natură umană cu care ne naștem (și într-adevăr, cei lipsiți de abilitatea de se adapta, de a avea încredere sau de a se bucura de munca lor pot fi foarte nefericiți). Aceste forțe iraționale ne ajută să facem lucruri mari și să trăim bine într-o structură socială. Titlul *Iraționalitatea benefică* este o încercare de a sintetiza complexitatea actelor noastre iraționale –

aspectele de care mai curând ne-am lipsi și cele pe care am vrea să le păstrăm dacă am fi proiectanții naturii umane. Cred că e important să ne înțelegem și ciudățeniile avantajoase, și cele dezavantajoase, fiindcă numai așa putem începe să eliminăm răul și să consolidăm ceea ce e bun.

În al doilea rând, veți observa că această carte este împărțită în două secțiuni distincte. În prima, vom examina mai îndeaproape comportamentul nostru la muncă, acolo unde ne petrecem mare parte din viața activă. Vom examina relațiile – nu numai cele cu alți oameni, dar și cele cu mediul și cu noi înșine. Care este relația noastră cu salariile, cu șefii, cu lucrurile pe care le producem, cu ideile și cu sentimentele noastre atunci când suntem tratați incorect? Ce ne motivează să ne ducem sarcinile la bun sfârșit? Ce anume ne dă senzația că lucrurile au sens? De ce are o importanță atât de mare la locul de muncă tendința de a respinge ideile pe care nu le-am lansat noi? De ce reacționăm așa de puternic în fața nedreptății și a incorectitudinii?

În partea a doua, vom trece de sfera domeniului muncii pentru a investiga modul cum ne comportăm în cadrul relațiilor interpersonalc. Care este relația noastră cu mediul și cu propriile corpuri? Cum ne raportăm la oamenii cu care facem cunoștință, la cei pe care îi iubim și la străinii care au nevoie de ajutorul

nostru? Și care este relația noastră cu propriile emoții? Vom examina felul în care ne adaptăm la noi factori, medii și relații de dragoste; cum funcționează (și cum nu) lumea site-urilor matrimoniale; ce forțe ne dictează reacțiile în fața tragediilor umane și cum manifestările noastre emoționale dintr-un moment dat pot influența tipare comportamentale cu bătaie lungă în viitor.

*Iraționalitatea benefică* este foarte diferită de *Irațional în mod previzibil* și pentru că este o carte foarte personală. Deși colegii mei și cu mine încercăm să fim cât mai obiectivi posibil în desfășurarea și analizarea experimentelor, mare parte din această carte (mai ales secțiunea a doua) are de-a face cu experiențele mele dificile de pacient al secției de arși. Rănile mele, ca orice răni severe, m-au traumatizat, dar mi-au și schimbat foarte rapid percepția asupra multor aspecte ale vieții. Acest episod mi-a oferit o perspectivă unică asupra naturii umane, punându-mă în fața unor întrebări la care, în alte situații, nu m-aș fi gândit și care, din pricina suferinței, au devenit esențiale în viața mea, precum și punctul central al cercetărilor mele. Mai mult decât atât, și poate mai important, m-a făcut să conștientizez felul în care funcționează propriile mele

habitudini. Descriindu-mi experiențele și predispozițiile comportamentale, sper să pun în lumină procesul de gândire care mi-a ghidat opiniile și zonele de interes personale, dar să și lămuresc câteva dintre trăsăturile condiției umane, comune vouă și mie.

ȘI ACUM să începem...

Partea întâi

Modurile neașteptate în care sfidăm logica la serviciu

1

**A plăti mai mult pentru mai puțin**

**De ce bonusurile mari nu funcționează întotdeauna**

Imaginează-ți că ești un șoarece de laborator durdului și fericit. Într-o zi, o mână de om înmănușată te ia cu grijă din cutia confortabilă pe care o consideri casă și te pune într-o altă cutie, mai puțin confortabilă, cu un labirint înăuntru. Curios cum ești, începi să te agiți de colo-colo, tremurând din mustăți. Remarci imediat că anumite părți ale labirintului sunt negre, iar altele albe. Adulmecii și te-ndrești către secțiunea albă. Nu se întâmplă nimic.

O iei la stânga, către secțiunea neagră. Îndată ce intri, un șoc electric foarte neplăcut îți urcă prin labe.



Zi de zi, timp de o săptămână, ești introdus într-un alt labirint. Locurile inofensive și cele periculoase se schimbă zilnic, ca și culorile pereților și intensitatea șocurilor. Uneori, secțiunile unde șocurile sunt mai slabe sunt roșii. Alteori, zonele unde șocurile sunt cel mai puternic resimțite sunt marcate cu buline. Uneori, părțile unde nu pățești nimic sunt acoperite cu pătrățele albe și negre. Zilnic, treaba ta e să înveți să parcurgi labirintul, alegând cele mai sigure căi și evitând șocurile (răsplata pentru faptul că ai învățat cum să mergi în siguranță prin labirint este că nu suferi șocuri electrice). Cât de bine te descurci?

Cu mai bine de un secol în urmă, psihologii Robert Yerkes și John Dodson\* au realizat versiuni diferite ale acestui experiment de bază, în încercarea de a afla două lucruri despre șoareci: cât de repede pot să învețe și, încă mai important, ce intensitate a șocurilor electrice îi motivează să învețe mai repede. Când șocurile au fost moderate, șoarecii pur și simplu se fâțâiau de colo-colo, nemotivați fiind de întâmplătoarele șocuri nedureroase. Însă, pe măsură ce intensitatea șocurilor și disconfortul creșteau, șoarecii începeau să se simtă ca sub un bombardament inamic și deveneau mai motivați să învețe mai repede. Urmând această logică, am presupune că, atunci când

șoarecii vor cu adevărat să evite cele mai puternice șocuri, învață cel mai rapid.

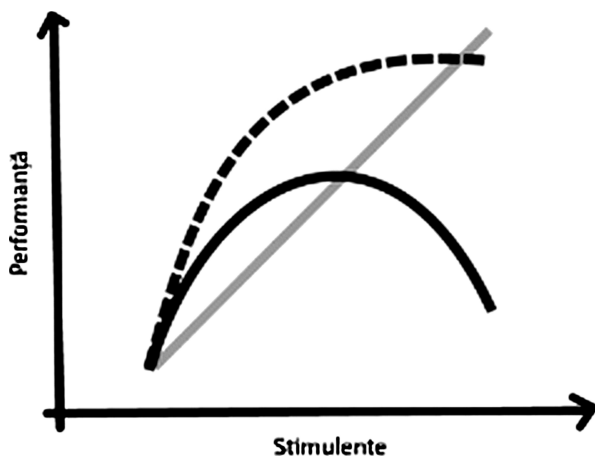
Suntem tentați să deducem imediat că există o legătură între magnitudinea stimulentului și abilitatea de a acționa mai bine. Pare rezonabil să conchidem că, cu cât suntem mai motivați să realizăm ceva, cu atât vom munci mai mult pentru atingerea obiectivului, iar acest efort mai mare ne va aduce mai aproape de ținta propusă. Acesta, în fond, este un element al logicii care stă la baza plății unor bonusuri uriașe pentru brokerii de la bursă și pentru directorii executivi: oferă-le oamenilor un bonus foarte mare și ei vor fi motivați să acționeze la niveluri foarte înalte.

UNEORI, INTUIȚIILE noastre despre legăturile dintre motivație și performanță (și, într-un sens mai larg, comportamentul nostru) sunt corecte; alteori, realitatea și intuiția nu corespund.

În cazul lui Yerkes și Dodson, unele dintre rezultate s-au potrivit cu ceea ce ne-am așteptat cei mai mulți dintre noi, altele nu. Când șocurile au fost foarte slabe, șoarecii n-au fost prea motivați și, în consecință, au învățat lent. Când șocurile au fost medii, șoarecii au fost mai motivați să descopere care sunt regulile din cușcă și-au învățat mai repede. Până la acest punct,

rezultatele se potrivesc cu intuițiile noastre despre relația dintre motivație și performanță.

Graficul alăturat indică trei posibile relații între stimulente (plăți, șocuri) și performanță. Linia gri-deschis reprezintă o relație simplă, unde stimulentele mai mari contribuie întotdeauna în același fel la performanță. Linia gri punctată reprezintă o relație între stimulente și performanță unde randamentul se diminuează. Linia gri-închis reprezintă rezultatele experimentului lui Yerkes și Dodson. La niveluri de motivație scăzute, adăugarea stimulentei ajută la creșterea performanței. Dar, pe măsură ce nivelul motivației de bază crește, adăugarea stimulentei poate avea un efect de recul, reducând performanța și creând ceea ce psihologii numesc deseori „o relație în U inversat”.



— **Referințele la lucrările, academice, menționate în fiecare capitol, ca și sugestiile de lecturi suplimentare, se află la sfârșitul cărții.**

Dar aici e capcana: când intensitatea șocului a fost foarte mare, șoarecii au performat mai prost! Desigur, e greu să intri în mintea unui șoarece, dar se pare că atunci când intensitatea șocurilor a fost cea mai ridicată, șoarecii nu s-au mai putut concentra la altceva decât la frica lor de șoc. Paralizați de groază, și-au amintit cu greu care părți din cușcă erau sigure și care nu, așa încât au fost incapabili să descifreze cum este structurat mediul lor.

Experimentul lui Yerkes și Dodson ar trebui să ne facă să ne întrebăm care e relația reală între plată, motivație și performanță pe piața muncii. La urma urmei, experimentul lor a arătat clar că stimulentele pot fi o sabie cu două tăișuri. Până la un anumit punct, ele ne motivează să învățăm și să atingem performanțe. Dar, dincolo de acest punct, presiunea motivațională poate fi atât de mare, încât de fapt să *distrugă* un individ de la concentrare și îndeplinirea sarcinilor – un deznodământ de nedorit nimănui.

Desigur, șocurile electrice nu sunt un mecanism de

stimulare prea comun în viața reală, dar acest tip de relație între motivație și performanță poate fi aplicat, de asemenea, și altor genuri de motivație, fie că răsplata este posibilitatea de a evita un șoc electric, fie beneficiul financiar adus de obținerea unei mari sume de bani. Să ne imaginăm cum ar arăta rezultatele lui Yerkes și Dodson dacă ar fi folosit bani în loc de șocuri (presupunând că șoarecii ar fi vrut bani). La niveluri mici ale bonusurilor, șoarecii ar fi rămas indiferenți și n-ar fi performat cine știe ce. La niveluri medii ale bonusurilor, interesul ar fi fost mai mare și performanța mai bună. Dar la niveluri foarte mari ale bonusurilor, ar fi fost „supramotivați”. Le-ar fi venit greu să se concentreze și, în consecință, performanța lor ar fi fost mai proastă decât dacă ar fi muncit pentru o primă mai mică.

Am fi sesizat oare această „relație în U inversat” dacă am fi făcut un experiment folosind oameni în loc de șoareci și bani drept stimulent? Sau, privind lucrurile dintr-un unghi mai pragmatic, ar fi eficient din punct de vedere financiar să plătim oamenii cu bonusuri foarte mari ca să-i facem să atingă performanțe?

## **Avalanșa de bonusuri**

În lumina crizei financiare din 2008 și a scandalului ulterior din cauza bonusurilor plătite în continuare multora dintre cei considerați responsabili pentru ea, multă lume se întreabă cum îi influențează în realitate stimulentele pe CE-O și alți executivi de pe Wall Street. Conducerile companiilor presupun, în general, că bonusurile foarte mari acordate în funcție de performanțe îi vor motiva pe directorii executivi să investească mai mult efort în munca lor și că rezultatele vor fi de mai bună calitate<sup>2</sup>. Dar oare chiar așa se întâmplă? Înainte de a vă pronunța, să vedem ce ne spune evidența empirică.

Pentru a testa eficiența stimulentei financiare ca instrument de creștere a performanței, Nina Mazar (profesor la Universitatea din Toronto), Un Gneezy (profesor la Universitatea California, San Diego), George Loewenstein (profesor la Universitatea Carnegie Mellon) și cu mine am inițiat un experiment.

---

<sup>2</sup> Au existat, desigur, multe încercări de a explica de ce este rațional ca directorii executivi să fie plătiți cu salarii foarte mari, inclusiv una pe care o găsesc cu deosebire interesantă, dar neverosimilă. Conform acestei teorii, executivii sunt plătiți foarte bine nu pentru că ar crede cineva că acei bani sunt câștigați sau meritați, ci pentru că salariile lor îi pot motiva pe alți oameni să muncească din greu în speranța că, într-o bună zi, vor fi și ei supraremunerați, ca și ceilalți CE-O. Partea hazlie a acestei teorii este că, dacă o urmezi până la consecințele ei logice, nu numai că vei plăti directorilor salarii ridicol de mari, darâi vei și sili să-și petreacă mai mult timp cu familia și prietenii și îi vei trimite în vacanțe scumpe, ca să desăvârșești tabloul unei vieți perfecte – fiindcă acesta va fi cel mai bun mod de a-i motiva pe alții să încerce să devină și ei CE-O.

## 2. Sensul muncii: ce ne pot învăța jocurile Lego despre bucuria muncii 64

Am variat mărimea bonusurilor pe care participanții le puteau primi dacă își îndeplineau îndatoririle și am măsurat efectul diferitelor niveluri ale bonusului asupra performanței. În mod special, am vrut să vedem dacă oferirea unor bonusuri foarte mari va crește performanța, așa cum ne așteptăm de obicei, sau o va altera, la fel ca în experimentul lui Yerkes și Dodson cu șoarecii.

Am decis să le oferim unora dintre participanți ocazia de a obține un bonus relativ mic (echivalent cu plata lor obișnuită pe o zi). Alții au avut șansa să obțină un bonus mediu (echivalent cu plata lor obișnuită pe circa două săptămâni). Cei puțini și norocoși, cel mai important grup pentru experimentul nostru, au putut câștiga un bonus foarte mare, echivalent cu plata lor uzuală pe circa cinci luni. Comparând performanțele celor trei grupuri, am sperat să ne facem o idee mai exactă despre cât de eficiente sunt bonusurile pentru îmbunătățirea performanțelor.

Știu că vă gândiți „Cum pot să mă înscriu și eu la un asemenea experiment?”. Dar, înainte de a face presupuneri

extravagante despre bugetul meu de cercetare, am să vă spun că am făcut ceea ce multe companii fac în zilele noastre – am externalizat operațiunea în India rurală, unde cheltuiala medie lunară pe cap de locuitor este de circa 500 de rupii (aproximativ 11 dolari). Aceasta ne-a permis să oferim bonusuri semnificative pentru participanți, fără a trezi suspiciunea și mânia sistemului contabil al universității.

După ce am ales locul desfășurării experimentelor, a trebuit să alegem noi înșine sarcinile de îndeplinit. Ne-am gândit să folosim sarcini bazate pe efort pur – alergare, genuflexiuni, ridicare de greutate, însă, din moment ce CE-O și alți executivi nu-și câștigă banii în acest mod, ne-am hotărât să ne concentrăm pe activități care cereau creativitate, concentrare, memorie și abilități de rezolvare a problemelor. I) după ce am testat pe noi înșine și pe câțiva studenți o serie întreagă de sarcini, cele șase activități pe care le-am selectat au fost următoarele:

1. „Potrivești sferturile”: în acest puzzle spațial, participantul trebuie să potrivească într-un pătrat nouă piese în formă de sfert de cerc. Să potrivești opt dintre ele e simplu, dar pe toate nouă e aproape imposibil.

2. „Simon”: amintire viu colorată a anilor '80, acesta este (sau a fost) un joc electronic de memorie care le cerea



participanților să repete fără să greșească secvențe din ce în ce mai lungi de butoane luminoase.

3. „Repetati ultimele trei numere”: după cum îi spune și numele, e un joc simplu în care citim o secvență de numere (23,7,65,4) iar la un moment dat ne oprim. Participanții trebuie să repete ultimele trei numere.

4. „Labirintul”: un joc în care participantul folosește două manete pentru a controla unghiul unei suprafețe de joc acoperite cu un labirint și presărate cu găuri. Scopul e de a conduce o mică bilă de-a lungul unei rute și să evite găurile.

5. „Dart Ball”: un joc asemănător darts-ului, dar jucat cu mingi de tenis și ținte pentru ochit acoperite cu Velero (arici): mingile – cu partea buclată a materialului, iar ținta – cu partea agățătoare a materialului, astfel încât mingile să se prindă de ea.

6. „Rostogolirea în sus”: un joc în care participantul deplasează două bare fără legătură între ele, astfel încât să împingă o mică minge cât mai sus posibil pe o pantă înclinată.

După ce am ales jocurile, am luat câte șase din fiecare tip, le-am băgat într-o cutie și le-am trimis în India. Dintr-un motiv misterios, vameșilor indieni nu prea le-au plăcut jocurile Simon cu baterie, dar, după ce am plătit o taxă de import de 250%,

jocurile au fost eliberate, iar noi gata să începem experimentul.

Am angajat cinci masteranzi în economie de la Narayanan College din orașul Madurai și le-am cerut să meargă în câteva dintre satele din zonă. În fiecare dintre ele, ei trebuia să găsească un spațiu public, ca, de pildă, un mic spital sau o sală de ședințe, unde să-și așeze cartierul general și să recruteze participanți pentru experimentul nostru.

Unul dintre locurile alese, unde Ramesh, un student în al doilea an de masterat, trebuia să acționeze, a fost un centru comunitar care nu era pe deplin terminat, fără pardoseală și cu pereții nezugrăviți, dar altfel funcțional și, lucrul cel mai important, oferea protecție împotriva vântului, ploii și arșiței.

Ramesh a așezat cele șase jocuri în sală și s-a dus afară pentru a întâmpina primul participant. Curând, a trecut cineva pe acolo căruia Ramesh a încercat imediat să-i trezească interesul pentru experiment. „Avem câteva treburi distractive de făcut”, i-a explicat el. „Ai fi interesat să participi la un experiment?” Faptul i s-a părut suspect omului, un fel de activitate plătită de guvern, așa încât n-a fost surprinzător că a clătinat din cap și și-a văzut de drum. Dar Ramesh a insistat: „Poți să obții niște bani din acest experiment, e sponsorizat de universitate”. Și așa s-a întors primul nostru participant, pe nume Nitin, și l-a urmat pe

Ramesh în centrul comunitar.

Ramesh i-a arătat lui Nitin toate instalațiile din sală. „Acestea sunt jocurile pe care le vom juca azi”, i-a spus lui Nitin. „Ar trebui să ne ia cam o oră. Înainte să începem, hai să vedem ce bani poți să câștigi”. Ramesh a aruncat cu zarul, «. I re s-a oprit la 4. Asta însemna, după algoritmul nostru, că Nitin urma să intre în categoria celor cu bonusuri medii, așadar ar fi putut câștiga în total, din cele șase jocuri, 240 de ruپii – echivalentul plății a circa două săptămâni de muncă, în medie, pentru un locuitor din India rurală.

Apoi Ramesh i-a explicat lui Nitin instrucțiunile. „Pentru i lecare dintre cele șase jocuri avem un nivel mediu de perii amantă, adică bun, și unul înalt, adică foarte bun. Pentru i lecare joc în care atingi nivelul bun de performanță primești 20 de rupii, iar pentru fiecare joc în care atingi nivelul foarte bun iei 40 de rupii. Nu iei nimic pentru jocurile unde nu

Atingi nivelul bun. Asta înseamnă că plata ta va fi undeva între zero și 240 de rupii, depinde de performanță”.

Nitin a dat din cap și Ramesh a luat, la întâmplare, jocul „Simon”. În acest joc, unul dintre cele patru butoane colorate se aprindea și emitea un ton muzical. Nitin trebuia să apese butonul

luminos. Apoi, mașinăria lumina același buton, urmat de un altul. Nitin trebuia să apese cele două butoane în succesiune, și tot așa, într-un număr crescător de butoane. Dacă Nitin reținea succesiunea și nu făcea greșeli, jocul mergea mai departe și lungimea secvenței de butoane aprinse creștea. Dar, de îndată ce Nitin a greșit o secvență, jocul s-a sfârșit și scorul lui a devenit egal cu cea mai lungă secvență nimerită corect, în total, Nitin a avut dreptul la zece încercări pentru a atinge scorul dorit.

„Și acum hai să-ți spun ce înseamnă bun și foarte bun în acest joc”, a continuat Ramesh. „Dacă reușești să repeți corect o secvență de șase pași măcar o singură dată din cele zece încercări, asta e un nivel bun de performanță și vei câștiga 20 de rupii. Dacă repeți corect o secvență de opt pași, este un nivel foarte bun și vei încasa 40 de rupii. După zece încercări, vom începe următorul joc. E totul clar cu jocul și regulile de plată?”

Nitin a fost destul de incitat de perspectiva de a câștiga atât de mulți bani. „Hai să începem”, a spus. Zis și făcut.

Butonul albastru a fost primul care s-a aprins, iar Nitin l-a apăsător. Următorul a fost cel galben, iar Nitin a apăsător butonul albastru și pe cel galben. Nimic complicat. S-a descurcat când butonul verde s-a aprins următorul, dar, din nefericire, a ratat al patrulea buton. Nici la următoarea încercare n-a fost mai bine.

La a cincea încercare însă, și-a amintit o succesiune de șapte, iar la al optulea joc, a reușit o secvență de opt. În ansamblu, jocul a fost un succes, iar el – mai bogat cu 40 de rupii.

Următorul joc a fost „Potriviți sferturile”, urmat de „Repel. Îți ultimele trei numere”, „Labirintul”, „Dart Ball” și, în fine, „Rostogolirea”. După o oră, Nitin a atins un nivel foarte bun de performanță la două dintre jocuri și unul bun la altele două. Dar n-a reușit să atingă un nivel bun în cazul altor două jocuri. În total, a câștigat 120 de rupii – un pic mai mult decât plata pe o săptămână, astfel încât a părăsit încântat centrul comunitar.

Următorul participant a fost Apurve, un tip athletic de 30 și ceva de ani, cu început de chelie și tată de gemeni. Apurve a dat cu zarul și i-a ieșit 1, un număr care, conform algoritmului nostru, îl plasa în categoria celor cu bonusuri mici. Aceasta însemna că totalul sumelor pe care le putea câștiga din cele șase jocuri era de 24 de rupii, cam cât plata pentru o zi de muncă.

Primul joc pe care l-a jucat Apurve a fost „Repețați ultimele trei numere”, urmat de „Rostogolirea”, „Potriviți sferturile”, „Labirintul” și „Simon”, iar ultimul, „Dart Ball”. Una peste alta, s-a descurcat relativ bine. A avut un nivel de performanță bun la trei dintre jocuri și foarte bun la unul singur.

Acest scor l-a situat oarecum la același nivel de performanță cu Nitin, dar, din cauza alegerii nenorocoase a zarului, a câștigat numai 10 rupii. Totuși, a fost mulțumit să primească acea sumă pentru o oră de jocuri.

Când Ramesh a tras la sorți pentru al treilea participant, Anoopum, zarul s-a oprit la 5. Conform algoritmului nostru, asta însemna că se încadrează în categoria cu bonusurile cele mai mari. Ramesh ia explicat lui Anoopum că pentru fiecare joc în care ar fi atins nivelul de performanță bun va primi 200 de rupii și 400 de rupii pentru fiecare joc la care ar fi realizat un scor foarte bun. Anoopum a făcut un calcul rapid: șase jocuri înmulțit cu 400 de rupii înseamnă 2.400 de rupii – o

Adevărată avere, egală cu plata cam pe cinci luni de muncă. Lui Anoopum nu i-a venit să creadă ce noroc a dat peste el.

Primul joc ales aleatoriu pentru Anoopum a fost „Labirintul”. Anoopum a fost instruit să plaseze o bilă mică de oțel la poziția de start și apoi să folosească cele două manete pentru a împinge bila prin labirint, împiedicând-o, în același timp, să cadă în găurile din suprafața de joc. „O să jucăm jocul de zece ori”, a spus Ramesh. „Dacă izbutești să împingi bila

dincolo de a șaptea gaură, acesta va fi un nivel bun de performanță și vei primi 200 de rupii. Dacă o împingi dincolo de a noua gaură, va fi un nivel foarte bun de performanță și vei încasa 400 de rupii. Când terminăm cu acest joc, trecem la următorul. E totul limpede?”

Anoopum a aprobat din cap cu nerăbdare. A înșfăcat manetele care controlau înclinarea suprafeței de joc și s-a uitat la bila de oțel aflată la poziția de start ca și când ar fi fost o pradă. „E foarte, foarte important”, a murmurat el. „Trebuie să reușesc”.

A pus bila în mișcare; aproape imediat, aceasta a căzut în prima gaură. „Mai am nouă încercări”, a zis el cu glas tare, ca să se încurajeze. Dar era sub presiune, iar mâinile au început să-i tremure de pe-acum. Incapabil să-și controleze mișcările fine ale mâinilor, eșua de fiecare dată. Ratând „Labirintul”, vedea cum se risipesc încet imaginile minunate a ceea ce ar fi făcut cu mica lui avere.

Următorul joc a fost „Dart Ball”. De la șase metri distanță, Anoopum a încercat să nimerească ținta în centrul acoperit cu Velero. A zvârlit minge după minge, una de jos în sus, ca la softball, una de sus în jos ca la cricket, ba și din lături. Unele mingi ajungeau foarte aproape de țintă, dar niciuna dintre

cele 20 de aruncări n-a atins centrul.

„Potrivii sferturile” a fost pură frustrare. În doar două minute, Anoopum trebuia să așeze nouă piese în puzzle pentru a câștiga 400 de rupii (dacă făcea asta în patru minute, ar fi câștigat 200 de rupii). Pe măsură ce timpul se scurgea, Ramesh anunța la fiecare 30 de secunde cât a rămas: „90 de secunde! 60 de secunde! 30 de secunde!”. Bietul Anoopum încerca să se miște mai repede și mai repede, folosind tot mai multă forță ca să potrivească toate cele nouă piese în pătrat, dar în zadar.

La sfârșitul celor patru minute, jocul a fost lăsat baltă. Rameesh și Anoopum au trecut la jocul „Simon”. Anoopum se simțea într-o măsură necăjit, dar s-a recules și a încercat din răpputeri să se concentreze la ceea ce avea acum de făcut.

Prima încercare la „Simon” s-a rezumat la o secvență de două butoane – nu prea promițător. Dar, la a doua încercare, a reușit să-și amintească o secvență de cinci butoane luminoase. A surâs fericit, fiindcă știa că, până la urmă, câștiga cel puțin 200 de rupii și avea încă opt șanse să ia încă pe atât. Simțind că, în sfârșit, era în stare să se descurce, a încercat să se concentreze mai bine, silindu-și memoria să atingă un nivel mai înalt de performanță. La următoarele opt încercări, a reușit să memoreze secvențe de șase și șapte, dar niciodată de opt.



Când mai avea două încercări, Anoopum a hotărât să ia o pauză. A făcut exerciții de calmare a respirației, exhalând un „Om” prelung la fiecare respirație. După câteva minute, a fost gata pentru „Rostogolirea”. Din nefericire, a ratat și „Rostogolirea”, și „Repețați ultimele trei numere”. A plecat din centrul comunitar consolată la gândul că a câștigat 200 de rupii – o sumă frumoasă pentru câteva jocuri, dar supărarea că n-a luat potul cel mare era vizibilă pe fruntea lui încruntată.

### **Rezultatele: Și acum, domnilor...**

După câteva săptămâni, Ramesh și ceilalți patru studenți au încheiat colectarea datelor în câteva sate și mi-au trimis rezultatele. Eram nerăbdător să arunc o privire asupra lor. A meritat experimentul nostru indian timpul și efortul? Există o relație între nivelurile diferite ale bonusurilor și nivelul performanței? Au rezultate mai bune cei care primesc cei mai mulți bani? Sau mai rele?

Pentru mine, o primă privire aruncată pe un set de date este una dintre cele mai incitante experiențe din aria cercetării. Deși nu e la fel de senzational ca, de pildă, atunci când îți vezi prima dată copilul prin intermediul ultrasunetelor, este de departe mult mai încântător decât să deschizi un cadou de ziua

ta. De fapt, pentru mine examinarea unui prim set de analize statistice capătă un aspect ceremonial. La începutul carierei mele în cercetare, după săptămâni sau luni de strângere a datelor, introduceam toate numerele într-un set de date și îl formalizam pentru analiza statistică. Săptămâni și luni de muncă mă aduceau în punctul în care descoperirea era aproape gata, dar eu voiam să sărbătoresc momentul. Făceam o pauză și-mi turnam un pahar de vin sau o ceașcă de ceai. Mă așezam să sărbătoresc momentul magic doar atunci când, în sfârșit, apărea soluția la puzzle-ul experimental la care lucram.

Acel moment magic vine rar pentru mine acum. Nemai-fiind student, am agenda încărcată de angajamente și nu mai am timp să analizez eu însumi datele obținute în experimente. Astfel încât, în mod obișnuit, studenții sau colaboratorii mei iau primii contact cu analiza datelor și au parte ei de satisfacția momentului. Dar când au sosit informațiile din India, abia așteptam să re trăiesc încă o dată o astfel de experiență. Prin urmare, am convins-o pe Nina să-mi dea mie setul de date și am făcut-o să-mi promită că nu se va uita la ele cât timp le voi cerceta eu. Nina mi-a promis, iar eu am revenit la ritualul meu de analiză a datelor, cu vin cu tot.

ÎNAINTE DE A VĂ COMUNICA rezultatele, cât de bine

credeți că s-au descurcat participanții din cele trei grupuri? Ați crede că aceia cărora le-a fost oferit un bonus de nivel mediu au mers mai bine decât cei ce urmau să primească un bonus mai mic? Credeți că aceia care sperau la o primă foarte mare s-au descurcat mai bine decât cei care puteau câștiga una de nivel mediu? Am descoperit că aceia care puteau câștiga un bonus mic (echivalent cu plata pentru o zi de muncă) și unul mediu

Graficul sintetizează rezultatele pentru cele trei categorii de bonusuri oferite pentru cele șase jocuri. Linia „foarte bun” reprezintă procentul de jucători din fiecare categorie care au atins acest nivel de performanță. Linia „câștiguri” reprezintă procentul din plata totală realizat de participanții fiecărei categorii.

### **Toate rezultatele**

**80% 60% 40% 20% Bonus mare**

(echivalent cu plata pentru două săptămâni de muncă) nu difereau mult unii de alții. Am conchis că, din moment ce până și remunerația cea mică a contat semnificativ pentru participanți, probabil ea le-a maximizat deja motivația. Dar cum au reacționat când era în joc bonusul cel mai mare (echivalentul plății pe care o primeau în mod obișnuit pentru cinci luni de

muncă)? După cum vedeți din graficul de la pagina 41, datele din experimentul nostru au arătat că oamenii, cel puțin din acest punct de vedere, seamănă foarte mult cu șoarecii. Cei ce puteau câștiga cel mai mult au avut cel mai slab nivel de performanță. În comparație cu cei cu bonusuri mici și medii, ei au obținut performanțe bune sau foarte bune în mai puțin de o treime din timp. Experiența a fost atât de stresantă pentru cei din categoria cu bonusuri foarte mari, încât au cedat sub presiune, aproape ca șoarecii din experimentul lui Yerkes și Dodson.

### **Supradimensionarea suplimentelor**

Ar trebui probabil să vă spun că nu am început experimentele în modul pe care tocmai vi l-am descris. Inițial, ne-am gândit să exercităm presiuni suplimentare asupra participanților. Dat fiind bugetul de cercetare limitat, am vrut să creăm cel mai puternic stimulent posibil, ținând cont de suma pe care o aveam la dispoziție. Am decis să facem acest lucru adăugând în ecuație forța aversiunii la pierdere\*. Aversiunea la pierdere înseamnă un lucru simplu: necazul produs de pierderea a ceva ce percepem ca aparținându-ne – hai să spunem bani – depășește mulțumirea de a câștiga aceeași sumă. De exemplu, gândiți-vă ce bucuroși ați fi dacă într-o zi ați descoperi că, grație unei investiții norocoase, portofoliul v-a crescut cu 5%. Puneți

în contrast acest sentiment plăcut cu supărarea pe care ați simți-o dacă, în altă zi, ați descoperi că, din cauza unei investiții nefericite, portofoliul vi s-a depreciat cu 5%. Dacă supărarea pierderii este mai mare decât bucuria câștigului, atunci sunteți susceptibili de aversiune la pierdere. (Nu vă faceți griji, majoritatea suntem așa.)

Ca să introducem aversiunea la pierdere în experimentul nostru, i-am plătit în avans cu 24 de rupii (6 x 4) pe participanții din categoria cu bonusuri mici. Cei din categoria cu bonusuri medii au primit 240 de rupii (6 x 40), iar cei din categoria cu bonusuri foarte mari au primit în avans 2.400 de rupii (6 x 400). Le-am spus că, dacă ajung la nivelul de performanță foarte bun, îi vom lăsa să-și păstreze toți banii pentru acel joc; dacă vor ajunge la nivelul de performanță bun, vor lua jumătate din banii pentru un joc, iar dacă nu ating niciodată nivelul bun de performanță, atunci le vom lua înapoi toți banii pentru jocul respectiv. Ne-am gândit că participanții se vor simți mai motivați să evite pierderea banilor decât ar fi **fost** dacă ar fi încercat doar să-i câștige.

Ramesh a realizat această variantă a experimentului într-un alt sat, cu doi participanți. Dar n-a mers mai departe, întrucât această abordare ne-a oferit o provocare unică. Când primul I

participant a pășit în centrul comunitar, i-am dat în avans toți banii pe care i-ar fi putut câștiga din experiment – 2.400 de rupii, echivalentul salariului pe cinci luni. El n-a reușit însă să ducă la capăt niciun joc și, din păcate pentru el, a trebuit să returneze toți banii. Am vrut atunci să vedem dacă și restul participanților vor reacționa în același mod. Ei bine, următorul

**— Aversiunea la pierdere este o idee importantă, introdusă de Danny Kahneman și Amos Tversky și aplicată la multe domenii. Pentru această cercetare, Danny a primit în 2002 Premiul Nobel pentru Economie (din păcate, Amos a decedat în 1996).**

Participant n-a reușit nici el să termine vreun joc. Bietul om era așa de nervos, încât a tremurat tot timpul și nu s-a putut concentra. Dar el n-a jucat după regulile noastre, așa încât la sfârșitul experimentului a plecat cu toți banii. Ramesh n-a fost în stare să se ia după el. La urma urmei, cine ar putea să-l acuze pe bietul om? Incidentul ne-a făcut să ne dăm seama că folosirea aversiunii la risc ar putea să nu meargă în acest experiment, așa încât am optat pentru plata oamenilor doar la sfârșitul jocului.

A mai existat un motiv pentru care am vrut să ne plătim în avans participanții: ne-am dorit să surprindem realitatea

psihologică a bonusurilor pe piață. Ne-am gândit că plata anticipată era analogă cu modul de gândire manifestat de mulți angajați atunci când așteaptă bonusuri în fiecare an. Ei ajung să considere aceste plăți suplimentare aproape ca pe o parte standard a remunerației lor. Deseori, fac și planuri cum să le cheltuiască. Poate vor găsi o casă nouă cu o ipotecă altfel inaccesibilă sau poate plănuiesc o călătorie în jurul lumii. Odată ce încep să facă astfel de planuri, bănuiesc că sunt prinși în aceeași mentalitate a aversiunii la pierdere ca și participanții la jocuri plătiți de noi în avans.

### **Gândire vs. Acțiune**

Am fost convinși că efectul negativ al remunerației mari pentru performanță va fi oarecum limitat – la urma urmei, părea improbabil ca un bonus semnificativ să reducă performanța în toate situațiile. Și părea firesc să ne așteptăm ca un factor de limitare (ceea ce psihologii numesc „moderator”) să depindă de nivelul de efort mental implicat de sarcinile propuse. Cu cât se cere mai multă abilitate intelectuală, ne **gândeam** noi, cu atât mai probabil ca stimulente foarte mari să producă rateuri. Ne-am gândit și că bonusurile mai mari vor prilejui performanțe mai bune atunci când sunt implicate sarcini mecanice, noncognitive. De exemplu, cum ar fi dacă v-aș plăti de fiecare

dată când ați sări în sus în următoarele 24 de ore? Nu-i așa că ați sări mult, și că ați sări și mai mult dacă v-aș oferi și mai mulți bani? V-ați reduce ritmul săriturilor sau v-ați opri atâta vreme cât vă simțiți în stare să continuați, atâta vreme cât suma ar fi foarte mare? Puțin probabil. În cazurile unde sarcinile sunt foarte simple și mecanice, e greu de imaginat că o motivație foarte consistentă ar avea un efect invers celui scontat.

Acest raționament ne-a făcut să includem în experiment o gamă variată de sarcini și, de aceea, am fost întrucâtva surprinși că nivelul foarte înalt de remunerare a avut ca rezultat performanțe mai slabe pentru toate sarcinile. Cu siguranță am așteptat să se întâmple așa pentru sarcinile cu participare intelectuală mai mare, ca jocurile „Simon” sau „Repetăți ultimele trei numere”, dar nu ne-am așteptat ca efectul să fie similar și pentru cele de natură mai mult mecanică, de genul „Dart Ball” sau „Rostogolirea”. Care e explicația? O posibilitate este ca intuiția noastră despre sarcini mecanice să fi fost greșită și că, inclusiv pentru aceste sarcini, stimulentele foarte mari să fie contraproductive. O altă posibilitate este ca sarcinile pe care le-am considerat ca având o componentă cognitivă slabă („Dart Ball” sau „Rostogolirea”) să implice totuși anumite abilități mentale, astfel încât ar fi trebuit să includem în experiment niște



sarcini pur mecanice.

Pornind de la aceste întrebări, am vrut să vedem ce se întâmplă dacă am lua o sarcină ce presupune anumite abilități cognitive (în forma unor probleme simple de matematică) și am compara-o cu una bazată pe efort pur (a bate rapid în

Două taste). Lucrând cu studenți de la MIT, am vrut să cercetăm relația între mărimea bonusului și performanță atunci când sarcinile sunt pur mecanice, în opoziție cu altele care cereau anume abilități mentale. Dat fiind bugetul limitat de cercetare, n-am putut oferi studenților aceleași sume ca acelea de care am dispus în India. Așa încât am așteptat până la sfârșitul semestrului, când studenții erau relativ pe drojdie cu banii, și le-am oferit un bonus de 660 de dolari – destui bani pentru câteva petreceri – pentru o sarcină de aproximativ 20 de minute.

Experimentul nostru era proiectat în patru etape, iar fiecare participant a luat parte la fiecare dintre ele (este ceea ce oamenii din științele sociale numesc „test în interiorul aceluiași lot de participanți”). Le-am cerut studenților să execute sarcina intelectuală (probleme simple de matematică) de două ori: odată cu promisiunea unui bonus mic și odată cu promisiunea unuia

mare. Le-am cerut și să execute sarcina de natură mecanică (să bată în niște taste) de două ori: odată cu promisiunea unui bonus mic și odată cu promisiunea unui mare.

Ce am învățat din acest experiment? După cum vă așteptați, am găsit o diferență între efectele unor stimulente mari în cazul celor două tipuri de sarcini. Când toată treaba de făcut era să apese pe două taste, bonusurile mai mari au contribuit la o performanță mai bună. Dar când sarcina implica fie și cele mai rudimentare abilități cognitive (în forma unor probleme simple de matematică), stimulentele mai mari au avut un efect negativ asupra performanței, așa cum am văzut în experimentul din India.

Concluzia a fost limpede: plata unor bonusuri mai mari poate determina performanțe mai bune atunci când e vorba de sarcini simple, mecanice, dar se întâmplă pe dos atunci când le ceri să facă uz de creier – ceea ce se întâmplă de obicei și atunci când companiile plătesc executivilor bonusuri foarte mari. Dacă vicepreședinții seniori ar fi plătiți să zidească niște cărămizi, motivarea lor cu bonusuri mari ar avea sens. Dar oamenii care primesc bonusuri pentru că se gândesc la «i fuziuni și achiziții sau lansează instrumente financiare complicate pot fi mult mai puțin eficienți decât tindem să credem – ba chiar pot apărea

consecințe negative în cazul unor bonusuri realmente foarte mari.

Ca să rezumăm, folosirea banilor pentru a motiva oamenii **poate** fi o sabie cu două tăișuri. Pentru sarcinile care necesită **abilități** cognitive, stimulente mici sau moderate în funcție de performanță pot fi utile. Dar când nivelul stimulentului este **foarte** înalt, el poate concentra prea multă atenție și atunci distrage mintea persoanei respective spre gândul la recompensă. Acest fapt poate crea stres și, în cele din urmă, să i – li **11 ică** nivelul performanței.

ÎN ACEST PUNCT, un economist rațional poate obiecta că **rezultatele** experimentale nu se aplică în realitate la remunerațiile executivilor. El poate spune ceva de genul „Păi, în lumea reală, supraremunerarea n-ar fi niciodată o problemă, **fiindcă** angajatorii și departamentele de resurse umane ar ține **Cont** de performanța mai scăzută și nu ar oferi niciodată și „’unsuri care ar putea face motivarea ineficientă”. În fond, **II** ’ime economistul rațional, „angajatorii sunt perfect rațio-n. Ili. Ei știu care stimulente îi ajută pe angajați să lucreze mai **bine și** care nu” \*.

— **Am o bănuială că economiștii care cred pedepplinân raționalitatea afacerilor n-au lucrat nii iu și în ifara mediului**

## **academic.**

**46 Iraționalitatea benefică** A plăti mai mult pentru mai puțin A plăti mai mult pentru mai puțin **Iraționalitatea benefică**  
**47**

Acesta e un argument perfect rezonabil. Într-adevăr, e posibil ca oamenii să înțeleagă intuitiv consecințele negative ale bonusurilor mari și, deci, să nu le ofere niciodată. Pe de altă parte, la fel ca în multe dintre actele noastre iraționale, este posibil, în același timp, ca noi să nu înțelegem exact cum ne influențează diferite forțe, inclusiv bonusurile financiare.

