

RORY
SUTHERLAND



AL
CHE
MIA

stulbinama
iracionalių
idėjų galia



RORY
SUTHERLAND

ALCHEMIJA

Stulbinama iracionalių idėjų galia

Iš anglų kalbos vertė
Nida Norkūnienė



VILNIUS 2020

Versta iš
Alchemy
Rory Sutherland

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama
Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos
Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

Copyright © 2019 by Roderick Sutherland. All rights reserved.

© Vertimas į lietuvių kalbą, Nida Norkūnienė, 2020

© Viršelis, Živilė Adomaitytė, 2020

© Leidykla VAGA, 2020

ISBN 978-5-415-02595-4

TURINYS

Pratarmė. Kokakolos iššūkis	9
Įvadas. Nulaužti (žmogiškąjį) kodą	15
1. Apie proto panaudojimą ir piktnaudžiavimą juo	65
2. Alchemiko pasaka (arba Kodėl magiškoji realybė iš tiesų tebeegzistuoja)	151
3. Signalizavimas	183
4. Poveikis sąmonei: signalizavimas sau	231
5. Pakankamas pasitenkinimas	265
6. Psichofizika	291
7. Kaip būti alchemiku	335
 Išvada. Apie tai, kaip būti tokiems logiškiems	362
Padėka	378
Pabaigos išnašos	380
Iliustracijų sąrašas	382

RORY'IO ALCHEMIJOS TAISYKLĖS:

1. Geros idėjos priešingybė irgi gali būti gera idėja.
2. Neprojektuok vidurkiui.
3. Jei visi logiški, logiškam būti neapsimoka.
4. Mūsų dėmesio pobūdis paveikia mūsų patirties pobūdį.
5. Gėlė yra paprasčiausia piktžolė, turinti reklamavimosi biudžetą.
6. Logikos bėda ta, kad ji sunaikina stebuklą.
7. Geras spėjimas, kurį paremia stebėjimai, vis dėlto yra mokslas. Kaip ir laimingas atsitiktinumas.
8. Išmėgink intuityviai nenusėjamus dalykus vien todėl, kad niekas to nedarys.
9. Spręsti problemas, pasitelkiant racionalumą, yra tas pats, kaip žaisti golfą tik su viena lazda.
10. Išdrįsk būti trivialus.
11. Jeigu egzistuočių logiškas atsakymas, būtume jį radę.

PRATARMĖ. KOKAKOLOS IŠŠŪKIS

Įsivaizduokite, kad sėdite stambios tarptautinės gėrimų įmonės valdybos posėdžių kambaryje. Ji įsipareigojusi pagaminti naują produktą, kuris konkuruos su kokakola ir taps antruoju pasaulyje pagal populiarumą šaltu nealkoholiniu gėrimu*.

Ką jūs sakote? Kaip reaguojate? Na, jei nebūčiau labai prastai nusiteikęs, pirmiausia pasakyčiau štai ką: „Turime sumanyti gėrimą, skanesnį ir pigesnį negu kola, pardavinėjamą dideliais buteliais, kad žmonės už savo pinigus gautų vertingą prekę.“ Esi visiškai įsitikinęs, jog niekas nepasakytų: „Pamėginkime sukurti labai brangų gėrimą, kurį pardavinėsime mažomis skardinėmis... ir kurio skonis bus šlykštus.“ Tačiau kaip tik šitaip pasielgė viena įmonė. Ir pradėjo gaminti nealkoholinių gėrimų rūšį, kuri tapo kokakolos vertu konkurentu – „Red Bull“.

Tardamas, kad „Red Bull“ skonis „pasibjaurėtinas“, išreiškiu ne vien savo subjektyvią nuomonę.[†] Ne, tai paplitusi visuomenės nuomonė, sužinota per apklausas. Prieš pradėdant pardavinėti „Red Bull“ už jo kilmės šalies – Tailando – ribų, pasklido gandai, neva licencijos savininkas kreipėsi į tyrimų agentūrą, kad ši sužinotų, kaip įvairių šalių vartotojai reaguos į gėrimo skonį; agentū-

* Pirmasis yra vanduo (čia ir toliau – aut. past.).

