

KAPITOLA 2

IMPULZÍVNOSTĚ

Stanica metra Odenplan v Štokholme je rušným dopravným uzlom v srdci hlavného mesta Švédska a najrušnejším mestským centrom. Každý deň sa cez stanicu ponáhľa takmer stotisíc cestujúcich, ktorí smerujú do práce a z práce, domov, na lekárske vyšetrenia, nákupy, obchodné stretnutia, večere s priateľmi... všade tam, kam potrebujú ísť.

Vstupovanie a vystupovanie zo stanice Odenplan bolo vždy celkom obyčajným zážitkom – použili ste schody alebo eskalátor – až kým sa jednej noci v roku 2009 tím technikov, financovaných Volkswagenom, nepustil do práce na čomsi nezvyčajnom. Zatiaľ čo Štokholm spal, pracovníci začali na schody vedúce zo stanice metra do mesta ukladať veľké čiernobiele panely. A práve pred východom slnka technici svoje majstrovské dielo dokončili.

Ich výtvor bol niečo ako technický a umelecký zázrak. Z normálneho fádneho schodiska, vedúceho pasažierov z podzemnej stanice Odenplan na ulicu, sa stala súprava fungujúcich obrích klavírových kláves.

Na videu natočenom pred touto inštaláciou je vidieť, ako takmer každý chodec schody ignoruje a radšej sa postaví na eskalátor. Ale v deň, keď sa objavili hracie klávesy, prekvapení a ohúrení ľudia všetkých vekových kategórií sa po nich prešli dokonca dvakrát, pretože narazili na nečakané potešenie.

Keď počas prezentácií, ktoré robievam v spoločnostiach po celom svete, premietam film o tomto inžinierskom zázraku,

všetci sa usmievajú od ucha k uchu. Sledovať dospelých, deti, a dokonca aj psov, ako poskakujú hore a dole, aby vylúdili zo pár tónov, kým vychádzajú z rušnej stanice metra, je skutočne čarovné. Ľudia skladajú duety, natáčajú videá, držia sa za ruky a pri interakcii s novou podivuhodnou hračkou sa búrlivo rehocú. Film uvádza prekvapivé číselné údaje – po osadení klavírových kláves uprednostnilo o 66 % viac návštevníkov metra Odenplan schody pred eskalátorom, čo je presne výsledok, ktorý chcel tím Volkswagenu dosiahnuť. S vedomím, že prejsť každý deň o niekoľko krokov navyše môže pozitívne ovplyvniť zdravie ľudí, navrhli klavírne schody ako kreatívne riešenie bežného problému⁹.

Dôvod, prečo toto zábavné video ukazujem firemnému publiku, nie je ten, žeby som všetkých nabádala na inštaláciu hudobných schodísk do našich domovov a kancelárií, ale aby som názorne ilustrovala aspekt, ktorý považujem za jednu z najväčších prekážok v zmene správania a často prehlíadaný spôsob, ako ju možno prekonať. Podstata prekážok nie je obzvlášť komplikovaná: robiť „správnu“ vec je často z krátkodobého hľadiska jednoducho neuspokojivé.

Viete, že by ste mali ísť po schodoch, ale ste unavení a eskalátor vás láka. Viete, že by ste sa v práci mali sústrediť na dôležité úlohy, ale „scrollovanie“ sociálnymi sieťami je zábavnejšie. Máte v úmysle udržať svoj temperament na uzde, ale kričať na protivného kolegu je uspokojujúcejšie. A viete aj to, že by ste mali mať

9 Ohromujúcich 9 % predčasných úmrtí na celom svete možno pripísať nedostatočnému cvičeniu (I-Min Lee et al.: *Effect of Physical Inactivity on Major Non-Communicable Diseases Worldwide: An Analysis of Burden of Disease and Life Expectancy, The Lancet* 380, no. 9838 [2012] DOI:10.1016/S0140-6736(12)61031-9).

večer pred veľkou skúškou nos ponorený v knihách, ale maratón vášho obľúbeného seriálu Shondy Rhimesovej je oveľa príjemnejší. Ekonómovia nazývajú tendenciu uprednostňovať okamžité uspokojujúce pokušenia pred väčšími dlhodobými odmenami termínom „okamžitá zaujatosť“ (*present bias*), hoci bežnejšie sa označuje pojmom „impulzivita“, a ten je, nanešťastie, univerzálny.

Ide o výzvu, s ktorou som sa musela i ja osobne vysporiadať. Najzákernejší súboj s okamžitou zaujatosťou som viedla v dobe, keď som v Bostone študovala inžinierstvo. Zistila som, že ak som si nenašla čas na cvičenie, bola som často totálne vynervovaná, keď som sa dlho do noci pokúšala napísať kód a pripravovať sa na testy. Hoci som vedela, že cvičenie je pre moje fyzické aj duševné zdravie blahodarné, po dlhom dni vyučovania mi myšlienka prezliecť sa do úboru a ísť sa potiť do telocvične prišla odpudzujúca, najmä keď bolo treba čeliť krutým bostonským zimám.