Ca să aflăm ce intuiții au oamenii despre bonusurile mari, am descris în detaliu experimentul din India unui grup numeros de cursanți MBA la Universitatea Stanford și le-am cerut să anticipeze performanța în categoriile de bonusuri mici, medii și foarte mari. Fără a cunoaște rezultatele experimentului, „postzicătorii” noștri (prezicătorii post-factum) s-au așteptat ca nivelul performanței să crească în funcție de importanța bonusului – înșelându-se, așadar, asupra efectelor pe care recompensele foarte mari le au asupra performanței.

Aceste rezultate sugerează că efectul negativ al bonusurilor mari nu e ceva ce poate fi intuit în mod natural. Și

mai sugerează că în domeniul remunerării avem nevoie mai degrabă de investigații empirice riguroase decât să ne încredem în judecăți intuitive. Dar oare companiile și consiliile lor de conducere ar renunța la intuițiile lor, în favoarea unor date empirice, când e vorba să stabilească grila de salarii? Mă îndoiesc. De fapt, ori de câte ori am ocazia să prezint unele dintre descoperirile noastre unor înalți executivi, sunt mereu surprins de cât de puține lucruri știu ei despre eficiența planurilor lor salariale și ce puțin îi interesează îmbunătățirea acestora\*. **Dar oamenii aceia „speciali”?**

Cu câțiva ani în urmă, înainte de criza financiară din 2008, am fost invitat să vorbesc în fața unui grup select de bancheri, întâlnirea a avut loc într-o elegantă sală de conferințe a unei companii de investiții din New York. Mâncarea și vinul au fost delicioase, iar priveliștea de la fereastră, spectaculoasă. Le-am vorbit despre diferitele proiecte la care lucram, inclusiv experimentele din India și de la MIT asupra bonusurilor mari. Au aprobat din cap cu toții în fața teoriei că bonusurile mari pot fi contraproductive – până când am sugerat că același efect psihologic s-ar putea aplica și celor prezenți. S-au simțit ofențați de sugestie. Faptul că bonusurile le pot influența negativ performanța e o idee preconcepută, au replicat.

Am încercat o altă abordare și am cerut ca unul dintre ei să se ofere voluntar și să descrie cum anume s-a schimbat atmosfera din firma lui la sfârșitul anului. „În noiembrie și decembrie nu se muncește prea mult. Oamenii se gândesc mai curând la prime și la ce-și vor putea permite să cumpere”, a spus respectivul. Drept răspuns, am cerut celor prezenți să se gândească la faptul că fixarea atenției la viitoarele bonusuri ce vor veni ar putea avea un efect negativ asupra performanței lor, dar au refuzat să înțeleagă unde bat. Poate de vină a fost alcoolul, dar eu suspectez că acei oameni pur și simplu nu voiau să recunoască posibilitatea ca bonusurile lor să fie mult supradimensionate. (Cum nota odată prolificul scriitor și jurnalist Upton Sinclair, „e greu să faci un om să priceapă ceva atunci când lefa lui depinde tocmai de lipsa lui de înțelegere”.)

Destul de puțin surprinzător, când le-am prezentat rezultatele experimentelor, bancherii au afirmat că ei ar fi de fapt

**\* în apărarea celor care au prea multă încredere în intuiția Ion legătura între plată și performanță nu este ușor de sesizat sau de studiat.**

A plăti mai mult pentru mai puțin **Iraționalitatea benefică 49**

Niște indivizi superspeciali; spre deosebire de majoritatea celorlalți, ei ar lucra mai bine sub presiune. Nu mi s-a părut că ar fi fost chiar atât de diferiți de alți oameni, dar am admis că ar putea avea dreptate. I-am invitat la laborator, să facem un experiment ca să ne asigurăm dacă așa stau lucrurile. Doar că, ținând cont de cât de ocupați sunt bancherii și de mărimea salariilor lor, era imposibil să-i atrag să participe la experimentele noastre sau să le ofer un bonus suficient de consistent încât să conteze pentru ei.

În lipsa posibilității de a-i testa pe bancheri, Racheli Barkan (profesoară la Universitatea Ben-Gurion din Israel) și cu mine am căutat o altă sursă de informații care să ne ajute să înțelegem felul în care profesioniștii foarte bine plătiți și foarte specializați lucrează sub presiune. Nu știu nimic despre baschet, dar Racheli e expertă; ea a propus să-i studiem pe așa-numiții baschetbaliști „clutch players” – jucătorii-cheie, care își asumă cu succes execuțiile în momentele esențiale, de maximă tensiune ale meciului. Aceștia sunt plătiți mult mai bine decât ceilalți jucători și se așteaptă de la ei performanțe ridicate mai ales în ultimele minute sau secunde ale unei partide, atunci când stresul și presiunea ating cote maxime.

Cu ajutorul antrenorului echipei masculine de baschet a Universității Duke, Mike Krzyzewski („Coach K”), am cerut unui grup de antrenori profesioniști să-i identifice pe „jucătorii-cheie” din NBA (antrenorii au convenit, în mare măsură, asupra a ceea ce este sau nu un „clutch player”). Apoi am văzut înregistrări video cu 20 dintre cele mai importante meciuri pentru fiecare dintre acești jucători de-a lungul unui întreg sezon NBA (prin cele mai importante înțelegem că diferența de scor la sfârșitul partidei nu a depășit trei puncte). Pentru fiecare meci am numărat punctele înscrise de jucătorii respectivi în ultimele cinci minute ale primei reprize, când tensiunea nu era atât de mare. Apoi am comparat rezultatul cu numărul de puncte marcate în ultimele cinci minute ale meciului, când rezultatul atârna de un fir de păr iar tensiunea era maximă. Am repetat numărătoarea punctelor înscrise și de către ceilalți jucători – „nonclutch” – care au evoluat în respectivele meciuri.

Am descoperit că jucătorii „nonclutch” au marcat cam în același ritm atât în momentele mai relaxate, cât și în cele de stres maxim, în schimb la „clutch players” am constatat o îmbunătățire substanțială a performanței în ultimele cinci minute ale meciului. Până aici, rezultatele erau în favoarea jucătorilor-cheie și, prin analogie, a bancherilor, din moment ce părea că



anumiți indivizi supercalificați pot realmente să se comporte mai bine sub presiune.

Dar – sunt sigur că așteptați și un „dar” – sunt două posibilități de a câștiga puncte în ultimele cinci minute ale meciului. Un „clutch player” din NBA poate fie să-și îmbunătățească procentul de reușită a aruncării (ceea ce indică o performanță mai bună), fie să arunce de mai multe ori, cu același procent de reușită (ceea ce indică nu o ameliorare a preciziei, ci o multiplicare a numărului de încercări). Așa că am urmărit dacă jucătorii aruncau mai bine sau doar mai des. Și am constatat că ei nu aveau neapărat o mai bună precizie, ci doar aruncau la coș mai des. Procentul de coșuri nimerite, din totalul încercărilor, nu creștea în ultimele cinci minute (însemnând că aruncările lor nu erau mai exacte); nu se confirma nici că jucătorii „nonclutch” ar fi aruncat mai prost în același interval.

Vă gândiți probabil că jucătorii-cheie sunt „păziți” de adversari spre sfârșitul meciului și că din acest motiv nu arată acea îmbunătățire a performanței la care ne așteptam. Ca să vedem dacă așa e, am numărat de câte ori au fost faultați și

De câte ori au avut aruncări libere. Am observat același model: jucătorii-cheie supuși unui marcaj strâns erau faultați

mai mult și ajungeau să tragă mai des de la linia de aruncări libere, dar procentul lor de reușită era neschimbat. Desigur, „clutch players” sunt jucători foarte buni, dar analiza noastră a demonstrat, contrar opiniei comune, că performanța lor nu s-a îmbunătățit în ultima și cea mai importantă parte a meciului.

Evident, jucătorii din NBA nu sunt bancheri. NBA este mult mai selectivă decât industria finanțelor; foarte puțini sunt înzestrați să joace baschet profesionist, însă mulți, foarte mulți oameni lucrează ca bancheri profesioniști. După cum am un e

### **APEL PENTRU BONUSURI MAI MICI**

În 2004, cu ocazia festivității de decernare a premiilor anuale ale revistei *American Banker*, de la New York Palace Hotel, un congressman a pus în mod public sub seninul întrebării etica bonusurilor foarte mari. Barney Frank, membru al Camerei Reprezentanților din partea statului Massachusetts, care pe atunci era cel mai vechi democrat în Comitetul pentru Servicii Financiare al Camerei și, în niciun caz, un orator de duzină, de genul „Mulțumesc că m-ați invitat aici”, a început cu o întrebare: „La salariile pe care le primiți aceia dintre voi care conduc bănci, de ce naiba mai aveți nevoie și de bonusuri ca să vă faceți treaba?”. I s-a răspuns printr-o tăcere deplină. A continuat: „Chiar e nevoie să vă mituim ca să vă faceți munca?”

Nu pricep. Gândiți-vă care e mesajul vostru pentru lucrătorul obișnuit – că pentru voi, care sunteți cei mai importanți oameni din sistem și la vârful lui, salariul de ajuns, trebuie să primiți și un stimulent suplimentar ca să vă faceți corect meseria”.

După cum puteți intui, două lucruri s-au întâmplat, sau mai bine zis nu s-au întâmplat, după acest discurs. În primul rând, nimeni nu a răspuns la întrebări; în al doilea rând, nu s-a lăsat cu aplauze și ovații. Însă problema ridicată de Frank e importantă. La urma urmei, bonusurile sunt plătite cu banii acționarilor, iar eficiența acestor sisteme de plată costisitoare nu e deloc limpede. Văzut, e mai ușor să obții rezultate bune cu ajutorul stimulentei mari când pui în joc abilități fizice, nu abilități cognitive. Jucătorii din NBA le folosesc pe ambele, însă baschetul este mai mult o activitate fizică decât una mentală (cel puțin în raport cu activitatea bancară). Așa încât ar fi mult mai provocator pentru bancheri să demonstreze performanțe de „clutch” când sarcina de îndeplinit este mai puțin de ordin fizic și cere mai multă materie cenușie. De asemenea, atâta vreme cât jucătorii de baschet nu se comportă mai bine sub presiune, este și mai puțin probabil ca bancherii să fie în stare să acționeze în mai mare măsură sub tensiune. **ABC-ul vorbitului în public**

Adevărul e că fiecare dintre noi, într-un moment sau altul,

întâmpinăm dificultăți sau chiar dăm greș atunci când îndeplinim sarcini pe care le considerăm foarte importante. Luați în calcul performanța la teste standardizate, ca SAT (testul de aptitudini pentru admiterea în colegii). Care e diferența dintre scorul obținut la testele simulatoare și scorul la testul real? Dacă sunteți la fel ca majoritatea oamenilor, rezultatele la simulări au fost probabil mai bune, ceea ce implică faptul că presiunea competiției reale v-a adus un punctaj mai mic.

Același principiu se aplică vorbitului în public. Când pregătesc un discurs, cei mai mulți se descurcă bine când îl exersează în intimitatea birourilor lor. Dar când vine momentul să stea în fața unei mulțimi, lucrurile nu merg întotdeauna conform planului. Hipermotivarea de a-i impresiona pe ceilalți ne poate face să ezităm. Nu e o întâmplare că glosio-fobia (teama de a vorbi în public) e situată la același nivel cu arahnofobia (frica de păianjeni) în ierarhia fobiilor. **52 Iraționalitatea benefica** A plăti mai mult pentru mai puțin

Ca profesor, am o mulțime de experiențe personale cu această formă de supramotivare. La începutul carierei mele academice, îmi era greu să vorbesc în public. La o sesiune de conferințe, în fața multora dintre profesorii mei, tremuram așa

de tare, încât de fiecare dată când foloseam indicatorul cu laser ca să subliniez o anumită idee pe proiecția unui slide, acesta se mișca pe tot ecranul și crea un joc de lumini foarte interesant. Desigur, asta a înrăutățit situația și, în consecință, am învățat să mă descurc și fără indicator laser. Cu timpul, și cu experiență acumulată, mi-am îmbunătățit capacitatea de a vorbi în public, iar performanța mea nu mai suferă acum atât de mult.

În ciuda anilor de vorbit în public relativ fără probleme, a existat o ocazie, destul de recent, când presiunea socială a fost atât de mare, încât am dat-o în bară la un discurs ținut în cadrul unei mari conferințe, în fața multora dintre colegii mei. La o sesiune de comunicări din Florida, trei colegi și cu mine trebuia să ne prezentăm lucrările recente asupra adaptării, procesul prin care oamenii se deprind cu situații noi (veți citi mai mult despre acest fenomen în capitolul 6, „Despre adap tare”). Am făcut câteva cercetări în acest domeniu, dar în loc să vorbesc despre descoperirile făcute, m-am decis să țin un discurs de 15 minute despre experiențele mele personale de adaptare la suferința fizică și să relievez câteva dintre învățămintele pe care le-am tras. Am exersat discursul de câteva ori, așa încât știam ce vreau să spun. Pe lângă faptul că subiectul era mai personal decât impune de obicei o prezentare academică, n-am simțit că

discursul ar fi fost mult mai diferit decât altele ținute de-a lungul anilor. S-a întâmplat însă că socoteala de acasă nu s-a potrivit cu cea din târg.

Am început să vorbesc foarte calm, descriind obiectivele discursului, dar, spre groaza mea, când am început să-mi descriu experiența din spital, m-au podidit lacrimile. Apoi am devenit incapabil să mai scot vreun cuvânt. Am evitat privirile celor din public și am încercat să mă recompun, plimbându-mă de la un capăt la altul al încăperii de-a lungul unui minut. Am încercat din nou, dar iarăși n-am izbutit să articulez nimic. După încă o încercare de a mă reculege și apoi de a vorbi, încă nu eram în stare să spun ceva fără să mă bușească plânsul.

Îmi era clar că prezența publicului mi-a amplificat memoria afectivă. Așa că am decis să schimb macazul și să țin un discurs obiectiv despre rezultatele cercetării mele. Noua abordare a funcționat și așa mi-am dus la bun sfârșit prezentarea. Dar am rămas cu o impresie foarte puternică despre incapacitatea mea de a anticipa efectele pe care emoțiile, combinate cu stresul, le pot avea asupra capacității mele de a vorbi în public.

PORNIND DE LA eșecul meu public, Nina, Un, George și cu mine am creat o nouă versiune a experimentului. De data

asta, voiam să vedem ce se va întâmpla dacă introducem un element de presiune socială în cadrul experimentului nostru.

În fiecare sesiune a acestui experiment, am dat unui număr de opt studenți, de la Universitatea din Chicago, 13 seturi de câte trei anagrame, urmând să-i plătim pentru fiecare anagramă rezolvată corect. De exemplu, rearanjați literele din următoarele cuvinte fără sens astfel încât să obțineți cuvinte cu sens (dar faceți asta înainte să vă uitați la nota de subsol\*):

1. SUHOE

Soluția voastră:

— **Răspunsurile sunt HOUSE, AUDIT ȘI ANAGRAM.**  
**De dragul distracției, încercați-o și pe-asta (cu constrângerea suplimentară că permutarea literelor între ele trebuie să păstreze sensul general): OLD WEST ACTION:...**

2. TAUDI

Soluția voastră:

3. GANMAAR

Soluția voastră:

În opt dintre cele 13 probe, participanții au rezolvat anagramele lucrând singuri în cubicule. În celelalte cinci, au fost solicitați să se ridice în picioare, să se adune în mijlocul sălii și

să rezolve anagramele pe o tablă mare, în văzul celorlalți participanți. În aceste cinci probe rezultatele erau mai importante, pentru că participanții primeau nu numai plata pentru soluțiile corecte (ca și în probele desfășurate în cubicule), dar ar fi avut parte și de o răsplată socială, sub forma admirației celorlalți (reversul fiind umilința dacă eșuau în fața tuturor). Au rezolvat mai multe anagrama în public – când performanța lor conta mai mult – sau în privat, când nu exista nicio motivație socială pentru reușită? După cum probabil ați ghicit, participanții au rezolvat aproape de două ori mai multe anagrama în privat decât în public.

PSIHANALISTUL Viktor Frankl, supraviețuitor al lagărelor de concentrare, a descris un caz asemănător de eșec sub presiune socială. În lucrarea *Căutarea sensului de către om*, Frankl a descris un pacient care se bâlbâia constant și care, oricât de mult a încercat, nu reușea să scape de acest handicap. De fapt, singura dată când bietul om a scăpat de problema de vorbire a fost pe când avea 12 ani. Atunci, conductorul unui tramvai l-a prins călătorind fără bilet. Sperând că bâlbâială îl va înduioșa pe conductor și că va fi lăsat în pace, băiatul a încercat să se bâlbâie – dar din moment ce nu avea niciun stimulent de a vorbi fără să se bâlbâie, n-a fost în stare să facă asta!



Un exemplu înrudit a fost descris de Frankl când s-a referit la un pacient căruia îi era frică să nu transpire: „De fiecare dată când se aștepta la un val de transpirație, anxietatea anticipativă era suficientă ca să-l facă să asude excesiv”. Cu alte cuvinte, motivația socială mare a pacientului de a nu transpira a dus, în mod ironic, la mai multă transpirație sau, în termeni economici, la o performanță mai slabă.

Dacă vă întrebați, a claca sub presiunea socială nu e specific doar oamenilor. Mulți dintre prietenii noștri necuvântători au fost supuși unor probe similare, între care cel mai puțin simpatic – gândacul de bucătărie – a fost vedeta unui studiu cu deosebire interesant. În 1969, Robert Zajonc, Alexander Heingartner și Edward Herman au vrut să compare viteza cu care gândacii îndeplinesc diverse misiuni, în două situații. În prima erau singuri, fără niciun companion iar în cealaltă aveau public, sub forma unui alt gândac. În cazul „social”, gândacii se priveau printr-o fereastră de plexi-glas care le permitea celor două insecte să se vadă și să se miroasă reciproc, dar nu și contactul direct.

Una dintre sarcini pe care gândacii le aveau de îndeplinit era relativ ușoară: gândacul trebuia să treacă printr-un coridor drept. Cealaltă probă, mai dificilă, cerea ca gândacul să treacă

printr-un labirint destul de complicat. După cum vă așteptați (presupunând că aveți așteptări de la gândaci), insectele au îndeplinit prima sarcină mai rapid atunci când alt gândac se uita la ei. Prezența altui gândac le-a crescut motivația și, în consecință, s-au descurcat mai bine. Totuși, la proba cealaltă, mai complexă, sau chinuit la trecerea prin labirint în prezența celuilalt gândac și s-au descurcat mult mai prost decât atunci când erau singuri. Halal beneficii ale presiunii sociale.

N-o să presupun că gândacii vă vor deveni mai simpatici fiindcă ați aflat că împărtășim același trac cu ei, dar cazul ilustrează modurile generale prin care motivația intensă de a atinge performanțe poate avea un efect contrar celui dorit (ar putea să indice, de asemenea, și anumite similitudini im portante între oameni și gândaci). După cum se vede, supra-motivarea în a atinge performanțe poate să rezulte din șocuri electrice, din plăți substanțiale sau din presiuni sociale, iar în toate aceste cazuri, oamenii și necuvântătoarele deopotrivă par să se comporte mai puțin eficient tocmai atunci când e în interesul lor să se autodepășească.

### **Ce rezultă de aici?**

Aceste concluzii evidențiază că nu e ușor să ne dăm

seama care este nivelul optim al recompenselor și al stimulentei. Cred că relația în U inversat sugerată pentru prima dată de Yerkes și Dodson este valabilă în general, însă în mod evident există și alte forțe care pot influența decisiv performanța. Aceste forțe includ caracteristicile sarcinii asumate (cât de ușoară sau de dificilă este), caracteristicile individului (cât de ușor devine stresat), dar și cele legate de experiența individuală în privința sarcinii respective (cât de multă practică are persoana în cauză în domeniu și cât de mult efort trebuie să depună pentru a îndeplini ceea ce i se cere). În orice caz, știm două lucruri: că e dificil să creezi o structură optimă de stimulente și că niște stimulente mai consistente nu conduc întotdeauna către cea mai bună performanță.

Aș vrea să fiu foarte limpede și să subliniez ideea că aceste concluzii nu înseamnă că nu trebuie să-i mai plătim pe oameni pentru munca și contribuțiile lor. Dar ele pun în evidență faptul că modul în care îi plătim poate avea serioase consecințe nedorite. Când departamentele de resurse umane concep planuri de remunerare pentru angajați, au de obicei două obiective: să atragă oamenii potriviți într-o anumită poziție și să-i motiveze să-și dea tot interesul. Neîndoielnic, aceste două obiective sunt importante, iar salariile (pe lângă beneficii, mândrie și împlinire

– subiecte de care ne vom ocupa în următoarele câteva capitole) pot juca un rol important în îndeplinirea lor. Problema este ce *tipuri* de remunerare primesc oamenii. Unele, cum sunt cele ce implică bonusuri foarte mari, pot crea presiuni asupra lor fiindcă îi fac să se concentreze excesiv asupra plății, reducându-le astfel performanța.

PENTRU A ÎNCERCA să ne dăm seama cum poate un salariu mare să vă afecteze comportamentul și să vă influențeze performanța, imaginați-vă următorul experiment: ce-ar fi dacă v-aș plăti o mulțime de bani, de pildă 100.000 de dolari, dacă veniți cu o idee foarte creativă pentru un proiect de cercetare în următoarele 72 de ore? Ce anume ați face în alt fel? Probabil că veți înlocui unele dintre activitățile obișnuite cu altele. Nu vă veți mai bate capul cu e-mailul; n-o să mai intrați pe Facebook; n-o să mai răsfoiți nicio revistă. Probabil veți bea o groază de cafea și veți dormi mai puțin. Poate veți sta la birou toată noaptea (așa cum fac și eu din când în când), înseamnă că veți munci mai multe ore; dar oare dacă faceți asta vă ajută să fiți mai creativi?

Lăsând la o parte numărul de ore lucrate, să vedem cum anume vi se schimbă procesul de gândire în aceste 72 de ore critice. Ce ați face ca să deveniți mai creativi și mai productivi?

Veți închide mai tare ochii? O să vizualizați cu ochii minții un vârf de munte? Vă mușcați buzele mai des? Respirați mai adânc? Meditați? Sunteți în stare să vă goniți mai

Ușor gândurile care nu au legătură cu proiectul? Ați tasta mai repede la computer? Ați gândi mai profund? Ați face oricare dintre aceste lucruri, iar ele vă vor conduce către un nivel de performanță mai înalt?

Acesta este doar un experiment mental, dar sper că el ilustrează ideea că, deși o sumă mare de bani v-ar determina, cel mai probabil, să lucrați multe ore (ceea ce face ca plata substanțială să fie foarte utilă ca stimulent atunci când e vorba de sarcini simple, mecanice), este puțin probabil ca ea să vă îmbunătățească creativitatea. Ba chiar ar putea fi contraproductivă, întrucât stimulentele financiare nu influențează în mod direct calitatea produselor minții noastre. Nu este limpede nici cât anume din activitatea noastră mentală este realmente sub controlul nostru direct, mai ales când suntem sub presiune și dorim într-adevăr să dăm tot ce avem mai bun.

ACUM SĂ NE IMAGINĂM că aveți nevoie de o operație chirurgicală importantă, de care vă depinde supraviețuirea. Credeți că dacă îi oferiți echipei de medici un bonus enorm,

aceasta va însemna o performanță mai bună din partea lor? Ați vrea ca în timpul operației, chirurgul și anestezistul să se gândească la felul cum ar putea folosi banii ca să-și cumpere o barcă de agrement? Aceasta i-ar motiva evident să ia bonusul, dar îi va face să și opereze mai bine? Oare n-ați vrea, în schimb, ca toată energia lor mentală să fie concentrată la ceea ce au de făcut? Cu cât ar fi mai eficienți medicii dacă s-ar afla în ceea ce psihologul Mihály Csákszentmihályi a numit „stare de flux” – când sunt angajați pe deplin, concentrați la sarcina de îndeplinit și indiferenți la orice altceva? Nu sunt sigur ce gândiți, dar eu, pentru treburi importante care implică gândire, concentrare și abilități cognitive, aș prefera oricând un medic aflat în „stare de flux”.

**Câteva cuvinte despre decizii mici și mari** în cea mai mare parte, cercetători ca mine desfășoară experimente de laborator. Cele mai multe dintre acestea implică decizii simple, perioade scurte de timp și mize relativ mici. Pentru că economiștii tradiționali nu agreează de obicei concluziile experimentelor noastre, se plâng deseori că rezultatele nu se aplică la viața reală. „Totul s-ar schimba dacă deciziile ar fi importante, dacă mizele ar fi mai mari și dacă oamenii s-ar strădui mai mult”, spun ei. Dar pentru mine, asta e ca și cum ai

spune că oamenii au parte de cea mai bună îngrijire în camera de gardă a spitalului, fiindcă acolo deciziile sunt deseori pe viață și pe moarte, la propriu. (Mă îndoiesc că prea mulți ar susține așa ceva.) În absența dovezilor empirice pro sau contra, astfel de critici aduse experimentelor de laborator sunt perfect rezonabile. Este util să avem parte de o doză de scepticism sănătos în privința oricăror rezultate, inclusiv a celor generate de experimente relativ simple de laborator. Totuși, mie nu mi-e clar de ce mecanismele psihologice care stau la baza deciziilor și comportamentelor noastre simple n-ar fi aceleași cu cele aflate la baza unora mai complexe.

Văzute din această perspectivă, concluziile prezentate în capitolul de față sugerează că tendința noastră de a ne comporta irațional și în moduri care nu sunt de dorit ar crește atunci când deciziile sunt mai importante. În experimentul nostru din India, participanții s-au comportat în mare măsură așa cum ar anticipa o știință economică standard atunci când a fost vorba de stimulente financiare mici. Dar nu s-au mai comportat așa cum anticipează știința economică standard atunci când într-adevăr a contat și când stimulentele au fost foarte mari.

## **GRIJA CA SABIE CU DOUĂ TĂIȘURI**

*First Knight*, un film din 1995, cu Sean Connery și Richard Gere, pune în lumină un mod extrem de a aborda mecanismul prin care motivarea afectează performanța.

Personajul lui Richard Gere, Sir Lancelot, este un luptător răătăcitor care se bate cu sabia în turniruri pentru a-și câștiga existența. Pe la începutul filmului, înființează un soi de minicentru de antrenament unde sătenii vin să-și încerce puterile împotriva lui, contra cost, iar el le oferă sfaturi experte care să-i ajute să le îmbunătățească tehnica. La un moment dat, Lancelot sugerează că trebuie să fie pe-acolo cineva mai bun ca el și, ca să-l afle, pune o întrebare: nu i-ar plăcea respectivului să câștige galbenii pe care Lancelot se întâmplă să-i aibă în pungă?

În cele din urmă, o matahală blondă pe nume Mark îl provoacă la duci. Se luptă cu furie, o perioadă scurtă de timp. Apoi, firește, Lancelot îl dezarmează pe Mark. Acesta, zăpăcit, îl întreabă pe Lancelot cum a reușit să-l dezarmeze și dacă la mijloc nu a fost o șmecherie. Lancelot îi răspunde zâmbind că pur și simplu așa luptă el, fără niciun fel de trucuri. Când Mark îi cere să-l învețe și pe el, Lancelot face o pauză înainte de lecția de luptă și-i dă lui Mark trei sfaturi: primul, să-l observe pe cel cu care se luptă și să ia aminte cum se mișcă și cum gândește; al doilea, să aștepte momentul decisiv al înfruntării și să atace



atunci. Până aici, Mark zâmbește și dă din cap mulțumit – firește că poate să deprindă așa ceva. Ultimul pont al lui Lancelot e însă un pic mai greu de pus în practică. Îi spune nerăbdătorului său elev că lui nu-i pasă dacă trăiește sau moare. Mark se holbează la el, uluit; Lancelot zâmbește și se pierde în lumina asfințitului, ca un cowboy medieval.

Judecând după acest sfat, pare că Lancelot se ducelază mai bine decât oricine fiindcă a găsit un mod de a reduce la zero stresul situației. Dacă nu-i pasă dacă trăiește sau moare, atunci nimic nu-i afectează performanța. Nu îl interesează dacă va fi viu la sfârșitul luptei, astfel încât nimic nu-i tulbură mintea și nu-i afectează abilitățile – e, din cap până-n picioare, concentrare și iscusință. SĂ ÎNSEMNE OARE TOATE ASTEA că uneori am putea de fapt să ne comportăm *mai puțin* rațional chiar atunci când ne străduim mai mult? Dacă e așa, care e modul corect de a-i plăti pe oameni fără a-i stresa suplimentar? O soluție simplă este menținerea bonusurilor la un nivel scăzut – ceva ce ar putea să nu fie deloc apreciat de bancherii pe care i-am întâlnit. O altă abordare ar fi plata angajaților cu un salariu fix. Deși acest lucru ar elimina consecințele supramotivării, ar elimina în același timp și unele avantaje ale remunerației în funcție de performanță. O idee mai bună ar fi ca elementul

motivant al remunerației în funcție de performanță să fie păstrat, dar să se elimine o parte din stresul neproductiv pe care îl generează. Pentru asta am putea, de pildă, să oferim angajaților prime mai mici și mai dese. O alta ar fi să le oferim o remunerație în funcție de performanță bazată pe o medie – de pildă, pe media ultimilor cinci ani, în loc de a ultimului an. Astfel, în al cincilea an, angajații ar cunoaște dinainte procentul de 80% din bonus (pe baza ultimilor patru ani), iar efectul imediat asupra performanței din anul curent va conta mai puțin.

Indiferent ce cale am urma ca să optimizăm performanța, ar trebui să fie limpede că avem nevoie de o înțelegere mai bună a legăturilor între remunerație, motivare, stres și performanță. Și că trebuie să luăm în serios particularitățile și iraționalitățile noastre.

P.S.: AȘ VREA să dedic acest capitol prietenilor mei bancheri, cărora „le face plăcere” să-mi asculte părerea despre salariile lor și, cu toate astea, sunt dispuși în continuare să discute cu mine.

## 2

Pe când mă întorceam recent din California, am stat în avion lângă un bărbat cam de 30 de ani, cu o înfățișare

profesională. A zâmbit când m-am așezat și am făcut obișnuitul schimb de comentarii despre locurile din avion care devin tot mai mici și despre alte inconveniente. Ne-am verificat amândoi e-mailul înainte de a ne închide iphone-urile. După ce am decolat, am început să conversăm. Discuția a decurs cam așa:

El: Sunteți mulțumit de iphone-ul dvs?

Eu: îmi place din multe puncte de vedere, însă acum îmi verific e-mailul tot timpul, inclusiv când aștept la stop în trafic sau în lift. El: Mda, vă-nțeleg. Și eu pierd mai mult timp cu e-mailul de când am iphone. Eu: Nu sunt sigur dacă toate tehnologiile astea mă fac mai productiv sau dimpotrivă. El: Cu ce vă ocupați?

De fiecare dată când sunt în avion și încep să stau de vorbă cu pasagerii de lângă mine, mi se întâmplă adesea să fiu întrebat acest lucru ori îmi spun ei cu ce se ocupă, mult înainte să ne fi aflat numele sau alte detalii personale. Poate e un fenomen mai răspândit în America decât în alte părți, dar am observat că pasagerii de oriunde – cel puțin aceia care fac conversație – discută deseori despre munca lor înainte de a vorbi despre hobby-uri, familie sau politică.

Omul care stătea lângă mine mi-a povestit totul despre slujba lui ca director de vânzări la SAP, o firmă mare de

software pentru administrarea afacerilor la care multe companii apelează ca să le ruleze sistemele de back-office. (Știam câte ceva despre această tehnologie pentru că bietul, nefericitul meu asistent de la MIT a fost obligat s-o folosească atunci când universitatea a trecut pe sisteme SAP.) N-am fost cine știe ce interesat de o discuție despre provocările și avantajele softurilor contabile, dar am fost cucerit de entuziasmul tovarășului meu de drum. Părea să-i placă într-adevăr munca pe care o presta. Am simțit că ea era centrul identității lui – mai importantă, poate, decât multe alte lucruri din viața sa.

LA NIVEL intuitiv, majoritatea dintre noi înțelegem conexiunea profundă dintre identitate și muncă. Copiii se gândesc la viitoarele profesii în termenii a ceea ce vor fi (pompieri, profesori, medici, economiști comportamentali și așa mai departe), nu la cât vor câștiga. Printre americanii adulți, „Cu ce te ocupi?” a ajuns o formulă la fel de obișnuită a începutului de conversație ca și anacronicul „Ce mai faci?” – sugerând că slujbele sunt parte integrantă a identității, nu doar un mijloc de a câștiga bani ca să avem un acoperiș deasupra capului și mâncare pe masă. Se pare că mulți își întemeiază mândria și sensul existenței în meseria pe care o practică.

În contrast cu această conexiune muncă-identitate,

modelul economic de bază al muncii îi privește pe angajați ca pe

## **Sensul muncii**

### **Ce ne pot învăța jocurile Lego despre bucuria muncii**

Niște șoareci în labirint: munca este presupusă ca fiind plicticoasă, iar tot ceea ce vor șoarecii (oamenii) este să obțină mâncare cu cât mai puțin efort și să stea tihniți cu burta plină cât mai mult timp posibil. Dar dacă munca ne oferă și un sens existențial, ce ne spune asta despre faptul că oamenii vor să lucreze? Și ce ne spune despre legăturile între motivare, sensul personal al vieții și productivitate?

**Golirea de sens a muncii** în 2005, mă aflu în biroul meu de la MIT, lucrând la încă o recenzie\*, când am auzit un ciocănit în ușă. Am ridicat privirea și am văzut un chip familiar, ușor bucălat, aparținând unui tânăr șaten cu o bărbiețică haioasă. Eram sigur că-l știu de undeva, dar nu puteam spune de unde. Am făcut ceea ce se cuvine și l-am invitat înăuntru. O clipă mai târziu mi-am dat seama că era David, un student serios și perspicace, care fusese la cursurile mele cu câțiva ani în urmă. Am fost încântat să-l revăd.

Ne-am așezat să bem o cafea, și l-am întrebat pe David ce

l-a adus înapoi la MIT. „Am venit să fac niște recrutări”, mi-a răspuns. „Căutăm oameni tineri”. A început apoi să-mi povestească ce a mai făcut în cei câțiva ani de la absolvire încoace. Căpătase o slujbă interesantă la o bancă de investiții din New York. Avea un salariu foarte bun și alte beneficii fantastice – i se asigura până și serviciul de curățătorie a rufelor – și îi plăcea să trăiască în orașul-furnicar. Se întâlnea cu o femeie care, după descrierea lui, părea un amestec de Wonder Woman și Martha Stewart, deși trebuie spus că erau împreună doar de două săptămâni.

„Voiam însă să vă spun ceva”, a zis el. „Acum câteva săptămâni, am avut o experiență care m-a făcut să mă întorc cu gândul la cursurile noastre de economie comportamentală”.

Mi-a spus că în cursul aceluși an lucrase timp de zece săptămâni la o prezentare pentru o fuziune ce urma să aibă loc. Muncise din greu să analizeze datele, să facă grafice și proiecții frumoase și deseori rămăsese la birou până după miezul nopții ca să-și cizeleze prezentarea în Powerpoint (oare cum s-or fi descurcat bancherii și consultanții înainte de Powerpoint?). A fost încântat de rezultat și i-a trimis fericit șefului prezentarea prin e-mail, care urma să o susțină la superimportanta ședință pe tema fuziunii. (David era prea jos în ierarhie ca să poată

participa la ședință.)

Câteva ore mai târziu, șeful i-a trimis-o înapoi: „Îmi pare rău, David, dar chiar ieri am aflat că tranzacția a căzut. M-am uitat pe prezentarea ta – e o lucrare impresionantă, atent întocmită. Bine lucrat”. David a înțeles că prezentarea lui n-o să vadă niciodată lumina zilei, dar n-a luat-o personal. A priceput că făcuse o treabă strălucită, fiindcă șeful lui nu era genul care să facă complimente nemeritate. Dar, dincolo de cuvintele elogioase, era mâhnit de deznodământ. Faptul că toată strădania lui n-a folosit la nimic a provocat o ruptură între el și munca sa. Brusc, nu i-a mai păsat atât de mult de proiectul în care investise atâtea ore. A constatat că nu-i mai păsa nici de alte proiecte la care lucra. De fapt, această experiență a „muncii în zadar” părea să-i fi marcat lui David modul de a-și practica meseria și atitudinea față de bancă. A trecut

**— Când profesorii încheie o lucrare, o trimit unei publicații, iar editorul o trimite câtorva recenzenți anonimi care să emită păreri critice și să le spună autorilor de ce lucrarea e inutilă și n-ar trebui publicată niciodată. Este una dintre torturile pe care noi, profesorii, ni le aplicăm de bunăvoie și, după părerea mea, unul dintre principalele obstacole în calea găsirii unui sens carierei academice.**

Iute de la sentimentul de a fi folositor și mulțumit de munca lui la insatisfacție și la senzația că eforturile sale erau inutile.

„Știi ce e ciudat?” a adăugat David. „Am lucrat din greu, am făcut o prezentare de bună calitate, iar șeful meu a fost neîndoielnic mulțumit de mine și de munca mea. Sunt convins că o să primesc referințe foarte bune despre strădaniile mele la acest proiect, și probabil o mărire de salariu la sfârșit de an. Așadar, privind lucrurile practic, ar trebui să fiu mulțumit. Dar în același timp, nu mă pot debarasa de sentimentul că munca mea n-are niciun sens. Cum ar fi dacă proiectul la care lucrez acum e anulat în preziua finalizării, iar munca mea e aruncată iarăși la coș, fără a fi fost utilizată?”

Apoi mi-a propus următorul experiment mental. „Imaginați-vă că lucrați pentru o companie și sarcina dumneavoastră e să faceți prezentări în Powerpoint”, a început el cu o voce joasă, tristă. „De fiecare dată când terminați, cineva ia slide-urile pe care tocmai le-ați făcut și le șterge. Pentru asta sunteți bine plătit și vă bucurați de beneficii extrasalariale frumoase. Există chiar și cineva care vă spală rufe. Cât de fericit ați fi să lucrați într-un asemenea loc?”



Mi-a părut rău pentru David și, încercând să-l consolez, i-am povestit o întâmplare despre prietena mea Devra, editor la una dintre marile edituri universitare. Terminase de curând editarea unei cărți de istorie – muncă pe care o făcuse cu plăcere și pentru care fusese plătită. La trei săptămâni după ce a trimis editurii varianta finală a manuscrisului, editorul-șef a decis să nu mai tipărească volumul. Ca și în cazul lui David, totul era în regulă din punct de vedere funcțional, dar faptul că niciun cititor nu avea să țină vreodată acea carte în mână a făcut-o să regrete timpul și grija cu care o editase. Speram să-i arăt lui David că nu era singur. După un minut de tăcere a spus: „Știți ceva? Cred că la mijloc este o problemă mai mare. Ceva despre munca inutilă sau neîmpărtășită. Ar trebui s-o studiați”.

Era o idee importantă și vă voi spune imediat ce am făcut cu ea. Dar înainte de asta, să facem un ocol prin lumea unui papagal, a unui șoarece și a combaterii traiului pe spinarea altora.

### **Să muncești pentru mâncare**

Când aveam 16 ani, m-am înrolat în Garda Civilă Israeliană. Am învățat să trag cu o carabină rusească din al Doilea Război Mondial, să ridic baricade și să fac alte lucruri utile în cazul în care că adulții vor pleca la război, iar noi,

tinerii, rămânem să apărăm casele. Până la urmă, principalul avantaj al lecțiilor de tragere era că, din când în când, eram scutit la școală. În acei ani, în Israel, de fiecare dată când o clasă de liceu mergea într-o excursie, un elev care știa să mânuiască pușca îi însoțea în calitate de gardian. Din moment ce acest serviciu însemna înlocuirea câtorva zile de școală cu agreabile ieșiri în natură, eram mereu dornic să mă ofer voluntar, chiar dacă trebuia să renunț la un examen în favoarea chemării datoriei\*.

Într-una dintre aceste excursii am întâlnit o fată, iar până la sfârșitul acesteia m-am îndrăgostit nebunește de ea. Din nefericire, era cu un an mai mică, iar orarele noastre școlare nu se suprapuneau, așa încât îmi era greu s-o văd și să aflu dacă și ea simte la fel pentru mine. Așa încât am făcut ceea ce orice adolescent cu înzestrare medie ar fi făcut: i-am aflat un interes extrașcolar și mi l-am însușit.

La circa un kilometru și jumătate de orașul nostru locuia un tip căruia îi spuneam „Păsărarul”, care avusese o copilărie

**\* în zilele noastre, pentru astfel de excursii, sunt solicitate în acest post persoane mai în vârstă, mai mature.**

Tristă și singuratică în Europa de Est în timpul

Holocaustului. Ascunzându-se de naziști în pădure, a descoperit că îi plăcea foarte mult compania animalelor și a păsărilor de acolo. După ce a ajuns în cele din urmă în Israel, s-a hotărât să încerce să facă copilăria celor din jur mai bună decât a avut-o el, așa încât a adunat păsări din toată lumea și a invitat copiii să vină și să descopere frumusețea lumii înaripatelor. Fata care îmi plăcea lucra ca voluntar la voliera Păsărarului, iar eu m-am alăturat ei: curățăm voliera, hrăneam păsările, le spuneam vizitatorilor povești despre ele și – partea cea mai grozavă – priveam păsările cum ies din ouă, cum cresc și cum interacționează unele cu altele și cu vizitatorii. După câteva luni, era limpede că n-aveam niciun viitor cu fata, în schimb cu păsările – da, așa că am continuat o vreme voluntariatul.