† Aš pats daug geriu šio gėrimo.

ra, gazuotų kvapiųjų gėrimų tyrimų specialistė, nebuvo regėjusi blogesnės reakcijos į *jokį* naują pateiktą produktą.

Įprastai tiriant naujų produktų vartoseną nesužavėti respondentai išreikšdavo savo įspūdį taip: „Tai ne man“, „Šleikštalas“, „Tai veikia gėrimas vaikams“. „Red Bull“ kritika buvo kone pikta: „Net jei man sumokėtumėte, negerčiau šio myžalo“, – tokia buvo viena iš replikų. Ir vis dėlto niekas negali paneigti, kad gėrimas buvo labai sėkmingas ir plačiai paplito, – kasmet parduodant šešis milijardus skardinių susidaro toks pelnas, kad jo pakanka „Formulės 1“ komandai paremti.

ARGUMENTAI STEBUKLO IR MAGIŠKOSIOS REALYBĖS NAUDAI

Štai paprasta šios knygos įžanga: nors modernusis pasaulis dažnai atsuka nugarą nelogiškumui, kartais būtent jis yra unikaliai galingas. Greta neginčytinai vertingų mokslo ir logikos rezultatų egzistuoja šimtai žmogiškųjų problemų sprendimų, iš pažiūros iracionalių, ir juos tereikia atrasti, jei tik mes, ieškodami atsakymų, išdrįsime atsisakyti supaprastintos, įprastos logikos.

Deja, kadangi redukcionizmo – supaprastinimo – logika pasirodė labai patikima fizinio pasaulio mokslų srityje, mes dabar įsitikinę, kad ji tinka visur – net daug painesnėse žmogiškųjų reikalų ir verslo srityse. Nūdien vyraujantys žmogiškųjų sprendimų priėmimo būdai smarkiai remiasi supaprastinimo logika ir menkai – stebuklu, magiškąja realybe, mat elektroninė sprendimų lentelė nepalieka jiems vietos. O jeigu šis vyraujantis požiūris neteisingas? Jeigu ieškodami, kaip atkurti fizinių dėsnių tikrumą, dabar pernelyg pabrėžiame tokį pat logiškumą, garantuotumą ir nuoseklumą ten, kur jiems nėra vietos?

Pavyzdžiui, pažvelkime į darbą ir atostogas. Maždaug 68 proc. amerikiečių *primokėtų*, kad tik turėtų dviem savaitėmis daugiau atostogų, ne tik tas dvi savaites, kuriomis dauguma jų džiaugiasi dabar. Jie sutiktų netekti 4 proc. atlyginimo, kad tik jų atostogos padvigubėtų.

O jei ilgesnės atostogos nieko nekainuotų ir už jas nieko nereikėtų primokėti? Jeigu atrastume, kad ilgesnis laisvalaikis būtų naudingas JAV ekonomikai, atsižvelgiant tiek į laisvalaikio prekėms išleidžiamus pinigus, tiek į didesnį darbo našumą? Gal ilgiau atostogaujantys žmonės būtų pasirengę gyvenime ilgiau dirbti, o ne išeiti į pensiją ir išvykti į Floridą žaisti golfo, vos tik gali sau tą leisti? Gal pailsėję ir įkvėpti kelionių bei laisvalaikio jie tiesiog geriau atliktų savo darbą? Be to, pastarojo meto pažangiosios technologijos leidžia dirbti beveik vienodai gerai tiek savo darbovietėje, tiek vienviečiame kambarėlyje Boisyje, Aidaho valstijoje, ar Barbadoso paplūdimyje. Tokie stebuklingi padariniai pagrįsti gausybe įrodymų: prancūzų našumas tomis retomis progomis, kai jie neatostogauja, būna stulbinamas; Vokietijos ekonomika klesti, nors ten įprasta kasmet atostogauti šešias savaites. Tačiau nėra tokio modelio, kuris leistų Amerikai išmėginti šį galbūt stebuklingą sprendimą. Kairiojo smegenų pusrutulio, t. y. logiško pasaulio modelio, darbo našumas tiesiogiai proporcingas atidirbtoms valandoms, tad atostogų laiko padvigubinimas turi sumažinti atlyginimą atitinkamai 4 procentais.