„Ako sa mám, preboha, prinútiť ísť do posilňovne?“ fňukala som pred mojím vtedajším snúbencom, dnes manželom. Jedného dňa, keď som ho svojím nariekaním rozčúlila až do nepričetnosti, utrúsil výbornú (hoci zrejmu) hlášku: „Si predsa inžinierka. Nevieš pre seba navrhnúť nejaké riešenie?“

Napodiv, hoci bola moja myseľ pohltená technickými problémami, nepremýšľala som o *tomto* probléme v týchto súvislostiach. Štipľavý komentár môjho snúbenca ma podnietil k tomu, aby som si nasadila svoj inžiniersky klobúk a zvažila, aké sily pôsobia proti mne, pretože iba tak som mohla nájsť spôsob, ako ich poraziť. V tomto prípade boli opozičné sily prosté. Činnosť, o ktorej som vedela, že *by som ju mala* praktizovať – ísť do telocvične po dlhom dni vyučovania – mi neposkytla okamžité potešenie. Aby som vyriešila svoj problém, musela som prísť na to, ako ju *učiniť* okamžite uspokojujúcou.

LEN LYŽIČKA CUKRU

Klasika Walta Disneyho, film *Mary Poppins*, v ktorom sa Julie Andrewsová predstavila ako najúžasnejšia pestúnka na svete, vyšiel v roku 1964 a vyvolal široký ohlas u kritikov a radosť u filmových fanúšikov. Ako asi viete, *Mary Poppins* má za úlohu postarať sa o dve rozkošné, no nenapraviteľné britské detičky, ktorých rodičia majú vo zvyku zanedbávať ich potreby. Iné pestúnky v náprave zlomyselných spratkov žalostne zlyhali, no *Poppins* sa nad bizarnými huncútstvami svojich zverencov dokáže pousmiať a zabaviť ich nezabudnuteľnými piesňami. Pravdepodobne neviete, že Julie Andrewsová titulnú úlohu v *Mary Poppins* pôvodne odmietla, pretože sa jej nepáčila jedna z piesní, ktoré mala spievať jej postava.

Walt Disney v snahe dostať ju na palubu poveril renomovaných textárov Boba a Richarda Shermanových, aby rýchlo zložili niečo chytľavejšie. Našťastie, keď Bob horúčkovo hľadal nový a lepší nápad, kopla ho múza. Jeho osemročný syn sa jedného dňa vrátil zo školy a rodičom oznámil, že ho práve zaočkovali proti detskej obrne. Bob si predstavil hrôzostrašnú injekciu a spýtal sa, či to bolelo. Odpoveď jeho syna mu dodala veľmi potrebnú inšpiráciu k piesni, ktorá je teraz jednou z najpopulárnejších detských pesničiek všetkých čias: „Och nie, iba kvapli liek na kocku cukru.“

Výskum prekvapivo ukázal, že len zriedkakedy dodržiavame tento rozumný prístup. Keď sa rozhodneme dodržiavať svoje dlhodobé ciele, zvyčajne si to nijako neosládime. O zmenu správania sa usilujeme bez toho, aby sme si zároveň pripustili nepohodlie, ktoré budeme musieť znášať alebo sa ho pokúsime zmierniť. Keď sa zaviažeme k zdravému stravovaciemu režimu, nakúpime si tašku zdraviu prospešných potravín – brokolicu,

mrkvu, kel a quinou – bez ohľadu na ich chuť. Keď začíname dialkové štúdium, hneď sa zaregistrujeme do najužitočnejšieho kurzu, hoci to bude pravdepodobne čosi neznesiteľné. Po vstupe do novej telocvične smerujeme rovno k trestajúcemu, no maximálne efektívnemu stroju StairMaster.

Dve tretiny respondentov štúdie o spôsobe, akým ľudia pristupujú k zmenám, výskumníkom prezradili, že sa zvyčajne zameriavajú na vidinu výhod z *dlhodobého* hľadiska bez ohľadu na krátkodobú bolesť. Len 26 % opýtaných uviedlo, že by sa pokúsilo hnať sa za cieľom tak, aby si pri tom užili trochu zábavy.

Existuje na to jednoduché vysvetlenie: tieto dlhodobé výhody sú zvyčajne impulzom na dosiahnutie cieľa alebo vykonanie zmeny. Nebyť dlhodobých výhod cvičenia, štúdia, šetrenia, zdravého stravovania a tak ďalej, mnohí z nás by sa nikdy neodhodlali trochu sa potrápiť.

Je však vhodné pamätať na to, že sústrediť sa len na výhru môže byť zavádzajúce. Mnohé výskumy dokazujú, že v prípade sebadisciplíny sme často neadekvátne sebedovodomí. Preto si mnohí z nás optimisticky kupujú drahé členstvo v posilňovni, hoci poplatky za jednotlivé návštevy by vyšli lacnejšie, registrujú sa na online kurzy, ktoré nikdy nedokončia, a za mesačný rozpočet na pochutiny nakúpia v zľave rodinné balenie čipsov, ktoré napokon do poslednej omrvinky schrúmu na jedno posedenie.