După câțiva ani, după cea mai importantă perioadă a mea de spitalizare, m-am hotărât să-mi iau un papagal. Am ales o femelă de papagal amazonian din specia *Amazona farinosa*, destul de mare și foarte inteligentă, pe care am numit-o Jean Paul. (Din cine știe ce motive, m-am decis că femelele de papagal ar trebui să poarte nume franțuzești masculine.) Era o pasăre frumoasă; penele erau predominant verzi, amestecate cu un strop de albastru deschis, iar vârfurile aripilor muiate în galben și roșu. Ne distram tare bine. Lui Jean Paul îi plăcea să

vorbească și să flirteze cu aproape oricine se întâmpla să treacă pe lângă colivia ei. Venea lângă mine s-o alint de fiecare dată când treceam pe lângă colivie, înclinându-și capul foarte jos și expunându-și ceafa, iar eu încercam să-i vorbesc așa cum le vorbești copiilor și să-i înfoi penele pe ceafă. Când făceam duș, se înființa în baie și se scutura veselă când o stropeam cu apă.

Jean Paul era foarte sociabilă. Dacă stătea singură în colivie prea mult, începea să-și smulgă penele de plictiseală. După cum am descoperit, papagalii au o nevoie specială de a fi angrenați în activități mentale, așa încât am cumpărat câteva jucării anume concepute pentru a alunga plictiseala papagalilor. Unul dintre aceste jocuri, denumit Seekatreat („Caută bunătățile”), consta dintr-o mulțime de plăcuțe colorate din lemn, așezate în ordinea descrescătoare a mărimii, care alcătuiau un fel de piramidă. Plăcuțele de lemn erau legate între ele printr-o frânghie. În fiecare plăcuță erau găurele adânci de un centimetru și ceva cu bunătăți pentru papagali. Ca să ajungă la mâncare, Jean Paul trebuia să ridice fiecare plăcuță și să descopere găurelele, ceea ce nu era prea simplu. Pe parcursul anilor, Seekatreat și alte jucării i-au întreținut lui Jean Paul buna dispoziție, curiozitatea și interesul față de mediul ei.

I) IEȘI N-AM ȘTIUT la acea vreme, la baza Seekatreat

stătea un concept foarte important. „Contraparazitismul”, un termen inventat de expertul în psihologie animală Glen Jensen, se referă la constatarea că multe animale preferă mai degrabă să-și *câștige* mâncarea decât să le fie oferită gratuit.

Ca să înțelegem mai bine bucuria de a munci pentru mâncare, să ne întoarcem în anii '60, când Jensen a testat pentru prima dată apetitul pentru muncă al unor șoareci masculi albi. Imaginează-ți că ești un șoarece participant la studiul lui Jensen. Tu și micii tăi prieteni rozători începeți o viață obișnuită într-o serie de cuști obișnuite, și zilnic, timp de zece zile, un tip drăguț în halat alb vă dă 10 grame de biscuiți de laborator Purina, bine mărunțiți, exact la ora 12.00 (voi nu știți că e prânzul, dar în cele din urmă vă

1 li prindeți cu palierul orare). După câteva zile ce decurg în cutie, înveți să aștepti mâncarea la amiază în fiecare zi, iar toamăcelul tău de șoarece începe să-ți ghiorăie exact înainte

Ca tipul cel drăguț să se arate – este exact starea în care a vrut Jensen să te aducă.

Îndată ce corpul ți-a fost condiționat să mănânce biscuiți la prânz, lucrurile se schimbă brusc. În loc să fii hrănit la ora 12

care senzația de foame e maximă, trebuie să aștepti încă o oră, iar la ora 13, omul te ia și te pune într-o „cutie Schinner” bine luminată. Ești lihnit. Numită după inventatorul ei, influentul psiholog B.F. Schinner, această cutie este o cușcă normală (similară celei cu care te-ai obișnuit), dar are două caracteristici noi. Prima este un dispozitiv automat de hrană care eliberează granule la fiecare 30 de secunde. Mmm, delicios! A doua este o manetă care, din anumite motive, e acoperită cu o foiță de tablă.

La început, maneta nu e prea interesantă, dar automatul de hrană da, așa că îi dai târcoale tot timpul. Automatul eliberează pastile de hrană timp de 25 de iriinate, suficient cât să mănânci 50 de pastile. După care ești adus înapoi în cușcă ta și ți se dă restul de mâncare pentru ziua respectivă.

A doua zi, ora mesei trece iarăși fără hrană și la ora 13 ești introdus din nou în cutia lui Schinner. Ești tot flămând, dar supărat, pentru că de data aceasta automatul de hrană nu mai eliberează nicio granulă. Ce-i de făcut? Te învârti prin cutie și, trecând pe lângă manetă, observi că foița de tablă a dispărut. Apeși din greșeală pe manetă și imediat din automat iese o pastilă de mâncare. Minunat! Apeși din nou maneta. Ce bucurie! Iese altă pastilă. Apeși iar și iar, mănânci fericit, dar lumina se stinge și, în același timp, apăsarea manetei nu mai produce

niciun efect. Îți dai seama curând că, atunci când lumina se stinge, indiferent cât de mult ai apăsa maneta, nu mai capeți nimic de mâncare.

Apoi apare omul în halat alb de laborator, deschide capacul cutiei și vâra înăuntru un vas de tablă pe care-l pune într-un colț. (Nu știi asta, dar vasul e plin cu pastile de mâncare.) Nu dai atenție vasului; nu vrei decât ca maneta să producă hrană din nou. Apeși, insiști, dar nu se întâmplă nimic. Atâta vreme cât lumina e stinsă, apăsarea manetei n-are niciun efect. Te mai învârti prin cutie, înjurând pe sub mustățile șoricești, și dai peste vasul de tablă. „Ooo! E plin de pastile! Mâncare pe gratis!” începi să înfuleci și, deodată, lumina se reaprinde. Înțelegi acum că ai două surse posibile de hrană. Poți să te servești în continuare cu mâncarea gratuită din vasul de tablă sau să te întorci la manetă și s-o apeși ca să apară pastilele. Dacă ai fi acest șoricel, ce ai face?

Presupunând că ai fi la fel ca toți cei 200 de șoareci (cu o singură excepție) din studiul lui Jensen, ai decide să nu te delectezi doar cu mâncarea din vasul de tablă. Mai devreme sau mai târziu, te vei întoarce la manetă și o vei apăsa ca să obții hrană. Iar dacă ai fi la fel ca 44% dintre șoareci, ai apăsa maneta destul de des – suficient cât să scoți peste jumătate din pastile.

Mai mult, o dată ce ai început să folosești maneta, n-o să te mai întorci atât de ușor la vasul cu mâncarea din abundență.

Jensen a descoperit (și multe experimente ulterioare au confirmat-o) că multe animale – cum ar fi pești, păsări, ger-bili, șobolani, șoareci, maimuțe și cimpanzei – tind să prefere o cale mai lungă și mai indirectă către obținerea hranei decât una scurtă și mai directă\*. Asta înseamnă că atâta vreme cât peștii, păsările, gerbilii, șobolanii, șoarecii, maimuțele și cimpanzeii nu trebuie să se străduiască prea mult, ei vor prefera mereu să-și câștige hrana. De fapt, dintre toate animalele testate

**— Ca părinte, sunt sigur că există un indiciu aici despre cum să-i faci pe copii să mănânce, dar nu sunt sigur încă despre ce e vorba.**

Până acum, singurul care preferă calea cea mai comodă este – ați ghicit – admirabil de rațională pisică.

Cu aceasta ne întoarcem la Jean Paul. Dacă ea ar fi fost o pasăre rațională din punct de vedere economic și ar fi fost interesată să depună cât mai puțin efort posibil ca să capete hrană, ar fi mâncat pur și simplu din tăvița ei și ar fi ignorat jucăria Seekatreat. Dar ea s-a jucat cu Seekatreat (și cu alte jucării) ore întregi, pentru că așa dispunea de o modalitate mai



interesantă de a-și câștiga hrana și de ași petrece timpul. Ea nu doar exista, ci stăpâna un meșteșug și, într-un anumit sens, „își câștiga” existența\*.

IDEEA GENERALĂ a „contraparazitismului” contrazice viziunea economică simplistă care afirmă că viețuitoarele vor alege întotdeauna să-și maximizeze recompensa și să-și minimizeze efortul. Conform acestei viziuni economice standard, a cheltui ceva, inclusiv energie, este considerat un cost și n-are niciun sens ca o ființă să vrea să facă asta în mod voluntar. De ce să muncești dacă poți să obții aceeași mâncare – poate chiar mai multă – pe gratis?

Când am descris contraparazitismul unui prieten de-al meu, economist rațional (da, am încă astfel de prieteni), el mi-a replicat imediat că rezultatele lui Jensen nu contrazic de fapt raționamentul economic standard. Mi-a explicat cu răbdare de ce acest studiu e irelevant în raport cu întrebările economiei. „Vezi tu, teoria economică se ocupă de comportamentul oamenilor, nu al șoarecilor sau al papagalilor”, mi-a spus el ca unui copil. „Șoarecii au creierul foarte mic și neocortex\* aproape deloc, așa că nu e de mirare că aceste animale nu-și dau seama că pot căpăta mâncare pe gratis. Ele sunt doar confuze”.

„În orice caz, sunt sigur că dacă ai repeta experimentul lui

Jensen cu oameni obișnuiți, n-ai mai întâlni acest efect de contraparazitism. Și sunt sigur sută la sută că dacă ai folosi drept cobai economiști, n-ai să vezi pe nimeni lucrând inutil!”, a continuat el.

Era un argument care stătea în picioare. Și, deși simțeam că putem extinde concluziile obținute în urma studiilor pe animale și asupra modului nostru de a raporta la muncă, îmi era la fel de clar că trebuia așteptate și experimentele despre contraparazitismul la oameni. (Era limpede și că n-ar fi trebuit să fac asemenea experiment pe economiști.)

Ce credeți? Dau oamenii dovadă, în general, de contraparazitism sau sunt mai degrabă raționali? Voi cum sunteți?

### **Motivații cu M mic**

După ce David a plecat din biroul meu, am început să mă gândesc la dezamăgirile lui și ale De vrei. Lipsa unor beneficiari ai muncii lor le diminuase enorm motivația. M-am întrebat ce anume, pe lângă salariu, conferă sens muncii? Este mica satisfacție a concentrării la un proiect? Este faptul că, asemenea lui Jean Paul, ne place să ne simțim provocați indiferent de ceea ce facem și să ducem la bun sfârșit o sarcină (ceea ce creează un prim nivel de sens, cu S mic)? Sau poate ne simțim împliniți

numai atunci când avem de-a face cu ceva

— **Eu fac același lucru ca Jean Paul atunci când gătesc. Obiectiv vorbind, mâncarea preparată de mine nu e la fel de bună ca aceea din restaurante, dar o găsesc mai plăcută și mai plină de însemnătate.**

— **Neocortexul este partea creierului care a evoluat cel mai recent și reprezintă una dintre cele mai substanțiale diferențe dintre creierul uman și cel al tuturor celorlalte mamifere.**

Mai măreț. Poate sperăm că altcineva, mai ales cineva important pentru noi, va atribui valoare lucrului pe care l-am produs? Poate avem nevoie de iluzia că munca noastră va conta într-o zi pentru multă lume. Că va avea o oarecare valoare în această lume mare și largă (am putea denumi aceasta Sens cu S mare)? Probabil toate cele de mai sus. Dar, la un nivel de bază, cred că aproape orice aspect al sensului (chiar și cu S mic) poate fi suficient ca să ne influențeze comportamentul. Atâta vreme cât facem ceva care este legat cumva de imaginea noastră de sine, e suficient să ne alimenteze motivația și să ne facă să muncim mai mult.

Să luăm scrisul, de pildă. Odinioară scriam lucrări

academice cu gândul la o promovare. Dar, în același timp, speram – și încă sper – că ele ar putea de fapt să influențeze ceva în lume. Cât de intens aș fi muncit la o lucrare academică dacă aș fi știut sigur că numai câteva persoane o vor citi vreodată? Dar dacă aș fi știut sigur că nimeni n-o va citi niciodată? Oare aș mai fi scris-o?

Îmi place cu adevărat munca mea; cred că este distractivă. Sunt încântat să-ți spun, dragă cititorule, cum mi-am petrecut ultimii 20 de ani ai vieții. Sunt aproape sigur că mama va citi această carte\* și sper că o vor citi încă măcar câteva persoane. Dar dacă aș fi știut cu certitudine că nimeni n-o va citi niciodată? Că editorul meu de la Harpercollins, Claire Wachtel, va hotărî să pună cartea aceasta într-un dulap, să mă plătească pentru ea, dar să n-o publice niciodată? Aș mai sta aici, noaptea târziu, scriind acest capitol? În niciun caz. Mare parte din ceea ce fac în viață, inclusiv scrierea postărilor de pe blog, **BLOGGING CU DELICII**

Gândiți-vă la blogging. Numărul blogurilor existente este uimitor, se pare că aproape toată lumea are un blog sau se gândește să se apuce de unul. De ce sunt așa de populare blogurile? Nu numai fiindcă oamenii doresc să scrie; la urma urmei, ei scriau și înainte să se fi inventat blogurile. Ci pentru că

blogurile au două trăsături care le disting de alte forme de exprimare scrisă. În primul rând, ele oferă speranța sau iluzia că scrierea respectivă va fi citită de cineva. În fond, când un blogger apasă butonul „publicare”, blogul poate fi vizitat de oricine din orice colț al lumii, și cu atâția oameni conectați, cineva, sau măcar persoane ar putea să dea peste blogul respectiv. Într-adevăr, statistica „numărului de afișări” este un indicator foarte motivant în blogosferă, pentru că ea îi permite bloggerului să afle exact câți oameni i-au accesat postarea. Blogurile le oferă cititorilor și posibilitatea de a-și posta reacțiile și comentariile – o răsplată și pentru blogger, care acum are un public verificabil, și pentru cititorul devenit scriitor. Cele mai multe bloguri au un public foarte restrâns – format poate numai din mama și cel mai bun prieten al autorului, dar chiar și arunci când scrii pentru o singură persoană, care nu e totuna cu a scrie pentru nimeni, pare să fie suficient pentru a atrage milioane de oameni în blogosferă.

A articolelor și a acestor pagini, este determinat de motivația interioară că există o legătură între efortul meu și sensul pe care cititorii rândurilor de față sper că îl vor găsi în ele. Fără existența unui public, aș avea o motivație foarte slabă să muncesc atât de mult pe cât o fac.

## **Construind Bionicles**

La câteva săptămâni după conversația mea cu David, m-am întâlnit cu Emir Kamenica (profesor la

Universitatea din Chicago) și cu Drazen Prelec (profesor la MIT) la o cafenea.

— **Deși îmi amintesc o ocazie când ea m-a întrebat dacă ar putea să mă asculte exersând un discurs despre probabilități subiective și obiective și am fost destul de demoralizat când, la zece minute după ce am început, a ațipit.**

După ce am discutat pe diverse teme de cercetare, ne-am hotărât să investigăm efectul devalorizării motivației pe piața muncii. Am fi putut să examinăm Sensul cu S mare – adică valoarea pe care o atribuie muncii lor oamenii care inventează un medicament pentru cancer, îi ajută pe săraci, construiesc poduri sau care salvează zilnic lumea, în alte moduri, prin slujbele lor. În loc de asta – și poate pentru că toți trei făceam parte din lumea academică, am decis să punem la cale experimente care să măsoare efectele sensului cu S mic – efecte pe care eu le bănuiesc a fi mult mai frecvente în viața de zi cu zi și la locul de muncă. Am vrut să explorăm cum anume micile

schimbări în munca oamenilor ca David, bancherul, sau Devra, editorul, le afectează puterea de muncă. Și așa am ajuns la ideea unui experiment care să testeze reacțiile oamenilor la mici diminuări ale sensului unui proiect care, de la bun început, n-a avut prea mult sens.

ÎNTR-O ZI DE TOAMNĂ, la Boston, un student înalt la inginerie mecanică, pe nume Joe, a intrat în clubul studenților de la Universitatea Harvard. Era tot numai ambiție și acnee. Pe un avizier cu fluturași despre cele mai noi concerte, cursuri, evenimente politice și anunțuri de căutare a unor colegi de cameră, a zărit un afiș pe care scria „Vă plătim să jucați Lego!”

Ca inginer aspirant, lui Joe i-a plăcut întotdeauna să construiască. Atras de orice îndeletnicire care presupunea să asambleze ceva, s-a jucat în mod firesc cu Lego când era mic. Când avea șase ani, a dezmembrat computerul tatălui său și, un an mai târziu, a demontat sistemul stereo din sufragerie. Pe când avea 15 ani, predilecția lui de a demonta obiectele și apoi să le reasambleze costase familia lui o avere. Din fericire, a găsit un debușeu pentru pasiunea lui la colegiu, iar acum avea ocazia să construiască Lego după pofta inimii – și să fie plătit pentru asta.

După câteva zile, la data stabilită, Joe s-a dus să ia parte la experiment. Din fericire pentru el, i s-a distribuit un proiect cu

sens. Sean, asistentul de cercetare, l-a salutat pe Joe când acesta a intrat în încăpere, i-a indicat un scaun, apoi i-a explicat procedura. I-a arătat un Lego Bionicle – un robotei luptător – și apoi l-a instruit pe Joe că sarcina lui consta în a construi un model Bionicle identic, din 40 de piese care trebuiau montate după o procedură precisă. Apoi, Sean i-a relatat regulile de plată. „Organigrama e următoarea: vei fi plătit din ce în ce mai puțin pentru fiecare Bionicle asamblat”, i-a explicat el. „Pentru primul Bionicle vei primi 2 dolari. După cel îl termini pe primul, am să te întreb dacă vrei să mai construiești unul, dar să primești cu 11 cenți mai puțin, adică 1,89 dolari. Dacă accepți, îți mai pun la dispoziție încă un set de piese. Procesul se va repeta în aceeași manieră, adică pentru fiecare Bionicle construit, vei primi cu 11 cenți mai puțin, până când vei decide că vrei să te oprești. Atunci vei primi suma de bani pentru toți roboții pe care i-ai creat. Nu există limită de timp și poți să construiești

Bionicle până când vei considera că beneficiul nu-ți mai acoperă costul”. Joe a dat din cap, nerăbdător să se-apeuce de treabă. „Și încă ceva”, l-a avertizat Sean. „Folosim aceiași roboți Bionicle pentru toți participanții, așa încât la un moment dat, când vine următorul participant, va trebui să demontez toți roboții pe care i-ai făcut și să așez la loc piesele în cutie pentru



el. E totul limpede?”

Joe a deschis repede prima cutie cu piese de plastic, a trecut în revistă instrucțiunile de asamblare și a început să construiască primul lui Bionicle. I-a plăcut, evident, să monteze piesele și să vadă ciudatul robot cum prinde formă. După

Ce a terminat, a așezat robotul într-o poziție de luptă și a cerut încă unul. Sean i-a reamintit cât ar urma să câștige pentru al doilea robot (1,89 dolari) și i-a înmănat următorul set de piese. Când Joe a început să lucreze la noul Bionicle, Sean a luat construcția proaspăt terminată de Joe și a pus-o sub birou, într-o cutie, urmând s-o demonteze pentru următorul participant.

Ca un erou într-o misiune, Joe a continuat să construiască Bionicle după Bionicle, iar Sean a continuat să le depoziteze în cutia de sub birou. După ce a terminat de construit zece roboți, Joe a anunțat că i-a ajuns și și-a luat plata – 15,05 dolari. Înainte ca Joe să plece, Sean l-a rugat să răspundă la câteva întrebări despre cât de mult îi plac jocurile Lego în general și cât de mult i-a plăcut sarcina din experiment. Joe a răspuns că este fan Lego, că i-a plăcut mult ceea ce a avut de făcut și că ar recomanda asta și prietenilor.

Următorul participant a fost un tânăr pe nume Chad, plin

de entuziasm – sau poate doar supracofeinizat, student la un curs pregătitor pentru Medicină. Spre deosebire de Joe, lui Chad i s-a propus un proiect pe care noi l-am numit cu tandrețe „sisific”. Țsta era de fapt proiectul care ne interesa cel mai tare.

Sean i-a explicat lui Chad termenii și condițiile la fel ca și lui Joe. Chad a înșfăcat cutia, a deschis-o, a scos foaia cu instrucțiuni de asamblare și a studiat-o cu atenție, planificându-și strategia. Mai întâi a separat piesele în două grupuri, în ordinea în care urma să le folosească. Apoi a început să le assembleze, mișcându-se rapid de la una la alta. Și-a făcut treaba cu voioșie, a terminat primul Bionicle în câteva minute și i l-a înmănat lui Sean, așa cum i s-a cerut. „Asta înseamnă 2 dolari”, a zis Sean. „Ai vrea să mai faci unul pentru

## **MITUL LUI SISIF**

Am folosit termenul „sisific” ca un omagiu adus regelui mitic Sisif, pedepsit de zei pentru avariția și năravurile sale proaste. Pe lângă faptul că a ucis călători și oaspeți, și-a sedus nepoata și a uzurpat tronul fratelui său, Sisif a înșelat și zeii.

Înainte să moară, știind că avea ajungă în Hades, Sisif i-a smuls nevastei sale promisiunea că după moartea lui nu va aduce jertfele obișnuite. Când a ajuns în lumea de jos, Sisif a

convins-o pe buna Persefona, regina din Hades, să-l lase să se întoarcă în lumea celor vii, ca să poată s-o întrebe pe nevasta lui de ce-și neglijează datoria de a aduce jertfe. Desigur, Persefona habar n-avea că Sisif îi ceruse soției lui să nu aducă jertfe, așa că a fost de acord, iar Sisif, odată scăpat din Hades, a refuzat să se mai întoarcă.

În cele din urmă, Sisif a fost prins și adus înapoi, iar zeii furioși i-au stabilit pedeapsa: pentru restul eternității urma să împingă un bolovan pe un munte abrupt, ceea ce în sine era o sarcină îngrozitoare, însă de fiecare dată când se apropia de vârful muntelui, bolovanul era sortit să se rostogolească înapoi, iar el trebuia s-o ia de la capăt.

Evident, participanții la experimentul nostru n-au făcut nimic ca să merite o asemenea pedeapsă. Am folosit acest termen doar ca să descriem, mediul de lucru de care-au avut parte cei mai puțin norocoși dintre ei.



1,89 dolari?” Chad a dat din cap cu entuziasm și a început să lucreze la al doilea robot, cu același avânt tactic.

În timp ce Chad asambla piesele următorului Bionicle

(aici fiți atenți, fiindcă e punctul în care cele două proiecte diferă).

Sean a dezmembrat încet primul Bionicle, piesă cu piesă, apoi a așezat piesele înapoi în cutia originală.

„De ce-l strici?” a întrebat Chad, cu o figură în același timp nedumerită și panicată.

„Asta e procedura”, a explicat Sean. „Trebuie să-l stricăm pe ăsta, în caz că ai mai vrea să construiești un alt Bionicle”.

Chad și-a îndreptat atenția la robotul pe care tocmai îl monta, dar energia și interesul lui de a face robotei scăzuseră dramatic. După ce-a terminat al doilea robot, a luat o pauză. Să mai facă unul sau nu? După câteva secunde, a zis da.

Sean i-a dat cutia originală (cea din care Chad asamblase jucăria pe care ulterior Sean a demontat-o), iar Chad s-a pus pe treabă. De data aceasta, a lucrat întru câtva mai repede, renunțând la strategie; poate simțea că nu mai are nevoie de nicio strategie de organizare sau poate considera că acest efort suplimentar nu era necesar.

În acest timp, Sean a desfăcut încet al doilea Bionicle abia terminat de Chad, punând piesele într-o altă cutie. După ce Chad a terminat al treilea Bionicle, l-a studiat și i l-a dat lui Sean. „Cu

asta se fac 5,67 dolari”, a zis Sean. „Vrei să mai faci unul?”

Chad și-a verificat telefonul să vadă cât e ceasul, stând pe gânduri câteva clipe. „OK, o să mai fac unul”, a răspuns.

Sean i-a dat pentru a doua oară al doilea Bionicle și Chad a început să-l refacă. (Toți participanții la acest proiect au construit și reconstruit aceiași doi Bionicle până ce au decis că nu mai au chef.) Chad a reușit să construiască ambii roboți de câte două ori, deci în total de patru ori, primind în schimb 7,34 dolari.

După ce i-a dat banii lui Chad, Sean l-a întrebat, ca și pe ceilalți participanți, dacă îi place Lego și dacă i-a plăcut ceea ce a fost pus să facă.

„Păi, Lego îmi place, dar experimentul nu m-a dat pe spate”, a replicat Chad, dând din umeri. A îndesat banii în portofel și a părăsit repede încăperea.

Ce au arătat rezultatele? Joe și ceilalți participanți la proiectul cu sens au construit în medie 10,6 roboți Bionicle și au primit în medie 14,40 dolari. Chiar și după ce au ajuns în punctul de la care câștigul lor începea să scadă sub un dolar (jumătate din plata inițială), 65% dintre cei incluși în proiectul cu sens au mers mai departe. În schimb, cei incluși în proiectul „sisific” au renunțat la experiment mult mai devreme. În medie,

acest grup a construit 7,2 roboți (68% din cât au construit participanții la proiectul cu sens) și a câștigat în medie 11,52 dolari. Doar 20% dintre participanții la proiectul sisific au continuat să construiască roboți atunci când plata a coborât sub un dolar.

Pe lângă faptul că am vrut să vedem câți roboți Bionicle construiesc participanții fiecărei categorii, ne-a interesat și cum anume plăcerea lor de a juca Lego i-a determinat să continue. Vă așteptați, poate, ca numărul de jucării asamblate să fie cu atât mai mare cu cât participanții erau mai pasionați de Lego. (Am măsurat asta prin mărimea corelației statistice între cele două numere.) Chiar așa a fost. Numai că a reieșit și faptul că situațiile erau foarte diferite între ele, în termenii relației dintre pasiunea pentru Lego și decizia de a construi în continuare roboți. În situația cu sens, această corelație era mare, însă în cea sisifică, era practic zero.

Această analiză mi-a arătat că, dacă iei oameni cărora le place ceva (în fond, studenții care au luat parte la acest experiment s-au înscris la un experiment cu Lego) și le oferi proiecte cu sens, bucuria activității respective va fi un factor important care le va influența nivelul efortului depus. Însă, dacă iei aceiași oameni, cu aceeași dorință și plăcere și îi pui

Într-o situație de lucru lipsită de sens, poți foarte ușor să le sugrumi orice bucurie pe care-ar putea-o avea de pe urma activității respective.

IMAGINEAZĂ-ȚI CĂ EȘTI un consultant care vizitează două fabrici de Bionicles. Condițiile de lucru din prima fabrică sunt foarte asemănătoare cu cele din proiectul nostru sisific (care, din nefericire, nu sunt prea diferite de structura multor locuri de muncă). După ce ai observat comportamentul lucrătorilor, cel mai probabil conchizi că lor nu prea le place Lego (sau poate au ceva special contra Bionicle). Mai observi, de asemenea, nevoia lor de a fi motivați cu stimulente financiare pentru a continua să-și îndeplinească neplăcutele sarcini de serviciu, dar și cât de repede se opresc din lucru atunci când plata scade sub un anumit nivel. Când trimiți prezentarea în Powerpoint către conducerea companiei, remarci că, pe măsură ce plata pe unitatea de produs scade, dorința oamenilor de a munci se diminuează dramatic. De aici tragi concluzia că, dacă fabrica vrea să crească productivitatea, salariile trebuie majorate substanțial.

Vizitezi, apoi, a doua fabrică de roboți Bionicle, care e structurată pe modelul nostru de proiect cu sens. Imaginează-ți

acum cât de diferite vor fi concluziile despre natura trudnică a muncii, despre bucuria de a

O duce la bun sfârșit și despre nivelul de remunerare necesar pentru ca lucrătorul să continue să-și dea interesul.

Noi am făcut, de fapt, un experiment înrudit cu consultanți, descriind-le cele două medii experimentale diferite și cerându-le să estimeze diferențele de productivitate între cele două fabrici. Ei au avut în esență dreptate, estimând că producția totală în mediul cu sens e mai mare decât cea din mediul sisific. Dar s-au înșelat în privința importanței acestei diferențe. Au crezut că lucrătorii din mediul cu sens vor asambla unu sau doi roboți Bionicle, pe când, în realitate, au făcut în medie 3,5, sau mai mulți. Acest rezultat sugerează că, deși recunoaștem efectul pe care până și un sens cu S mic îl are asupra motivației muncii, noi subestimăm dramatic forța lui.

Din această perspectivă, să ne gândim la rezultatele experimentului Bionicle în termenii muncii din viața reală. Lui Joe și Chad le-a plăcut să joace cu Lego și au fost plătiți la fel. Ambii știau că micile lor creații erau efemere. Singura diferență dintre ei era că Joe putea prelungi iluzia că munca lui are un sens, așa că putea continua să se bucure de construcția roboților. Chad, în schimb, fusese martorul distrugerii operei lui bucată cu



bucată, ceea ce l-a făcut să realizeze mai acul ei munca lui n-are niciun sens\*. Toți participanții au înțeles, cel mai probabil, că întregul exercițiu era neserios – în fond, nu făceau decât să compună figurine Lego, nu să proiecteze un dig nou, să salveze vieți sau să descopere un medicament nou – dar pentru cei aflați în situația lui Chad, aceea de a-și vedea creațiile dezmembrate în fața ochilor lor, era teribil de demotivant. Era destul ca să ucidă de la bun început orice bucurie pe care ar fi putut-o avea construind Bionicle. Concluzia părea să se potrivească bine cu povestea lui David și cu cea a Devrei; transformarea plăcerii în voință de a munci pare să depindă în mare măsură de cât de mult sens atribuim muncii noastre.

ACUM, CĂ AM stricat amintirile din copilărie ale unei juma **tați** dintre participanții la experiment, era momentul să încercăm

— **Bănuiesc că „testul raței” (dacă arată ca o rață, înoată ca o rață și măcăne ca o rață, aluni**

**1 probabil e o rață) e cel mai bun mod de a defini sensul în muncă. Mai mult, aspectul import. Uil al experimentelor noastre este diferența de sens dintre situațiile particulare de muncă, st nu nivelul absolut al sensului.**

O altă abordare a aceleiași experiment. De această dată, punerea în scenă era mult mai asemănătoare experienței lui David. Încă o dată, ne-am stabilit cartierul general la clubul studenților, dar, de data asta, am testat trei situații de lucru și am folosit alte sarcini.

Am scris câteva texte, cu secvențe aleatorii de litere, și le-am cerut participanților să identifice ocurențele în care litera S era urmată de o altă literă S. Le-am spus că fiecare pagină conținea zece secvențe „Ss”, care trebuiau identificate. Le-am mai spus și cum vor fi plătiți: 0,55 dolari pentru prima pagină terminată, 0,50 pentru a doua și așa mai departe (pentru pagina a 20-a și următoarele, plata era zero).

În primul scenariu (pe care noi l-am numit „aprobat”), le-am cerut studenților să-și scrie numele pe fiecare foaie înainte de a începe testul și apoi să găsească cele zece ocurențe ale lui „Ss”. Când terminau o pagină, i-o înmânau operatorului de experiment, care se uita la ea de la cap la coadă, dădea aprobator din cap și o puneă cu fața în jos pe teancul cu celelalte pagini completate. Instrucțiunile pentru al doilea scenariu („ignorat”) erau în esență aceleași, dar nu le-am mai cerut subiecților să-și scrie numele în partea de sus a paginii. După ce completau o pagină, o înmânau operatorului, care o depunea pe un teanc

mare de hârtii, fără să-și arunce măcar o privire asupra ei. În al treilea scenariu (denumit sumbru „sfâșiat”), am făcut ceva și mai dur. Când participantul venea să-și predea foaia, operatorul, neuitându-se o clipă la ea, în loc s-o pună pe un teanc de hârtii, o vâra imediat într-un tocător de hârtie, chiar sub ochii participantului.

Am fost impresionați de diferența implicată de simpla recunoaștere a efortului. Pornind de la rezultatul experimentului cu Bionicle, ne așteptam ca participanții din scenariul „aprobat” să fie cei mai productivi. Și într-adevăr, ei au completat mult mai multe pagini decât colegii lor din scenariul „sfâșiat”. Când am văzut cum mulți dintre ei continuau să caute perechea de litere inclusiv după ce au ajuns la nivelul minim de plată (10 cenți, pentru a zecea pagină), am descoperit că aproape jumătate (49%) dintre cei aflați în scenariul „aprobat” au terminat zece sau mai multe pagini, în timp ce numai 17% din scenariul „sfâșiat” au ajuns la a zecea pagină sau dincolo de ea. Într-adevăr, se pare că a găsi perechile de litere poate fi plăcut și interesant (dacă strădania ți-e recunoscută), dar poate fi și un chin (dacă munca ta e aruncată la gunoi).

Dar ce s-a întâmplat cu subiecții din scenariul „ignorat”? Munca lor nu era distrusă, dar nici nu primeau vreo apreciere

sau alt gen de reacție. Câte pagini au terminat oare? Au fost rezultatele lor similare cu cele ale grupului „aprobat”? Nu le-a picat bine lipsa oricărei reacții și au ajuns precum colegii lor din scenariul „sfâșiat”? Sau poate rezultatele lor s-au situat undeva la mijloc între celelalte două grupuri?

Rezultatele au arătat că participanții din prima categorie au terminat în medie 9,03 pagini, cei din scenariul „sfâșiat” – 6,34 pagini, iar cei din grupa ignorată (ei bine, doamnelor și domnilor...) au finalizat 6,77 pagini (și numai 18% din ei au dus la capăt zece pagini, sau mai multe). Cantitatea de lucrări produse în grupul ignoraților a fost mult, mult mai aproape de cea din scenariul cu foi sfâșiate decât de cea din grupul celor aprobați.

ACEST EXPERIMENT ne-a arătat că e surprinzător de ușor să golești munca de sens. Dacă ești un manager care chiar își dorește să-și demotiveze angajații, distruge-le munca sub ochii lor. Sau, dacă vrei să fii ceva mai subtil, ignoră-i pur și simplu, pe ei și ceea ce fac. Pe de altă parte, dacă vrei să-ți

Motivezi oamenii să lucreze cu tine și pentru tine, ar fi de folos să le acorzi atenție lor, eforturilor lor și roadelor muncii lor.

Mai există o perspectivă de interpretare a rezultatelor experimentului cu perechile de litere. Participanții din scenariul cu foi tocate au înțeles repede că pot trișa, fiindcă nimeni nu se deranja să se uite la ce-au făcut. De fapt, dacă acești subiecți ar fi fost raționali, faptul că munca lor nu era verificată de nimeni ar fi trebuit să-i facă să trișeze, să stea cât mai mult la o pagină și să facă cei mai mulți bani. Faptul că grupul aprobaților a lucrat mai mult și că grupul din scenariul cu foi sfâșiate a lucrat cel mai puțin sugerează, de asemenea, că atunci când e vorba de muncă, motivația umană este complexă. Nu poate fi redusă la simplul comerț „muncă pentru bani”. Ar trebui să înțelegem că efectul prezenței sensului în muncă, precum și efectul eliminării sensului muncii sunt mult mai puternice decât am putea crede.

### **Diviziunea și sensul muncii**

Am găsit destul de deconcertantă asemănarea între rezultatele celor două experimente și impactul substanțial al unor diferențe de sens atât de mici. M-a descumpănit și aproape completa lipsă de plăcere cu care construiau Lego cei din grupul inclus în proiectul sisific. Reflectând asupra situațiilor prin care trecuseră David, Devra și alții, gândurile mele s-au limpezit în cele din urmă grație asistentului meu administrativ.

Oficial, Jay avea o fișă a postului destul de simplă:

administra bugetul de cercetare, îi plătea pe participanți, comanda consumabilele și furniturile pentru cercetare și se ocupa de programul meu de deplasări. Dar tehnologia informatică pe care Jay trebuia s-o folosească făcea din munca lui un fel de trudă sisifică. Softul contabil SAP pe care-l folosea zilnic îi cerea să completeze numeroase formulare electronice, să le trimită altora, care completau la rândul lor alte date, aceștia trimiteau formularele către alții, care la rândul lor aprobau cheltuielile și apoi le pasau altcuiva, care, în fine, încheia socotelile. Nu numai că bietul Jay făcea o mică parte dintr-o treabă relativ lipsită de sens, dar nici n-a avut vreodată satisfacția de a-și vedea munca dusă la bun sfârșit.

Oare de ce tipii simpatici de la MIT ȘI SAP concep sistemul într-un asemenea fel? De ce au fragmentat sarcinile în atât de multe segmente, atribuind fiecărei persoane doar o mică parte, fără să le arate niciodată imaginea de ansamblu sau finalizarea muncii lor? Bănuiesc că totul are legătură cu ideile de eficiență pe care ni le-a lăsat Adam Smith. În 1776, în *Avuția națiunilor*, Smith argumenta că diviziunea muncii este un mod incredibil de util pentru a obține eficiență sporită în procesul de producție. Luați, de pildă, observațiile lui despre o fabrică de ace cu gămălie:

„... diviziunea muncii a fost deseori observată în meșteșugul fabricantului de ace cu gămălie; un lucrător neinstruit în această îndeletnicire (pe care diviziunea muncii a transformat-o într-un domeniu separat) și neobișnuit să mânuiască mașinăria folosită la fabricare (a cărei inventare probabil tot diviziunea muncii a făcut-o posibilă) abia ar reuși, poate, dându-și toată silința de care e în stare, să facă un ac pe zi și cu siguranță n-ar putea să facă douăzeci. Dar în felul în care acest meșteșug se desfășoară în zilele noastre, nu numai că întreaga afacere a devenit un domeniu distinct, dar s-a și împărțit într-o serie de ramuri, dintre care cea mai mare parte sunt, la rândul lor, îndeletniciri la fel de specializate. Un om trage sârma, altul o îndreaptă, al treilea o taie, al patrulea o ascute, al cincilea o sucește la vârf ca să monteze gămălia; ca să faci gămălia iarăși e nevoie de două sau trei operațiuni separate;

Neintenționat, își demotivează angajații. Gândiți-vă doar un minut la slujba voastră și sunt sigur că ați putea veni cu multe exemple.

Aceasta poate fi o perspectivă mai curând deprimantă, dar e loc și de optimism. Din moment ce munca este o parte centrală a vieților noastre, e firesc ca oamenii să vrea să găsească un sens

în ea – chiar și în lucrurile cele mai simple și mai mărunte. Rezultatele experimentelor cu Lego și cu perechile de litere demonstrează că există oportunități reale de a crește motivația muncii, dar și pericolul ca sentimentul participării să fie distrus. Dacă firmele vor cu adevărat ca angajații lor să fie eficienți, trebuie să încerce să le insuflă un sens al scopului – nu doar prin declarații despre viziunea și valorile companiei, ci oferind angajaților sentimentul desăvârșirii muncii, având grijă ca o treabă bine făcută să fie apreciată. În cele din urmă, astfel de factori pot exercita o influență uriașă asupra satisfacției și productivității.

O altă lecție despre sens și importanța realizării în muncă vine de la unul dintre eroii cercetărilor mele, George Loewenstein. George a analizat studii despre o îndeletnicire cu deosebire dificilă și solicitantă: cățărarea pe munte. Pe baza analizei făcute, a conchis că urcarea pe munte este „un chin neîntrerupt de la început până la sfârșit”. Dar făcând asta ai parte de un sentiment intens al împlinirii (și oferă materie primă pentru conversații grozave la cină). Nevoia de a îndeplini țeluri este adânc înrădăcinată în natura umană – poate la fel de profundă ca și la pești, gerbili, șoareci, șobolani, maimuțe, cimpanzei și papagali care se joacă Seekatreat. După cum a scris



odată George:

„Bănuiala mea e că impunerea unui țel urmată de împlinirea lui face parte din programul nostru genetic. Oamenii, la fel ca multe animale și chiar plante, funcționează grație unor rețele complexe de mecanisme homeostatice care mențin sistemele corpului în echilibru. Multe dintre chinurile cățărării pe munte, ca foamea, setea și durerea, sunt manifestări ale mecanismelor homeostatice care îi motivează pe oameni să facă ceea ce trebuie făcut pentru a supraviețui... Nevoia viscerală de împlinire a țelurilor, prin urmare, poate fi pur și simplu o altă manifestare a tendinței organismului de a trata situațiile dificile – în cazul de față, problemei de a executa acțiuni motivate.

„Reflectând la aceste învățăminte, m-am hotărât să încerc să ofer un sens muncii lui Jay, contextualizând-o. Am început prin a aloca un timp în fiecare săptămână în care îi explicam cercetarea noastră, de ce făceam experimentele și ce anume aflam din ele. Am văzut că Jay era, în general, interesat să afle și să discute rezultatele, însă câteva luni mai târziu a părăsit MIT pentru un masterat în jurnalism, așa încât nu știu dacă eforturile mele au avut succes sau nu. Indiferent de reușita mea cu Jay, am continuat această abordare cu cei care lucrează acum cu mine, inclusiv cu minunata mea mână dreaptă, Megan Hogerty.

În cele din urmă, rezultatele noastre demonstrează că până și o cantitate mică de sens poate conta foarte mult. Până la urmă, nu trebuie ca managerii (la fel ca și soții, profesorii sau părinții) să ofere neapărat mai mult sens muncii, cât să facă în așa fel încât să nu saboteze procesul muncii. Poate că vorbele lui Hippocrate, medicul din Grecia antică – „Perseverează în două lucruri: să ajuți, sau măcar să nu faci rău”, sunt la fel de importante la locul de muncă pe cât sunt în medicină.

## **Efectul IKEA**

### **De ce supraestimăm ceea ce facem**

De fiecare dată când mă duc la IKEA, mintea mea dă pe-afară de idei de amenajări casnice. Imensul magazin do-it-yourself de mobilier la preț redus e ca un uriaș castel cu jucării pentru adulți. Mă plimb prin diverse spații de expunere și-mi imaginez cum s-ar potrivi la mine acasă biroul acela elegant sau lampa, sau rafturile de cărți. Îmi place să studiez accesibilele dulapuri de toaletă din dormitoarele amenajate în magazin și să mă uit la toate ustensilele și farfuriile din bucătăriile strălucitoare pline de dulăpioare asamblabile. Îmi vine să cumpăr un camion întreg de mobilă din bucăți și să-mi umplu casa cu de toate, de la stropitoare colorate ieftine până la

șifoniere impunătoare.