Technokratinis protas modeliuoja ekonomiką taip, lyg ši būtų mašina ar mechanizmas: jei ilgesniam laikui paliksi ją neveikiančią, ji bus mažiau vertinga. Tačiau ekonomika nėra mechanizmas, ji – labai sudėtinga sistema. Skirtingai nei sudėtingos sistemos, mašinos nesuponuoja stebuklo.

Inžinerija nesusijusi su stebuklu, o psichologija susijusi.

Prisirišę prie paprastos, negudraujančios logikos sukūrėme pasaulį, kuriame nėra stebuklo ar magiškosios realybės, pilną tvarkingų ekonominių modelių, verslo plano studijų ir siaurų technologinių idėjų, kurios suteikia mums nepaprasto pasitikėjimo savimi ir žadina jausmą, kad meistriškai valdome sudėtingą

tikrovę. Dažnai šie modeliai naudingi, bet kartais jie būna netiks-
lūs ar klaidinantys. Ir retkarčiais – labai pavojingi.

Niekada nepamirškime, kad logikos ir garantijų poreikis turi
savo kainą, kaip ir savų privalumų. Poreikis atrodyti moksliškam
taikant metodologijas gali sutrukdyti mums apsvarstyti kitus, ne
tokius logiškus ir kur kas žavesnius sprendimus, kurie gali būti
pigūs, greitai veikiantys ir efektyvūs. Egzistuoja mitinis „druge-
lio efektas“, bet mes nepakankamai laiko skiriame drugeliams
gaudyti. Štai pastarojo meto „drugelio efekto“ atradimai iš mano
patirties:

1. Internetinėse svetainėse pateikiamas dar vienas pa-
pildomas pasirinkimas – ir metiniai pardavimai šokteli
300 tūkstančių dolerių.
2. Oro linijos pakeičia skrydžių pristatymo būdą – ir par-
duoda daugiau aukščiausios klasės vietų per metus,
gaudamos papildomai 8 tūkstančius svarų.
3. Programinės įrangos įmonė nereikšmingai pakeičia
skambučių centro procedūrą – ir išsaugo verslą, vertą
kelių milijonų svarų.
4. Spausdintojas priduria prie skambučių centro teksto
keturis banalius žodžius – ir padvigubina pardavimų
konversijos koeficientą.
5. Greitojo maisto realizavimo rinka parduoda daugiau... pa-
kėlusį produkto kainą.

Tokia nepaprasta sėkmė ekonomistui atrodo visai nelogiška. Visi
minėtieji pokyčiai padėjo. Ir visus juos, išskyrus pirmąjį, pasiūlė
mano reklamos agentūros „Ogilvy“ skyrius, kurį įsteigiau tam,
kad ieškotume problemų sprendimų, kitokių nei tie, kurių tiki-
mės. Atradome, kad problemos kone visada turi gausybę iracio-
nalių sprendimų, tačiau niekas jų neieško; visi pernelyg susiža-
vėję logika, kad dairytųsi kur nors kitur. Be to, su apmaudu pa-

matėme, kad šio požiūrio sėkmė ne visuomet garantuoja tolesnę verslo sėkmę: įmonei ar Vyriausybei sunku reikalauti biudžeto stebuklingiems sprendimams, nes verslo planas turi atrodyti logiškas.