Nazdávame sa, že naše „budúce ja“ bude schopné robiť správne rozhodnutia, avšak naše „súčasnú ja“ príliš často podlieha pokušeniu.

Ľudia majú pozoruhodnú schopnosť ignorovať vlastné zlyhania. Aj keď sa znova a znova zmietajú v prehrách, mnohí, namiesto toho, aby sa poučili z minulých chýb, cez svoje

ružové okuliare vidia, ako sa im nabudúce bude dariť lepšie. Držíme sa idey nových začiatkov a podobných optimistických dôvodov vstať ráno z postele, no zároveň nám to bráni pristúpiť k zmene tým najrozumnejším možným spôsobom.

Nechápte ma zle. Nové začiatky sú skvelé, pretože nám pomáhajú prevziať iniciatívu a *pustiť sa* do realizácie náročného cieľa. Ak však neberieme do úvahy ostatné prekážky, ako napríklad okamžitú zaujatosť, môže nám to brániť pristupovať k vlastnému úsiliu múdro. Pokiaľ vás pri pomyslení na to, že máte ísť v októbri o piatej ráno behať, napína, pravdepodobne to nebude inak ani v januári po Novom roku.

Tento fakt si uvedomili psychologičky Ayelet Fishbachová a Kaitlin Woolleyová a prišli s podozrením, že ak by ľudia prestali preceňovať silu svojej vôle, mohli by riešiť ťažké ciele efektívnejšie. Predpovedali, že ak by sa ľudia v krátkodobom horizonte sústredili na spríjemnenie si cesty dosahovania dlhodobého cieľa – pridaním povestnej kocky cukru k svojmu lieku – boli by vo výsledku omnoho úspešnejší.

V jednej štúdii Ayelet a Kaitlin povzbudili účastníkov, aby jedli viac zdravých potravín. V inej podporovali zasa viac telesnej aktivity. Zvrat spočíval v tom, že niektorých (náhodne vybraných) účastníkov štúdie vyzvali k tomu, aby si vybrali druhy zdravých potravín alebo cvičení, ktoré im budú najviac *vyhovovať*, zatiaľ čo iných jednoducho dotlačili do toho, aby si vybrali tie, z ktorých budú mať najväčší *úžitok* (to je to, čo väčšina z nás robí prirodzene).

Ayelet a Kaitlin zistili, že nabádanie ľudí, aby v zdravých aktivitách hľadali potešenie, viedlo k podstatne lepším výsledkom – účastníci vydržali pri cvičení dlhšie a jedli zdravšie. Ich objav sa podobá na scenár zo stanice metra Odenplan v Štokholme. Treba si však uvedomiť, že tieto výsledky sú síce

do istej miery predpokladané, zároveň však v rozpore so spôsobom, akým drvivá väčšina z nás pristupuje k dosahovaniu svojich cieľov – s príliš veľkou vierou vo vlastnú sebakontrolu a schopnosť robiť ťažké veci.

Namiesto toho, aby sme verili, že to dokážeme „skrátka urobiť“ (ako nám tvrdí značka Nike), väčší pokrok môžeme dosiahnuť, ak si uvedomíme, že máme problém robiť to, čo nám v danej chvíli nie je po vôli, a pohľadáme spôsoby, ako tieto činnosti urobiť príjemnejšími.

Po pamätnom refréne z piesne Mary Poppinsovej „s lyžičkou cukru sa liek prehĺta lepšie,“ nasleduje strofa, ktorá ešte dokonalejšie vystihuje myšlienku Ayeletinho a Kaitlininho výskumu: „Aj pri práci, ktorú treba spraviť, môže sa vskutku dobre pobaviť. Nájdi špás a chop sa ho, práca je hra!“ Pieseň funguje čiastočne preto, že jej poslanstvo vyznieva pravdivo. Každý, kto sa niekedy staral o deti, vie, že je absurdné hovoriť im, aby sa zamerali na dlhodobé výhody dokončenia úlohy. Ak to nie je zábava, deti to jednoducho neurobia.

Hoci dospelí majú o niečo lepšie vyvinuté nervové obvody na oddialenie uspokojenia ako deti, v zásade sme na tom rovnako. Len to nedokážeme rozpoznať.

Bohužiaľ, keď som bola študentkou na vysokej škole, ktorá sa snažila začať cvičiť, odborná štúdia Ayelet a Kaitlin ešte nebola vydaná, takže som nemala k dispozícii ich poznatky, aby som na nich mohla stavať. Ale nápad môjho snúbenca, aby som vyvinula riešenie svojich problémov, mi vnukol podobnú myšlienku – takú, ktorá by mi teoreticky mohla pomôcť vyhrať boj proti širokému spektru sebaovládacích dilem (a nielen mojich), a ktorá nevedomky zužitkovala múdrosť Mary Poppinsovej, ako i objav Ayelet a Kaitlin (dokonca skôr než k nemu dospeli).