Nu dau frâu liber acestui impuls prea des, dar mă duc acolo când mă împinge nevoia. Într-una dintre aceste ocazii, am găsit o soluție suedeză ultramodernă la problema jucăriilor care zac împrăștiate prin casă. Am cumpărat o ladă de jucării asamblabilă, am adus-o acasă, am deschis cutiile, am citit instrucțiunile și am început să montez diversele elemente la locul lor. (Trebuie să spun că nu sunt tocmai talentat în domeniul asamblărilor, dar îmi face plăcere procesul de construcție – poate o reminiscență a jocului cu Lego pe când eram mic.) Din nefericire, bucățile nu erau marcate suficient de clar pe cât aș fi vrut, iar instrucțiunile aveau lacune, mai ales în anumite puncte esențiale. Ca multe alte experiențe din viață, procesul de asamblare a urmat răutăcios Legea lui Murphy: de fiecare dată când trebuia să nimeresc locul unei bucăți de lemn sau al unui șurub, nimerream aiurea. Uneori, îmi dădeam seama de greșeală imediat. Alteori, realizam greșeala abia după ce parcurgeam vreo doi-trei pași de la momentul cu pricina, așa încât trebuia să mă întorc și s-o iau de la capăt.

Totuși, plăcându-mi puzzle-urile, am încercat să-mi imaginez procesul de asamblare a lăzii mele de la IKEA ca pe realizarea unui mozaic. Dar tot montând și scoțând aceleași

șuruburi, perspectiva a devenit cam greu de păstrat, iar toată treaba mi-a luat mai mult decât mă așteptasem. Până la urmă, m-am aflat totuși în fața unei lăzi de jucării complet asamblate. Am strâns jucăriile copiilor și le-am așezat cu grijă înăuntru. Eram foarte mândru de rezultat și, săptămâni de zile după aceea, zâbeam satisfăcut creației mele ori de câte ori treceam pe lângă ea. Obiectiv vorbind, sunt foarte sigur că nu era piesa de mobilier de cea mai bună calitate pe care aș fi putut s-o cumpăr. Și nici nu o proiectasem eu, nu măsu-rasem, nu tăiasem lemnul, nu bătusem cuiele. Dar bănuiesc că acele ore în care m-am luptat cu lada ne-au apropiat. M-am simțit mai atașat de ea decât de orice altă mobilă din casă. Și mi-am imaginat că și ea mă place mai mult decât celelalte mobile ale mele.

### **Câte ceva din cuptor**

Mândria creației și a faptului că noi suntem autorii ei este înrădăcinată adânc în ființele umane. Când reușim să gătim ceva din nimic sau să construim niște rafturi pentru cărți, zâmbim și ne spunem: „Sunt atât de mândru de ce-am făcut!”. Întrebarea e: de ce ne asumăm paternitatea ideii în anumite cazuri și în altele nu? Și de la ce punct încolo ne simțim justificați să fim mândri de ceva la care am lucrat?

La capătul inferior pe scara creației se află lucruri cum ar fi macaroanele cu brânză instant, pe care eu unul nu le iau ca pe un act de măiestrie. Nu e nevoie de vreo iscusință nemaipomenită ca să le prepari, iar efortul implicat e minim: alegi un pachet, îl plătești, îl iei acasă, deschizi cutia, pui apa la fiert, torni conținutul, scurgi pastele, le amesteci cu unt, lapte și arome portocalii și le pui pe masă. Prin urmare, e foarte greu să fii mândru în vreun fel de o asemenea creație. La celălalt capăt al ierarhiei stau mâncărurile făcute cu ce ai în casă, cum erau supa de pui cu tăiței făcută cu drag de bunica, ardeii umpluți sau plăcinta cu mere Pippin. În astfel de cazuri (rare), ne putem manifesta pe bună dreptate instinctul de proprietate și mândria pentru creația noastră.

Dar ce se întâmplă cu mâncărurile care se află undeva între aceste două extreme? Cum e când „meșterim” niște paste cu sos din comerț, adăugându-le ierburi proaspete din grădina noastră și câteva fâșii elegante de brânză Parmigiano-Reggiano? Ori când adăugăm câțiva ardei copti? Și ar conta dacă ardeii ar fi cumpărați de la magazin sau crescuți în grădină la noi? Pe scurt, cât de mult trebuie să ne străduim ca să ne putem mândri cu creațiile noastre?

Ca să înțelegem rețeta elementară a mândriei de a fi

autorii unei creații, să aruncăm o privire la istoria mâncărilor semipreparate. De când au apărut aluaturile instant de toate felurile (pentru plăcinte, biscuiți și așa mai departe), în anii '40, ele au devenit o prezență constantă în coșurile de cumpărături și cămărilor americane și, în cele din urmă, pe mese. Totuși, nu toate au fost primite cu același entuziasm. Gospodinele erau reticente mai ales în privința hiaturilor pentru tort, cărora nu trebuia decât să le adaugi apă. Unii comercianți s-au întrebat dacă nu cumva aceste blaturi erau prea dulci sau aveau un gust artificial. Dar nimeni n-a putut explica de ce foile de plăcintă și de biscuiți – făcute din aproape aceleași ingrediente de bază – erau așa de populare, pe când hiaturile de tort nu se vindeau. De ce harnicelor gospodine nu le păsa în mod deosebit dacă foile de plăcintă erau din cutie, dar în schimb aveau altă părere când era vorba de prăjituri?

O teorie e că blaturile simplificau procesul în asemenea măsură, încât femeile nu mai percepeau torturile rezultate ca fiind „ale lor”. După cum arată autoarea Laura Shapiro în cartea ei *Câte ceva din cuptor*<sup>23</sup>, biscuiții și plăcintele sunt importante, dar nu sunt un fel de mâncare în sine. O gospodină poate să primească bucuroasă un compliment pentru un fel de mâncare care include un element luat din comerț, fără să simtă că-l

primește degeaba. Un tort, în schimb, este deseori servit în sine și reprezintă un fel complet de mâncare. Pe deasupra, torturile au deseori o semnificație emoțională aparte, simbolizând o ocazie specială\*. Unei cofetărese aspirante i-ar veni foarte greu să se considere (sau ca ceilalți să creadă despre ea) drept cineva care face torturi aniversare „din amestecuri”.

**\* în general, ne concentrăm mai mult la partea finală atunci când ne evaluăm în ansamblu o anumită experiență. Din această perspectivă, un tort la sfârșitul mesei are o importanță aparte.**

Nu numai pentru că s-ar simți umilită sau vinovată, dar ar risca și să-și dezamăgească musafirii, care ar simți că n-au fost tratați cu ceva special.

La acea vreme, un psiholog și expert în marketing pe nume Ernest Dichter a speculat că dacă elimini unele ingrediente din compoziție și lași femeile să le adauge ele la preparare, problema s-ar putea rezolva\*. Această idee a devenit cunoscută drept „teoria oului”. Cum era de așteptat, după ce Pillsbury a exclus praful de ouă și a invitat femeile să adauge ele în amestec ouă proaspete, lapte și ulei, vânzările au crescut. Pentru gospodinele din anii '50, a adăuga ouă și încă unul două

ingrediente părea să fie suficient spre a ridica amestecurile pentru tort din zona preparatelor luate de-a gata spre cea a felurilor apetisante, chiar dacă desertul rezultat fusese doar puțin modificat. Acest impuls elementar de asumare a creațiilor din bucătărie, asociat cu dorința de confort, explică de ce sloganul lui Betty Crocker, „Tu și Betty Crocker puteți să faceți pe cineva mai dulce” („You and Betty Crocker can bake someone happy”) este atât de isteț. Munca este tot a voastră, dar cu un mic ajutor, care vă economisește timpul și efortul, din partea unui simbol al vieții domestice americane. Nu e nicio rușine în asta, nu-i așa?

DUPĂ MINE, o persoană care înțelege mai bine decât oricine echilibrul delicat între dorința de a te mândri cu ce-ți iese din mâini și cea de a nu pierde prea multă vreme în bucătărie este Sandra Lee, cea cu emisiunea *Semipreparat acasă*. Lee a patentat de-a dreptul o ecuație precisă care stabilește punctul în care acest echilibru are loc: „Filosofia 70/30 semipreparat acasă”. După Lee, gospodinele foarte ocupate pot încerca bucuria creației și în același timp să economisească timp, folosind produse cumpărate de-a gata pentru 70% din procesul de preparare (de pildă, amestecuri pentru prăjituri, usturoi pisat, un borcan de sos marinată) și 30% „intervenții creative proaspete” (un pic de miere și vanilie în amestecul de prăjituri,



busuioc verde în sosul marinară). Spre încântarea telespectatorilor și spre necazul gourmet-ilor, ea personalizează atât cât e necesar preparatele cumpărate de-a gata.

Iată, de exemplu, rețeta Sandrei Lee pentru „Trufe luxuriante de ciocolată” 4:

Timp de preparare: 15 minute Grad de dificultate: ușor  
Randament: circa 36 de trufe

Ingrediente:

1 recipient (450 g) de glazură de ciocolată 3/4 ceașcă de zahăr pudră cernut 1 linguriță de esență pură de vanilie 1/2 ceașcă de pudră de cacao neîndulcită

Mod de preparare:

Întindeți două foi de pergament pentru prăjituri. Amestecați cu telul glazura, zahărul pudră și vanilia într-un vas mare până la omogenizare. Folosind o linguriță... formați bulgărași și puneți-i pe hârtie. Presărați trufele cu pudra de cacao. Acoperiți și dați la rece trufele până sunt gata de servire.

În esență, Sandra Lee a desăvârșit teoria oului, demonstrând entuziastelor ei adepți cât de puțină muncă e necesară pentru a-și *apropia* un fel de mâncare altminteri impersonal. Emisiunea ei TV, revista și numeroasele cărți de bucate sunt

— **Același principiu li se aplică și bărbaților. Folosesc aici termeni feminini pentru că, la acea vreme, femeile erau majoritar responsabile cu gătitul.**

Dovada că o linguriță de personalizare este un ingredient fundamental în exercițiul psihologic al gătitului.

Mândria proprietății asupra creațiilor nu se limitează, bineînțeles, la femei și la bucătărie. Local Motors Inc., o companie mult mai masculină, duce chiar mai departe teoria oului. Mica firmă vă invită să proiectați și să construiți apoi propria voastră mașină în aproximativ patru zile. Puteți alege un design simplu, apoi să individualizați modelul după propriul gust, ținând cont de factori regionali sau climatici. Firește, nu construiți mașina singuri; un grup de experți vă ajută. Ideea deșteaptă din spatele Local Motors este aceea de a permite clienților să experimenteze „nașterea” propriei mașini și o legătură profundă cu ceva personal și prețios. (Câți bărbați nu se referă la mașinile lor ca la niște copii?) Într-adevăr, e o strategie remarcabil de creativă; energia și timpul pe care le investiți în construcția mașinii sunt garanția că o veți iubi aproape așa cum v-ați iubi scumpii copii.

Sigur că se întâmplă uneori ca lucrurile pe care le prețuim

să transforme un atașament plăcut într-o adevărată fixație, cum e cazul inelului lui Gollum, din trilogia *Stăpânul inelelor* a lui J.R.R. Tolkien. Indiferent că e un inel fermecat, o mașină construită cu drag sau un covoraș nou, un obiect prețuit poate suci mințile unora. (Dacă suferiți din dragoste vanitoasă pentru un astfel de obiect, repetați după mine: „E doar o/un... și aici completați cu: mașină, covor, carte, ladă de jucării...”.)

### **Îmi ador origamiul**

Bineînțeles, ideea că efortul investit produce atașament afectiv nu e nouă. De-a lungul ultimelor decenii, multe studii au arătat că o creștere a efortului poate genera o creștere a valorii în multe domenii diferite\*. De pildă, cu cât strădania depusă pentru inițierea într-un grup social, de genul unei fraternități sau al unui corp profesoral, devine mai istovitoare, mai dureroasă și mai umilitoare, cu atât membrii lui îl prețuiesc mai mult. Un alt exemplu ar fi un client al Local Motors care, după ce a cheltuit 50.000 de dolari și a petrecut câteva zile ca să-și proiecteze și să-și construiască mașina, și-ar putea spune: „După ce am făcut tot acest efort incredibil, îmi iubesc mașina, *realmente* o iubesc. O să am grijă de ea și o s-o prețuiesc toată viața”.

Le-am spus povestea frumoasei mele lăzi pentru jucării lui Mike Norton (actualmente profesor la Universitatea Harvard)

și lui Daniel Mochon (asociat postdoctorat la Universitatea California, San Diego) și am descoperit că aveam cu toții experiențe asemănătoare. Sunt sigur că aveți și voi. De pildă, să ne imaginăm o vizită la mătușa Eva. Pereții casei ei sunt decorați cu o mulțime de lucrări de artă amatoare: desene înrămate ale unor fructe cu forme ciudate așezate lângă niște vase, acuarele nesigure reprezentând copaci pe malul unui lac, ceva care seamănă cu o formă umană încețoșată și așa mai departe. Când te uiți la această producție artistică îndoielnică, te întrebi oare de ce le-o fi atârnat mătușa pe pereți. La o privire mai atentă, observi că semnătura elaborată de la baza lucrărilor este a mătușii Eva. Deodată te lămurești că mătușa Eva n-are pur și simplu gusturi ciudate; ea este sub imperiul atracției față de propriile ei creații. „O, dar asta e așa de drăguț!”, zici tare în direcția ei. „Ai pictat-o dumneata? Este așa de... ăă, complexă!” Auzind că munca ei este atât de lăudată.

— **Așa cum am discutat în capitolul 2, „Sensul muncii”, chiar și animalele preferă să mănânce mâncarea pentru care au muncit într-un fel sau altul.**

Draga de Eva te răsplătește, copleșindu-te cu fursecurile ei cu fulgi de ovăz și stafide, care sunt, din fericire, mult mai

bune decât creația ei artistică.

Mike, Daniel și cu mine am căzut de acord că noțiunea de atașament față de lucruri merita explorată; am vrut mai ales să înțelegem procesul prin care munca generează iubire. Primul pas (ca în toate proiectele importante de cercetare) a fost să venim cu un nume de cod pentru efectul respectiv. În onoarea faptului că ne-a inspirat studiul, ne-am decis să numim supravalorizarea rezultată din efort „efectul IKEA”. Dar scopul nostru era nu doar să atestăm existența efectului. Voiam să vedem și dacă valoarea atribuită în gradul cel mai înalt, în cazul efectului IKEA, era bazată pe un atașament de ordin sentimental („E strâmb și abia dacă îmi ține cărțile, dar e raftul *meuv*”) sau pe o autoiluzionare („Raftul ăsta de cărți e fără discuție la fel de arătos ca varianta de 500 de dolari de la Design Within Reach!”).

CA SĂ RĂMÂNEM la tema artei și a mătușii Eva, Mike, Daniel și cu mine ne-am dus la un magazin local de artă, în căutare de material pentru experiment. Dându-ne seama că argila și vopseaua ar fi făcut cam prea multă mizerie, ne-am decis să ne întemeiem primul experiment pe arta japoneză a figurinelor origami. După câteva zile, am deschis un fel de chioșc cu origami la centrul studentesc de la Harvard și le-am

dat posibilitatea studenților să creeze din hârtie fie o broască, fie un cocor (fiindcă erau de aceeași complexitate). Le-am mai spus participanților că, tehnic vorbind, creațiile lor ne vor aparține atunci când vor fi gata, dar că le vom oferi ocazia să liciteze pentru ele ulterior.

Le-am mai spus că urmau să concureze cu un computer care folosea o metodă specială numită Becker-DeGroot-Marschak

(după inventatorii ei), pe care apoi le-am explicat-o în detaliu. Pe scurt, participantul licita pentru un obiect, după care computerul enunța aleatoriu o sumă. Dacă oferta participantului ar fi fost mai mare decât cea a computerului, primea origami-ul și plătea prețul stabilit de computer. Dacă oferta era inferioară, nu mai plătea nimic și nici nu primea obiectul. Motivul pentru care folosit această procedură a fost acela de a ne asigura că este în interesul participanților să liciteze cea mai mare sumă pe care erau dispuși s-o plătească penim origami – niciun ban mai mult sau mai puțin.\*

Scott, un student entuziast din anul al treilea la științe politice, a fost printre primii care s-au apropiat de chioșcul nostru. După ce i-am explicat experimentul și regulile licitației, i-am dat instrucțiunile pentru confecționarea broaștei și a

cocorului (vezi imaginile). Dacă aveți la îndemână niște coli de hârtie, puteți încerca și voi.

Scott, pe care l-am pus în postura creatorului, a urmat cu grijă instrucțiunile, asigurându-se că fiecare împăturire a foi respectă diagrama. Până la urmă, a făcut o broască origami mai mult decât acceptabilă. Când l-am întrebat cât ar licita pentru ea (folosind procedura Becker-Degroot-Marschak), a făcut o pauză, apoi a rostit cu tărie: „Douăzeci și cinci de cenți”. Oferta lui era foarte apropiată de oferta medie a celorlalți participanți – 23 de cenți.

S-a apropiat atunci de masă alt student, Jason, și s-a uitat la mica creație a lui Scott. „Cât ai oferi pentru broasca asta?” a întrebat operatorul experimentului. Dat fiind că Jason doar trecea pe acolo și că era un participant din postura de

**— Procedura Becker-Degroot-Marschak este similară cu cea a licitației celui de-al doilea preț (când cel ce oferă cel mai mare preț câștigă, dar plătește prețul imediat inferior celui al celui doi), derulată cu distribuție aleatorie a prețurilor.**

**Instrucțiuni pentru origami** noncreator, rolul lui era să ne spună doar cât considera că ar merita creația lui Scott. Jason a luat hârtia împăturită și a studiat capul bine format și

picioarele inegale. A împins-o apoi de la spate, ca s-o facă să sară un pic. La sfârșit, oferta lui pentru broască (din nou folosind procedura Becker-DeGroot-Marschak) era de 5 cenți, adică exact media de preț propusă de participanții la experiment din categoria noncreatorilor.

Era o diferență clară de evaluare între cele două categorii. Noncreatorii, ca Jason, au văzut niște cocoloașe care arătau mai curând ca niște mutanți chirciți făcuți de un savant malefic într-un laborator subteran. În schimb, creatorii coco-loașelor le atribuiau în mod clar o altă valoare. Totuși, nu puteam să ne dăm seama din diferența de preț ce anume a determinat disparitatea evaluărilor. Oare creatorilor pur și simplu le plăcea arta origami în general, pe când necreatorii (cei ce nu avuseseră ocazia să confecționeze unul) erau indiferenți în fața foilor împăturite de hârtie? Sau poate participanții din ambele categorii apreciau origami în aceeași măsură și creatorii doar căzuseră în admirația propriilor lor opere? Altfel spus, Scott și tovarășii lui s-au îndrăgostit de origami în general sau doar de propriile lor creații?

Ca să găsim un răspuns provizoriu la aceste întrebări, am rugat doi experți în arta origami să confecționeze broaște și cocori. Apoi am cerut unui alt grup de noncreatori să liciteze



pentru operele lor, realmente minunate. De data asta, noncreatorii au licitat, în medie, 27 de cenți. Modul în care noncreatorii au apreciat origamiurile făcute de experți era foarte apropiat de evaluările lui Scott și ale amicilor săi pentru propriile lucrări amatoristice (23 de cenți) și mult diferit de prețurile oferite de noncreatori pentru arta amatoare (5 cenți).

Rezultate ne-au demonstrat modul eminentement părtinitor în care creatorii și-au apreciat propriile opere. Noncreatorii au considerat arta amatoare inutilă, iar pe cea a experților mult, mult mai interesantă. În schimb, creatorii și-au considerat operele ca fiind aproape la fel de bune ca cele ale experților. Se pare că diferența dintre creatori și noncreatori nu constă în gustul lor pentru arta origami în general, ci în felul în care creatorii au ajuns să-și admire și să-și supraevalueze propriile lor creații.

Pe scurt, aceste experimente inițiale sugerează că atunci când construim ceva, tindem să privim rezultatele ca pe niște odoare de preț. Cum spune o veche zicală arăbească, „până și maimuța, în ochii mamei ei, este o antilopă”.

### **Personalizare, trudă și iubire**

La începuturile industriei auto, Henry Ford a glumit că orice client putea să aibă un Model T vopsit în orice culoare

voia, atâta vreme cât mașina era neagră. Fabricarea de mașini într-o singură culoare reducea costurile, astfel încât să-și poată permite, cât mai mulți să le cumpere. Pe măsură ce tehnologia de producție a evoluat, Ford a reușit să fabrice mai multe mărci și modele fără a adăuga prea mult la costul final.

Să facem un salt în timp în zilele noastre, când există milioane de produse care să satisfacă gustul fiecăruia. De pildă, nu poți să te plimbi pe Fifth Avenue din New York și să nu te minunezi de uimitoarele și ciudatele modele de pantofi de damă expuse în vitrine. Dar, pe măsură ce tot mai multe companii îi invită pe clienți să participe la procesul de fabricație al produselor, acest model se schimbă și el. Mulțumită îmbunătățirilor aduse în tehnologia online și în automatizare, fabricanții le permit clienților să creeze produse pe măsura capriciilor lor.

Să luăm [Converse. Com](#), un site unde îți poți crea propriu pantofi sport. După ce alegi stilul pantofilor (generic sau de designer, care acoperă glezna mai mult, mai puțin sau deloc) și materialul (pânză, piele, piele întoarsă), ți se oferă plăcerea de a desena după model. Alegi dintr-o paletă de culori și printuri câte ceva pentru fiecare parte a pantofului (fața interioară, laturile de cauciuc, șireturile) și le decorezi pe toate după bunul plac.

Lăsându-te să-ți proiectezi propriul pantof în funcție de gustul personal, Converse îți oferă nu doar un produs care te satisface cu adevărat, ci unul unic, făcut special pentru tine.

Tot mai multe companii intră în jocul personalizării. Poți să-ți proiectezi propriul mobilier de bucătărie, să-ți construiești propria mașină Local Motors, să-ți creezi propriii pantofi și așa mai departe. Dacă ai da credit argumentelor obișnuite în favoarea acestui tip de croitorie virtuală, ai putea crede că tipul ideal de website care permite personalizarea este unul clarvăzător – unul care își dă seama instantaneu cum ar arăta pantofii visurilor tale și pe care ți-i livrează, efortul tău fiind minim. Oricât de atractiv ar suna, folosind un asemenea sistem de croitorie virtuală, oricât de eficient ar fi el, ne vom priva de beneficiile efectului IKEA, în care, prin investiția de gândire și efort, ajungem să iubim cu mult mai mult lucrurile făcute de noi.

Înseamnă asta că firmele ar trebui să ceară întotdeauna clienților să facă munca de design și să lucreze la toate produsele? Firește că nu. Există un echilibru fragil între lipsa efortului și implicare. Cere-le oamenilor să muncească prea mult și îi vei alunga; cere-le prea puțin și îi vei lipsi de ocazia de a adapta produsul, a-l personaliza și a se atașa de el. Totul depinde de importanța sarcinii și de investiția personală în categoria de

produs. Pentru mine, o abordare de genul

Picturii după model sau al lăzii de jucării în stil puzzle reprezintă un echilibru corect; dacă ar mai reduce puțin din efort, nu m-aș mai branșa la efectul IKEA, iar dacă ar mai adăuga, oricât de puțin, m-ar face să renunț. De vreme ce companiile încep să înțeleagă adevăratele avantaje ale personalizării, ar putea să înceapă să genereze și produse care să le permită clienților să se exprime pe ei înșiși, dându-le astfel mai multă valoare și bucurie\*.

ÎN URMĂTORUL NOSTRU experiment, am vrut să vedem dacă supraevaluarea creatorilor se manifestă și dacă înlăturăm orice posibilitate de personalizare. I-am pus pe participanți să construiască o pasăre, o rață, un câine sau un elicopter din seturi Lego preambalate. Folosirea de seturi Lego satisfăcea obiectivul nostru ca toate elementele să fie standard, iar participanților li s-a cerut să urmeze fără abateri instrucțiunile, în acest fel, toate creațiile au sfârșit prin a fi identice. Cum probabil ați anticipat, creatorii erau și acum dispuși să liciteze mai mult pentru opera lor, deși aceasta nu se deosebea cu nimic de ale altora.

Rezultatele acestui experiment sugerează că efortul

implicat în activitatea de construcție este un element esențial în procesul înamorării de propriile creații. Și, deși personalizarea este un element suplimentar care ne face să supraevaluăm ceea ce am construit, chiar și în lipsa personalizării tot la supraevaluare ajungem. **Să înțelegem supraevaluarea**

Experimentele cu origami și Lego ne-au arătat că ne atașăm de lucruri pentru a căror realizare investim muncă și că, de-ndată ce se întâmplă asta, începem să le supraevaluăm. Următoarea întrebare era dacă suntem sau nu conștienți de tendința de a supraevalua scumpele noastre creații.

Gândiți-vă de pildă la copiii voștri. Presupunând că sunteți ca majoritatea părinților, aveți o părere foarte bună despre ei (cel puțin înainte de a intra în monstuoșii ani ai adolescenței). Dacă nu sunteți conștienți că îi supraevaluați, aceasta vă va face să credeți în mod greșit (și poate periculos) că lumea vă împărtășește opinia despre copiii voștri cei adorabili, inteligenți și talentați. Pe de altă parte, dacă ați fi conștienți că-i supraevaluați, v-ați da seama, cu oarecare durere, că lumea nu-i vede în aceleași culori strălucitoare în care îi vedeți voi.

Ca părinte care călătorește des cu avionul, am ocazia să încerc acest efect în timpul ritualului de schimb de poze. Când am ajuns sus la 9.000 de metri, scot laptopul, unde am o

mulțime de poze și clipuri cu copiii mei. Inevitabil, persoana de lângă mine trage cu ochiul la ecran. Dacă simt și cel mai vag interes din partea vecinului meu, încep cu o serie de poze cu băiețelul și fetița, care, bineînțeles, sunt cei mai adorabili copii din lume. Desigur, presupun că vecinul meu observă cât de minunați și de deosebiți sunt, ce zâmbete fermecătoare au, ce drăguț arată în costumele de Halloween și așa mai departe. Câteodată, după ce s-a delectat îndeajuns cu imaginea copiilor mei, tovarășul meu de vizionare îmi sugerează să mă uit și eu la copiii lui. După un minut-două, mă surprind întrebându-mă: „Oare ce crede tipul ăsta? N-am chef să stau să mă uit o jumătate de oră la pozele unor copii ciudați pe care nici nu-i cunosc! Am treabă! Când o să aterizeze odată avionul ăsta afurisit?”

— **Pentru unele dintre pericolele personalizării și riscurile de a cădea prea mult în admirația propriilor noastre creații, vezi povestea mea despre excesul de personalizare a casei din *raponal* în mod previzibil.**

În realitate, bănuiesc că foarte puțini oameni sunt conștienți sau nu de înzestrările și defectele copiilor lor, dar pariez că majoritatea părinților sunt mai aproape de tipul

„filopro-genitivului” inconștient (oameni înclinați să-și pună copiii pe un pedestal). Aceasta înseamnă că părinții nu doar cred că progenitura lor e cea mai drăguță din lume, dar cred că și lumea le împărtășește opinia.

Poate de aceea povestea lui O. Henry, *Răscumpărarea Căpitanului Roșu*, este atât de frapantă. Acolo, doi hoți dornici să facă iute un ban răpesc copilul unui bogătaș din Alabama și cer o răscumpărare de 2.000 de dolari. Tatăl refuză să-i plătească pe răpitori, care își vor da seama curând că băiatului roșcovan îi place să fie cu ei. Mai mult, e o obrăznicătură a căreia îi place să facă farse și să le facă viața amară. Răpitorii reduc suma cerută, iar Căpitanul Roșu continuă să-i înnebunească, în cele din urmă, tatăl se oferă să ia copilul înapoi dacă răpitorii îi plătesc *lui* 250 de dolari și, în ciuda protestelor Căpitanului Roșu, aceștia îl părăsesc și scapă.

ACUM IMAGINEAZĂ-ȚI că participi la un alt experiment cu figurine origami. Abia ai terminat de cocorul sau broasca de hârtie și obiectul e scos la licitație. Te hotărăști cât licitezi pentru el și oferi chiar o sumă chiar mare. Îți dai seama că ai oferit prea mult și că alții nu vor vedea creația ta cu aceiași ochi cu care o vezi tu? Sau crezi că alții îți împărtășesc atașamentul față de ea?

Ca să aflăm, am comparat rezultatele a doua proceduri de licitație, numite a celui mai bun preț și a celui de-al doilea preț. Fără a detalia prea mult deosebirile tehnice\*, dacă licitezi după procedura celui de-al doilea preț, trebuie să ai în vedere *doar* cât de mult îți prețuiești creatura de hârtie\*. În schimb, la procedura celui mai bun preț, trebuie să ai în vedere și atașamentul tău față de creație, *il* cât de mult crezi că vor licita alții pentru ea. De ce avem nevoie de această complicație? Iată logica: dacă autorii creațiilor înțeleg că sunt singurii impresionați de broaștele și cocorii lor, atunci ar oferi mai mult la licitația celui de-al doilea preț (când contează numai prețul oferit de ei) decât la licitația celui mai bun preț (când ar trebui să țină cont și de prețurile celorlalți). În schimb, dacă autorii nu-și dau seama că doar ei supraevaluează figurinele origami și cred că și alții le împărtășesc perspectiva, ar licita o sumă similară la ambele proceduri.

Deci au înțeles constructorii de origami că alții nu le văd creațiile așa cum și le văd ei? Am constatat că ei au licitat aceeași sumă și când au luat în calcul doar evaluarea lor (licitația celui de-al doilea preț), și când au luat în calcul sumele oferite de ceilalți (licitația celui mai bun preț). Lipsa diferenței dintre cele două abordări a sugerat că nu doar ne supraevaluăm



propriile creații, dar nici măcar nu ne dăm seama de această tendință; credem în mod greșit că ceilalți le admiră la fel de mult ca și noi.

### **Importanța lucrului dus la bun sfârșit**

Experimentele noastre asupra creației și supraevaluării mi-au amintit de anumite abilități pe care le-am deprins cât am stat în spital. Printre multele activități chinuitoare și

— **Diferențele dintre cele două tipuri de licitație sunt oarecum complexe – și de aceea William Vickrey a primit Premiul Nobel pentru Economie în 1996 pentru descrierea unora dintre nuanțele lor.**

— **Această procedură este similară cu cea a licitațiilor de pe ebay, ca și cu metoda Becker-DeGroot-Marschak pe care am folosit-o mai înainte.**

Enervante pe care a rreomi să le niuui V & \*-  
UJLCUCCI ACI KI uuiui «u. Pentru recoltarea de sânge, tortura schimbării bandajelor, tratamente de coșmar și așa mai departe), una dintre cele mai puțin dureroase, dar și dintre cele mai plicticoase era terapia ocupațională. Luni de zile, terapeuții ocupaționali mă puneau în fața unei mese și nu mă lăsau să plec până nu terminam de montat 100 de șuruburi, de lipit și dezlipit

bucăți de lemn acoperite cu bandă Velero, de înfipt dopuri în găuri și alte asemenea sarcini care-ți amorțeau mintea.

La centrul de recuperare de pe același etaj era o zonă pentru copii cu deficiențe de dezvoltare, care fuseseră învățați diverse îndeletniciri practice. Încercând să fac ceva măcar un pic mai interesant decât să montez șuruburi, am reușit să mă strecor și eu acolo. Timp de câteva luni, am învățat cum să folosesc o mașină de cusut, să tricotez și să fac ceva tâmplărie elementară. Fiindcă îmi mișcăm greu mâinile, numi era ușor. Obiectele făcute de mine nu ieșeau mereu cum le doream, dar mă străduiam. Implicându-mă în așa ceva, am schimbat oribila și plicticoasa terapie ocupațională pe care o făcusem până atunci în ceva ce așteptam cu plăcere. Deși terapeuții ocupaționali încercau periodic să mă facă să mă întorc la activitățile care-mi amorțeau mintea – poate pentru faptul că ei considerau că valoarea lor terapeutică ar fi fost mai mare, plăcerea și mândria determinate de faptul că ajungeam să creez ceva erau de cu totul alt ordin.

Cel mai mare succes al meu a fost la mașina de cusut, unde am ajuns să fac niște fețe de pernă și niște haine demodate pentru prieteni. Confecțiunile mele erau la fel ca figurinele origami ale participanților la experiment. Colțurile fețelor de pernă nu

erau drepte, iar cămășile erau cam strâmbe, dar chiar și așa eram mândru de ele (am fost cu deosebire mândru de o cămașă hawaiană albastru cu alb pe care am făcut-o

N —... W. „—0, foarte tare ca să le fac.

Asta a fost acum mai bine de 20 de ani, dar încă îmi amintesc cu precizie cămășile acelea, etapele confecționării și rezultatul final. De fapt, mă atașasem de ele atât de mult, încât m-am surprins, acum câțiva ani, întrebându-l pe Ron dacă își amintește cămașa pe care am făcut-o pentru el. Deși eu mi-o aminteam perfect, el avea doar o imagine vagă în minte.

ÎMI AMINTESC și de alte obiecte pe care le-am făcut la centrul de recuperare. Am încercat să țes un covor, să fac o jachetă și un set de piese de șah din lemn. Am început aceste proiecte cu mult entuziasm și am investit mult efort în ele, dar mi-am dat seama că îmi depășesc puterile și le-am abandonat pe drum. Interesant e că, atunci când mă gândesc la acele creații imperfecte, îmi dau seama că nu am cine știe ce afecțiune pentru de ele. Cumva, în ciuda incredibilei strădanii implicate în confecționarea lor, n-am ajuns să mă atașez de acele mici obiecte de artă nefinisate.

Amintirile mele de la centrul de recuperare m-au făcut să mă întreb dacă e important să termin un proiect ca să pot ajunge

la stadiul în care să-l supraevaluez. Cu alte cuvinte, ca să mă bucur de efectul IKEA, e necesar ca eforturile noastre să aibă succes, chiar și dacă succesul înseamnă pur și simplu să termini de făcut un obiect?

Conform raționamentului nostru despre efectul IKEA, mai mult efort înseamnă mai multă valorizare și satisfacție. Aceasta înseamnă că, pentru a potența sentimentul de mândrie și de apropiere în viața cotidiană, trebuie să-ți asumi crearea mai multor obiecte din cele pe care le folosești zi de zi. Dar dacă numai efortul investit nu e de ajuns? Dacă și ducerea la bun sfârșit a unei lucrări este un ingredient la fel

Adaptat în această manieră ar putea reacționa la fotografia lui Halle Berry sau a lui Orlando Bloom, să zicem, dând din umeri și spunând „Eh, nu-mi place nasul ei mic și simetric” sau „Câh, ditai clai de păr negru și strălucitor”.

Aceia dintre noi care nu arătăm grozav ar putea folosi o a doua abordare a adaptării. Am putea să nu ne schimbăm percepția estetică, dar să ne uităm la alte calități; am putea căuta, de pildă, simțul umorului sau bunătatea. În lumea din *Vulpea și strugurii*, aceasta ar însemna ca vulpea să reconsidere strugurii mai puțin arătoși căzuți pe pământ și să-i găsească delicioși

pentru că nu poate ajunge la cei de pe coardă.

Cum poate funcționa asta în lumea relațiilor de cuplu? Am o prietenă între două vârste, nici frumoasă, nici urâtă, care și-a întâlnit soțul prin [Match. Com](#) cu câțiva ani în urmă. „Era cineva la care nu prea aveai ce vedea”, mi-a spus ea. „Era chel, supraponderal, avea o mulțime de păr pe corp și era cu câțiva ani mai mare decât mine. Dar am înțeles că lucrurile astea nu sunt atât de importante. Voiam pe cineva care să fie deștept, cu o scară bună de valori și cu un simț dezvoltat al umorului – iar el le avea pe toate”. (Ați observat vreodată cum „simțul umorului” e aproape întotdeauna o exprimare codată pentru „neatractiv” atunci când cineva încearcă să joace rolul peștorului?)

Așadar, acum avem două modalități prin care se adaptează oamenii cu probleme de aspect estetic: fie ne alterăm percepția estetică astfel încât să începem să valorizăm imperfecțiunile, fie reconsiderăm importanța calităților care sunt pentru noi importante și neimportante. Ca să formulăm asta mai pe șleau, să luăm aceste două posibilități: a) pot femeile care atrag numai bărbați scunzi și chei să înceapă să agreeze aceste atribute la un bărbat? Sau b) ar putea aceste femei, care ar dori în continuare să aibă relații cu bărbați înalți și cu păr bogat, dar, realizând că nu e posibil, să-și îndrepte atenția către trăsături

nonfizice, ca bunătatea și simțul umorului?

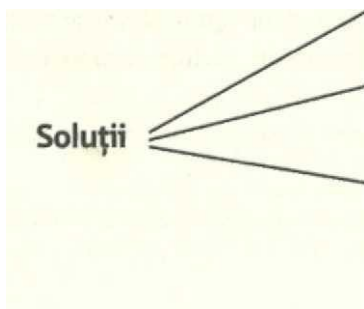
Pe lângă aceste două căi de adaptare și în ciuda încredibilei capacități a oamenilor de a se adapta la tot felul de lucruri (vezi capitolul 6, „Despre adaptare”), trebuie să avem în vedere și posibilitatea ca adaptarea să nu funcționeze într-un anumit caz particular. Asta ar însemna că persoanele cu probleme de aspect estetic nu vor reuși niciodată să se adapteze cu adevărat la limitările impuse de aspectul lor în ierarhia socială. (Dacă ești un bărbat de peste 50 de ani și mai crezi că orice femeie de douăzeci și ceva de ani ar fi încântată să iasă cu tine, ești exact genul la care mă refer.) Un astfel de eșec al adaptării este un drum spre dezamăgire continuă, pentru că, în absența ei, indivizi mai puțin atractivi vor fi dezamăgiți în mod repetat când nu vor reuși să cucerească partenerul ideal pe care cred că îl merită. Iar dacă se resemnează și se căsătoresc cu o altă persoană cu probleme de aspect estetic, vor simți mereu că meritau ceva mai bun – abia dacă poate fi vorba de o premisă a unei aventuri frumoase, nicidecum de o relație fericite.

**Cele trei moduri posibile de a aborda propriile noastre limitări fizice**

**Alterarea percepției estetice (îmi plac bărbații cu chelie...)**

**Reevaluarea ierarhiei calităților (Nu-mi plac bărbații cu chelie, dar mă uit după alte lucruri...)**

**Lipsa adaptării (N-or să-mi placă niciodată chelioșii. N-o să mă adaptez la poziția mea în ierarhia relațiilor de cuplu.)**



Care dintre cele trei abordări ilustrate în figura de la pagina precedentă credeți că descrie cel mai bine felul în care indivizii cu probleme de aspect estetic se raportează la propriile constrângeri?

Eu pariez pe capacitatea de a reordona ierarhia de criterii legate de ceea ce ne dorim de la un potențial tovarăș de viață, dar procesul căutării a fost interesant în felul lui.

### **Pe gustul meu sau nu?**

Ca să aflăm mai multe despre modul în care oamenii se adaptează la propriul aspect fizic imperfect, Leonard, George și cu mine am contactat doi tineri inventivi, James Hong și Jim

Young, și le-am cerut permisiunea să derulăm un studiu folosind site-ul lor, HOT or not (Vă place sau nu? Frumos sau urât?)\*. Când intri pe site ești întâmpinat de fotografia unui bărbat sau a unei femei de diverse vârste (peste 18 ani). Deasupra pozei se află o casetă cu o scală de la 1 (urât) la 10 (frumos). Dacă faci o evaluare fotografiei, apare o altă poză a unei alte persoane, împreună cu punctajul acordat persoanei anterioare.

Nu numai că poți evalua pozele altor persoane, dar poți să-ți publici propria fotografie pe site, pentru a fi cotate de ceilalți. \*\* Leonard, George și cu mine am apreciat în mod special această aplicație, pentru că ne ajuta să vedem cât de atractivi sunt oamenii care dau notele. (Ultima oară când am verificat, punctajul meu pe HOT or NOT era 6,4. Trebuie să fi fost o poză nereușită.) Cu aceste date puteam să vedem, de pildă, cum cineva care e notat drept neatractiv de utilizatorii site-ului (să spunem, cu nota 2) apreciază atractivitatea altora, comparativ cu cineva care e apreciat ca foarte atractiv (să spunem cu 9).

De ce ne-ar ajuta această aplicație? Ne-am dat seama că dacă persoanele cu probleme de aspect estetic *nu* s-au adaptat, viziunea lor asupra atractivității altora ar trebui să fie identică cu a celor foarte atractivi. De exemplu, dacă adaptarea nu a avut



loc, o persoană cotateă cu 2 și alta cu 8 vor vedea ambele un 9 ca fiind 9 și un 4 ca un 4. Pe de altă parte, dacă persoanele cu probleme de aspect estetic sau adaptat, schimbându-și perspectiva asupra atractivității altora, viziunea lor despre frumusețe ar trebui să difere de cea a persoanelor foarte atractive. De exemplu, dacă adaptarea a avut loc, o persoană cotateă cu 2 ar putea vedea un 9 ca un 6 și un 4 ca un 7, pe când o persoană notată cu 8 va vedea un 9 ca fiind 9 și un 4 ca un 4. Vestea cea bună pentru noi era că puteam măsura fenomenul! Pe scurt, examinând felul în care propria atractivitate influențează notele acordate altora, ne-am gândit că am putea descoperi ceva despre măsura în care are loc adaptarea. Intrigați de proiectul nostru, James și Jim ne-au pus la dispoziție punctaje și informații despre relațiile în care se găseau 16.550 de membri ai HOT or NOT pe durata a zece zile. Toți membrii eșantionului erau heterosexuali, iar majoritatea (75%) erau bărbați.\*

Prima analiză a relevat că aproape toată lumea avea cam aceeași percepție despre ceea ce e frumos și ce nu. Cu toții

— **Dacă n-ați vizitat niciodată [www. Hoțomot. Com](http://www.Hoțomot.Com), vă recomand să intrați neapărat, măcar pentru perspectiva pe care o proiectează asupra psihologiei umane.**

**\*\* Dat fiind specificul HOT or NOT, datele noastre,**

**cel mai probabil, supraestimau frumusețea în raport cu alte calități. Cu toate acestea, principiile pe care le-am examinat ar trebui să se aplice și altor tipuri de adaptare.**

**— Nu i-am inclus pe cei în căutare de persoane de același sex în primul studiu, dar aceasta ar putea fi o extensie interesantă a cercetării.**

Credem că oameni ca Halle Berry și Orlando Bloom sunt frumoși, indiferent de cum arătăm noi înșine; trăsăturile asimetrice sau dinții ieșiți în afară nu au devenit noul standard de frumusețe pentru cei cu probleme de aspect estetic.