Teisybė, logika dažniausiai yra geriausias būdas laimėti ginčą, bet jeigu nori, kad gyvenime pasisektų, ji nebūtinai pravers; verslininkai, įmonininkai nepaprastai vertinami dėl to, kad neapsiriboja vien tuo, kas atrodo prasminga komitetui. Įdomu, kad Steve'o Jobso, Jameso Dysono, Elono Musko ir Peterio Thielio pomėgiai dažnai atrodo ištis beprotiški. Henry'is Fordas nepakentė buhalterių ir juos niekino. Kol jis valdė įmonę „Ford Motor“, joje niekada nebuvo atliktas auditas.

Kai reikalauji logikos, sumoki slaptą kainą: sugriauni stebuklą, žavesį. Šiuolaikiniame pasaulyje pilna ekonomistų, technologų, vadybininkų, analitikų, elektroninių sprendimų lentelių tobulintojų ir algoritmų kūrėjų, bet jame vis sunkiau remtis stebuklu, žavesiu – ar net su tuo paeksperimentuoti. Toliau tikiuosi visiems priminti, kad stebuklas ir magiškoji realybė iš mūsų gyvenimų neturėtų išnykti – niekuomet ne vėlu savo viduje atrasti alchemiką.

ĮVADAS. NULAUŽTI (ŽMOGIŠKĄJĮ) KODĄ

Rašydamas šią knygą priešais save matau du ekranus. Viename jų matyti paskutiniai mano kolegų ką tik atlikto testo, stengiantis padidinti labdaros aukų rinkimo efektyvumą, rezultatai.

Kartą per metus savanoriai dėl mūsų kliento – labdaros organizacijos – įmeta vokus su atspausdintais adresais į milijoną pašto dėžučių prie durų, o po kelių savaičių grįžta susirinkti žmonių suaukotų pinigų. Šįmet vokai buvo skirti uragano aukoms, bet vieni jų labai skyrėsi nuo kitų: 100 000 vokų į rankas buvo įteikti savanorių; 100 000 jų skatino žmones užpildyti formą, nes tuomet jų aukas padidintų 25 procentų mokesčių grąžinimas. 100 000 vokų buvo geresnės kokybės; o 100 000 buvo portretinio formato (atvartas ties trumpesne, o ne ilgesne voko kraštine).

Jeigu būtumėte ekonomistas, pažvelgtumėte į eksperimento rezultatus ir iškart padarytumėte išvadą, kad žmonės visai išprotėję. Logiškai mąstant, tik vienas iš šių pokyčių turėjo padaryti įtaką tam, ar žmonės ką nors aukos ir kiek aukos, – tas, kuris priminė, kad už kiekvieną paaukotą svarą Vyriausybė pridės 25 pensus. Kiti trys testai atrodė nereikšmingi: popieriaus kokybė, voko atvarto vieta ir tai, kad jį įteikė į rankas savanoris, neturėjo prisidėti prie racionalių priežasčių aukoti pinigų.

Vis dėlto rezultatai byloja ką kita. „Racionalūs“ vokai *sumažino* paaukotų pinigų daugiau kaip 30 proc., o kiti trys testai pagausino aukų daugiau kaip 10 procentų. Aukštesnės kokybės popierius paskatino daugiau aukotojų skirti reikšmingas 100 svarų ar net didesnes sumas. Tikiuosi, baigę skaityti šią knygą geriau suprasite, kodėl šie iš pažiūros beprotiški rezultatai yra gana prasmingi.

**Žmogiškasis protas veikia remdamasis logika ne daugiau,
nei arklys bėga varomas degalų.**

Kaip galima paaiškinti tokius rezultatus? Turbūt atrodo natūraliau įdėti banknotus ar čekius į voką, kurio atvartas yra prie trumpesnės kraštinės. Įdėti 100 svarų čekį į storo popieriaus voką maloniau negu į pigų ploną popierių. Ir savanorių pastangos įteikti voką į rankas gali paskatinti atsakyti tuo pačiu: mes vertiname jų įdėtas pastangas. Galbūt minėtieji 25 pensai kaip „premija“ už aukojamą svarą sumažino skaičių žmonių, jaučiančių, kad jie turi aukoti? Vis dėlto keista, sumažėjo ir tų, kurie išvis ką nors aukojo; būsiu atviras – nė nenutuokiu kodėl.

Štai kas svarbu. Logiškas žmogus nebūtų matęs prasmės tikrinti šių trijų kintamųjų, bet kaip tik jie ir pasiteisino. Tai svarbi šios knygos turinio metafora: jei leisime pasaulį valdyti logiškiems žmonėms, atrasime tik tai, kas logiška. Bet realiame gyvenime daug kas nėra logiška, o yra psicho-logiška.

Žmonių elgesys dažniausiai remiasi dviem priežastimis: tariamai logiška ir tikrąja. Pastaruosius trisdešimt metų dirbu reklamos ir vadybos srityje. Tvirtinu žmonėms, kad tai darau norėdamas užsidirbti pinigų, sukurti prekių ženklus ir išspręsti verslo problemas; nesakau, kad visa tai man nepatinka, bet iš tiesų darau tai, nes esu smalsus ir landus.

Šiuolaikinis vartotojiškumas yra geriausiai finansuojamas socialinio mokslo eksperimentas pasaulyje, žmogiškojo paslap-

tingumo Galapagų salos. Dar svarbiau, kad reklamos agentūra yra viena iš kelių likusių saugių vietų keistiems ar ekscentriškiems žmonėms verslo ir valdžios pasaulyuose. Dėkui Dievui, reklamos agentūrose vis dar plačiai skatinama ar bent toleruojama originali, kitamintiška nuomonė. Gali užduoti paikų klausimų ar pateikti neprotingų pasiūlymų – ir vis dėlto būti paaukštintas. Ši laisvė kur kas vertingesnė, nei suvokiame, nes, norėdamas gauti protingus atsakymus, dažnai turi užduoti kvailus klausimus.

Daugelio žmonių aplinkoje staiga paklausęs: „Kodėl žmonės valosi dantis?“, atrodytum lyg pamišėlis, gal net nepatikimas žmogus. Juk yra oficiali, patvirtinta, logiška priežastis, kodėl valomės dantis: kad išsaugotume juos sveikus ir kad jie mažiau gestų, susidarytų mažiau eduonių. Judėjime toliau. Čia nieko neįžiūrėsime. Bet kaip paaiškinsiu vėliau, abejoju, ar tai tikroji dantų valymosi priežastis. Tarkime, jei taip, kodėl 95 proc. dantų pastų yra mėtų kvapo?

Žmogaus elgesys yra mįslė. Išmok nulausti kodą.

Aš tvirtinu, kad dauguma žmonių poelgių yra kaip sunkiai suvokiamų, paslaptinių, kriptinių kryžiažodžių raktai: visuomet egzistuoja tikėtina paviršutiniška reikšmė, bet esama ir gilesnio atsakymo, slypinčio po tuo paviršiumi.

5 kryžmai: *Does perhaps rush around (4)*

Kam nors nepažįstančiam sunkiai suvokiamų, kriptinių kryžiažodžių atrodys kone beprotybė, kad teisingas atsakymas į šį galvosūkį yra „elnė“, nes paviršutiniškos reikšmės netiekia jokios užuominos apie šį gyvūną. Paprastas kryžiažodis turėtų užuominą „miško atrajotojai (4)“. Tačiau kriptinio kryžiažodžio entuziastui išnarplioti šią užuominą gan paprasta, – jei tik suvoki, kad viskas ne taip, kaip atrodo. Užuominos „paviršius“ jus suklaidino:

„does“ (daro) ir „rush“ (lekia) atrodo veiksmažodžiai, o abudu yra daiktavardžiai. „Does“ yra daugiskaita iš „doe“.* „Rush“ yra nendrė, vikšris, kitaip tariant, „reed“ – aštri paprasta drėgnų vietų žolė plokščiais lapais. Perskaitykite „reed“ iš kito galo („around“), ir išeis „deer“ (elnias)†.