Existența consensului asupra standardelor de frumusețe se opunea teoriei strugurilor acri, dar lăsa deschise două posibilități. Prima era că oamenii se adaptează învățând să dea mai multă importanță altor atribute, iar a doua, că nu există niciun fel de adaptare la nivelul estetic la care ne situăm.

Apoi am decis să testăm posibilitatea ca indivizii cu probleme de aspect estetic să fie pur și simplu lipsiți de conștiința limitărilor pe care ni le impune lipsa de frumusețe (sau, cel puțin, ca acesta să fie comportamentul nostru online). Pentru asta, am folosit o a doua aplicație interesantă a site-ului, numită „Meet Me” („îți propun să ne-ntâlnim”). Dacă ești un

bărbat care vede o fotografie a unei femei cu care ți-ar plăcea să te întâlnești, poți da click pe butonul „Meet Me” de deasupra fotografiei. Ea va primi o notificare prin care e informată că ești interesat s-o întâlnești, însoțită de câteva informații despre tine. Ideea e că, atunci când folosești facilitatea „Meet Me”, nu vei reacționa față de cealaltă persoană doar pe baza judecății estetice; vei vrea, de asemenea, să vezi și dacă ea e dispusă să-ți accepte invitația. (Deși o respingere anonimă e mult mai puțin dureroasă decât dacă ai fi refuzat prin viu grai, ea totuși contează.)

Ca să înțelegem mai bine utilitatea facilității „Meet Me”, să zicem că ești un tip cu o oarecare chelie, supraponderal, păros, dar înzestrat cu mult simț al umorului. Așa cum am aflat din topul preferințelor de mai sus, felul cum vedem atractivitatea altora nu e influențat de ceea ce vedem în oglindă. Dar cum pot burta ta neavenită și lipsa ta de farmec să-ți influențeze alegerea unei potențiale partenere? Dacă ai încerca să cucerești doar femei frumoase, ar însemna că realmente nu ești conștient (sau măcar neinfluențat) de lipsurile tale fizice. Pe de altă parte, dacă țintești un pic mai jos și ai încerca să întâlnești pe cineva mai apropiat nivelului tău – în ciuda faptului că îi socotești pe Halle Berry sau Orlando Bloom ca fiind de

nota 10, ar însemna că ești influențat de propria lipsă de atractivitate.

Datele noastre au arătat că indivizii slab cotați din eșantion erau, de fapt, foarte conștienți de nivelul lor de (ne) atractivitate. Deși această conștiință nu a influențat felul cum au

Perceput sau judecat ei atractivitatea altora (după cum a reieșit din punctajele oferite de ei), ea a afectat alegerile pe care le-au făcut în privința celor pe care îi voiau drept parteneri.

### **Adaptarea și arta întâlnirilor-fulger**

Datele din studiul HOT or NOT au eliminat două dintre cele trei ipoteze ale noastre despre procesul adaptării la propria lipsă de atractivitate. O singură variantă a rămas: la fel ca prietena mea între două vârste, oamenii se adaptează dând mai puțină importanță aspectului fizic al partenerului și învață să aprecieze alte însușiri.

Totuși, eliminarea a doua dintre variante nu înseamnă automat confirmarea singurei teorii rămase. Aveam nevoie de dovezi care să demonstreze că oamenii învață să aprecieze calități compensatorii – „Dragă, ești atât de deștept/haios/

Bun/atent/compatibil zodiacal / (completați cu alte calități)”. Din nefericire, datele din studiul HOT or NOT nu ne-

au putut ajuta în această privință, permițându-ne să măsurăm doar un singur lucru (atractivitatea fotogenică). Căutând un alt mediu în care am fi putut măsura acel inefabil „je ne sais quoi”, ne-am întors în lumea întâlnirilor-fulger.

Înainte de a vă povesti despre varianta noastră de întâlniri-fulger, permiteți-mi să le ofer neinițiaților o scurtă introducere în acest ritual contemporan de împerechere (dacă aveți ca hobby științele sociale, vă recomand cu tărie experiența).

Poate n-ați observat, dar întâlnirile-fulger sunt peste tot: de la baruri elegante din hoteluri de cinci stele până la sălile de clasă goale din școlile elementare; de la serate pentru corporatiști și până la brunch-urile combatanților de weekend.

Aceasta face căutarea iubirii eterne să pară un fel de goană după chilipiruri într-un bazar turcesc. Dar, cu toate criticile, întâlnirile-fulger sunt mai sigure și cu mai puțin potențial umilitor decât mersul în cluburi, întâlnirile în orb, combinațiile puse la cale de prieteni sau alte aranjamente amoroase mai puțin organizate.

Procesul generic al întâlnirilor-fulger aduce a ceva proiectat de un expert în studii de eficiență de la începutul secolului trecut. Un mic grup de oameni, în general între 20 și

50 de ani (heterosexuali, în număr egal bărbați și femei), se strânge într-o încăpere cu mese pentru două persoane. Fiecare persoană se înregistrează la organizatori și primește un număr de identificare și o fișă de punctaj. Jumătate dintre potențialii parteneri (de obicei femeile) stau la mese. La sunetul unui clopoțel, la fiecare patru până la opt minute, bărbații se mută la masa următoare, și tot așa.

Cât stau la masă, partenerii pot discuta despre orice. Deloc surprinzător, mulți își declară inițial uimirea jenată față de tot procesul, dar apoi pălăvrăgesc tot soiul de lucruri, încercând, de fapt, să afle informații utile fără să bată la ochi. Când clopoțelul sună și perechile se schimbă, iau o hotărâre: dacă Bob vrea să iasă cu Nina, scrie „da” pe foaia lui de punctaj în dreptul Ninei, iar dacă Nina vrea să iasă cu Bob, scrie „da” pe foaia ei de punctaj în dreptul lui Bob.

La sfârșitul evenimentului, organizatorii adună fișele și caută preferințele mutuale. Dacă Bob a scris „da” și pentru Lonnie, și pentru Nina, iar Lonnie i-a acordat lui Bob un „nu”, dar Nina un „da”, numai Ninei și lui Bob le vor fi date informațiile de contact ale fiecăruia, astfel încât să se poată cunoaște mai bine și poate chiar să iasă împreună ca o pereche obișnuită.

Varianta noastră de întâlnire-fulger a inclus câteva trăsături speciale. Întâi de toate, înaintea începerii evenimentului, am împărțit chestionare fiecărui participant. Le-am cerut să ierarhizeze importanța unor criterii diferite – atractivitatea fizică, inteligența, simțul umorului, încrederea și extroverti-rea – atunci când au în vedere un posibil partener. Am schimbat un pic și procesul întâlnirii-fulger în sine. La sfârșitul fiecărei „întâlniri”, participanții nu se mai mutau imediat la masa următoare. Le-am cerut să facă o pauză și să evalueze persoana pe care tocmai au cunoscut-o, folosind aceleași criterii (atractivitatea fizică, inteligența, simțul umorului, încrederea și extrovertirea). De asemenea, să ne spună și dacă ar dori să se revadă cu persoana respectivă.

Aceste măsuri ne-au furnizat trei tipuri de date. Sondajul dinaintea întâlnirii-fulger ne-a indicat ce calități sunt urmărite în general la un partener de cuplu. Din răspunsurile de după întâlnire am descoperit cum au fost evaluate persoanele în funcție de aceste calități. Am aflat și dacă voiau să revadă o persoană anume și să iasă într-adevăr cu ea în viitorul apropiat.

Prin urmare, să ne întoarcem la întrebarea noastră: persoanele cu probleme de aspect estetic vor valoriza oare la fel

atractivitatea ca și cele frumoase, demonstrând astfel că nu s-au adaptat? Sau vor acorda mai multă atenție altor atribute, cum ar fi simțul umorului, demonstrând că s-au adaptat prin schimbarea criteriilor de selecție a partenerului?

Mai întâi, am examinat răspunsurile participanților în privința preferințelor lor generale – cele oferite înainte de începerea evenimentului. Din perspectiva a ceea ce căutau la un partener de cuplu, cei care erau mai atractivi se interesau mai mult de atractivitate, în timp ce restul prețuiău mai mult alte însușiri (inteligența, simțul umorului și bunătatea). Acest rezultat a fost prima confirmare a faptului că oamenii cu probleme de aspect estetic își redistribuie cerințele în privința partenerilor. Am examinat apoi modul în care fiecare participant și-a evaluat potențialii parteneri în timpul evenimentului și cum anume s-a transpus această evaluare într-o intenție de a ieși împreună cu o ocazie viitoare. Și aici am regăsit același model: oamenii cu probleme de aspect estetic erau interesați să iasă împreună cu cineva pe care îl socoteau înzestrat cu simțul umorului, în timp ce persoanele atractive au fost mai înclinate să iasă cu cineva socotit drept arătos.

Dacă luăm rezultatele de la HOT or NOT, „Meet Me” și experimentele cu întâlniri-fulger, datele sugerează că, deși



nivelul propriei atractivități nu ne schimbă gusturile estetice, exercită totuși un puternic efect asupra priorităților noastre. Simplu spus, oamenii mai puțin atractivi învață să aprecieze calități care n-au legătură cu fizicul.

Desigur, asta ne conduce la întrebarea dacă indivizii cu probleme de aspect estetic sunt „mai profunzi” decât ceilalți, întrucât sunt mai puțin preocupați de frumusețe și mai sensibili la alte caracteristici. Sincer, aș prefera să evit discuția

Asta. În fond, dacă broscoiul adolescent se transformă într-un prinț adult, el ar putea, asemenea altor prinți, să considere frumusețea drept criteriu principal de alegere a partenerei. Indiferent de judecățile noastre de valoare despre importanța reală a frumuseții, e limpede că procesul de redistribuire a priorităților ne ajută să ne adaptăm. În cele din urmă, cu toții trebuie să ne împăcăm cu ceea ce suntem și cu ce putem oferi, iar adaptarea și reevaluarea sunt, la urma urmei, esențiale pentru a ne ajuta să fim mai fericiți.

## **PERSPECTIVA LUI ȘI PERSPECTIVA EI**

Nicio investigație a lumii cuplurilor n-ar fi completă fără să se acorde un pic de atenție diferențelor de gen. Rezultatele pe care le-am descris până acum au fost mixte și poate vă gândiți

că bărbații și femeile au reacții diferite în ceea ce privește atractivitatea. Nu-i așa?

Așa e. După cum s-a văzut, majoritatea diferențelor de gen din studiul HOT or NOT se potrivesc cu stereotipurile referitoare la gen și relații de cuplu. Să luăm, de pildă, credința larg răspândită că bărbații ar fi mai puțin selectivi în amor decât femeile. Se dovedește că nu e doar un clișeu: bărbații au fost mai dispuși cu 240% decât femeile să trimită invitații „Meet Me”.

Aceste date au confirmat și opinia curentă cum că bărbații sunt mai atenți la atractivitatea unei femei decât sunt femeile față de felul cum arată un bărbat, ceea ce se corelează și cu constatarea că bărbații sunt mai puțin preocupați de nivelul lor de atractivitate. În plus, bărbații au fost mult mai încrezători decât femeile – foarte atenți la atractivitatea femeilor pe care le „încercau” și înclinați să țintească către femei care erau „din altă ligă”, situate cu câteva puncte mai sus pe scala HOT or NOT. În paranteză fie spus, să considerăm că tendința masculină de a propune întâlniri mai multor femei și de a ținti cât mai sus (tendință pe care unii ar putea-o considera negativă) poate fi descrisă eufemistic prin expresia: „Bărbații sunt deschiși la minte în relațiile amoroase”? **Sfidând teorfa împerecherii**

## **armonizate**

Cu toții avem o serie de trăsături minunate și anumite defecte nedorite. De obicei ne acomodăm cu ele de la o vârstă tânără și ajungem să fim mulțumiți în general de locul nostru în societate și în ierarhia socială. Diferența pentru cineva ca mine a fost că eu am crescut cu un anumit set de convingeri despre mine însumi, și deodată a trebuit să mă confrunt cu o realitate nouă, fără să am posibilitatea unei adaptări lente, de-a lungul unei perioade mai lungi de timp. Bănuiesc că această schimbare bruscă mi-a accentuat dezideratele romantice, făcându-mă în același timp să privesc piața cuplurilor într-un mod ceva mai rece și mai detașat.

Ani de zile după accident, am suferit datorită efectelor pe care credeam că acesta îl va avea asupra viitorului meu din punct de vedere sentimental. Eram sigur că, din cauza cicatricelor, poziția mea în ierarhia împerecherilor armonizate se va schimba drastic, dar nu-mi puteam stăpâni nici gândul că poate greșesc pe undeva. Pe de o parte, am realizat că piața cuplurilor funcționează în multe privințe ca oricare altă piață și că valoarea mea se prăbușise peste noapte. În același timp, nu puteam scăpa de sentimentul profund că, de fapt, nu mă schimbasesm chiar atât de mult de mult și că pierderea de valoare

e neîntemeiată.

Gândindu-mă la asta și încercând să-mi limpezesc sentimentele, m-am întrebat cum aş reacţiona dacă aş fi perfect sănătos, iar cineva care ar fi suferit un accident asemănător cu al meu m-ar invita la o întâlnire. M-ar fi interesat? Aş fi fost mai puţin dispus să mă întâlnesc cu ea din cauza accidentului? Trebuie să recunosc că nu mi-a plăcut răspunsul pe care mi l-am dat și am început să mă întreb ce-aş mai putea

Aștepta din partea femeilor. Am ajuns la concluzia că trebuia să mă resemnez, iar asta m-a deprimat profund. Mă înnebunea ideea că femeile cărora le-ar fi plăcut să se întâlnească cu mine înainte de accident nu mă mai pot vedea ca pe un potențial partener. Și mă îngrozea gândul resemnării, atât pentru mine, cât și pentru o eventuală parteneră. Nu părea deloc o rețetă a fericirii.

TOATE ACESTE PROBLEME și-au găsit rezolvare pe când eram student la Universitatea North Carolina, la Chapel Hill. Într-o bună zi, șeful Departamentului de psihologie m-a numit în comitetul de organizare a colocviilor. Nu-mi amintesc mai nimic din timpul ședințelor comitetului, în afara faptului că am făcut logoul pentru anunțuri, dar îmi amintesc că stăteam la

masă vizavi de una dintre cele mai minunate persoane pe care le-am întâlnit vreodată: Sumi. Oricât ai forța teoria împerecherii armonizate, ea tot n-ar fi avut motive să se uite la mine. Am început să petrecem tot mai mult timp împreună. Am devenit prieteni. Ea îmi aprecia simțul umorului și, grație a ceea ce nu pot numi decât transformare magică, de la un punct încolo, a început să mă privească ca pe un potențial partener.

După 15 ani împreună și doi copii, și cu sprijinul datelor furnizate de HOT or NOT, îmi dau seama acum cât de norocos sunt că femeile acordă mai puțină atenție aspectului fizic decât bărbații (vă mulțumesc, dragi cititoare). Am ajuns să cred, de asemenea, că oricât de nesentimental ar suna, cântecul lui Stephen Stills conține mult adevăr. Departe de a pleda pentru infidelitate, *Iubește-l pe cel cu care ești* sugerează că avem capacitatea de a descoperi și iubi însușirile partenerului nostru. În locul resemnării alături de cineva marcat de cicatrice, cu câteva kilograme în plus, cu dantură de cal sau cu un păr imposibil, sfârșim prin a ne schimba perspectiva și începem să iubim persoana ascunsă în spatele măștii feței și a trupului. O altă victorie a capacității umane de adaptare!

## **I Când o piață cade**

**Un exemplu din relațiile pe internet** în secolele trecute, pețitoarea juca un rol foarte important în societățile tradiționale. Un bărbat sau o femeie (și părinții lor) îi spuneau pețitoarei „găsește-mi alesul, adu-mi o pradă”, cum spune cântecul din *Scripcarul de pe acoperiș*. Pentru a delimita mai bine aria de selecție pentru clienții ei, pețitoarea încerca să afle totul despre tineri și familiile lor (ceea ce explică de ce „pețitoare” a devenit sinonim cu „bârfă” sau „gură-spartă”). Când punea ochii pe câteva ținte posibile, făcea legătura între potențialii soți și soții și familiile lor. Pețitoarea avea o afacere eficientă, viabilă și era plătită pentru serviciile ei de intermediar (sau „market maker”, în limbaj bursier) care îi punea pe oameni în legătură.

Salt peste timp la mijlocul anilor '90 – o lume fără pețitoare (și, în majoritatea societăților occidentale, fără căsătorii aranjate), dar înainte de ascensiunea site-urilor matrimoniale. Idealurile romantice și ale libertății individuale erau predominante, ceea ce însemna și că fiecare persoană care voia să-și găsească perechea era lăsată să se descurce singură. De exemplu, îmi amintesc bine necazurile unui prieten pe care îl voi numi Seth, care era deștept, amuzant și destul de arătos.

Era proaspăt profesor, ceea ce însemna că lucra peste program ca să demonstreze că are calitățile necesare pentru

această poziție. Rareori părăsea biroul înainte de 8 sau 9 seara și tot acolo își petrecea și cele mai multe weekenduri (știu asta pentru că biroul meu era lângă al lui). Mama lui îl suna în fiecare weekend și îl tot pisa. „Fiule, muncești prea mult”, îi spunea. „Când o să ai timp să-ți găsești o fată bună? În curând o să fiu prea bătrână ca să mă mai pot bucura de nepoți!”

Seth era foarte inteligent și talentat, așa încât avea capacitatea de a-și atinge scopurile profesionale. Numai că cele romantice păreau de neatins. Fusese mereu un tip studios și n-avea cum să devină peste noapte un fluture de salon. Găsea dezgustătoare ideea de a publica sau de a răspunde la un anunț matrimonial. Puținii lui colegi din orașul universitar în care se mutase de curând nu erau din cale-afară de sociabili, așa că nu se ducea la prea multe petreceri. Erau o mulțime de studente drăguțe de la masterat care, judecând după privirile pe care i le aruncau, ar fi fost neîndoielnic bucuroase să iasă cu el, dar dacă ar fi făcut asta, universitatea nu l-ar fi privit cu ochi buni (în multe locuri, relațiile amoroase la birou sunt, de asemenea, descurajate).

Seth încerca să participe la activități pentru burlaci. A încercat dansuri de societate și excursii; a vrut chiar să vadă despre ce e vorba și într-o organizație religioasă. Dar el nu agreea

de fapt niciuna dintre aceste activități și nici celorlalți nu părea să le placă prea mult. „Clubul de drumeții era cu deosebire ciudat”, mi-a spus el mai târziu. „Era evident că nu interesa pe nimeni să exploreze frumusețea ținuturilor. Nu voiau decât să găsească potențiali parteneri de cuplu cărora să le placă drumețiile, fiindcă presupuneau că cineva cu astfel de preocupări ar fi o persoană bună în multe privințe”.

Bietul Seth. Iată un tip de treabă care ar fi putut fi foarte fericit alături de femeia potrivită, dar pe care nu știa cum s-o găsească. (Nu vă îngrijorați. După câțiva ani de căutări și-a întâlnit, în cele din urmă, perechea.) Ideea e că în absența unui coordonator eficient, de genul unei pețitoare, care să-l ajute, Seth a fost victima unui eșec al pieței. De fapt, fără a exagera prea mult, cred că piața oamenilor singuri este unul dintre cele mai flagrante rateuri ale pieței din societatea occidentală.

TRIBULAȚIILE LUI SETH au avut loc înainte de apariția site-urilor matrimoniale, care sunt piețe minunate și necesare în principiu. Dar, înainte de a examina această variantă modernă a pețitoare, să vedem cum funcționează în general piețele. În esență, ele sunt mecanisme de coordonare care permit oamenilor să economisească timp în atingerea scopurilor



propuse. Dată fiind utilitatea lor, piețele au devenit din ce în ce mai centralizate și mai bine organizate. Luați în calcul ce face supermarketurile să fie „super”. Ele vă scutesc de bătaia de cap de a vă duce până la brutărie, la măcelărie, la piața de legume, la magazinul de hrană pentru animale și la farmacie; puteți cumpăra tot ce vă trebuie pentru o săptămână dintr-un singur loc confortabil. Mai general spus, piețele sunt o parte integrantă și importantă a vieții noastre, influențându-ne și cele mai personale opțiuni.

Pe lângă piața alimentară, imobiliară, a locurilor de muncă, a celor mai variate articole (cunoscută și ca ebay), există și piețele financiare. O bancă, de pildă, este un centru care facilitează găsirea și obținerea fondurilor, prin credite și împrumuturi, de către populație. Alți jucători de pe piață, cum ar fi brokerii imobiliari, de exemplu, încearcă după modelul peșitoarei să înțeleagă nevoile vânzătorilor și ale cumpărătorilor și să le potrivească. Chiar și o companie de evaluare ca Kelley Blue Book, care propune prețuri de piață pentru mașini la mâna a doua, poate fi privită ca un market maker, pentru că oferă cumpărătorilor și vânzătorilor un punct de plecare pentru negociere. Pe scurt, piețele reprezintă un segment extrem de important al economiei.

Desigur, piețele ne amintesc mereu că ele pot cădea, uneori în chip dramatic, așa cum s-a întâmplat cu Enron pe piața energetică și cu multe instituții bancare în criza creditelor ipotecare secundare din 2008. În general însă, piețele care permit coordonarea între oameni sunt, în esență, benefice. (Evident că ar fi minunat dacă am putea proiecta piețe care să ne ofere doar avantajele, nu și slăbiciunile lor.)

PIAȚA PENTRU oameni singuri este o zonă periferică a vieții în care ne-am deplasat treptat de la o piață centrală către un loc în care fiecare dintre noi trebuie să ne purtăm singuri de grijă. Ca să înțelegem cât de complicat poate fi efortul de a găsi un partener în absența unei piețe organizate, să ne închipuim un oraș cu o mie de persoane neimplicate în relații de cuplu și că fiecare dintre ele vrea să se căsătorească (aduce un pic cu o idee de reality show, de fapt). Pe această piață restrânsă – presupunând că nu există pețitoare – cum determinați care sunt cuplurile perfecte? Cum potriviți fiecare pereche în așa fel încât partenerii nu doar să se placă, dar să și rămână împreună? Ideal ar fi ca fiecare în parte să se întâlnească cu toți membrii comunității, de câteva ori, ca să-l găsească pe cel potrivit, dar, eliminând varianta unei mega-întâlniri-ful-ger, pentru așa ceva ar fi nevoie de foarte mult timp.

Ajunși în acest punct, permiteți-mi să comentez puțin situația persoanelor singure din societatea americană de azi. Tinerii americani se mută dintr-un loc într-altul mai mult decât oricând, urmându-și studiile și carieră. Prietenii și

Relațiile romantice care au abundat în perioada liceului sunt întrerupte brusc, pe măsură ce tinerii își iau zborul către alte zări. La fel ca și liceul, colegiile oferă o ambianță propice prietenilor și relațiilor sentimentale, dar și acestea sfârșesc deseori când absolvenții își găsesc slujbe în alte orașe. (Astăzi, grație internetului, companiile fac frecvent recrutări pe arii geografice largi și dispersate, ceea ce înseamnă că mulți ajung să lucreze foarte departe de prieteni și de familie.)

Din momentul în care absolvenții își iau în primire posturile aflate la zeci de kilometri de casă, timpul lor liber e limitat. Tinerii, neavând prea multă experiență profesională, trebuie să muncească din greu pentru a se afirma, mai ales pe o piață a muncii atât de competitivă. Relațiile amoroase la locul de muncă sunt în general nerecomandate, dacă nu chiar interzise. Cei mai mulți tineri își schimbă slujbele des și se mută din nou, ceea ce le perturbă iarăși viața socială. Cu fiecare mutare, relațiile pe care le dezvoltă, direct sau indirect, sunt scurtate –

ceea ce le afectează mai departe șansele de a-și găsi pe cineva, pentru că adesea prietenii îi prezintă pe cei din cercul lor altor potențiali parteneri. Una peste alta, asta înseamnă că progresele în eficiența pieței muncii pentru tinerii profesioniști s-au făcut, într-o mare măsură, pe spezele ineficienței pieței pentru tineri aflați în căutarea unor parteneri.

### **Intră în scenă site-urile matrimoniale**

Am fost îngrijorat de greutățile întâmpinate de Seth și alți câțiva prieteni ai mei înainte de apariția site-urilor matrimoniale. Am fost încântat să aud despre site-uri precum [Match. Com](#), eharmony sau [JDate. Com](#). „Ce cale minunată de a rezolva problema oamenilor singuri”, m-am gândit. Curios să aflu cum funcționează, m-am adâncit în lumea acestor site-uri.

Ce fac aceste site-uri, mai exact? Să luăm un caz ipotetic de suflet în căutarea perechii, pe nume Michelle. Ea se înscrie pe site completând un chestionar cu datele și preferințele ei. Fiecare serviciu de întâlniri virtuale are propria sa variantă de chestionar, dar toate cer date demografice de bază (vârstă, loc de rezidență, venit, și așa mai departe), precum și informații despre valori personale, atitudini și stil de viață. Chestionarul îi cerea lui Michelle și informații despre preferințe: Ce tip de relație caută? Ce ar dori de la un potențial partener? Michelle specifică

vârsta și greutatea pe care o are\*. Afirmă că este o persoană deschisă, amuzantă, vegetariană și că e în căutarea unei relații stabile cu un bărbat înalt, educat, bogat și vegetarian. Mai adaugă o scurtă prezentare, mai personală, despre sine. În fine, încarcă și câteva fotografii ale ei, pentru ca membrii site-ului să vadă cum arată.

După ce Michelle a parcurs acești pași, e gata să-și caute sufletul-pereche. Dintre profilurile celor pe care sistemul i le recomandă, Michelle alege câțiva bărbați pentru a-i studia mai îndeaproape. Le citește profilurile, se uită la poze și, dacă e interesată, le trimite mesaje prin intermediul site-ului. Dacă interesul e reciproc, cei doi încep să corespundeze. Dacă totul merge bine, își aranjează o întâlnire reală. (Termenul de „întâlniri virtuale” este, firește, înșelător. Da, oamenii sortează câteva profiluri online și corespundează unii cu alții prin e-mail, dar întâlnirile propriu-zise se întâmplă în lumea reală, offline.)

— **Michelle va șterge probabil câțiva ani și câteva kilograme, desigur. Oamenii tind adesea să mintă în privința cifrelor pe un site matrimonial – bărbații devin acolo mai înalți și mai bogați, iar femeile mai zvelte și mai tinere decât în realitate.**

Odată ce am aflat ce presupune în realitate procesul întâlnirilor virtuale, entuziasmul meu pentru această piață potențial utilă s-a transformat în dezamăgire. Oricâte amendamente ar trebui aduse pieței oamenilor singuri, mi se părea că modul în care piețele de întâlniri virtuale abordau subiectul nu promitea o soluție de rezolvare a problemei celor singuri. Cum puteau toate întrebările cu grilă, punctele bifate și criteriile de acolo să reprezinte corect niște oameni? La urma urmei, suntem mai mult decât suma părților noastre (cu câteva excepții, firește). Suntem mai mult decât înălțime, greutate, religie și venit. Alții ne judecă pe baza unor însușiri generale de ordin subiectiv și estetic, cum ar fi stilul nostru de a vorbi sau simțul umorului. Suntem, de asemenea, și un anumit miros, o scânteiere a ochilor, o strângere de mână, sunetul unui râs sau o încruntare de sprânceană – calități inefabile care nu pot fi prinse cu ușurință într-o bază de date.

Problema fundamentală este că site-urile matrimoniale își tratează utilizatorii ca pe niște bunuri investigabile, ca și cum ar fi camere foto digitale ce pot fi descrise complet printr-un număr mic de attribute, ca megapixeli, deschiderea lentilelor și capacitatea de stocare. Dar, în realitate, dacă potențialii parteneri de cuplu ar putea fi considerați „produse”, ei ar fi mai aproape

de ceea ce economiștii numesc „bunuri a căror valoare se stabilește post-factum”. Asemenea experiențelor unor cine frumoase, parfumurilor sau artei, oamenii nu pot fi descriși atât de simplu și eficient cum presupun site-urile matrimoniale. În esență, a încerca să înțelegi ce se întâmplă într-o relație fără să ții cont de nuanțele atracției și ale romantismului este ca și cum ai vrea să înțelegi fotbalul american analizând X-urile, O-urile și săgețile din manual, sau să-ți dai seama de gustul unei prăjitură citind eticheta cu valorile nutriționale ale ingredientelor.

ATUNCI DE CE site-urile de întâlniri virtuale le cer oamenilor să facă o caracterizare proprie și a partenerilor ideali folosind criterii cantitative? Bănuiesc că explicația ține de faptul că e relativ ușor să transpui cuvinte ca „protestant”, „liberal”, „înalt de 1,76 m”, „61 kg”, „corp lucrat” și „profesionist” într-o bază de date operativă. Dar e posibil ca, în dorința lor de a face sistemul compatibil cu ceea ce pot face computerele, site-urile respective să forțeze concepția noastră, adesea nebuloasă, despre un partener ideal să se conformeze unui set de parametri simpli – și prin aceasta sistemul să devină mai puțin util?

Pentru a răspunde acestor întrebări, Jeana Frost (fostă doctorandă la MIT Media Lab, actualmente antreprenor social), Zoe Chance (doctorandă la Harvard), Mike Norton și cu mine

am pus la cale primul nostru studiu asupra întâlnirilor virtuale. Am postat un anunț pe un site de profil, cu textul „Click aici pentru a participa la un studiu al MIT despre alegerea partenerilor de cuplu”. În curând, am strâns o mulțime de voluntari care ne-au relatat experiențele lor. Au răspuns la întrebări despre câte ore petrec căutând profiluri ale unor potențiali parteneri (din nou, folosind criterii standard, ca înălțimea sau veniturile); cât de mult timp petrec în conversații prin e-mail cu cei care par a fi o pereche interesantă; cât de multe întâlniri față-n față au avut în cele din urmă.

Am constatat că oamenii au petrecut în medie 5,2 ore pe săptămână căutând profiluri și 6,7 ore pe săptămână conversând prin e-mail, în total aproape 12 ore pe săptămână în fața calculatorului. Care a fost rezultatul, vă întrebați? Participanții la sondaj au petrecut numai 1,8 ore pe săptămână în întâlniri reale cu potențialii parteneri, iar cel mai adesea s-a concretizat printr-o singură ieșire, semifrustrantă, la o cafea.

Ăsta da eșec al pieței. Raportul de sub 6:1 vorbește de la sine. Imaginează-ți că mergi șase ore cu mașina ca să petreci o singură oră pe plajă cu un prieten (sau, mai rău, cu cineva pe care nu-l cunoști prea bine și nu ești sigur dacă îți va plăcea).



Prin urmare, părea greu de explicat de ce cineva în toate mințile și-ar pierde timpul cu întâlnirile virtuale.

Firește, puteți argumenta că partea online a poveștii e plăcută în sine – cam cum e colindatul magazinelor fără să cumperi nimic, așa că am decis să întrebăm și asta. Le-am cerut participanților să compare experiența corespondenței online cu cea a întâlnirii propriu-zise, respectiv cu momentul în care sunt singuri acasă și se uită la un film. Participanții au considerat întâlnirile mai interesante decât corespondența online. Dar ghiciți cum au apreciat vizionarea filmului. Ați ghicit – erau atât de decepționați de experiența căutării partenerilor online, încât preferau mai degrabă să stea acasă pe canapea și să vadă un film, *You ve Got Mail*, de pildă.

Reieșea, așadar, din această primă evaluare că așa-numitele întâlniri online nu sunt atât de plăcute pe cât s-ar crede, în realitate, întâlnire online este un termen impropriu. Dacă ar fi să numești activitatea într-un mod mai precis, atunci „căutare online și prezentare-reclamă” ar descrie mai bine fenomenul.

SONDAJUL NOSTRU nu ne spunea însă dacă de vină era tentativa de a reduce oamenii la însușiri formalizabile într-o bază de date. Ca să verificăm această problemă, am făcut un nou studiu. De data asta, am cerut utilizatorilor de site-uri

matrimoniale să ne descrie doar atributele și calitățile pe care le considerau a fi cele mai importante în selecția unui partener. Apoi am dat lista cu caracteristicile indicate unui grup independent de codificatori (asistenți de cercetare care clasifică răspunsurile cu final deschis ale unui sondaj în funcție de anumite criterii prestabilite). Le-am cerut codificatorilor să clasifice fiecare răspuns: atributul respectiv putea fi măsurat cu ușurință și făcut accesibil căutării printr-un algoritm computerizat (de pildă, înălțimea, greutatea, culoarea ochilor și a părului, nivelul de studii și așa mai departe)? Sau era bazat pe experiență și dificil de redat la căutare (de pildă, preferința pentru show-urile celor de la Monty Python ori pasiunea pentru câinii golden retriever)? Rezultatele au arătat că utilizatorii erau de circa trei ori mai interesați de atributele bazate pe experiență decât de cele formalizabile, iar tendința era și mai pronunțată în cazul celor care au afirmat că sunt în căutarea unor relații pe termen lung decât în cazul amatorilor de relații de scurtă durată. Combinate, rezultatele studiului nostru au demonstrat că folosirea atributelor formalizabile pentru selectarea online a partenerilor este nenaturală, chiar și pentru cei care au multă experiență în acest gen de activitate.

Din păcate, asta nu e de bun augur pentru site-urile de

întâlniri online. Utilizatorii nu sunt din cale-afară de încântați de activitatea acestora; găsesc procesul de căutare greoi, consumator de timp, neintuitiv și prea puțin informativ. În fine, le fac prea puțină plăcere, sau deloc, „întâlnirile” online. Până la urmă, cheltuiesc o groază de efort lucrând cu un instrument a cărui capacitate de a-și îndeplini scopul de bază este îndoielnică.

### **Întâlnire online care dă greș: Povestea lui Scott**

Gândiți-vă la cei mai organizați oameni pe care-i cunoașteți. Poate știți o femeie care își organizează garderoba după

Anotimp, culoare, mărime și gradul de eleganță. Iar la polul opus, un tânăr care-și împarte hainele în categorii ca „purtate o zi”, „bune pentru acasă”, „pentru sală” și „jegoase”. În toate cazurile, oamenii pot fi surprinzător de inventivi când e vorba de sistematizarea vieții lor pentru a obține maximum de eficiență și de confort.

Am întâlnit odată un student la MIT care găsisse o metodă extraordinară de a-și împărți potențialele iubite pe categorii. Obiectivul lui Scott era să găsească femeia perfectă și folosea în acest sens un sistem foarte complex, consumator de timp. În fiecare zi intra pe site ca să caute cel puțin zece femei care îi

îndeplineau criteriile: între altele, voia pe cineva care să fi absolvit colegiul, să fie în formă fizică bună și să știe bine o altă limbă decât engleza. După ce găsea candidatele potrivite, le trimitea un prim chestionar cu întrebări despre ce muzică le plăcea, unde au făcut școala, care erau cărțile lor preferate, și așa mai departe. Dacă îl satisfăceau răspunsurile, trecea la faza a doua de selecție, din cele patru pe care le concepusese.

În faza a doua, Scott le trimitea un al doilea chestionar, cu și mai multe întrebări. Din nou, răspunsurile „corecte” însemnau trecerea la nivelul următor. În faza a treia, femeia primea un telefon, în timpul căruia trebuia să răspundă altor întrebări. Dacă și conversația mergea bine, urma faza a patra – întâlnirea la o cafea.

Scott a dezvoltat și un sistem elaborat de monitorizare a potențialelor – și din ce în ce mai numeroaselor – iubite. Fiind un tip foarte deștept și analitic, centraliza rezultatele într-un grafic unde trecea numele fiecăreia, stadiul relației, punctajul obținut pe baza răspunsurilor la diferitele întrebări, precum și potențialul ei de ansamblu de a-i deveni iubită. Mai multe femei înregistrate în grafic, gândea el, mai multe șanse să-și găsească iubirea vieții. Scott era extrem de disciplinat în privința asta.

După câțiva ani de căutări, Scott s-a întâlnit la cafea cu

Angela. După ce a întâlnit-o, a fost sigur că Angela era ideală în toate privințele. Satisfăcea toate criteriile și, mai important, părea să-l placă. Scott era în al nouălea cer.

Atingându-și obiectivul, Scott s-a gândit că nu mai are nevoie de elaboratul lui sistem, dar nu voia nici ca acesta să se piardă. A auzit că fac studii de comportament asupra întâlnirilor online, așa că a trecut într-o zi pe la biroul meu și s-a prezentat. Și-a descris sistemul și mi-a spus că ar putea să-mi fie de folos în cercetare. Mi-a dat apoi un disc cu toate datele strânse de el, care includeau chestionarele, întrebările și, firește, informațiile despre toate candidatulor selectate. Am fost uimit și un pic îngrozit să văd că a strâns informații despre mai bine de 10.000 de femei.

Din păcate, deși deloc surprinzător, povestea a avut un sfârșit nefericit. După două săptămâni, am auzit că iubita selectată cu atâta migală de Scott i-a respins propunerea de căsătorie. Mai mult decât atât, în efortul lui herculean de a-și ține evidențele sub control a fost atât de absorbit în laboriosul demers de evaluare a femeilor, încât nu avusese timp pentru o viață socială adevărată și a rămas fără un umăr pe care să plângă.

Scott, după cum se vede, a fost doar o victimă în plus a

unei piețe care a dat greș.

## **Experimente cu întâlniri virtuale**

Rezultatele experimentului nostru inițial au fost mai curând deprimante. Dar, optimist ca întotdeauna, încă speram

Că printr-o înțelegere mai bună a problemei, am fi putut ajunge la o ameliorare a mecanismelor interacțiunii virtuale. Exista vreo cale de a face întâlnirile online mai plăcute și de a spori în același timp șansele oamenilor de a găsi perechea potrivită?

Am făcut un pas înapoi și ne-am gândit gândit la întâlnirile romantice obișnuite – ciudatele și complexe ritualuri la care participăm cu toții la un moment al vieții. Din perspectiva evoluției, ne-am aștepta ca ele să fie un proces util de tatonare reciprocă, în vederea cunoașterii, a potențialilor parteneri – unul încercat și îmbunătățit de-a lungul anilor. Iar dacă acest ritual este un mecanism bun – sau măcar cel mai bun existent până acum, de ce să nu-l folosim ca punct de plecare în misiunea noastră de a crea o experiență online mai bună?

Dacă ne gândim la felul în care se desfășoară întâlnirile standard, e limpede că nu e vorba despre doi oameni care stau împreună într-un spațiu gol, concentrați exclusiv unul asupra

altuia sau făcând schimb de păreri despre vremea rece și ploioasă de-afară. E vorba de a trăi ceva împreună: doi oameni uitându-se la un film, degustând o masă, mergând la o petrecere sau la un muzeu, și așa mai departe. Cu alte cuvinte, întâlnirea presupune să trăiești ceva anume împreună cu altă persoană într-un mediu care funcționează ca un catalizator al interacțiunii. Când ne întâlnim cu cineva la un vernisaj, la un eveniment sportiv sau la o grădină zoologică, putem vedea cum interacționează persoana respectivă cu lumea din jurul nostru – e oare tipul de om care se poartă urât cu un chelner și nu-i lasă bacșiș sau este răbdător și politicos? Facem observații care ne ajută să ne dăm seamă cum ar fi să trăiești alături de acea persoană în viața de zi cu zi.

Pornind de la premisa că evoluția naturală a procesului de cunoaștere reciprocă ne oferă mai multe învățăminte decât inginerii de la eharmony, ne-am decis să introducem în mediul online elemente ale întâlnirilor din viața reală. Sperând să simulăm felul în care oamenii interacționează în viața reală, am lansat un site matrimonial simplu, folosind „Chat Circles” („Cercuri de conversație”), un mediu virtual creat de Fernanda Viegas și Judith Donath de la MIT Media Lab. După logarea pe site, membrii alegeau o formă (pătrat, triunghi, cerc etc.) și o

culoare (roșu, verde, galben, albastru, violet etc). Intrând în spațiul virtual, să zicem, ca un cerc roșu, participantul mișca mouse-ul ca să exploreze obiectele din spațiu. Obiectele erau imagini ale unor oameni, clipuri video, diverse articole, cum ar fi pantofi, plus ceva artă abstractă. Membrii puteau să vadă, de asemenea, și alte forme care îi reprezentau pe ceilalți utilizatori. Când două forme se apropiau una de alta, puteau începe o conversație prin mesaje instant. Evident, acest mediu nu putea reprezenta toată gama de interacțiuni posibile în viața reală, dar am vrut să vedem cum funcționa varianta noastră de întâlniri virtuale.

Am sperat că formele vor folosi galeriile simulate nu doar ca să discute între ele, ci și pentru a comenta imaginile pe care le vedeau. După cum ne-am așteptat, conversațiile rezultate au semănat destul de mult cu cele purtate în viața reală („Îți place pictura asta?” „Nu în mod deosebit, îl prefer pe Matisse.”)