Ši įžvalga įmanoma tik tuomet, jei žinote, kad nereikia suprasti užuominos pažodžiui, tiesiogiai; žmogaus elgesys irgi dažnai yra paslaptingas, sunkiai suvokiamas; egzistuoja oficiali, apsimėstinė, racionali ir deklaruojama priežastis, kodėl elgiamės vienaip ar kitaip, o kartu yra ir mįslingas ar slaptas tikslas. Sprendžiant sunkiai suprantamus, kriptinius kryžiažodžius svarbu išmokti atskirti tiesioginę, pažodinę, ir slaptąją, šalutinę, reikšmę, tas pats svarbu ir norint suprasti žmogaus elgesį.

Kad išvengtumėte kvailų klaidų, išmokite būti kvailoki.

Dauguma žmonių darbe nori atrodyti protingi, per pastaruosius penkiasdešimt ir daugiau metų jie stengėsi atrodyti protingi, mėgindami atrodyti kaip mokslininkai; paprašyti paaiškinti, kodėl taip nutiko, jie pateiks jums įtikinamai skambantį atsakymą, kuris leistų jiems atrodyti protingiems, racionaliems ir mokslininkams, bet tai gali būti ne tikrasis atsakymas. Bėda ta, kad realus gyvenimas nėra visuotinai priimtas mokslas, – priemonės, kurios puikiai tinka projektuojant „Boeing 787“, taip pat puikiai netiks planuojant pirkėjų patirtį ar mokesčių programą. Žmonės nėra tokie lankstūs ar nuspėjami kaip anglies pluoštas ar metalo lydiniai, todėl neturėtume apsimesti, kad tokie esame.

XVIII a. pabaigoje šią problemą įžvelgė ekonomikos tėvas Adamas Smithas,‡ bet nuo tada daugelis ekonomistų šią pamo-

* Elnio patelė (angl.)

† Ir „galbūt“ (*perhaps*) reikalingas dėl aiškumo, nes ne visi elniai yra patelės, kai kurie – patinai (*stags*).

‡ Ibn Khaldunas, sociologijos tėvas, tikriausiai ją suprato XIV amžiuje.

ką ignoruoja. Jei norite atrodyti kaip mokslininkas, verta spinduliuoti įsitikinimą, bet įsikibimas į įsitikinimą skatina žmones iškreipti tiriamosios problemos pobūdį, tarsi čia būtų paprasta fizikos, o ne psichologijos problema. Todėl nuolat tyko pagunda dėtis, esą daiktai ir reiškiniai yra „logiškesni“, negu yra iš tikrųjų.

ĮTRAUKTI PSICHO-LOGIJĄ

Ši knyga skirta provokuoti ir tik atsitiktinai yra filosofijos rašinys. Ji apie tai, kaip jūs ir kiti žmonės priimate sprendimus ir kodėl jie gali skirtis nuo vadinamųjų „racionalių“. Būda, kuriuo priimame sprendimus, – kad atskirčiau jį nuo dirbtinių „logikos“ ir „racionalumo“ sąvokų, – vadinu psicho-logija. Dažnai ji dramatiškai nukrypsta nuo tos logikos, kurios būsite išmokyti vidurinėje mokykloje per matematikos pamokas ar skaitydami *Economics 101*. Tas būdas nėra optimalus, bet jis naudingas.

Logika padeda inžinieriui ar matematikui tapti sėkmingam, o psicho-logija yra padariusi mus sėkminga žmogbeždžionių rūšimi, kuri ilgainiui išliko ir suklestėjo. Ši alternatyvioji logika kyla iš analogiškos žmogaus proto funkcionavimo sistemos, dažnai veikiančios pasąmoningai, daug galingesnės ir labiau persismelkiančios, nei jūs suvokiate. Visai kaip gravitacija, tai tokia jėga, kurios niekas nepastebėjo, kol kai kas jos neįvardijo.

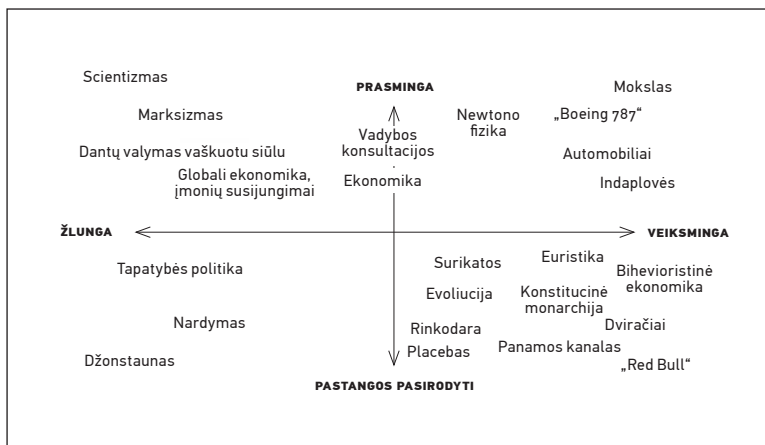
Pasirinkau psicho-logiją kaip neutralų ir nekritišką terminą. Padariau tai pagrįstai. Kai įvardijame neracionalų elgesį, dažniausiai jį pavadiname žodžiu „emocija“, skambančiu taip, lyg jis būtų blogasis logikos dvynys. Užuoť leptelėjęs: „Jūs esate idiotas“, sakote: „Jūs būnate emocionalus“. Jeigu nueitumėte į daugumą valdybos posėdžių ir paskelbtumėte, kad atsisakėte įmo-

nių susijungimo „emociniu pagrindu“, jums tikriausiai parodytų duris. Tačiau mes ne be reikalo išgyvename emocijas – tam yra priežastis, kurios neįstengiamo išreikšti žodžiais.

Robertas Zionas, socialinės psichologijos atstovas, kadaise kognityviąją psichologiją apibūdino kaip „socialinę psichologiją su visu įdomiu kintamųjų rinkiniu iki nulio“. Jis norėjo pabrėžti, kad žmonės yra labai socialūs (tai gali reikšti, kad žmogiškojo elgesio tyrimai ar pasirinkimai atliekant dirbtinius eksperimentus, kur nėra socialinio konteksto, vargu ar labai naudingi). Realiaame pasaulyje socialinis kontekstas yra labai reikšmingas. Pavyzdžiui, kaip tvirtina antropologas Pierre’as Bourdieu, daugelyje bendruomenių įteikta dovana laikoma gėriu, tačiau pakanka truputį pakeisti kontekstą, ir dovana gali virsti įžeidimu, o ne laime; pavyzdžiui, grąžinti dovaną žmogui, kuris tau ją padovanojo, yra vienas šiurkščiausių galimų poelgių. Panašiai pasiūlyti žmonėms pinigų, kai jie padaro tai, kas jums patinka, pagal ekonomikos teoriją labai prasminga ir vadinama paskatinimu, bet tai nereiškia, kad turėtumėte savo žmonai sumokėti už seksą.*

Šios knygos antraštės „alchemija“ yra ekonomistų klaidų pažinimo mokslas. Alchemiko išmanumas yra ne suprasti visuotinius dėsnius ir taisykles, bet įžvelgti daugybę pavyzdžių, kur tie dėsniai ir taisyklės netinka. Jie priklauso ne siaurai logikai, o lygiai svarbiems pažinimo gebėjimams ir įgūdžiams, kada ir kaip tos logikos nesilaikyti. Štai kodėl alchemija nūdien vertinamesnė nei bet kada.

* Kartą išmėginau tokį eksperimentą – po to sekso su žmona sulaukiau tik po trijų mėnesių. Taigi ekonominis požiūris, jei išvis veikia, tai labai lėtai.