SCOPUL PRINCIPAL era să comparăm mediul nostru de întâlniri virtuale (oarecum sărăcuț) cu un site matrimonial standard. Ca atare, am cerut unui grup de utilizatori dornici să se implice într-o întâlnire virtuală standard (proces care necesita parcurgerea datelor de bază ale persoanei respective, răspunsuri la întrebări despre genul de relație urmărit, scrierea



unui eseu despre ei înșiși și trimiterea un mesaj celeilalte persoane). Le-am cerut să se implice și într-o întâlnire

Virtuală în condițiile site-ului nostru (adică să exploreze spațiul împreună cu celălalt, să se uite la diferite imagini și să converseze prin mesaje instant). După ce fiecare participant a cunoscut câte o persoană folosind metoda standard, și altă persoană folosind metoda site-ului nostru, ne-am pregătit de confruntare.

Ca să pregătim ringul înfruntării celor două abordări, am organizat un eveniment de întâlniri-fulger, precum cel descris în capitolul 7, „Pe gustul meu sau nu?”. În cadrul evenimentului nostru experimental, participanții au avut ocazia să stea față în față cu o serie de persoane, incluzându-le pe cele întâlnite în scenariul online standard și pe cele întâlnite în scenariul lumii noastre virtuale. Evenimentul întâlnirii-fulger pus la cale de noi diferea de varianta originală și din alt motiv. După fiecare patru minute de interacțiune la mesele unde erau așezați, participanții răspundeau la următoarele întrebări despre persoanele pe care tocmai le cunoscuseră:

Cât de mult vă place această persoană?

Cât de compatibil credeți că sunteți cu această persoană?

Cât de interesantă găsiți această persoană?

Cât de bine vă simțiți cu această persoană?

Participanții noștri au răspuns la fiecare întrebare cu câte o notă de la 1 la 10, unde 1 însemna „deloc”, iar 10 „foarte (mult)”. După cum se obișnuiește în cadrul întâlnirilor-fulger, i-am întrebat dacă erau interesați să se mai întâlnească cu persoanele respective în viitor.

CA SĂ REZUMĂM, experimentul a avut trei părți. Mai întâi, fiecare participant a avut o întâlnire online standard și una în mediul virtual propus de noi. Apoi, au participat la o întâlnire-fulger cu mulți parteneri, care a inclus persoana contactată online și persoana cu care au avut întâlnirea virtuală. (Nu le-am dezvăluit identitatea partenerilor, lăsându-i să-i recunoască – sau nu – pe foștii interlocutori.) La final, după întâlnirea-fulger, ne-au spus ce părere aveau despre cei de la mese și dacă ar dori să continue relația cu ei. Am vrut să vedem dacă experiența inițială – fie cea online standard, fie întâlnirea virtuală – contează în decizia de a continua o relație în viața de zi cu zi.

Am constatat că atât bărbaților, cât și femeilor le-au plăcut mai mult acei parteneri din cadrul întâlnirii-fulger pe care îi întâlniseră deja în mediul virtual creat de noi. De fapt, au fost de două ori mai interesați să întâlnească în viața reală partenerii

cunoscuți în mediul virtual pe care îl concepuserăm, în comparație cu cei întâlniți în mediul online standard.

DE CE A AVUT mult mai mult succes varianta întâlnirii virtuale? Răspunsul, bănuiesc, e acela că structura de bază folosită în mediul virtual propus de noi a fost mult mai compatibilă cu o altă structură, mult mai veche: creierul uman. În lumea noastră virtuală, oamenii au făcut același tip de evaluări despre experiențe și oameni pe care obișnuim să le facem și în viața de zi cu zi. Fiindcă aceste evaluări erau mult mai compatibile cu modul natural în care prelucrăm informația în viața de zi cu zi, interacțiunile virtuale au fost mai utile și mai informative.

Ca să exemplificăm, să ne imaginăm că ești un burlac interesat de o relație pe termen lung și că te duci să iei cina cu o femeie pe nume Janet. E minionă, șatenă, cu ochi căprui și un zâmbet drăguț, cântă la vioară, îi plac filmele și are o voce blajină; poate e un pic introvertită. Îți sorbi vinul și te întrebi: „Cât de mult îmi place de ea?”. Poate chiar te întrebi:

„Cât de dispus sunt să fiu cu ea într-o relație pe termen scurt, mediu sau lung?”

Apoi pleci către o altă întâlnire, cu Julia. Janet și Julia

sunt destul de diferite. Julia e mai înaltă și mai extrovertită decât Janet, are un MBA, un răs catifelat și îi place să se plimbe cu barca. Poate simți că-ți place mai mult Janet decât Julia și c-ai vrea să petreci mai mult timp cu ea, dar nu e ușor să spui de ce sau să indici acele câteva elemente care te fac s-o placi mai mult. Este felul cum arată? Felul cum zâmbește? Simțul umorului? Nu poți să pui degetul pe ceea ce te atrage la Janet, dar ai o intuiție viscerală legată de asta\*.

În plus, chiar dacă Janet și Julia s-au descris corect spunând că au simțul umorului, ceea ce unii consideră amuzament nu e valabil pentru toată lumea. Celor cărora le plac *Three Stooges* pot să nu aprecieze *Cercul Zburător Monty Python*. Fanii lui David Letterman pot să nu aprecieze *The Office*. Fanii celor de mai sus pot pretinde cu îndreptățire că au un simț dezvoltat al umorului, dar, numai dacă împărtășiți o anumită experiență cu altcineva – de pildă, vizionând împreună *Saturday Night Live* – puteți conchide că sunteți compatibili la capitolul umor.

În cele din urmă, oamenii sunt echivalentul a ceea ce în terminologia de marketing se cheamă bunuri a căror valoare se stabilește post-factum. În același fel în care compoziția chimică a unui broccoli sau a unei plăcinte cu nuci pecan nu ne va ajuta

să înțelegem mai bine gustul real al mâncărilor respective, analiza oamenilor prin descompunerea în

## **ÎNTÂLNIRE-FULGER PENTRU PERSOANE MAI VÂRSTNICE**

Apropo de asta, sensibilitatea față de anumite lucruri ce nu pot fi standardizate funcționează la fel de bine și în cazul întâlnirilor nu chiar atât de romantice. Cu ceva vreme în urmă, Jeana Frost și cu mine am încercat să organizăm niște întâlniri-fulger pentru persoane mai. În vârstă (65 de ani și peste). Scopul era să lărgim cercul social al unor oameni proaspăt intrați în comunitatea pensionarilor și, prin asta, să le îmbunătățim starea de bine și sănătatea\*. Ne așteptam ca evenimentele respective să fie niște mari reușite, dar primele au fost doar eșecuri. O mulțime de oameni au dorit să participe, dar când s-au așezat la mese și s-au văzut față în față, discuțiile s-au urnit greu și au fost stingheritoare.

De ce s-a întâmplat asta? La întâlniri le-fulger standard, discuțiile nu sunt prea interesante („Unde ai făcut școala?” „Cu ce te ocupi?”), dar fiecare înțelege scopul de bază – încearcă să-și dea seama dacă persoana cu care discută ar putea fi un partener potrivit. În schimb, participanții noștri nu împărtășeau cu toții același scop de bază. Deși unii sperau la o relație

romantică, alții erau mai interesați să-și facă prieteni. Această diversitate de scopuri a făcut ca tot procesul să fie dificil, stângaci și, în cele din urmă, nesatisfăcător.

Realizând ce anume nu funcționase cum trebuie, Jeana a propus ca la următorul eveniment fiecare participant să aducă cu sine un obiect important (de pildă, un suvenir sau o fotografie), pentru a-l folosi ca punct de plecare în conversație. De data asta, abia dacă i-am mai putut opri din vorbă. Discuțiile erau mult mai profunde și mai interesante. Evenimentele au legat multe prietenii. Și în acest caz, prezența unui obiect adus din afară a stimulat discuțiile și a dus la un rezultat mai bun.

E interesant cum, uneori, avem nevoie doar de ceva mărunț – orice – ca să punem pe roate un lucru bun.

— **Pentru mai multe detalii despre importanța vieții sociale pentru sănătate, vezi cartea lui Ellen Langer *Counterclockwise*.**

— **Dacă vreți să încercați așa ceva, cereți-le unor cunoscuți să se descrie pe ei înșiși folosind metodele standard ale site-urilor matrimoniale (fără a da informații care să le divulge identitatea). Apoi verificați dacă puteți recunoaște, pe baza profilurilor, pe cine anume agreeți și pe cine nu puteți suferi.**

Atributele lor individuale nu prea ne e de folos ca să aflăm cum ar fi să petrecem un timp sau să locuim împreună cu ei. Aceasta este esența problemei unei piețe ce încearcă să transforme oamenii într-o listă de atribute care pot fi căutate ordine. Deși cuvinte ca „ochi: căprui” sunt ușor de tastat și de căutat, în realitate noi nu vedem și evaluăm în acest mod potențialii parteneri de cuplu. Acesta e și punctul în care se concentrează avantajele unor întâlniri în mediul virtual. Ele lasă loc nuanțelor, fiind mai semnificative, și ne permit să folosim același tip de evaluări pe care obișnuim să le facem în viața de zi cu zi.

În fine, cercetarea noastră sugerează că piața online a burlacilor ar trebui să fie structurată pornind de la înțelegerea a ceea ce oamenii fac în mod natural. Ar trebui să folosească tehnologia în mod corespunzător cu ceea ce ne pricepem mai bine să facem și să ne ajute cu lucrurile care nu se încadrează în capacitățile noastre înnăscute. **Să facem site-uri pentru Homer Simpson** în ciuda invenției site-urilor matrimoniale, cred că eșecul continuu al pieței burlacilor demonstrează importanța științelor sociale. Ca să fie limpede: susțin ideea întâlnirilor online. Cred doar că trebuie ca ele să aibă loc într-un mod mai

compatibil necesităților umane.

Gândiți-vă la asta: când designerii proiectează obiecte fizice – pantofi, curele, pantaloni, cești, scaune, și așa mai departe, ei țin cont de limitările fizice ale oamenilor. Încearcă să înțeleagă ce pot și ce nu pot face oamenii, așa încât creează și fabrică produse care pot fi folosite de toată lumea în viața cotidiană (cu câteva excepții, firește).

Dar când oamenii proiectează bunuri intangibile, ca asigurări de sănătate, planuri de economii, de pensii și chiar site-uri matrimoniale, par să uite de limitările noastre înnăscute. Poate că acești designeri sunt doar prea optimiști în privința capacităților noastre; ei par să creadă că suntem la fel ca hiperraționalul domn Spock din *Star Trek*. Creatorii de produse și servicii intangibile presupun că ne cunoaștem perfect propriile minți, că putem să calculăm totul, să comparăm toate opțiunile și să alegem întotdeauna cea mai bună și mai adecvată direcție de acțiune.

Dar dacă, de fapt – așa cum au arătat economiștii comportamentali în general, și cum am constatat și noi în cazul particular al site-urilor matrimoniale, suntem limitați în modul în care folosim și înțelegem informația? Dacă, de fapt, semănăm mai mult cu Homer Simpson cel supus greșelii, mărginit,



răzbunător, emoțional și părtinitor decât cu domnul Spock? Această idee poate părea deprimantă, dar dacă ne înțelegem limitările și ținem cont de ele, putem proiecta o lume mai bună, începând cu ameliorarea produselor și serviciilor bazate pe informație, cum sunt și site-urile matrimoniale.

Construirea unui astfel de site pentru ființe perfect raționale poate fi un exercițiu intelectual distractiv. Dar dacă designerii ar vrea cu adevărat să creeze ceva util pentru oamenii normali – chiar dacă într-o câțva limități – care își caută perechea, ar trebui să încerce mai întâi să înțeleagă limitele umane și să le folosească drept punct de plecare în I w oiecrul lor. În fond, chiar și mediul virtual creat de noi, destul de simplist și improvizat, a ajuns să dubleze șansele participării de a se întâlni unii cu alții. Asta înseamnă că nu e i leloc complicat să ieși în calcul capacitățile și slăbiciunile omei iești. Pariez că un site care ar încorpora un design compatibil

Cu așa ceva nu numai că ar da lovitura, dar ar izbuti, de asemenea, să aducă oameni reali, în carne și oase, față-n față.

La un nivel mai general, această examinare a pieței site-urilor matrimoniale sugerează că piețele pot h\* într-adevăr minunate și utile, dar pentru ca ele să-și atingă întregul

potențial, trebuie să le structurăm într-un fel compatibil cu ceea ce oamenii pot și nu pot să facă în mod natural.

„ȘI CE-AR TREBUI să facă oamenii singuri, până când or să apară site-uri matrimoniale mai bune?”

Asta a fost întrebarea pe care mi-a adresat-o un bun prieten care voia s-o ajute pe Sarah, o femeie care lucra în biroul lui. Evident, nu sunt o pețitoare calificată. Dar, până la urmă, cred că putem trage câteva învățăminte din această cercetare.

În primul rând, ținând cont de relativul succes al experienței noastre cu întâlnirile virtuale, Sarah ar trebui să facă interacțiunile online într-un mod ceva mai apropiat celor din viața reală. Ar putea încerca să-și antreneze potențialii parteneri în conversații despre lucrurile pe care îi place să le vadă și să le facă. În al doilea rând, ar putea face un pas mai departe și să creeze propria ei variantă de întâlnire virtuală, indicându-i persoanei cu care discută un website interesant și, aproape la fel ca în viața reală, să experimenteze ceva împreună. Dacă e pasionată de așa ceva, ar putea sugera niște jocuri online pe care să le joace împreună, să exploreze împărății fermecate, să doboare balauri, să rezolve probleme. Toate astea le-ar putea oferi o mai bună cunoaștere și înțelegerea fiecăruia. Ceea ce contează cel mai mult e să facă un efort și să-l aducă pe celălalt

în situația de a face împreună lucrurile care-i plac și astfel să-și dea seama de compatibilitatea dintre ei.

**De la site-uri matrimoniale la produse și piețe** în același timp, ce ne spune eșecul pieței site-urilor matrimoniale despre alte eșecuri? În principal, piața site-urilor pentru burlaci relevă un eșec al designului de produs.

Permiteți-mi să mă explic. În esență, când un produs nu ne convine, el își ratează ținta propusă. La fel cum site-urile matrimoniale care reduc oamenii la un set de cuvinte-cheie își ratează prea adesea scopul de a-i ajuta să-și găsească perechea, companiile dezamăgesc atunci când nu transpun ceea ce oferă în ceva compatibil felului nostru de a gândi. Să luăm computerele, de exemplu. Cei mai mulți dintre noi vrem doar un computer pe care să ne putem baza, care merge repede și care ne ajută să facem lucrurile pe care ni le-am propus. Nici că ne pasă de memoria RAM, de viteza procesorului sau de viteza de transfer pe magistrala procesorului (desigur, unii sunt foarte interesați și de astea), dar așa își descriu fabricanții computerele, fără să ne ajute într-adevăr să înțelegem ce va presupune pentru noi să lucrăm cu un anumit calculator.

Un alt exemplu: să luăm calculatoarele online de pensii, concepute să ne ajute să calculăm cât să economisim pentru

pensie. După ce introducem datele despre cheltuielile de bază, calculatorul ne spune că avem nevoie, să zicem, de 3,2 milioane de dolari în contul de economii. Din păcate, nu putem ști cu adevărat ce stil de viață am putea avea cu acea sumă în cont sau la ce să ne așteptăm dacă avem doar 2,7 milioane sau 1,4 milioane (nu mai vorbim de 540.000 sau 206.000 de dolari). Nu ne ajută nici să ne închipuim cum ar fi să trăim până la o sută de ani, dacă până la 70 de ani am strâns foarte puțin în contul de economii pentru pensie.

Calculatorul generează pur și simplu o valoare (de cele mai multe ori peste posibilitățile noastre) care nu ne ajută să ne facem o idee prea clară și, ca atare, nici nu ne motivează să ne străduim să economisim mai mult.

De asemenea, uitați-vă cum își descriu companiile de asigurări produsele, în termeni ca deductibilitate, limite și copiați. Ce înseamnă de fapt acestea când ajungem să avem nevoie de tratament pentru cancer? Ce ne spune „răspunderea maximă” despre cât anume am putea pierde dacă noi sau alții sunt grav răniți într-un accident? Apoi, este produsul acela minunat de asigurare denumit anuitate, care se presupune că te ajută să nu rămâi fără bani dacă trăiești până la o sută de ani.

Teoretic, a cumpăra o anuitate înseamnă că vei plăti sub forma unui salariu fix pe viață (în esență, sistemul de asigurări sociale e un fel de sistem de anuitate). În principiu, anuitățile sunt foarte utile, dar, din nefericire, e greu de calculat cât anume ne vor ajuta. Mai rău, cei care le vând sunt echivalentul pentru industria asigurărilor al samsarilor șmecheri de mașini la mâna a doua. (Deși sunt sigur că sunt și excepții, eu nu le-am întâlnit.) Ei se folosesc de faptul că e complicat pentru noi să determinăm valoarea reală a anuităților, pentru a-i jupui pe clienți. Rezultatul e că majoritatea anuităților sunt o înșelătorie și această piață foarte importantă nu funcționează bine deloc.

Atunci cum putem face piețele să fie mai funcționale și mai eficiente? Iată un exemplu de credite sociale: să spunem că aveți nevoie să agonisiți bani pentru o mașină. Multe companii au pus la punct servicii de credit social care permit familiilor și prietenilor să se împrumute unii de la alții, ceea ce scoate din ecuație intermediarii (băncile), reduce riscul neplății și oferă dobânzi mai bune atât creditorului, cât și debitorului. Companiile care administrează aceste credite nu-și asumă niciun risc și se ocupă discret de logistica împrumutului. Toată lumea, mai puțin băncile, are de câștigat.

Concluzia e următoarea: chiar și atunci când piețele nu

lucrează în favoarea noastră, nu suntem complet neajutorați. Putem încerca să rezolvăm o problemă dându-ne seama ce anume nu ne oferă o piață din ceea ce așteptăm de la ea și luând măsuri de a suplini neajunsurile (crearea unui mediu pentru întâlniri virtuale, împrumutând bani rudelor etc.) Putem rezolva problema, de asemenea, într-un mod mai general, creând noi înșine produse concepute cu grija de a veni în întâmpinarea nevoilor reale ale unor potențiali clienți. Din păcate, dar și din fericire, oportunitățile pentru astfel de produse și servicii îmbunătățite sunt peste tot.

## **Despre empatie și emoție**

### **De ce răspundem cuiva care are nevoie de ajutor, dar nu tuturor**

Puțini americani născuți înainte de 1987 ar putea uita povestea „Micuței Jessica”. Jessica McClure era o fetiță de 18 luni din Midland, Texas, care se juca în grădina mătușii sale când a căzut într-un puț abandonat, la aproape șapte metri adâncime. A stat prinsă în gaura întunecată de sub pământ 58 de ore și jumătate, dar acoperirea mediei obsesive a făcut să pară ca și când chinul ar fi durat săptămâni întregi. Emoția i-a unit pe oameni. Sondori transformați în salvatori, vecini și reporteri au

urmărit neîntrerupt ce se întâmpla la

Midland, ca și telespectatori din lumea întreagă. Toată lumea urmărea pas cu pas progresul eforturilor de salvare. A fost o profundă consternare când salvatorii au descoperit că piciorul drept al Jessicai era prins între pietre. A fost o bucurie unanimă când salvatorii au anunțat că ea a îngânat cântecul de leagăn cu Humpty-Dumpty care i-a fost cântat printr-o portavoce introdusă în puț (o idee interesantă, având în vedere împrejurările). În fine, a fost o ușurare colectivă însoțită de lacrimi când fetița a fost scoasă în sfârșit prin puțul paralel săpat cu trudă.

După operațiunea de salvare, familia Meclure a primit donații pentru Jessica de peste 700.000 de dolari. Revistele *Variety* și *People* au scris articole captivante despre ea. Scott Shaw, de la ziarul *Odessa American*, a câștigat Premiul Pulitzer în 1988 pentru fotografia copilului în scutece, în brațele unuia dintre salvatori. S-a turnat un film TV intitulat *Copilul tuturor: Salvarea Jessicai Meclure*, cu Beau Bridges și Patty Duke, iar compozitorii Bobby George Dynes și Jeff Roach i-au immortalizat numele în balade.

Desigur, Jessica și părinții ei au suferit foarte mult. Dar de ce, la urma urmei, Jessica a avut parte de mai multă atenție la

CNN decât genocidul din 1994 din Rwanda, în care 800.000 de oameni – inclusiv mulți copii mici – au fost uciși cu brutalitate într-o sută de zile? Și de ce inimile noastre au fost mai aproape de fetița din Texas decât de victimele masacrelor și ale foametei din Darfur, Zimbabwe și Congo? Ca să extindem un pic întrebarea, de ce sărim de pe scaun și scriem cecuri ca să ajutăm pe cineva, dar adesea nu simțim impulsul nestăvilat de a reacționa în fața altor tragedii, care de fapt sunt mult mai atroce și implică mult mai mulți oameni?

E un subiect complex și care i-a descurajat din vremuri imemorabile pe filosofi, gânditori religioși, scriitori și cercetători din științele sociale. Multe forțe contribuie la o apatie generală față de marile tragedii. Printre ele, lipsa informației în privința evenimentului în desfășurare, rasismul și faptul că suferințele cuiva de la celălalt capăt al lumii nu se înregistrează cu atâta promptitudine ca acelea ale vecinilor noștri, de pildă. Un alt factor important, se pare, are de-a face cu însăși amploarea tragediei – un concept exprimat de nimeni altul decât de Iosif Stalin, când a spus „Moartea unui om este o tragedie, dar moartea unui milion de oameni e statistică”. În antipodul lui Stalin, Maica Tereza a dat glas aceluiași



Sentiment atunci când a spus „Dacă mă uit la mase, n-o să acționez. Dacă mă uit la un singur om, o voi face”. Dacă Stalin și Maica Tereza nu doar că au fost de acord (deși din motive extrem de diferite), dar au și avut dreptate în această privință, înseamnă că, deși ne putem dovedi extrem de sensibili la suferința unui individ, suntem în general (și neliniștitor) apatici la suferința grupurilor.

Nu cumva ne pasă mai puțin de o tragedie pe măsură ce numărul celor afectați crește? Este o idee deprimantă, și vă avertizez că, în cele ce urmează, nu veți avea o lectură veselă – dar, așa cum se întâmplă cu multe alte probleme umane, e important să înțelegem ceea ce ne ghidează în realitate comportamentul.

### **Efectul victimei identificabile**

Ca să înțelegem mai bine de ce răspundem mai prompt la suferința individuală decât la cea colectivă, permiteți-mi să vă prezint un experiment organizat de Deborah Small (profesor la Universitatea Pennsylvania), George Loewenstein și Paul Slovic (fondator și președinte al Decision Research). Deb, George și Paul le-au oferit participanților câte 5 dolari ca să completeze niște chestionare. Când participanții au primit banii, li s-au dat informații despre o problemă legată de penuria de hrană și au

fost întrebați cât din cei 5 dolari ar fi dispuși să doneze pentru combaterea crizei.

După cum poate ați ghicit, informațiile despre penuria de hrană le-au fost prezentate în moduri diferite. Un grup, cel inclus în scenariul statistic, a citit următoarele:

„Penuria de alimente din Malawi afectează peste 3 milioane de copii. În Zambia, seceta severă a determinat o scădere cu 42%

A producției de porumb față de anul 2000. Ca urmare, un număr estimat de 3 milioane de locuitori se confruntă cu foamea. Patru milioane de angolezi – o treime din populație – au fost forțați să-ți părăsească gospodăriile. Peste 11 milioane de locuitori din Etiopia au nevoie imediată de asistență alimentară”.

Participanților li s-a oferit ocazia să doneze o parte din cei 5 dolari abia câștigați unei organizații caritabile care oferea asistență alimentară. Înainte de a citi mai departe, întrebați-vă: „Dacă aș fi în locul unui participant la experiment, cât aș dona, dacă aș dona ceva?”

Al doilea grup, inclus în scenariul identificabil, după cum a fost numit, a primit informații despre Rokia, o fetiță de șapte ani din Mali aflată într-o sărăcie cruntă, în pericol de a muri de foame. Participanți s-au uitat la fotografia ei și au citit

următoarea declarație (care sună ca și cum ar fi venit direct dintr-un apel primit pe e-mail):

„Viața ei s-ar schimba în bine ca efect al donației dumneavoastră. Cu sprijinul dumneavoastră și al altor sponsori generoși, Save the Children va lucra cu familia Rokiei și cu alți membri ai comunității, pentru ca ea să primească hrană, să-i fie oferită o educație, precum și îngrijire medicală de bază și educație igienică”.

La fel ca și în scenariul statistic, participanții la scenariul identificabil au avut ocazia de a dona o parte sau toți cei **5 dolari** proaspăt câștigați. Din nou, întrebați-vă cât ați dona dacă ați cunoaște povestea Rokiei. Ați da mai mult din banii voștri ca s-o ajutați pe Rokia sau pentru cauza mai generală. **I** luptei contra foametei din Africa?

Dacă ați semăna cu participanții din cadrul experimentului, înseamnă că ați fi dat de două ori mai mulți bani pentru Rokia decât pentru combaterea foametei în general (în scenariul statistic, donația medie a reprezentat 23% din câștigul participanților; în cel identificabil, media a fost mai mult decât dublă – 48%). Aceasta este esența a ceea ce științele sociale numesc „efectul victimei identificabile”: odată ce avem un chip,

o poză și detalii despre o persoană, ne pasă de ea, iar acțiunile noastre – și banii – vin în consecință. Dar, când informația nu este personalizată, nu simțim la fel de multă empatie și, prin urmare, nu acționăm.

Efectul victimei identificabile n-a scăpat atenției multor organizații caritabile, între care Save the Children, March of Dimes, Children International, Humane Society și altor câteva sute. Ele știu că ne pot deschide portofelul dacă ne trezesc empatia și că mostrele de suferință individuală sunt unul dintre cele mai bune moduri de a ne înflăcăra emoțiile (exemple individuale» emoții portofel).

DUPĂ PĂREREA MEA, Societatea Americană împotriva Cancerului (ACS) face o treabă grozavă aplicând psihologia de bază a efectului victimei identificabile. ACS înțelege nu numai importanța emoțiilor, dar știe și cum anume să le mobilizeze. Cum face asta? Pe de o parte, însuși cuvântul „cancer” creează o imagine emoțională mai puternică decât o denumire mai științifică, precum „celule transformate anormal”. ACS folosește cu succes și alt instrument retoric, referindu-se la oricine care a suferit vreodată de cancer ca la un „supraviețuitor”, indiferent de severitatea cazului (chiar și dacă e mai probabil ca o persoană să moară de bătrânețe cu mult înainte de a fi răpusă de cancer).

Un cuvânt încărcat emoțional ca „supraviețuitor” dă o greutate în plus cauzei. Nu folosim acest cuvânt în relație cu astmul sau cu osteoporoza. Dacă Fundația

Națională a Rinichiului, de exemplu, ar începe să-i numească pe toți cei care au avut un blocaj renal „supraviețuitori ai blocajului renal”, oare nu am dona mai mulți bani ca să combatem această afecțiune atât de periculoasă?

Mai mult, a acorda titlul de „supraviețuitor” oricărei persoane care a suferit de cancer face posibil ca ACS să creeze o rețea vastă și foarte implicată de oameni care au un interes personal profund legat de cauză și care pot crea legături mai personale cu cei care nu au avut de-a face cu această maladie. Prin numeroasele maratoane sponsorizate și evenimente caritabile ale ACS, oameni care, altminteri, n-ar avea legătură directă cu cauza ajung să doneze bani – nu neapărat pentru că sunt interesați de cercetarea și prevenirea cancerului, ci pentru că au ajuns să cunoască un supraviețuitor al cancerului. Preocuparea lor pentru acea persoană îi motivează să-și ofere timpul și banii pentru ACS.

**Apropierea, intensitatea și efectul „picăturii într-un ocean”**

Experimentul și poveștile de mai sus demonstrează că

suntem dispuși să alocăm bani, timp și efort ca să ajutăm victime identificabile, dar nu acționăm când suntem confrunțați cu victime statistice (de pildă, sute de mii de rwandezi). Dar care sunt explicațiile acestui model comportamental? Așa cum se întâmplă în cazul multor probleme sociale complexe, și aici acționează multiple forțe psihologice. Dar, înainte de a le discuta în detaliu, să încercăm următorul experiment mental\*:

**„Acest experiment mental este bazat pe unul dintre exemplele date de Peter Sânger în *Famine, Affluence, and Morality* (1972). Recenta sa carte *The Life You Can Save* dezvoltă mai înaparte acest argument.**

Imaginează-ți că ești în Cambridge, Massachusetts, la un interviu de angajare pentru slujba visată. Mai ai o oră până la interviu, așa că te hotărăști să mergi pe jos de la hotel până la locul întâlnirii, ca să vezi câte ceva din oraș și să-ți limpezești gândurile. Pe când traversezi un pod peste Charles River, auzi niște strigăte dedesubt. La câțiva metri în amonte vezi o fetiță care pare să se înece – cere ajutor și gâfâie încercând să tragă aer în piept. Porți un costum nou-nouț și accesorii elegante, care te-au costat o sumă frumoșică – să zicem, o mie de dolari. Ești un înotător bun, dar n-ai timp să-ți dai jos nici măcar o singură

piesă, dacă vrei s-o salvezi. Ce faci? E posibil să nu te gândești prea mult; sari, pur și simplu, ca s-o salvezi, distrugându-ți noul costum și ratând interviul de angajare. Decizia de a sări e, cu siguranță, o dovadă a faptului că ești un om bun și minunat, dar poate, de asemenea, să fie cauzată, parțial, și de următorii trei factori psihologici\*.

În primul rând, faptul că erai în preajma victimei – un factor pe care psihologii îl numesc apropiere. Aceasta nu se referă doar la proximitatea fizică, ci și la un sentiment al relației – suntem aproape de rude, de grupul social și de oamenii cu care avem lucruri în comun. Firește (și din fericire), cele mai multe dintre tragediile lumii nu se petrec aproape de noi în termenii proximității fizice sau psihologice. Nu cunoaștem personal majoritatea oamenilor care suferă, astfel încât ne e greu să fim empatici cu durerea lor așa cum suntem în cazul unei rude, al unui prieten sau al unui vecin aflat în necaz. Efectul de apropiere e așa de puternic, încât suntem mai dispuși să ajutăm cu bani un vecin care și-a pierdut o slujbă bine plătită, decât o persoană fără adăpost, mult mai nevoiașă, care stă în orașul vecin. Și vom fi și mai puțin dispuși să dăm bani pentru a ajuta pe cineva a cărui casă a fost distrusă de un cutremur la 3.000 de kilometri depărtare.

Al doilea factor este ceea ce numim intensitate. Dacă vă spun că m-am tăiat, n-aveți o imagine completă și nu-mi prea împărtășiți durerea. Dar dacă descriu în detaliu cum m-am tăiat, cu lacrimi în glas, și vă spun cât de adâncă e rana, cât de mult mă doare pielea sfâșiată și cât de mult sânge pierd, căpătați o imagine mai intensă și veți empa. Tiza cu mine mai mult. La fel, când vedeți că o persoană se îneacă și îi auziți strigătele, zbătându-se în apa rece, simțiți impulsul de a acționa imediat.

Opusul intensității e vagul. Dacă vi se spune că cineva se îneacă, dar nu vedeți persoana și nu-i auziți strigătele, mașinăria emoțională nu se pune în mișcare. Vagul e ca atunci când priviți o fotografie a Pământului din spațiu: vedeți forma continentelor, albastrul oceanelor și marile lanțuri muntoase, dar nu și detaliile blocajelor din trafic, poluarea, criminalitatea și războaiele. De foarte departe, totul arată pașnic și drăguț; nu simțim nevoia să schimbăm nimic.

Al treilea factor este ceea ce psihologii numesc efectul „picăturii într-un ocean”, care are de-a face cu credința voastră în capacitatea de a vă oferi tot sprijinul victimelor unei tragedii. Să ne gândim la o țară în curs de dezvoltare unde mulți oameni mor din cauza apei contaminate. Tot ce putem face mai mult e să mergem acolo noi înșine și să ajutăm la construcția unui



sistem sănătos de canalizare și de puțuri. Dar chiar și acest nivel intens de implicare personală va salva doar o mână de oameni, lăsând alte milioane în nevoie disperată. În fața acestor necesități uriașe și dat fiind

**— Deși descriu acești trei factori (apropiere, intensitate și efectul „picăturii într-un ocean”) în mod separat, în viața reală ei funcționează adesea concomitent și nu cântotdeauna limpede care anume este forța dominantă.**

Că nu putem rezolva personal decât o mică parte, putem fi tentați să nu mai reacționăm în niciun fel din punct de vedere emoțional, și să spunem „La ce bun?” \*

PENTRU A ÎNȚELEGE cum ar putea acești factori să vă influențeze comportamentul, gândiți-vă la următoarele întrebări: dacă fetița care se îneca ar trăi într-o țară îndepărtată lovită de tsunami și ați putea, cu o cheltuială modestă (mult mai puțin decât cei o mie de dolari cât v-a costat costumul) s-o ajutați să scape, ați face-o? Ați fi la fel de dispuși să „săriți” cu bani? Dar dacă situația ar implica un pericol mai puțin intens și imediat la adresa vieții ei? De exemplu, să spunem că e în pericol să se îmbolnăvească de malarie. Ar fi la fel de puternic impulsul de a o ajuta? Dar dacă ar fi mulți, mulți copii ca ea în pericol să se

îmbolnăvească de diaree sau de HIV/SIDA (și chiar sunt)? V-ar descuraja neputința de a rezolva complet situația? Ce s-ar întâmpla cu motivația voastră. De a ajuta?

Dacă aș fi un parior, aș miza pe faptul că dorința de a salva o mulțime de copii care se îmbolnăvesc lent de o anumită boală într-o țară îndepărtată nu e la fel de mare în comparație cu impulsul de a ajuta o rudă, un prieten sau vecin care se stinge de cancer. (Ca să nu credeți că arăt cu degetul, trebuie să știți că și eu mă comport exact la fel.) Nu înseamnă că n-aveți inimă, ci doar că sunteți oameni – și când o tragedie e îndepărtată, amplă și implică mulți oameni, o percepem dintr-o perspectivă mai detașată, mai puțin emoțională. Când nu putem vedea micile detalii, suferința e mai puțin intensă, mai puțin emoțională și nu simțim imboldul reacției.

DACĂ STĂM să ne gândim, milioane de oameni din toată lumea „se îneacă” zilnic din cauza foametei, războaielor și bolilor. Și, deși am putea face multe cu costuri relativ mici, grație combinației dintre apropiere, intensitate și efectul „picăturii într-un ocean”, majoritatea dintre noi nu fac prea mult ca să ajute.

Thomas Schelling, laureat Nobel pentru Economie, a făcut o treabă bună descriind diferența dintre viața individuală și

viața statistică, atunci când a scris:

„Anunțați că o fetiță de 6 ani, cu păr castaniu, are nevoie de mii de dolari pentru o operație care să-i prelungească viața, înainte de Crăciun, și oficiul poștal se va prăbuși sub sacii de monede destinați salvării ei. Dar anunțați că fără un impozit pe consum, facilitățile spitalicești din Massachusetts se vor deteriora și că va avea loc o creștere a numărului de decese care puteau fi prevenite – nu mulți vor vărsa o lacrimă sau vor fi dispuși să-și deschidă punga”.

### **Cum ajunge gândirea rațională să blocheze empatia**

Tot acest apel la emoții ridică o întrebare: și dacă am putea să-i facem pe oameni mai raționali, asemenea domnului Spock din *Star Trek*? Spock, în fond, a fost mai realist decât noi toți: fiind deopotrivă rațional și înțelept, și-a dat seama că «el mai bine e să ajuți cât mai mulți oameni și să iei măsuri 11 irect proporționale cu adevăratele dimensiuni ale problemei. (tare o abordare mai obiectivă ne-ar determina să donăm mai

— **Nu înseamnă că nu există o mulțime de oameni minunați care donează bani și care-și oferă voluntar serviciile ca să ajute persoane necunoscute aflate pe cealaltă parte a planetei, ci doar că tendința de a acționa depinde de apropiere, de intensitate și de efectul „picătu într-un ocean”.**

## **Iraționalitatea benefică** Despre empatie și emoție Despre empatie și emoție **Iraționalitatea benefică 263**

Mult ca să luptăm cu foametea la nivel global decât s-o ajutăm pe micuța Rokia?

Ca să testeze ce s-ar întâmpla dacă oamenii ar gândi într-o manieră mai rațională și mai calculată, Deb, George și Paul au conceput încă un experiment interesant. La începutul experimentului, ei au cerut unora dintre participanți să răspundă la următoarea întrebare: „Dacă o companie cumpără 15 computere cu 1.200 de dolari bucata, atunci, după calculele voastre, cât a plătit compania în total?”. Nu era o întrebare complexă din punct de vedere matematic; scopul ei era să-i „amorseze” pe participanți (termen general folosit de psihologi pentru punerea oamenilor într-o situație mentală particulară și temporară), astfel încât ei să gândească într-un mod mai aplicat. Celorlalți participanți li s-a pus o întrebare care să le amorseze emoțiile: „Când auziți numele lui George W. Bush, ce simțiți? Vă rog să folosiți un singur cuvânt care să descrie sentimentul predominant”.

După ce au răspuns la aceste întrebări pregătitoare, li s-au

dat informații fie despre Rokia ca persoană fizică (scenariul identificabil), fie despre problema generală a penuriei de alimente din Africa (scenariul statistic). Apoi au fost întrebați câți bani ar dona pentru cauzele respective. Rezultatele au arătat că aceia care au fost amorsați să încerce emoții au dat mult mai mulți bani pentru Rokia decât pentru combaterea foametei ca problemă generală (la fel ca în experimentul fără nicio amorsa). Similitudinea rezultatelor între situația cu amorsa la emoții și cea fără nicio amorsa sugerează că și atunci când amorsarea emoțională nu a avut loc, participanții au acționat în virtutea sentimentelor lor de compasiune când au luat decizia să doneze (ceea ce explică de ce adăugarea unei amorse emoționale n-a schimbat nimic – făcea deja parte din procesul de decizie).

Dar participanții amorsați în vederea unei stări de spirit calculate, gen Spock? V-ați putea aștepta ca gândirea mai aplicată să-i facă să „compenseze” predispoziția emoțională pentru cazul Rokiei și să doneze mai mult pentru a ajuta un număr mai mare de oameni. Din nefericire, cei care au gândit într-un mod mai calculat au fost la fel de zgârciți în fața ambelor situații, oferind o sumă mică fiecărei cauze. Cu alte cuvinte, faptul că au fost puși în postura de a gândi ca domnul Spock a diminuat apelul la compasiune și i-a făcut mai puțin amatori să

doneze bani oricărei cauze, fie că era vorba de Rokia, fie de problema generală a foamei. (Dintr-un punct de vedere rațional, desigur, e perfect îndreptățit să fie așa. În fond, o persoană perfect rațională n-ar cheltui un cent pentru ceva sau cineva care nu i-ar aduce un profit palpabil.)

AM CONSIDERAT ACESTE REZULTATE foarte deprimante, dar asta încă nu era tot. Experimentul original realizat de Deb, George și Paul asupra efectului victimei identificabile – cel în care participanții au dat de două ori mai mulți bani ca s-o ajute pe Rokia decât ca să combată foamea în general – a avut și un al treilea scenariu. În cadrul lui, participanții au primit simultan informațiile particulare despre Rokia și pe cele statistice despre problema foamei (fără amorsare).

Încercați acum să ghiciți cât au donat participanții. Cât credeți că au donat când au aflat în același timp și despre Rokia, și despre problema generală a penuriei de alimente? Au dat aceeași sumă importantă ca atunci când au aflat numai despre Rokia? Sau au oferit aceeași sumă modestă ca atunci când problema le-a fost prezentată în termeni statistici? Sau undeva pe la mijloc? Dat fiind tonul deprimant al acestui capitol, probabil ghiciți modelul rezultatelor. În acest scenariu mixt,

participanții au donat 29% din câștiguri – puțin mai

Mult decât cele 23 de procente donate de participanți în cadrul scenariului statistic, dar mult mai puțin decât cele 48 de procente donate în scenariul identificabil. Pe scurt, s-a dovedit că e foarte greu pentru participanți să se gândească la calcule, informații statistice și cifre, și în același timp să încerce emoții. Coroborarea acestor rezultate ne spune o poveste tristă. Dacă ne preocupă câteva persoane, acționăm, când sunt implicați mai mulți indivizi, nu. Un calcul la rece nu ne face mai preocupați de problemele generale; dimpotrivă, ne suprimă compasiunea. Prin urmare, deși mai multă gândire rațională pare un sfat bun pentru îmbunătățirea deciziilor, gândirea în stilul domnului Spock ne face mai puțin altruști și sensibili. După cum a formulat-o Albert Szent-Gyorgi, celebrul medic și cercetător, „sunt adânc mișcat dacă văd un om suferind și mi-aș risca viața pentru el. Apoi discut cu detașare despre posibilitatea raderii de pe suprafața pământului a marilor noastre orașe – o sută de milioane de morți. Nu sunt în stare să înmulțesc suferința unui om cu o sută de milioane”.

### **Unde ar trebui să se ducă banii?**

Aceste experimente par să sugereze că direcția ideală de

acțiune e să gândim mai puțin și să ne folosim numai sentimentele drept călăuză atunci când luăm decizii pentru ajutorarea celorlalți. Din păcate, viața nu e așa de simplă. Deși, uneori, nu sărim în ajutor atunci când putem, alteori acționăm în numele suferinței atunci când e irațional (sau măcar inoportun) s-o facem.

De exemplu, cu câțiva ani în urmă, o cățelușă terrier albă în vârstă de doi ani, pe nume Forgea, a petrecut trei săptămâni singură pe un petrolier aflat în derivă în Pacific, după ce echipajul a abandonat nava. Sunt sigur că Forgea era adorabilă și că nu merita să moară, dar ne putem întreba dacă, în ordinea generală a lucrurilor, salvarea vieții ei merita o misiune de salvare de 25 de zile care a presupus cheltuirea a 48.000 de dolari din banii contribuabililor – o sumă care ar fi putut fi folosită pentru salvarea unor oameni aflați în nevoie. În aceeași ordine de idei, avem dezastrul scurgerilor de petrol provocate de naufragiul vasului Exxon Valdez. Suma estimată pentru curățarea de petrol și îngrijirea unei singure păsări a fost de circa 32.000 de dolari, iar pentru fiecare focă de circa 80.000 de dolari.<sup>171819</sup> Desigur, e dureros să vezi suferind un câine, o pasăre sau o focă. Dar are sens să cheltuiești atât de mult pentru un animal, consumând astfel resurse utile unor scopuri precum



vaccinarea, educația și asistența medicală? Doar pentru că ne emoționează mai mult cazurile spectaculoase ale suferinței nu înseamnă că această tendință ne ajută întotdeauna să luăm decizii mai bune – chiar și atunci când vrem să oferim ajutor.

Să ne gândim din nou la Societatea Americană împotriva Cancerului. Nu am nimic împotriva lucrurilor bune făcute de ACS, iar dacă ar fi o companie, aș felicita-o pentru creativitate, pentru înțelegerea naturii umane și pentru succes. Dar în lumea organizațiilor nonprofit există o anumită ostilitate față de ACS pentru „succesul deplin” cu care a captat sprijinul entuziast al publicului, lăsând fără susținători cauze la fel de importante. (ACS are atâta succes, încât există câteva eforturi organizate de a interzice donațiile către cea care e numită „cea mai bogată organizație nonprofit din lume”.<sup>20</sup>) într-un fel, dacă oamenii care fac donații către ACS nu sprijină la fel de mult și organizațiile caritabile ce susțin alte cauze, acestea din urmă devin victime ale succesului ACS.

Inadecvare între bani și necesități: Populația (în milioane) afectată de diferite tragedii și suma de bani (în milioane de dolari) alocată pentru a combate efectele acestora.

### **Tsunami-ul din Asia Tuberculoza**

## **SIDA**

— T \ A

**20 40 60 V Zi**

**Z 4 6 T 20 40 60 T 200 400**

### **Populație afectată (mii.)**

CA SĂ PRIVIM în termeni mai generali problema alocării inadecvate a resurselor, să luăm graficul de mai sus.<sup>21</sup> El relevă sumele de bani donate pentru a ajuta victimele mai multor tragedii (uraganul Katrina, atacurile teroriste de la 11 septembrie 2001, tsunami-ul din Asia, tuberculoza, SIDA și malaria) și numărul de oameni afectați în mod direct de aceste tragedii.

Graficul arată limpede că, în toate aceste cazuri, pe măsură ce numărul celor afectați crește, suma de bani donată scade. Vedem și că au fost alocați mai mulți bani ptântru evenimentele de pe teritoriul SUA (uraganul Katrina și atacurile teroriste de la 11 septembrie) decât pentru cele care au lovit alte părți ale lumii, ca tsunami-ul din 2004. Poate și mai neliniștitor, vedem că prevenirea unor boli ca tuberculoza, SIDA și malaria a avut parte de finanțare foarte redusă, raportat la amploarea acestor probleme. Asta se întâmplă probabil din cauza faptului că prevenția este orientată către salvarea oamenilor care nu s-au

îmbolnăvit încă. A salva oameni ipotetici de boli care pot lovi în viitor e un scop prea abstract și îndepărtat pentru ca emoțiile noastre să se mobilizeze și să ne motiveze să deschidem punga.

Să ne gândim la o altă mare problemă: emisiile de dioxid de carbon și încălzirea globală. Indiferent de convingerile fiecăruia în privința acestei chestiuni, e genul de problemă care atrage foarte greu implicarea oamenilor. De fapt, dacă încercăm să găsim un exemplu prin excelență de problemă care să inspire indiferența generală, acesta ar fi. În primul rând, efectele schimbărilor climatice nu sunt încă iminente pentru cei din lumea occidentală: creșterea nivelului mărilor și poluarea i-ar putea afecta pe locuitorii din Bangladesh, dar nu și pe cei din inima Americii sau a Europei. În al doilea rând, problema nu doar că nu e impresionantă, dar nici măcar observabilă – în general, nu putem vedea emisiile de dioxid de carbon din jurul nostru sau să simțim că temperatura se schimbă (cu excepția, probabil, a celor care tușesc din cauza smogului din Los Angeles). În al treilea rând, schimbările relativ lente, lipsite de dramatism, cauzate de încălzirea globală, fac să ne fie greu să vedem ori să simțim problema. În al patrulea rând, orice consecință negativă a schimbărilor climatice nu e de natură imediată; ea va bate la ușa celor mai mulți dintre noi într-un

viitor foarte îndepărtat (sau, așa cum cred scepticii încălzirii globale, niciodată). Toate aceste motive explică de ce Ai Gore, în cartea sa *Un adevăr incomod*, s-a bazat atât de mult pe imagini cu urși polari care se îneacă și

## **Uraganul Katrina, 11 septembrie 2001 4 3**

— 3

**n**

**T 2**

1

**M2**

**R 1**

**U 1**

**5**

**Malaria**

Pe alte reprezentări tulburătoare; ele au fost modul lui de a ne capta emoțiile.

Bineînțeles, încălzirea globală e un caz emblematic pentru efectul picăturii în ocean. Putem conduce mașina mai puțin și să schimbăm toate vechile becuri cu unele economice, dar orice măsură luată de oricare dintre noi e, de departe, prea mărunță ca să aibă o influență semnificativă asupra problemei – chiar dacă

ne dăm seama că un număr mare de oameni care fac schimbări mici poate avea un impact substanțial. Cu toate aceste forțe psihologice care lucrează împotriva tendinței noastre de a acționa, e oare vreo surpriză că lumea noastră e plină de probleme grave, în plină evoluție care, prin natura lor, nu ne trezesc emoțiile sau motivația?

### **Cum putem rezolva problema victimelor statistice?**

Când îmi întreb studenții ce cred ei că-i poate inspira pe oameni să se ridice din scaune și să treacă la acțiune, să doneze, să protesteze, ei tind să răspundă că „mai multă informație” despre amploarea și gravitatea unei situații e aproape sigur modul cel mai bun de a inspira reacții. Dar experimentele descrise mai sus arată că nu e așa. Din păcate, intuițiile noastre despre forțele care motivează comportamentul uman par să fie eronate. Dacă ar fi să urmăresc sfatul studenților mei și am descrie tragediile ca probleme vaste care afectează un număr mare de oameni, nimeni n-ar trece la acțiune, cel mai probabil. De fapt, am putea obține chiar contrariul și să blocăm reacțiile compătimitoare.

Aceasta ridică o întrebare importantă: dacă suntem sensibilizați doar de suferința personalizată și dacă ne lasă indiferenți o criză care depășește capacitatea noastră de a ne-o

imagina, ce speranță avem să ne mobilizăm (noi sau politicienii noștri) pentru rezolvarea unor probleme umanitare la scară largă? Evident, nu ne putem baza pe faptul că o să facem cu toții ceea ce trebuie atunci când următorul dezastru va deveni inevitabil.

Ar fi drăguț (îmi dau seama că nu e cuvântul potrivit aici) dacă următoarea catastrofă ar fi imediat însoțită de fotografii impresionante ale unor oameni suferind – poate un copil pe moarte care poate fi salvat sau un urs polar care se îneacă. Dacă astfel de imagini ar fi disponibile, ne-ar stârni emoțiile și ne-ar impulsiona să acționăm. Dar prea adesea, imaginile dezastrelor apar cu întârziere (cum a fost cazul în Rwanda) sau descriu o suferință mai curând statistică decât individuală (gândiți-vă, de pildă, la Darfur). Iar când aceste imagini evocatoare și emoționante apar, în sfârșit, pe scena publică, ar putea fi prea târziu pentru a mai face ceva. Ținând cont de limitele umane de a soluționa probleme importante cu care ne confruntăm, cum ne putem debarasa de sentimentele de disperare, de neputință și apatie în fața marilor nenorociri?

**T ABORDARE POSIBILĂ** e să urmăm sfatul dat dependenților: primul pas în depășirea oricărei dependențe e să recunoști problema. Dacă realizăm că pura dimensiune a unei

crize ne face să ne intereseze mai degrabă mai puțin decât mai mult, putem încerca să schimbăm modul în care abordăm problemele omenirii. De pildă, data viitoare când auziți că un puternic cutremur a pus la pământ un oraș și că mii de oameni.<sup>111</sup> murit, încercați să vă gândiți doar la cum ar fi dacă ați Ijuta o persoană afectată – o fetiță care visează să devină medic, un adolescent grațios cu un surâs larg și cu talent la fotbal sau o bunică truditore care se luptă din greu să crească copilul fiicei sale decedate. Dacă punem astfel problema.

Emoțiile noastre se activează, apoi vedem ce e de făcut. (Acesta este un motiv pentru care jurnalul Annei Frank e atât de mișcător – e portretul unei singure vieți pierdute printre alte milioane.) Mai puteți încerca să contracarați efectul picăturii într-un ocean, ajustând mental amplitudinea crizei, în loc să vă gândiți la problema sărăciei în masă, gândiți-vă, de exemplu, la aprovizionarea cu alimente a cinci oameni.

Putem încerca, de asemenea, să ne schimbăm modul de gândire, adoptând metoda care a făcut Societatea Americană împotriva Cancerului să aibă atâta succes în strângerea fondurilor. Predispozițiile noastre emoționale care favorizează evenimente apropiate, singulare și impresionante ne pot activa și

într-un sens mai larg. Să luăm sentimentul de apropiere la nivel psihologic, de pildă. Dacă cineva din familie se îmbolnăvește de cancer său. De scleroză în plăci, acest fapt ne poate inspira să strângem bani pentru cercetare în domeniul bolii respective. Chiar și o persoană pe care o admirăm și pe care nu o cunoaștem personal poate genera un sentiment de apropiere. Spre exemplu, de când a fost diagnosticat cu boala Parkinson, în 1991, Michael J. Fox a făcut lobby pentru finanțarea cercetării în acest domeniu și a contribuit la educarea publicului în privința acestei maladii. Cei cărora le-au plăcut filme precum *Legături de familie* sau *Înapoi în viitor* asociază chipul lui cu această cauză, ajungând astfel să se implice și ei. Când Michael J. Fox le cere donatorilor să susțină fundația lui, poate suna un pic egoist, dar, de fapt, e foarte eficient pentru strângerea de bani în folosul suferinzilor de Parkinson.

O ALTĂ ABORDARE este să creăm reguli care să ne ghideze comportamentul. Dacă nu ne putem baza pe faptul că inima ne va spune întotdeauna ce trebuie făcut, am putea beneficia de pe urma unor reguli care să ne îndrume să procedăm corect, chiar dacă emoțiile nu ne sunt stimulate. În tradiția evreiască există o asemenea „regulă” concepută să combată efectul picăturii într-un ocean. Potrivit *Talmudului*,



„oricine salvează o viață e considerat ca și când ar fi salvat o lume întreagă”.<sup>22</sup> Cu o asemenea îndrumare, evreii religioși trebuie să depășesc tendința naturală de a nu acționa atunci când tot ce avem de făcut e să rezolvăm doar o mică parte a unei probleme. În plus, felul cum această regulă este definită („ca și când ar fi salvat o lume întreagă”) face mai ușor de imaginat că, salvând chiar și o singură persoană, putem să luăm parte la ceva enorm și complet.

Această abordare a creării unor principii morale clare poate funcționa și în cazurile în care aplicăm principii umanitare clare. Să luăm din nou în considerare ceea ce s-a întâmplat în masacrul din Rwanda. ONU a reacționat prea lent ca să-l stopeze, deși inițial pentru asta nu ar fi fost nevoie de o intervenție de amploare. (Romeo Dallaire, generalul trimis de ONU în zonă, a cerut, de fapt, 5.000 de militari ca să oprească măcelul iminent, dar solicitarea i-a fost refuzată.) An după an, auzim de masacre și genociduri din diferite părți ale lumii, și adesea ajutorul vine prea târziu. Dar să ne imaginăm că ONU ar adopta o lege care stipulează că, de fiecare dată când viețile unui anumit număr de oameni sunt în pericol (după evaluarea unui lider care să cunoască situația, ca generalul Dallaire), va trimite imediat trupe de observație în zonă și va convoca o reuniune a

Consiliului de Securitate, cu misiunea de a adopta în termen de 48 de ore o decizie asupra următorilor pași care trebuie urmați\*. Printr-un astfel de angajament de acțiune rapidă, multe vieți ar putea fi salvate.

— **Ca multe alte organizații politice, TNU este anemică și lipsită de curaj. Nu îmbunătățește cu nimic lucrurile existența dreptului de veto al celor cinci membri ai Consiliului de Securitate.**

La fel ar trebui să-și considere misiunea guvernele și organizațiile nonprofit. Este mai ușor, din punct de vedere politic, pentru astfel de organizații să sprijine cauze care interesează majoritatea populației, dar, deseori, astfel de cauze sunt oricum sponsorizate. Cauzele care nu sunt atractive la nivel personal, social sau politic nu primesc de obicei investițiile pe care le merită. Medicina preventivă este poate cel mai bun exemplu. A salva oameni care nu sunt încă bolnavi sau nici măcar născuți nu e atât de provocator ca salvarea unui singur urs polar sau a unui copil orfan, pentru că suferința viitoare e intangibilă. Intervenind acolo unde emoțiile nu ne împing la acțiune, guvernele și ONG-urile pot avea impact, remediind dezechilibrele în voința de a oferi ajutor și, după cum ar fi de

dorit, reducând sau eliminând unele dintre problemele noastre.

ÎN MAI MULTE SENSURI e foarte trist că singura modalitate eficientă de a-i face pe oameni să reacționeze în fața suferinței este apelul la emoții, și nu evaluarea obiectivă a unor nevoi uriașe. Partea bună e că, atunci când emoțiile noastre sunt trezite, putem fi extrem de săritori. De îndată ce atașăm suferinței un chip, suntem mult mai dornici să ajutăm și mergem mult mai departe decât s-ar aștepta economiștii din partea unor subiecți raționali și egoiști, care caută maximizarea profitului. Având în vedere acest amestec de avantaje și dezavantaje, ar trebui să realizăm că pur și simplu nu suntem proiectați să ne afecteze evenimente foarte ample, petrecute la mare distanță sau care implică mulțimi de oameni necunoscuți. Înțelegând cum funcționează predispozițiile noastre compasionale și că emoțiile noastre sunt capricioase poate am începe să luăm decizii mai responsabile și să-i ajutăm nu numai pe aceia care sunt captivi într-un puț care poate bloca, practic, orice decizie importantă a TNU. Dar, în principiu, Națiunile Unite ar putea fi o forță care să soluționeze probleme importante chiar și atunci când emoția publică nu este incitată.

**Nu trebuie să dăm curs sentimentelor negative** e bine sau nu, emoțiile noastre sunt trecătoare. Un blocaj în trafic poate să ne agaseze, un cadou să ne bucure, iar dacă ne lovim la picior o să înjurăm de mama focului, dar nu rămânem nici agasați, nici fericiți, nici furioși pentru multă timp. Totuși, manifestându-ne impulsiv ca reacție la ceea ce simțim, putem ajunge să regretăm comportamentul multă vreme. Dacă trimitem șefului un e-mail furios, spunem ceva oribil cuiva drag sau ne cumpărăm ceva ce știm că nu ne putem permite, riscăm să regretăm gestul de-ndată ce impulsul trece. (De aceea, înțelepciunea populară ne spune să lăsăm pe mâine, să numărăm până la zece sau să așteptăm până ne calmăm, înainte de a lua o decizie.) După ce o emoție – în special furia – a pus stăpânire pe noi, ne „trezim”, ne dăm cu palma peste frunte și ne întrebăm: „Ce-a fost în capul meu?”. În acel moment de limpezire, reflecție și regret, adesea încercăm să ne consolăm cu ideea că măcar n-o să mai facem *asta* niciodată.

Dar putem cu adevărat să nu repetăm greșelile datorate impulsului de moment? IATĂ O POVESTE despre un moment în care și eu mi-am pierdut cumpătul. În al doilea an ca asistent universitar la MIT, am predat un curs de luare a deciziilor. Cursul făcea parte din Programul de Design de Sisteme și Management organizat în comun de Sloan School of

Management și School of Engineering. Studenții erau curioși (în multe feluri) și mi-a plăcut să țin cursul. Dar, într-o zi, cam la jumătatea semestrului, șapte dintre ei au venit să discute cu mine despre un conflict legat de orar.

Studenții aveau și un curs de finanțe. Profesorul – o să-i spun Paul – a anulat câteva dintre cursurile regulate și, în compensație, a programat câteva cursuri speciale de recuperare. Din nefericire, acestea se suprapuneau cu ultima jumătate din cursul meu de trei ore. Studenții mi-au spus că l-au informat pe Paul despre neconcordanță, dar el le-a spus cu dispreț să-și reorganizeze prioritățile. În fond, le-ar fi zis el, un curs de finanțe era, în mod evident, mai important decât un curs obscur despre psihologia luării deciziilor.

M-am supărat, firește. Nu-l întâlнисem niciodată pe Paul, dar știam că era un profesor foarte distins și fost decan al facultății. Dat fiind că mă aflam foarte jos în ierarhia profesorală, nu aveam prea multă marjă de acțiune și nu știam ce să fac. Vrând să le fiu de folos studenților pe cât posibil, am hotărât că puteau să plece de la cursul meu după prima oră și jumătate, ca să ajungă la cursul de finanțe, și că le voi preda în dimineața următoare partea de curs pe care o pierdeau.

În prima săptămână, cei șapte studenți s-au ridicat și au

plecat la jumătatea cursului, așa cum ne înțeleseserăm. Ne-am întâlnit în ziua următoare în biroul meu și am recuperat materia. Nu-mi conveneau nici întreruperea cursului, nici munca în plus, dar știam că nu e vina studenților; știam și că era vorba de un aranjament temporar. În a treia săptămână, **Efectele pe termen lung ale emoțiilor de scurtă durată**

Aspect important al felului în care funcționează emoțiile. Desigur, aș fi putut să-l sun pe Paul de îndată ce conflictul asupra orarului a devenit o problemă și să vorbesc cu el despre asta, dar n-am făcut-o. De ce? În parte, pentru că nu știam ce să fac într-o astfel de situație, dar și pentru că nu-mi păsa chiar atât de mult. În afara momentelor când studenții plecau de la cursul meu și când veneau la birou în dimineața următoare pentru un curs de recuperare, eram pe deplin adâncit în munca mea și nu-mi aminteam nici de Paul, nici de problema noastră cu orarul. Dar când mi-am văzut atunci studenții plecând de la oră, mi-am amintit că trebuia să predau o oră în plus în ziua următoare; apoi, când i-am zărit la cursul lui Paul, totul s-a transformat într-o furtună. Am fost copleșit de emoții și am făcut ceva ce n-ar fi trebuit să fac. (Trebuie să mărturisesc, de asemenea, și că adesea sunt prea încăpățânat ca să-mi cer scuze.)

## Emoții și DECIZII

În general, emoțiile par să dispară fără să lase urme. De exemplu, să zicem că cineva vă taie fața mașinii pe drumul spre serviciu. Vă înfuriați, dar respirați adânc și nu faceți nimic. O clipă mai târziu, gândurile vi se întorc la drum, la muzica de la radio și la restaurantul unde e posibil să mergeți diseară. În astfel de cazuri, aveți propria abordare generală în luarea deciziilor („decizii” în diagrama de mai jos), iar mânia de moment nu are niciun efect asupra mersului înainte al acestora („deciziile” – cu „d” mic – de o parte și de alta

a

Decizii emoții decizii (pe termen lung) diagramei semnifică efemeritatea emoțiilor și stabilitatea strategiilor de luare a deciziilor.) Dar Eduardo Andrade (profesor la Universitatea California, Berkeley) și cu mine ne-am întrebat dacă efectele emoțiilor ar putea totuși să ne afecteze deciziile pe termen lung, la multă vreme după ce sentimentele inițiale asociate cu călcatul pe bombeu, cu șoferul bătăran, cu profesorul incorect sau alte surse de enervare au dispărut. Logica noastră de bază a fost. Următoarea: imaginează-ți că se întâmplă ceva care te face fericit și generos – să zicem că echipa ta favorită câștigă Campionatul Mondial. În seara aceea iei cina

acasă la soacră și, binedispus, îi cumperi un buchet de flori. Peste o lună, emoțiile mării victorii s-au risipit, la fel și banii din portofel. E momentul unei noi vizite la mama-soacră. Te gândești cum trebuie să se poarte un bun ginere. Chibzuiești un pic și-ți amintești de minunatul gest prin care i-ai oferit flori data trecută, așa că-l repeți. Repeți acest ritual de mai multe ori până când devine un obicei (și, în general, nici nu avem de-a face cu un prost obicei). Chiar dacă motivul care a stat la baza acțiunii inițiale (entuziasmul după meci) nu mai există, îți iei acțiunile din trecut drept reper pentru ceea ce ar trebui să faci de-acum înainte și pentru ce fel de ginere vrei să fii (genul care îi cumpără soacrei flori). Astfel, efectele emoției inițiale sfârșesc prin a influența un lung șir de decizii.

De ce se întâmplă așa? La fel cum ne lăsăm influențați de alții atunci când ne alegem hainele sau alimentația, tot așa ne uităm la noi înșine ca într-o oglindă retrovizoare. În fond, dacă suntem dispuși să urmăm niște persoane pe care nu le cunoaștem prea bine (un comportament pe care îl numim imitație sau efect de turmă), cu cât suntem mai înclinați să luăm ca punct de reper pe cineva căruia-i purtăm o mare

Admirație – noi înșine? Dacă ne vedem pe noi înșine că



am luat o anumită decizie la un moment dat, presupunem imediat că ea trebuie să fi fost îndreptățită (cum să fi fost altfel?), așa că o repetăm. Numim acest tip de proces autoimitație, fiindcă e asemănător felului cum îi urmăm pe ceilalți, doar că în acest caz ne urmăm propriul nostru comportament din trecut\*.

**ȘI ACUM SĂ VEDEM** cum deciziile provocate de emoție pot deveni materie primă pentru autoimitație. Imaginează-ți că lucrezi pentru o firmă de consultanță și, între alte responsabilități, ai de condus ședința săptămânală cu personalul. În fiecare luni dimineată ceri fiecărui șef de proiect să descrie progresele făcute în ultima săptămână, obiectivele pentru următoarea, și așa mai departe. Pe măsură ce fiecare echipă comunică întregului grup aceste informații, te gândești ce sinergii sunt posibile între echipe. Dar, pentru că ședința săptămânală e și singura ocazie în care sunteți cu toții împreună, ea devine deseori și un prilej de socializare și de glume (sau orice trece drept așa ceva printre consultanți).

Într-o luni dimineată, sosești la birou mai devreme cu o oră, așa că te gândești să te ocupi de uriașul maldăr de scrisori sosite în ultimul timp. Deschizi una și constăți că a trecut termenul până la care puteai să-ți înscrii copilul la cursurile de

olărit. Te superi pe tine însuși și, mai rău, îți dai seama că soția te va învinovăți că ai fost uituc (și că nu va pierde prilejul s-o reamintească în cursul multor controverse viitoare). Toate acestea îți strică buna dispoziție.

După câteva minute, încă enervat, te duci la ședință, unde toată lumea conversează veselă despre nimicuri. În împrejurări normale, nu ți-ar păsa. De fapt, chiar crezi că un pic de pălăvrăgeală e bună pentru moralul echipei. Dar azi nu e o zi normală. Sub influența proastei dispoziții, iei o DECIZIE. (Am scris cu majuscule ca să indic componenta emoțională.) În loc să deschizi ședința cu câteva plezanterii, începi prin a spune acru: „Vreau să discutăm despre cât de important este să devenim mai eficienți și să nu mai pierdem vremea. Timpul înseamnă bani”. Zâmbetele dispar pe parcursul aceluși minut în care tu ții o predică despre importanța eficienței. Apoi ședința trece la alte subiecte.

Când ajungi seara acasă, constăți că soția ta e, de fapt, foarte înțelegătoare. Nu te învinovățește de nimic. Copiii și-așa au prea multe activități extrașcolare. Și toată îngrijorarea ta de la-nceput s-a evaporat.

Dar, fără ca tu să știi, DECIZIA de a nu mai risipi timpul rezervat ședințelor a fixat un precedent pentru comportamentul

tău viitor. Din moment ce tu (ca noi toți) ești un animal cu instinctul autoimitației, privești la conduita ta trecută ca într-un ghid. Așa că, la începutul următoarelor ședințe oprești conversațiile, lași deoparte aluziile amuzante și treci direct la miezul problemei. Emoția inițială datorată faptului că ai ratat termenul de înscriere a trecut de mult, dar DECIZIA ta continuă să influențeze tonul și atmosfera ședințelor, ca și comportamentul tău ca manager pentru multă vreme.

ÎNTR-O LUME IDEALĂ, ar trebui să-ți poți reaminti starea emoțională în care erai atunci când ai DECIS să te porți ca un netrebnic și să-ți dai seama că nu trebuie să continui în acest mod. Realitatea e că noi, oamenii, avem o memorie foarte scurtă a stărilor emoționale din trecut (poate cineva să-și

**— Pentru alte feluri în care ne influențează autoimitația, vezi capitolul 2 din *Irațional în mod previzibil*.**

Aducă aminte cum se simțea miercurea trecută la ora 15.30?), dar, în schimb, ne amintim *acțiunile*. Așa încât continuăm să luăm aceleași decizii (chiar dacă sunt DECIZII). În esență, odată ce am ales să dăm curs emoțiilor, luăm DECIZII pe termen scurt care le pot modela pe cele pe termen lung:

Decizii» emoții» DECIZII DECIZII

(pe termen scurt) (pe termen lung)

Eduardo și cu mine am numit această idee cascada emoțională. Nu știu cum sunteți voi, dar eu găsesc destul de înfricoșătoare ideea că DECIZIILE noastre pot rămâne prizonierele emoțiilor multă vreme după ce acestea din urmă au trecut. Una e să-ți dai seama că multe decizii proaste au fost luate pe baza dispoziției de moment – alegeri pe care, în condiții neutre, „raționale”, nu le-am fi făcut; dar cu totul altceva e să realizezi că aceste influențe emoționale pot continua să ne afecteze pentru mult, mult timp.

### **Jocul ultimatumului**

Ca să verificăm ideea cascadei emoționale, Eduardo și cu mine a trebuit să facem trei lucruri. Primul: fie să-i irităm pe oameni, fie să-i facem fericiți. Acest bagaj emoțional temporar urma să pregătească terenul pentru a doua parte a experimentului, în care-i puneam pe participanți să ia o decizie, aflați fiind sub imperiul acelei emoții. Apoi așteptam până când sentimentele lor se risipeau, îi puneam în situația de a lua alte decizii, și măsurăm dacă emoțiile anterioare au avut vreo influență durabilă asupra acestor ultime alegeri.

I-am pus pe participanți în situația de a lua decizii în cadrul unui scenariu experimental pe care economiștii îl numesc

jocul ultimatumului. Acest joc presupune doi participanți: un expeditor și un primitor. În cele mai multe scenarii, cei doi jucători stau separat și identitățile le sunt ascunse reciproc. Jocul începe când operatorul experimentului îi dă expeditorului o sumă de bani – să zicem 20 de dolari. Expeditorul decide apoi cum să împartă suma între el și primitor. Orice împărțire e permisă: expeditorul poate oferi sume egale (10 și 10 dolari) sau să păstreze mai mult pentru sine (12 și 8 dolari). Dacă e într-o dispoziție mai egoistă, poate să propună o împărțire foarte inegală, de 18 cu 2 sau chiar 19 cu 1. Când expeditorul anunță propunerea, primitorul poate s-o accepte sau s-o respingă. Dacă o acceptă, fiecare jucător capătă suma specificată; dacă o refuză, toți banii se întorc la experimentator și niciunul dintre jucători nu se alege cu nimic.

Înainte să descriu varianta noastră de joc al ultimatumului, să ne oprim un pic și să ne gândim ce s-ar putea întâmpla dacă ambii jucători ar lua decizii perfect raționale. Să ne imaginăm că operatorul i-a dat expeditorului 20 de dolari și că tu ești la primire. De dragul demonstrației, să zicem că servantul îți oferă o împărțire de 19 la 1, așa încât el va lua 19 dolari, iar tu un singur dolar. Ca ființă perfect rațională, te-ai putea gândi: „Ei și? Un dolar e un dolar, iar din moment ce nu

știu cine e celălalt jucător și e puțin probabil să mă mai întâlnesc cu el, de ce să-mi bat capul doar ca să-i arăt eu? O să accept oferta, măcar mă aleg cu un dolar”. Asta e ceea ce ar trebui să faci conform principiului economiei raționale – acceptă orice ofertă care îți crește averea.

Desigur, multe studii de economie comportamentală au arătat că oamenii iau decizii pe baza unui simț al corectitudinii

Și ai dreptății. Oamenii se înfurie din cauza nedreptății și, ca atare, preferă să piardă niște bani doar ca să se răzbune pe persoana care le-a făcut o ofertă necinstită (vezi capitolul 5, „în apărarea răzbunării”). Pornind de la această constatare, cercetările care au implicat scanarea activității cerebrale au arătat că a primi o ofertă incorectă la jocul ultimatumului se asociază cu o activitate sporită în zona anterioară a cortexului insular – o parte din creier asociată cu experiențe emoționale negative. Mai mult, indivizii cu activitate sporită în această zonă (reacții emoționale mai puternice) sunt mai predispuși să respingă ofertele incorecte. Pentru că reacția noastră la ofertele inechitabile este atât de elementară și de previzibilă, în lumea reală a deciziilor iraționale, expeditorii pot anticipa, mai mult sau mai puțin, cum ar putea percepe primitorii astfel de oferte

(de pildă, cum aş reacţiona eu dacă mi-aţi propune o împărţire de 95 cu 5 dolari). La urma urmei, am avut parte cu toţii în trecut de experienţa unor oferte incorecte şi putem anticipa că ne-am simţi insultaţi şi am spune „Las-o baltă, \$%\* & \$!” dacă cineva ne-ar propune o împărţire de 19 la 1. Această înţelegere a efectelor unei oferte inechitabile asupra felului în care ne simţim şi ne comportăm, explică de ce majoritatea celor aflaţi în postura expeditorului la jocul ultimatumului propun împărţiri mai aproape de 12 cu 8, şi de ce astfel de împărţiri sunt aproape întotdeauna acceptate.

Trebuie să remarc că există o excepţie interesantă de la această regulă generală a preocupării pentru corectitudine. Economişti şi studenţii care fac cursuri de economie sunt instruiţi să se aştepte ca oamenii să se comporte raţional şi egoist. Aşa încât, dacă participă la jocul ultimatumului, expeditorii economişti cred că e normal să propună o împărţire de 19 la 1 şi – din moment ce sunt instruiţi să vadă totul raţional primitorii economişti să accepte oferta. Dar dacă economişti joacă jocul cu non-economişti, sunt profund dezamăgiţi când ofertele lor inechitabile sunt respinse. Date fiind aceste diferenţe, bănuiesc că puteţi decide singuri ce gen de joc vreţi să jucaţi cu economişti pe deplin raţionali şi ce jocuri aţi juca mai

curând cu ființe umane iraționale.

ÎN JOCUL PROPUS de noi, suma de pornire era de 10 dolari. Circa 200 de participanți au fost înștiințați că expeditorul e un participant ca oricare altul, dar în realitate împărțirea inegală, de 7,50 cu 2,50 dolari a fost făcută de Eduardo și de mine (am procedat așa pentru că am vrut să ne asigurăm că toate ofertele erau aceleași și că toate erau incorecte). Acum, dacă un anonim îți propune un astfel de târg, ai accepta? Sau ai renunța la 2,50 dolari ca să-l faci pe el să piardă 7,50 dolari? Înainte de a răspunde, gândește-te cum ți-ai schimba decizia dacă ți-aș seta în prealabil gândurile cu anumite emoții incidentale, așa cum le numesc psihologii.

Să zicem că ești în grupul participanților din scenariul care presupune revolta. Începi experimentul cu vizionarea unui clip dintr-un film numit *Viața ca o casă*. În clip, arhitectul, interpretat de Kevin Kline, e dat afară de ticălosul de șef după 20 de ani de muncă. Furios la culme, personajul ia o bătă de baseball și distruge minunatele machete ale caselor pe care le-a proiectat pentru companie. Nu poți să fii decât de partea lui.

După ce se termină clipul, operatorul experimentului îți cere să relatezi în scris o experiență personală similară cu cea din clipul vizionat. Poate îți aduci aminte de vremea când, în



adolescență, lucrezi într-o prăvălie și șeful te-a acuzat pe nedrept că ai sustras bani din casă; sau de vremea când cineva din birou și-a arogat meritele pentru un proiect făcut de tine. **286 I Iraționaiitatea benefică Efectele pe termen lung... Efectele pe termen lung... Iraționaiitatea benefica 287**

După ce ai terminat relatarea (cu tot cu scrâșnetul de dinți provocat de neplăcuta amintire), mergi în camera alăturată, unde un student îți explică regulile jocului. Iei loc și aștepti să primești oferta de la expeditorul necunoscut. Când, după câteva minute ți se propune să iei 2,50 și el să păstreze 7,50 dolari, trebuie să alegi: accepți cei 2,50 dolari sau refuzi și nu mai primești nimic? Și cum rămâne cu satisfacția de a te fi răzbunat pe jucătorul lacom cu care ai avut de-a face?

Sau imaginează-ți că ești în scenariul care presupune veselie. Participanții din acest grup au fost mai norocoși, fiindcă au început prin a viziona un clip din serialul de comedie *Friends*. În clipul care dura cinci minute, toți cei din echipa *Friends* își fac planuri în noaptea Anului Nou care sunt comic de irealizabile. (De pildă, Chandler Bing promite să nu mai râdă de prietenii lui și imediat e cât pe ce să-și încalce promisiunea, când află că Ross se întâlnește cu o femeie pe nume Elizabeth

Homswaggle\*.) Din nou, după ce vezi clipul, scrii o relatare despre o experiență asemănătoare, ceea ce nu e o problemă, din moment ce și tu ai prieteni care anunță o listă cu hotărâri imposibile și amuzante în fiecare noapte de An Nou. Apoi mergi în camera de alături, ascuți instrucțiunile jocului și, după un minut sau două, apare oferta: „Primitorul ia 2,50 dolari, servantul ia 7,50 dolari”. Acceți sau nu?

CUM AU REACȚIONAT participanții din fiecare scenariu la oferta noastră? După cum probabil bănuieți, mulți au respins ofertele inechitabile, deși au sacrificat astfel și potențialele lor câștiguri. Dar ținând cont de scopul experimentului, am constatat că cei care s-au enervat văzând clipul din *Viața ca o Joc de cuvinte (Homswoggle – a trage pe sfoară pe cineva) – n.t. Casă* au fost mult mai înclinați să respingă ofertele iim decât cei care au văzut *Friends*.

Dacă vă gândiți la influența emoțiilor în general, e pei 1 «îndreptătit să reacționăm împotriva cuiva care ne propuw târguri nedrepte. Dar experimentul nostru a arătat că re. N «de răzbunare nu era generată doar de incorectitudinea oierii i ci avea de-a face și cu emoțiile reziduale care s-au trezii ttl urma vizionării clipurilor și a notării propriilor experiențe Reacția la filme a fost o experiență cu totul diferită, care n-ai fi trebuit să

aibă legătură cu jocul ultimatumului. Totuși aceste emoții irelevante au contat, influențând deciziile participanților.

Probabil, participanții la scenariul revoltei au atribuit greșit emoțiile lor negative. Ei au gândit probabil cam așa: „Sunt chiar enervat acum, trebuie să fie din cauza ofertei ăsteia jalnice, așa că am s-o refuz”. În același fel, participanții la scenariul veseliei au atribuit greșit emoțiile lor pozitive și au gândit ceva de genul: „Sunt destul de mulțumit acum, trebuie să fie datorită acestei oferte de bani gratis, așa că am s-o accept”. Și iată cum membrii fiecărui grup și-au ascultat emoțiile (irelevante) și au luat decizii în consecință.

EXPERIMENTELE NOASTRE au arătat că emoțiile ne influențează transformându-ne deciziile în DECIZII (nimic nou aici) și că până și emoțiile irelevante pot conduce la DECIZII. Dar Eduardo și cu mine am vrut să verificăm dacă emoțiile continuă într-adevăr să-și exercite influența asupra noastră chiar și după ce ele dispar. Am vrut să vedem dacă DECIZIILE luate „sub influență” de către cele două grupe de subiecți pot sta la baza unor deprinderi pe termen lung. Cea mai interesantă parte a experimentelor abia acum începea.

Dar pentru asta a trebuit să așteptăm. Trebuia să treacă o

perioadă până când emoțiile declanșate de clipuri să aibă timp suficient să se risipească (am verificat dacă emoțiile au dispărut), apoi le-am prezentat participanților și alte oferte incorecte. Cum au reacționat participanții noștri, acum calmi și neutri emoțional? În ciuda faptului că emoțiile provocate de clipuri trecuseră de mult, am remarcat același model de DECIZIE ca atunci când erau în situația de revoltă sau de veselie. Cei care s-au înfuriat văzând cum a fost tratat bietul Kevin Kline au refuzat mai des ofertele și au continuat să ia aceleași DECIZII și când revolta lor inițială dispăruse. La fel, cei amuzați de situația caraghioasă din *Friends* au acceptat mai des ofertele propuse când erau influențați de emoții pozitive și au luat aceleași DECIZII inclusiv când starea de veselie de atunci încetase. Evident, subiecții noștri au apelat la amintirea jocului din acea zi (când reacționaseră în parte ca efect al emoțiilor irelevante) și au adoptat aceleași DECIZII, chiar și când starea lor emoțională inițială fusese depășită de mult.

### **Cum ne imităm pe noi înșine**

Eduardo și cu mine ne-am hotărât să ducem experimentul cu un pas mai departe, inversând rolurile participanților în așa fel încât să se afle și în postura de expeditori. Procedura a fost în esență următoarea: mai întâi le-am arătat unul dintre cele două

videoclipuri, ceea ce i-a pus în situația emoțională dorită. Apoi i-am pus să joace jocul din postura de primitori (în acest joc ei luau DECIZII influențați de emoțiile trezite de film) și să accepte sau să refuze o ofertă incorectă. Apoi am făcut pauza, astfel încât să permitem emoțiilor să dispară. La urmă a venit cea mai importantă parte a experimentului: au jucat încă o rundă, dar acum ei erau expeditorii. Din această postură, puteau propune orice ofertă altui participant (primitorul) – care putea apoi s-o accepte, caz în care ar fi primit banii oferiți, sau s-o respingă, caz în care niciunul nu mai primea nimic.

De ce am inversat astfel rolurile? Fiindcă am sperat că așa vom afla câte ceva despre felul cum autoimitația își exercită efectul magic asupra deciziilor noastre pe termen lung.

Să facem, pentru moment, un pas înapoi și să ne gândim la două moduri în care poate opera autoimitația.

Varianta specifică. Autoimitația vine din amintirea anumitor lucruri pe care le-am făcut în trecut și din repetarea lor mecanică („Am adus vin data trecută când am fost la cină la familia Ariely, așa că tot asta o să iau și acum”). Acest gen de hotărâri întemeiate pe trecut oferă o rețetă foarte simplă de decizie – „fă ce ai făcut și ultima oară”, dar se apucă numai în situații identice cu cele în care ne-am aflat prima dată.

Varianta generală. Un alt mod de a concepe autoimitația implică felul în care ne raportăm la acțiunile noastre din trecut ca la niște principii călăuzitoare pentru ce avem de făcut mai departe și reluarea aceluiași model comportamental pe care l-am aplicat în situațiile respective. În această variantă de autoimitație, când acționăm într-un anumit mod, ne și amintim deciziile din trecut. Dar, de data asta, în loc să repetăm automat ceea ce am făcut atunci, ne interpretăm decizia într-un sens mai larg; ea devine un indiciu despre caracterul și preferințele noastre generale, iar acțiunile vor fi în consecință („I-am dat bani unui cerșetor pe stradă, deci trebuie că sunt un tip generos; ar trebui să încep să lucrez ca voluntar la cantina săracilor”). În acest gen de autoimitație, ne uităm

La acțiunile noastre din trecut ca să aflăm cine suntem în general, apoi acționăm într-un sens compatibil cu imaginea noastră de sine.

ACUM SĂ NE GÂNDIM o clipă la felul în care această inversare de roluri ne poate oferi o înțelegere mai bună despre care dintre cele două variante de autoimitație – cea specifică sau cea generală – a cântărit mai mult în experiment. Imaginează-ți că ești un fost primitor devenit expeditor în joc. L-ai văzut poate

pe bietul personaj al lui Kevin Kline tratat ca un gunoi și apoi scena în care distruge machetele cu bâta de baseball. În consecință, ai respins și tu oferta incorectă. Sau poate ai chicotit văzând clipul din *Friends* și, vesel, ai acceptat oferta incorectă. Oricare ar fi scenariul, timpul a trecut și nu mai simți nici furia, nici veselia evocate de filme. Dar acum ești într-un rol nou, de expeditor. (Urmează un pasaj un pic mai complicat, așa că fiți atenți.)

Dacă varianta specifică a autoimitației a funcționat în primul experiment, atunci în cel de-al doilea emoțiile inițiale încercate ca primitor nu vă vor afecta decizia de mai târziu din postura de expeditor. De ce? Fiindcă în calitate de expeditor nu poți să te bazezi pur și simplu pe o rețetă de decizie care îți spune „fă ce ai făcut și ultima oară”. În fond, n-ai mai fost niciodată expeditor în acest joc, așa încât privești situația cu alți ochi și iei un nou tip de decizie.

Pe de altă parte, dacă a funcționat versiunea generală a autoimitației și te aflai în scenariul cu revolta, ai putea să-ți zici: „Când eram în postura cealaltă, eram supărat. Am respins o ofertă de 7,50 cu 2,50 dolari fiindcă nu era cinstit”. (Cu alte cuvinte, atribui greșit motivul respingerii, punându-l pe seama lipsei de corectitudine a ofertei și nu a propriei tale furii.) „Cel

căruia îi fac acum propunerea e probabil la fel ca mine. Va respinge și el o asemenea propunere injustă, așa încât hai să-i dau ceva mai corect – ceva ce aș fi acceptat și eu dacă aș fi fost în locul lui”.