Ne visa, kas prasminga, veikia, ir ne visa, kas veikia, prasminga. Šio paveikslo viršutinėje dešinėje dalyje atspindėta labai reali ir reikšminga grynojo mokslo pažanga, kur laimėjimai gali būti pasiekti tobulinant žmogiškąjį suvokimą ir psichologiją. Kitiuose kvadratuose bet kuriam veiksmingam sprendimui būdingas nepatikimas žmogiškasis suvokimas ir emocionalumas.

Dviratis čia gali atrodyti keistas tarpas; bet nors žmonės gana lengvai išmoka juo važiuoti, fiziniai mokslai vis dar neįstengia iki galo suprasti, kaip jis veikia. Rimtai. Dviratis buvo išrastas veikiau per bandymus ir klaidas, nei sąmoningai suprojektuotas.

VIENI DAIKTAI YRA ATSPARŪS INDAPLOVEI, KITI — PRIEŽASČIAI IR PAGRINDIMUI

Egzistuoja paprastas (tegu ir brangus) įsibrovimas į gyvenimo būdą. Jeigu norėtumėte, kad jūsų virtuvėje viskas būtų tinkama plauti indaplovėje, tiesiog elkitės su viskuo, lyg taip ir būtų; po kokių metų visa, kas neatsparu, arba bus sudužę, arba atmesta kaip nenaudojama. Bingo – tai, kas liko, dabar bus tinkama plauti indaplovėje! Galvokite, kad tai tam tikras virtuvės reikmenų darvinizmas (natūralioji atranka).

Lygiai taip, jei kiekvienai pasaulio problemai rasite tariamai logišką sprendimą, tos problemos, kurias galima išspręsti logiškai, greitai išnyks, o liks tik tos, kurios nepasiduoda logikai, kurių loginis atsakymas kažkodėl neišsprendžia. Dauguma politikos, verslo, užsienio strategijos ir, kaip įtariu, vedybinių problemų yra kaip tik tokios.

Nūdien ne viduramžiai, kai gyveno per daug alchemikų ir per mažai mokslininkų. Dabar yra atvirkščiai: pilna žmonių, puikiai gebančių išplėtoti ir pademonstruoti įprastą deduktyvią logiką. Jie rūpestingai pluša, stengdamiesi pritaikyti teoriją ar modelį, kad viską optimizuotų. Dažniausiai tai gerai. Pavyzdžiui, aš nenoriu, kad profesionalus aktorius būtų atsakingas už oro eismo kontrolę. Tačiau, deja, dabar mes taip smarkiai fetišizuojame logiką, kad daromės vis aklesni silpnosioms jos vietoms.

Kodėl „Red Bull“ toks populiarus, nors kiekvienas – kiekvienas – bjaurisi jo skoniu?

Žmonės iracionalūs – sprendimus priima vadovaudamiesi subtiliais išoriniais signalais, užuot rėmęsi objektyviomis savybėmis, tokiomis kaip skonis, kaina ar kokybė. Pasaulis nenuilstamai keičiasi ir sėkmės, vien remiantis sausais apskaitos rodikliais, nesuprojektuosi. Tad siekdami atrasti aukso gyslą privalote įvaldyti *alchemiją* – slėpiningąjį meną ir įdomųjį mokslą, kaip kurti idėjas, kurioms neįmanoma atsisirti.

Tarptautinė reklamos pasaulio žvaigždė Rory'is Sutherlandas savo knygoje „Alchemija“ analizuoja žmogaus elgsenos schemas ir motyvus. Išnagrinėjęs inovatyviausius mokslo tyrimus ir atvejus iš savo asmeninės patirties, jis pateikia gilių psichologinių įžvalgų ir stulbinančių pamokų, pritaikomų įvairiose verslo ir gyvenimo srityse.

Rory'is Sutherlandas – reklamos agentūros „Ogilvy“ vicepirmininkas, žurnalo „The Spectator“ apžvalgininkas, buvęs Reklamos praktikų instituto (*The Institute of Practitioners in Advertising*) – profesinės organizacijos, vienijančios Jungtinės Karalystės reklamos, medijų ir rinkodaros komunikacijos agentūras, – prezidentas.