Sau, dacă ai fi văzut *clipul Friends*, ai fi acceptat în consecință oferta injustă (din nou, atribuindu-ți greșit reacția ofertei și nu clipului). Ca expeditor, poți să te gândești acum: „Am primit împărțirea 7,50 cu 2,50 dolari fiindcă mi s-a părut acceptabilă. Cel căruia îi fac propunerea acum e probabil la fel ca mine și la fel de înclinat să accepte oferta, așa că hai să-i dau tot 7,50 cu 2,50 dolari”. Aceasta ar fi o ilustrare a mecanismului general de autoimitație: amintește-ți cum ai mai făcut, atribuie-ți acțiunile unui principiu mai general și fă la fel. Ba chiar presupui și că celălalt jucător ar acționa la fel ca tine.

Rezultatele experimentelor au înclinat în favoarea variantei generale de autoimitație. Emoțiile inițiale au durat multă vreme după producerea lor, chiar și când rolurile s-au inversat. Expeditorii incluși inițial în scenariul cu revoltă au propus împărțiri mai echitabile primitoților, iar cei care înainte participaseră la scenariul cu veselie au propus oferte mai puțin echitabile.

DINCOLO DE EFECTELE particulare ale emoțiilor



asupra deciziilor, rezultatele acestor experimente sugerează că autoimi-tația generală are, cel mai probabil, un rol însemnat în viața noastră. Dacă ar funcționa numai versiunea specifică a autoimitației, efectul ei ar fi limitat la aceleași tipuri de decizii pe care le-am lua iar și iar. Dar influența celei generale sugerează că deciziile pe care le luăm pe baza unei emoții de moment pot și ele să influențeze opțiuni înrudite și decizii în alte domenii, chiar la multă vreme după ce DECIZIA originală a fost adoptată. Asta înseamnă că, atunci când ne confruntăm cu situații noi și suntem pe punctul de a lua hotărâri ce pot

Sluji mai târziu autoimitației, trebuie să fim foarte atenți să facem cele mai bune alegeri posibile. Deciziile noastre imediate nu afectează doar ceea ce se întâmplă pe moment; ele pot afecta și o viitoare lungă succesiune de hotărâri înrudite.

### **Nu te pune cu el**

Ne uităm după diferențe de gen în aproape toate experimentele, dar rareori găsim ceva relevant. Asta nu înseamnă, bineînțeles, că nu există diferențe de gen atunci când vine vorba de felul cum oamenii iau decizii. Presupun că pentru deciziile foarte simple (cum sunt majoritatea celor studiate de mine), genul nu joacă un rol important. Dar cred că dacă

examinăm tipuri mai complexe de decizii, vom începe să vedem anumite diferențe de gen.

De pildă, când am făcut ca scenariul din experimentul cu jocul ultimatumului să fie mai complex, am dat peste o diferență interesantă în felul cum bărbații și femeile reacționează la lipsa de echitate a ofertelor.

Imaginează-ți că ești primitor în joc și că primești o ofertă incorectă de 16 cu 4 dolari. La fel ca și la celelalte jocuri, poți să accepți oferta și să încasezi cei 4 dolari (în timp ce expeditorul câștigă 16) sau s-o refuzi, caz în care amândoi încheiați jocul fără niciun dolar. Dar, pe lângă aceste opțiuni, mai ai altele două:

1. Poți să accepți o împărțire de 3 cu 3 dolari, ceea ce înseamnă că ambii jucători primesc mai puțin decât în oferta inițială, dar expeditorul pierde mai mult. (Din moment ce împărțirea inițială era 16 cu 4, tu ai renunța la un dolar, dar partenerul de joc pierde 13.) în plus, dacă accepți, poți să-i dai celuilalt o lecție despre ce înseamnă cinstea.
2. Poți să accepți o împărțire de 0 cu 3, ceea ce presupune ca tu să iei 3 dolari (cu un dolar mai puțin decât în oferta inițială), dar în schimb îl penalizezi pe servanț cu zero dolari, arătându-i astfel cum e să fii perdant într-o înțelegere.

Ce am constatat în termeni de diferență de gen? În general, s-a văzut că bărbații au fost cu 50% mai dispuși decât femeile să accepte oferta inechitabilă, atât în scenariul cu revolta, cât și în cel vesel. Lucrurile au devenit mai interesante când am examinat ofertele alternative alese (3 cu 3 sau 0 cu 3). În scenariul vesel, nu s-a întâmplat mare lucru: femeile au avut o tendință ușor mai pronunțată să aleagă egalitatea (3 cu 3), și nu a existat o diferență de gen în tendința de a alege oferta răzbunătoare (0 cu 3). Diferențele au apărut însă pentru participanții care au văzut clipul din *Viața ca un film* și au scris apoi despre povești asemănătoare din viața lor. În scenariul care presupunea revoltă, femeile au optat pentru oferta echitabilă, 3 cu 3, în timp ce majoritatea bărbaților au ales răzbunarea, cu oferta 0 la

3.

Coroborate, aceste rezultate sugerează că, deși femeile sunt mai înclinate să respingă ofertele incorecte de la bun început, motivațiile lor țin de o natură mai pozitivă. Alegând oferta 3

Cu 3 în locul celei 0 cu 3, femeile au încercat să-i învețe pe partenerii de joc o lecție despre importanța egalității și a corectitudinii. Folosind puterea exemplului personal, ele le-au

spus de fapt partenerilor de joc: „Nu e mai plăcut dacă fiecare obține aceeași sumă de bani?”. Bărbații, în schimb, au ales oferta 0 cu 3 în loc de 3 cu 3, transmițându-le, în esență, partenerilor: „Să vă ia naiba”.

### **Testul cu canoaa**

Ce am învățat din toate astea? Am văzut că emoțiile afectează cu ușurință deciziile și că acest lucru se poate întâmpla chiar și atunci când emoțiile nu au nimic de-a face cu deciziile în sine. Am aflat și că efectele emoțiilor pot dura mai mult decât sentimentul în sine și că pot influența pe parcurs DECIZIILE pe termen lung.

Cea mai practică lecție este că, dacă nu reacționăm în niciun fel atunci când ne traversează o emoție, nu vom avea de suferit daune pe termen scurt sau lung. Dar dacă reacționăm la emoția respectivă luând o DECIZIE, nu doar că am putea ajunge să regretăm rezultatul imediat, dar riscăm să creăm și un model durabil de DECIZII care vor continua să ne călăuzească prost pentru multă vreme. În fine, am mai aflat și că tendința noastră spre autoimitație se manifestă nu numai în cazul acelorași tipuri de DECIZII repetate în situații similare, ci și în cazul unora „învecinate” cu acestea.

În același timp, rețineți că efectul emoțional al videoclipurilor noastre a fost destul de moderat și de arbitrar. Să vezi un film despre un arhitect furios nu se compară cu o ceartă trăită pe propria piele cu partenerul de viață sau cu propriul copil, cu primirea unei muștrări de la propriul șef sau cu o amendă pentru depășirea vitezei. În consecință, DECIZIILE de zi cu zi pe care le luăm atunci când suntem supărați sau mânioși (sau fericiți) pot avea un impact mult mai mare asupra viitoarelor noastre DECIZII.

CRED CĂ RELAȚIILE de dragoste ilustrează cel mai bine primejdia cascadelor emoționale (deși lecțiile generale de mai sus se aplică oricărui tip de relație). Când cuplurile încearcă să față față problemelor – fie că discută (sau țipă unul la altul) despre bani, copii sau ce e de mâncare la cină, partenerii nu doar că discută problemele în cauză, ci și dezvoltă un repertoriu comportamental. Acest repertoriu determină apoi felul cum vor interacționa unul cu celălalt în timp. Când emoțiile, oricât de irelevante, se strecoară inevitabil în aceste discuții, ele pot modifica modelele noastre de comunicare – nu numai pe termen scurt, când simțim ceea ce simțim, ci și pe termen lung. Și, cum am văzut deja, odată ce astfel de modele se dezvoltă, e foarte greu să le modifici.

Să luăm, de pildă, cazul unei femei care a avut o zi proastă la birou și vine acasă încărcată de emoții negative. Casa e într-o dezordine totală, iar ea și soțul ei sunt amândoi flămânzi. Când intră pe ușă, soțul o întreabă din fotoliul din care se uită la televizor: „Ai luat și tu ceva de mâncare pentru cină, în drum spre casă?”

Simțindu-se vulnerabilă, ea ridică tonul: „Uite ce e, am fost în ședințe toată ziua. Mai ții minte lista de cumpărături pe care ți-am dat-o săptămâna trecută? Ai uitat să iei hârtie igienică și n-ai nimerit bine marca de brânză. Cum să fac vinete cu parmezan dacă tu îmi aduci brânză cedar? De ce nu te duci *tu* să cumperi ceva pentru cină?”. Și, de aici, totul degenerează. Cuplul se ceartă din ce în ce mai intens, apoi se duc la culcare, prost-dispuși. În timp, irascibilitatea dezvoltă un model mai general de comportament („Păi, n-aș fi ratat intersecția dacă mi-ai fi lăsat mai mult de 5 secunde să schimb banda!”) și ciclul continuă.

DE VREME CE E imposibil să evităm influențele emoționale, fie ele relevante sau nu, putem măcar face ceva ca să împiedicăm relațiile să se deterioreze în felul ăsta? Un sfat simplu pe care l-aș da ar fi să vă alegeți un partener de viață care să facă mai

Puțin probabilă evoluția cuplului pe o spirală descendentă. Dar cum? Evident, puteți să vă folosiți de sute de teste de compatibilitate, de la cele astrologice până la cele statistice, dar cred că tot ce aveți nevoie sunt un râu, o canoe și două vâsle.

Când mă duc să fac rafting, văd mereu cupluri certându-se când, din vina nimănui, se împotmolesc cu barca sau se agață de o stâncă. Navigația cu canoe pare mai ușoară decât este, și poate că asta îi aduce pe acești oameni în pragul unei crize de nervi. Certurile se întâmplă însă mult mai rar când mă duc cu un cuplu la o terasă sau acasă la ei la cină – și nu fiindcă ei încearcă să se poarte cât mai frumos (în fond, de ce n-ar încerca un cuplu să se poarte frumos și când navighează pe râu?). Cred că are de-a face cu modelele de comportament atât de bine fixate, pe care oamenii le aplică în activitățile normale, de zi cu zi (în cele mai multe familii, nu se face să te cerți violent la masă în fața unor oameni străini).

Dar când ești pe râu, situația e în mare parte inedită. Nu există un protocol clar. Râul e imprevizibil, iar canoele tind să alunece și să se sucească în feluri pe care n-ai cum să le anticipezi. (Situația seamănă mult cu viața însăși, plină de

tensiuni și obstacole surprinzătoare.) Există și un fel de diviziune difuză a muncii între față și spate (sau prora și pupa, dacă e să fii tehnic). Acest context oferă o mulțime de ocazii de a fixa și de a dezvolta modele noi de comportament.

Așadar, dacă ești partener într-un cuplu, ce se întâmplă când mergi să faci rafting? Începi tu sau partenerul să vă învinovați reciproc de fiecare dată când canoa pare să nu mai răspundă („N-ai putut să vezi bolovanul?”)? Vă angajați într-o bătălie care se termină cu săritura unuia dintre voi în apă, întoarcerea la mal înot, după care urmează o oră de tăcere îmbufnată? Sau, când loviți un bolovan, colaborați ca să vă dați seama ce trebuie făcut, cine ce trebuie să facă și cum să depășiți obstacolul cum puteți mai bine? \*

Asta înseamnă că, înainte de a vă angaja în orice relație pe termen lung, trebuie să explorați mai întâi felul cum vă comportați împreună în medii fără protocoale sociale bine definite (de exemplu, cred că un cuplu ar trebui să-și programeze nunta înainte de a se decide să se căsătorească și să meargă înainte cu căsătoria doar dacă încă se mai plac), înseamnă și că e important să fim atenți la deteriorarea modelelor de comportament. Când vedem primele semne în acest sens, trebuie să acționăm rapid ca să corijăm cursul nedorit



al lucrurilor, înainte să se dezvolte modele nefericite de interacțiune în cuplu.

IAR ULTIMA LECȚIE este aceasta: atât la rafting, cât și în viață, e de datoria noastră să ne dăm răgazul necesar ca să ne liniștim înainte de a DECIDE în privința unei anumite acțiuni. Dacă nu, DECIZIA noastră ar putea să dea greș în viitor. Și, în fine, dacă vă trece prin cap vreodată să vă programați un curs de recuperare peste al meu, amintiți-vă cum am DECIS să reacționez data trecută. Nu spun că aș face-o din nou, dar atunci când emoțiile preiau controlul, poți să știi?

— **N-am făcut cercetarea necesară ca să-mi validez testul cu canoa, așa încât nu pot afirma cu certitudine, dar presupun că are o acuratețe predictivă excelentă (și da, sunt perfect conștient de predispoziția mea de a fi prea încrezător).**

## **Lecțiile actelor noastre iraționale**

### **De ce trebuie să analizăm totul**

Noi, oamenii, ținem la ideea că suntem obiectivi, raționali și logici. Ne mândrim cu *faptul* că luăm decizii bazate pe rațiune. Când ne hotărâm să ne investim banii, să cumpărăm o casă, să alegem școala copiilor sau să urmăm un tratament

medical, considerăm de obicei că alegerile făcute sunt cele corecte.

Asta e uneori adevărat, dar se întâmplă și ca predispozițiile noastre cognitive să ne conducă pe căi greșite, mai ales când avem de făcut alegeri importante, dificile, uneori dureroase. Ca să dau un exemplu, permiteți-mi să vă împărtășesc o poveste despre câteva dintre propriile mele predispoziții, care m-au condus la o decizie cu impact major ce mă afectează acum zi de zi.

DUPĂ CUM ȘTIȚI DEJA, am fost destul de șifonat după accident. Printre alte zone afectate, mâna dreaptă mi-a fost arsă aproape până la os în unele locuri. La trei zile după ce am fost internat în spital, unul dintre medici a intrat în salon și mi-a spus că brațul drept e atât de umflat, încât presiunea împiedică fluxul sanguin către mână. A spus că trebuie să mă opereze de urgență dacă vreau să am o șansă cât de mică să fie salvată. Medicul a pregătit cu grijă o tavă cu ceva ce păreau a fi câteva zeci de scalpele și mi-a explicat că pentru reducerea presiunii trebuie să taie pielea, să dreneze lichidul și să reducă inflamația. Mi-a mai spus că, din moment ce inima și plămânii nu erau într-o stare foarte bună, va trebui să facă operația fără anestezie.

Ce a urmat a fost tipul de intervenție la care te-ai fi putut

aștepta în Evul Mediu. Una dintre asistente mi-a imobilizat brațul stâng și umărul, iar cealaltă și-a folosit toată greutatea ca să-mi preseze în jos umărul drept și brațul. M-am uitat la scalpel cum străpunge pielea și cum coboară încet de la umăr spre cot. Era ca și cum doctorul m-ar fi despicat de viu cu o sapă ruginită de grădină. Durerea era de neimaginat; am început să gâfâi. Am crezut că o să mor. Apoi a tăiat din nou, de data asta începând de la cot până la încheietura mâinii.

Am țipat și i-am implorat să se oprească. „Mă omorâți!” am strigat. N-a contat ce spuneam, n-a contat cât i-am rugat; nu s-au oprit. „Nu mai pot să suport!”, am urlat iar și iar. Ei m-au ținut și mai strâns. Eram neputincios.

În sfârșit, doctorul mi-a spus că aproape terminase și că restul va trece repede. Apoi mi-a dezvăluit un tertip care să mă ajute să îndur tortura: să număr. Mi-a zis să număr până la zece, cât de încet puteam. Unu, doi, trei... Am simțit că timpul se scurge mai încet. Copleșit de durere, tot ce puteam face era numărătoarea lentă. Patru, cinci, șase... durerea se muta în susul și-n josul brațului, pe măsură ce el mă tăia din nou. Șapte, opt, nouă... N-o să uit niciodată senzația de sfâșiere a cărnii, teroarea insuportabilă și așteptarea... cât mai răbdătoare... până când am urlat: „ZECE!”

Doctorul a încetat să mai taie. Asistentele m-au slăbit din strânsoare. Mă simțeam ca un războinic din vechime care își stăpânea cu noblețe suferința, deși era sfâșiat în bucăți. Eram

**Hol**

i.

Raționaiitateabeneficalectiileactelornoestrei raționale

Epuizat. „Foarte bine”, a spus doctorul. „Am făcut patru incizii în braț, de la umăr la încheietură; mai avem doar câteva tăieturi și o să fie într-adevăr gata”.

Războinicul meu imaginar dispăruse, înfrânt. Îmi folosisem toată energia ca să mă conving să rezist cât mai mult posibil, convins că, odată cu numărătoarea până la zece, totul se va termina. M-am gândit la durerea care mă aștepta – și care, cu câteva secunde în urmă, mi se păruse aproape suportabilă – cu o groază cumplită. Cum să mai trec încă o dată prin asta?

„Vă rog, fac orice, numai opriți-vă!” i-am rugat, dar fără folos. M-au ținut chiar mai strâns. „Stați, stați”, am încercat pentru ultima oară, dar doctorul începuse să facă tăieturi în fiecare deget. În tot răstimpul am numărat de-a-ndoaselea, strigând de fiecare dată când ajungeam la zece. Am numărat iar și iar, până când, în cele din urmă, totul s-a sfârșit. Mâna era carne vie, iar durerea era infinită, dar încă eram viu și conștient.

Sângerând și plângând, am fost lăsat să mă odihnesc.

PE ATUNCI nu înțelegeam importanța acestei operații și nici cum numărătoarea poate ajuta pe cineva aflat într-o situație constrângătoare\*. Chirurgical care mi-a operat brațul a încercat cu curaj să-l salveze, în ciuda sfaturilor altor medici. M-a făcut și să sufăr groaznic în ziua aceea, a cărei amintire a durat ani de zile. Dar eforturile lui au reușit.

DUPĂ CÂTEVA LUNI, o altă echipă de medici mi-a spus că brațul meu salvat cu atâtea sacrificii n-o ducea prea bine și că ar trebui amputat de sub cot. Am primit ideea cu oroare.

**— În experimentele ce care le-am făcut mulți ani după aceea cu sportivi, am observat ca număratul îi ajută să-și mărească rezistența, iar număratul invers e mea p mă, iidl.**

Dar ei mi-au prezentat situația într-o manieră rațională, rece, informându-mă că înlocuirea antebrațului cu un cârlig metalic mi-ar reduce foarte mult durerea zilnică. Ar reduce și numărul operațiilor prin care trebuia să trec. Cârligul ar fi relativ confortabil și, odată ce m-aș obișnui cu el, mai funcțional decât mâna rănită. Mi-au mai spus și că aș putea alege un braț artificial, care m-ar fi făcut să nu mai arăt chiar precum Căpitanul Hook, deși acest tip de proteză e mai puțin funcțională.

Era o decizie foarte grea. În ciuda faptului că nu-mi mai puteam folosi brațul și a durerii pe care trebuia să o suport zilnic, nu-mi venea să renunț la el. Pur și simplu nu puteam concepe cum ar fi să trăiesc fără el și nici cum m-aș putea obișnui să folosesc un cârlig sau o bucată de plastic de culoarea pielii. Până la urmă, am decis să rămân cu bietul meu braț neputincios, descărnat și să-l folosesc atât cât mi-o poate permite.

Salt în timp în 2010. În ultimii mai bine de douăzeci de ani am produs nenumărate materiale scrise, majoritatea lucrări universitare, dar nu pot tasta prea mult la computer. Pot scrie poate o pagină pe zi și să răspund la câteva e-mailuri, tastând fraze scurte, dar dacă încerc mai mult, o să mă doară mâna ore și zile întregi. Nu pot să ridic sau să-mi îndrept degetele; când încerc, e ca și cum mi-aș desprinde falangele din încheieturi. Partea bună e că am învățat să mă bazez foarte mult pe ajutorul unor asistenți pricepuți, un pic și pe softul de recunoaștere vocală și m-am deprins, măcar într-o măsură, să conviețuiesc cu durerea zilnică.

E GREU DE SPUS, în momentul de față, dacă am luat decizia corectă atunci când am hotărât să păstrez brațul. Ținând cont de funcționalitatea limitată, de suferința implicată, dar și de

ceea ce știu acum despre procesele de decizie, presupun că

302 I **naționalitatea benefică** Lecțiile actelor noastre  
iraționale Lecțiile actelor noastre iraționale **naționalitatea  
benefică** I 303

Păstrarea brațului a fost, în termeni de costuri și beneficii, o greșeală.

Să vedem ce predispoziții au acționat asupra mea. Mi-a fost greu să accept recomandarea medicilor, în primul rând datorită a doua forțe psihologice pe care le numim efect de înzestrare și aversiune față de pierdere. Sub influența lor, supraestimăm ceea ce avem și considerăm o pierdere renunțarea la aceste bunuri. Pierderile sunt dureroase din punct de vedere psihologic și, în consecință, avem nevoie de multă motivație suplimentară pentru a fi dispuși să renunțăm la ceea ce ne aparține. Efectul de înzestrare m-a făcut să-mi supraestimez brațul, pentru că era al meu și eram atașat de el, iar aversiunea la pierdere m-a făcut să-mi fie greu să renunț la el, chiar dacă această măsură era întemeiată.

O a doua influență irațională este cunoscută drept predispoziția status quo-ului. În general, avem tendința de a păstra lucrurile așa cum sunt; schimbarea e dificilă și dureroasă,

așa că preferăm să nu schimbăm nimic, dacă se poate, în ceea ce mă privește, am preferat să nu întreprind nicio acțiune (în parte, pentru că mă temeam c-aș regreta o decizie care ar fi presupus o schimbare) și să-mi păstrez brațul, așa deteriorat cum era.

O a treia trăsătură comportamentală are de-a face cu ireversibilitatea deciziei. Am văzut că și alegerile obișnuite sunt destul de greu de făcut, însă luarea unor decizii ireversibile e cu deosebire dificilă. Deliberăm îndelung și intens când vrem să cumpărăm o casă sau să alegem o carieră, fiindcă nu știm îndeajuns ce ne rezervă viitorul. Dar dacă ai ști că decizia ta va fi bătută în cuie și că nu-ți vei mai putea schimba niciodată casa ori meseria? E destul de înspăimântător să faci o alegere ale cărei consecințe le vei suporta tot restul vieții.

În ceea ce mă privește, n-am putut accepta ideea că, odată operația făcută, mâna mea va fi pierdută pentru totdeauna.

În fine, când m-am gândit la perspectiva de a-mi pierde antebrațul, m-am întrebat dacă aș reuși vreodată să mă adaptez. Cum e să folosești cârligul sau proteza? Cum se vor uita oamenii la mine? Cum va fi dacă vreau să strâng mâna cuiva, să scriu ceva, să fac dragoste?

Dacă aș fi fost o ființă perfect rațională, calculată, lipsită de orice urmă de atașament emoțional față de braț, nu mi-aș fi



bătut capul cu efectul de înzestrare, cu aversiunea la pierdere, cu predispoziția statu-quo-ului sau cu ireversibilitatea deciziei mele. Aș fi putut prevedea corect cum îmi va fi viitorul trăind cu un braț artificial și, în consecință, să-mi percep situația din perspectiva medicilor. Dacă aș fi fost atât de rațional, aș fi putut foarte bine să le urmez sfatul și, cel mai probabil, m-aș fi obișnuit cu proteza (așa cum am văzut în capitolul 6, „Despre adaptare”). Dar n-am fost atât de rațional și mi-am păstrat brațul – ceea ce a însemnat alte operații, flexibilitate redusă și dureri frecvente.

TOATE ASTEA sună ca poveștile pe care le spun bătrânii (încercați asta, cu un accent tărăgănat, est-european: „Dacă aș fi știut ce știu acum, aș fi fost departe”). Puteți pune și întrebarea la care vă gândiți: dacă decizia a fost proastă, de ce nu recurgi acum la amputare?

Din nou, există câteva motive iraționale. În primul rând, simplul gând de a mă întoarce la spital pentru orice fel de tratament sau operație mă deprimă profund. De fapt, chiar și acum, când vizitez pe cineva la spital, mirosurile îmi retrezesc amintiri cu o grea încărcătură emoțională. (Așa cum probabil vă dați seama, unul dintre lucrurile care mă îngrijorează cel mai mult e perspectiva de a rămâne internat în spital

O perioadă lungă de timp.) În al doilea rând, în ciuda faptului că înțeleg și pot analiza unele dintre predispozițiile care mi-au influențat hotărârile, ele acționează și acum. N-au încetat niciodată cu totul să-și exercite influența asupra mea (e ceva de care trebuie ținut cont dacă vrei să vă îmbunătățiți deciziile). În al treilea rând, după ce-am investit atâția ani și efort pentru a-mi face mâna funcțională cât de cât, trăind cu durerea zilnică și descoperind cum e să conviețuiești cu aceste neajunsuri, sunt victima a ceea ce numim eroarea costului retroactiv. Privind înapoi la toate aceste eforturi, sunt refractar la ideea de a le anula pur și simplu, renunțând la decizia inițială.

Un al patrulea motiv este că, la mai bine de douăzeci de ani de la accident, am reușit să-mi raționalizez cumva alegerea. După cum am văzut, oamenii sunt niște mașini fantastice de raționalizare, iar în cazul meu am ajuns să-mi spun mie însumi o mulțime de povești legate de faptul că decizia luată a fost cea corectă. Ca să vă dau un exemplu, pentru că simt o gâdilătură profundă când cineva îmi atinge brațul drept, am reușit să mă conving că această senzație unică îmi oferă o cale minunată de a experimenta lumea atingerilor.

În fine, există și un motiv rațional pentru care mi-am

păstrat brațul: de-a lungul anilor s-au schimbat multe și m-am schimbat și eu. Ca adolescent, înainte de accident, aveam deschise în față toate drumurile. După accident, mi-am urmat drumul personal, profesional și în relația de cuplu mai bine sau mai rău, ținând cont de limitele și abilitățile mele, dar am descoperit că se poate și-așa. Dacă la 18 ani aș fi ales să-mi înlocuiesc brațul cu un cârlig, limitele și abilitățile mele ar fi fost altele. Poate-aș fi putut mânui un microscop și, prin urmare, să mă fac biolog. Dar acum, când mă apropii de jumătatea vieții și gândindu-mă la investițiile personale în organizarea vieții mele așa cum e ea acum, mi-e foarte greu să fac schimbări radicale.

Morala acestei povești? E foarte complicat să luăm hotărâri cu adevărat importante, de natură să ne schimbe viața, pentru că suntem cu toții sensibili la formidabila influență a predispozițiilor decizionale. Ele sunt mai numeroase decât credem și își fac apariția în viața noastră mai des decât ne place să recunoaștem.

**Învățăături din Biblie și de la lipitori** în capitolele precedente am văzut cum acționează iraționalitatea în diverse sectoare ale vieților noastre: obiceiuri, alegeri amoroase, motivația muncii, donațiile în scop caritabil, atașamentul față de

obiecte și idei, capacitatea de adaptare și dorința de răzbunare. Cred că putem rezuma această gamă largă de comportamente iraționale prin două învățăminte de ordin general și o concluzie:

7. Avem numeroase tendințe iraționale.

8. Adesea nu suntem conștienți de influența acestora, ceea ce înseamnă că nu avem o înțelegere completă a ceea ce ne determină comportamentul.

Prin urmare, Noi – prin asta înțeleg Voi, Eu, Companiile și Factorii de Decizie – trebuie să ne îndoim de intuițiile noastre. Dacă ne vom urma în continuare instinctul și judecățile comune ori alegem calea mai ușoară și mai comodă, doar pentru că „lucrurile au mers întotdeauna așa”, vom continua să facem greșeli – și atunci, timpul, efortul, banii și zbuciumul sufletesc ni se vor destrăma ca niște iluzii. Dar

Dacă învățăm să ne punem întrebări și să ne testăm convingerile, e posibil să înțelegem unde și cum greșim și să ne optimizăm felul în care iubim, trăim, muncim, inovăm, conducem și guvernăm.

Cum putem deci să ne verificăm intuițiile? Avem o metodă tradițională – originile ei sunt la fel de vechi ca *Biblia*. În capitolul 6 al „Cărții Judecătorilor”, întâlnim un om pe nume

Gedeon care are o scurtă conversație cu Dumnezeu. Gedeon, un tip sceptic, nu e sigur dacă într-adevăr îi vorbește Dumnezeu sau e doar o voce imaginară în mintea lui. Așa încât îi cere Celui nevăzut să picure rouă peste un maldăr de lână. „Dacă Tu îl vei izbăvi pe Israel prin mâna mea, așa cum ai spus”, i-a spus el Vocii, „uite, voi pune acest maldăr de lână pe arie, iar dacă va fi rouă numai pe lână și va fi uscat restul pământului, atunci voi ști că-l vei izbăvi pe Israel prin mâna mea, așa cum ai spus”.

Ceea ce propune Gedeon aici e un test: dacă interlocutorul e într-adevăr Dumnezeu, El (sau Ea) ar trebui să fie în stare să ude lână, în timp ce restul terenului rămâne uscat. Ce se întâmplă? Gedeon se trezește dimineața, descoperă că lână e umedă și stoarce un vas întreg de apă din ea. Dar Gedeon e un experimentator deștept. El nu e sigur dacă rezultatul s-a datorat întâmplării, dacă fenomenul de umezire selectivă se întâmplă des sau dacă se întâmplă de fiecare dată când lasă el peste noapte maldărul de lână pe arie. Avea nevoie de o confirmare a rezultatelor. Așa încât îi cere lui Dumnezeu să-i îngăduie încă o dată minunea, doar că, de data asta, organi zează altfel experimentul: „Iar Gedeon a spus către Dumnezeu: Să nu se mânie sufletul tău împotriva mea, ci voi mai vorbi o dată: voi face încă o dată încercarea cu lână, să fie uscată numai lână și pe

tot pământul împrejur să se așeze roua”. Experimentul de verificare al lui Gedeon a funcționat cu succes. Ca prin farmec, restul terenului s-a acoperit cu rouă, iar lâna a rămas uscată. Gedeon avea dovada; în plus, învățase și cum trebuie făcută o cercetare.

LA POLUL OPUS experimentului riguros al lui Gedeon, să privim la cum a fost practică medicina timp de secole. Medicina a fost multă vreme o profesiune a cunoștințelor transmise; practicienii din vremurile vechi se ghidau după propria lor intuiție și după ceea ce fuseseră învățați. La rândul lor, transmiteau bagajul de cunoștințe generațiilor următoare. Medicii nu erau deprinși să se îndoiască de intuițiile pe care le aveau sau să facă experimente; se bazau, în cea mai mare parte, pe profesorii lor. După ce își terminau studiile, erau total încrezători în cunoștințele acumulate (mulți continuă și astăzi să se comporte la fel). Astfel încât au continuat să aplice aceleași metode iar și iar, chiar dacă uneori rezultatele erau discutabile\*.

Un exemplu de cunoștințe medicale primite de-a gata care au dat greș este folosirea lipitorilor. Timp de sute de ani, lipitorile au fost folosite pentru lăsarea de sânge – o procedură despre care se credea că ajută la reechilibrarea celor patru umori (sânge, flegmă, bilă neagră și bilă galbenă). Ca atare, se credea

că aplicarea pe piele a acestor creaturi amatoare de sânge, asemănătoare melcilor, putea să rezolve orice problemă, de la dureri de cap, obezitate, hemoroizi, laringită, probleme oculare, până la boli psihice. În secolul al XIX-lea, comerțul cu lipitori era înfloritor; în timpul războaielor lui Napoleon, Franța a importat milioane de astfel de vietăți.

**Nu înseamnă că profes. Oniștii din medicină nu au descoperit tratamente extraordinare decursul vrem „au făcut asta. Vreau să spun că, dacă nu se experimentează îndeajă aplică în continuare, multă vreme, tratamente periculoase sau ineficiente**

**308 I naționalitatea benefică** Lecțiile actelor noastre iraționale

Lecțiile actelor noastre iraționale **naționalitatea benefică**  
I

De fapt, cererea de lipitori pentru uz medical era atât de mare, încât acestea au ajuns aproape în pragul extincției.

Dacă ai fi un doctor francez din secolul al XIX-lea aflat la începutul carierei, „ai ști” că lipitorile ajută fiindcă au fost folosite „cu succes” timp de secole. Ceea ce știi a fost confirmat de un alt doctor care și el „știe” deja că lipitorile funcționează –

fie din propria experiență, fie din cunoștințele primite de-a gata. Apare primul pacient – să zicem un bărbat cu o durere de genunchi. Îi pui o lipitoare grasă pe coapsă, deasupra genunchiului, ca să reduci presiunea sangvină. Lipitoarea sugă sângele, drenând fluxul sangvin de deasupra încheieturii genunchiului (sau așa crezi tu). Când procedura ia sfârșit, trimiți pacientul acasă și-i zici să se odihnească o săptămână. Dacă omul a încetat să se mai plângă de dureri, presupui că tratamentul cu lipitori a funcționat.

Din nefericire pentru amândoi, pe atunci neexistând tehnologia modernă, n-aveai de unde să știi că de vină era o ruptură de menise. Nu existau nici cercetări despre eficacitatea odihnei, despre influența atenției din partea unei persoane care poartă un halat alb sau despre multe alte forme ale efectului placebo (despre care am scris pe larg în *Irațional în mod previzibil*). Desigur, medicii nu sunt oameni răi; dimpotrivă, sunt buni și săritori. Scopul pentru care cei mai mulți și-au ales această meserie e să-i facă pe oameni sănătoși și fericiți. Ironia face însă ca tocmai bunătatea și dorința de a vindeca să-i împiedice de la a sacrifica starea de bine a pacienților de dragul unui experiment.

Să ne imaginăm, de exemplu, că ești un medic din secolul



al XIX-lea care chiar crede în eficiența tratamentului cu lipitori. Ai face un experiment ca să-ți verifici credința? Care ar fi costul unui astfel de experiment, măsurat în suferință umană? De dragul unui experiment bine controlat, ar trebui să renunți la tratamentul cu lipitori în cazul unui grup numeros de pacienți incluși în acest scenariu de verificare (poate folosind ceva care arată și doare la fel ca lipitorile, dar nu suge sânge). Ce fel de doctor ar accepta să folosească niște bolnavi pentru un experiment de verificare, privându-i astfel de un tratament util? Mai mult, ce fel de doctor ar concepe un astfel de experiment care să prevadă toate suferințele asociate tratamentului, dar să omită tocmai partea presupusă a fi curativă – doar de dragul de a afla dacă tratamentul chiar este atât de eficace pe cât credea?

Problema e că oamenii – chiar și cei instruiți într-un domeniu ca medicina – găsesc nefiresc să-și asume costurile organizării unor experimente, mai ales atunci când au intuiția fermă că lucrurile pe care le fac sau le propun sunt benefice. Iar aici intră în scenă Administrația pentru Alimente și Medicamente din SUA (FDA). FDA solicită dovezi că medicamentele care intră pe piață sunt dovedite a fi sigure și eficiente. Deși procesul de certificare e împovărător, scump și complicat, FDA rămâne totuși singura instituție de stat care cere

companiilor să facă experimente care să demonstreze eficacitatea și siguranța medicamentelor propuse spre vânzare. Grație acestor experimente, știm astăzi că anumite medicamente de tuse pentru copii presupun mai degrabă riscuri decât beneficii, că operațiile pentru dureri lombare sunt, în cea mai mare parte, inutile, că angioplastiile și stenturile din inimă nu prelungesc în realitate viața pacienților și că statinele, deși reduc într-adevăr colesterolul, nu previn bolile de inimă. Și aflăm mereu alte exemple de medicamente care nu confirmă speranțele puse în ele\*. Firește, oamenii pot să se plângă de

FDA și chiar o fac, însă dovezi tot mai numeroase arată că lucrurile merg mult mai bine atunci când suntem constrânși să facem experimente controlate, eliminând din joc variabilele care influențează efectul pe care vrem să-l studiem.

**IMPORTANȚA EXPERIMENTELOR** ca unul dintre cele mai bune mijloace de a afla ce funcționează și ce nu pare să fie în afara oricărei discuții. Nu văd pe nimeni amator să desființeze experimentele științifice, preferând să se bazeze pe intuiție și fler. Dar sunt surprins că importanța experimentelor nu e recunoscută pe scară mai largă, mai ales atunci când e vorba de decizii importante de business sau de politici publice. Ca să fiu

sincer, sunt deseori uimit de îndrăzneala afirmațiilor făcute de oameni de afaceri și politicieni, precum și de convingerea nelimitată că intuiția lor e corectă.

Dar politicienii și oamenii de afaceri sunt și ei tot oameni, cu aceeași subiectivitate a deciziilor pe care o avem cu toții, iar acțiunile lor sunt la fel de susceptibile erorilor de judecată ca și deciziile medicale. N-ar trebui deci să fie limpede că în afaceri și în politică, nevoia de experiment e la fel de mare?

Cu siguranță că dacă aș investi într-o companie, aș alege una care a testat sistematic premisele de bază de la care a plecat. Să ne închipuim cu cât ar fi mai profitabilă o firmă unde, de exemplu, șefii înțeleg cu adevărat nemulțumirea clienților și cum pot niște scuze sincere să potolească frustrarea acestora (după cum am văzut în capitolul 5, „în apărarea răzbunării”). Și cu cât ar fi mai productivi angajații dacă managerii ar înțelege importanța de a te mândri cu munca ta (cum am văzut în capitolul 2, „Sensul muncii”). Sau cu cât ar fi mai eficiente companiile (nemaivorbind de beneficiile de imagine) dacă nu și-ar mai răsplăti directorii cu prime exorbitante și ar regândi relația dintre remunerare și performanță (cum am văzut în capitolul 1, „A plăti mai mult pentru mai puțin”).

Alegerea unei abordări mai experimentale are implicații și

pentru politicile guvernamentale. Pare că guvernul aplică politici care acoperă orice, de la salvarea băncilor la eficiențizarea energetică a locuințelor, de la afacerile din agricultură la educație, fără a face prea mult efort de experimentare. Oare un pachet de salvare a băncilor în valoare de 700 de miliarde de dolari e cea mai bună cale de a susține o economie slăbită? Oare plata studenților pentru note bune, prezență la clasă și comportament decent la ore este cel mai bun mod de a motiva învățarea pe termen lung? Oare însoțirea meniurilor cu informații despre conținutul caloric îi determină pe oameni să facă alegeri mai bune (datele de până acum sugerează că nu)?

Răspunsurile nu sunt deloc limpezi. N-ar fi frumos dacă ne-am da seama că, în ciuda totalei noastre încrederi în propriile judecăți, intuițiile nu sunt decât intuiții? Că avem nevoie să adunăm mai multe date empirice despre cum se comportă în realitate oamenii, dacă vrem să îmbunătățim politicile publice și instituțiile? Eu cred că, înainte să cheltuim miliarde pe programe cu eficiență incertă, ar fi mult mai inteligent să facem mai întâi câteva mici experimente și, dacă avem timp, unele chiar mai ample.

Cum spunea Sherlock Holmes, „e o greșeală capitală să faci teorii înainte de a avea informații”.

DE-ACUM, sper că e clar că, dacă plasăm ființa umană pe o scală între hiperraționalul domn Spock și confuzul Homer Simpson, suntem mai aproape de Homer decât credem. În același timp, sper că recunoașteți și partea pozitivă a iraționalității – că unele feluri în care suntem iraționali sunt și cele care ne fac să fim minunat de umani (capacitatea de a găsi un

Sens în muncă, de a ne îndrăgosti de propriile noastre creații și idei, disponibilitatea de a avea încredere în ceilalți, capacitatea de a ne adapta la împrejurări noi, de a-i ajuta pe alții și așa mai departe.) înțelegerea iraționalității din această perspectivă sugerează că, în locul raționalității perfecte pe care ne străduim s-o atingem, avem nevoie mai degrabă să apreciem imperfecțiunile care ne avantajează, să le recunoaștem pe cele care ar trebui eliminate și să proiectăm lumea din jurul nostru astfel încât să beneficieze de incredibilele noastre abilități și să surmonteze unele dintre limitările noastre. Așa cum folosim centuri de siguranță ca să ne protejăm de accidente și purtăm paltoane ca să ne apărăm de frig, avem nevoie să ne cunoaștem limitele atunci când e vorba de capacitatea noastră de a gândi și de a judeca – mai ales în deciziile importante luate de indivizi, directori de companii și oficiali ai statului. Una dintre cele mai

bune căi de a ne descoperi greșelile și de a le corecta este experimentul – colectarea și analiza informațiilor, compararea efectelor din scenariile experimentale și din cele de control și interpretarea rezultatelor. După cum spunea odată Franklin Delano Roosevelt, „țara are nevoie și, dacă nu cumva îi interpretez altfel starea, ne cere experimente – cutezătoare și stăruitoare. Judecata sănătoasă ne învață să luăm o metodă și s-o punem la încercare: dacă nu merge, să recunoaștem asta deschis și să încercăm alta. Dar, mai presus de orice, să încercăm ceva”.

\* \* \*

SPER CĂ v-a plăcut cartea. Sper cu tărie și că vă veți îndoi de-acum de intuițiile voastre și că veți face propriile experimente pentru a ajunge să luați decizii mai bune. Puneți întrebări. Explorați. Căutați continuu. Peștepsub 'up a comportamenjeuipjoptk «eestcuompaniei, al angajaților? 1 ajj altorn al guverunele lumte, iar aceasta e marea sperat a SFÂRȘIT

PA... De apt nu chiar. Aceștia sunt doar primii pași în explorarea aturn noastre iraționale, iar drumul ders mai departe e cât se poate de lung și de interesant.

*Al vostru irațional, Dan*

Lecțiile actelor noastre iraționale **Iraționali,»... B.”. F,**

**„I %) %**