

An illustration of a white smartphone with a blue back, partially inside a brown cardboard box. The box is set against a red background that is part of a larger 3D geometric structure. The phone's screen shows a grid of icons.

ADAM ALTER

NEODOLATELNÉ

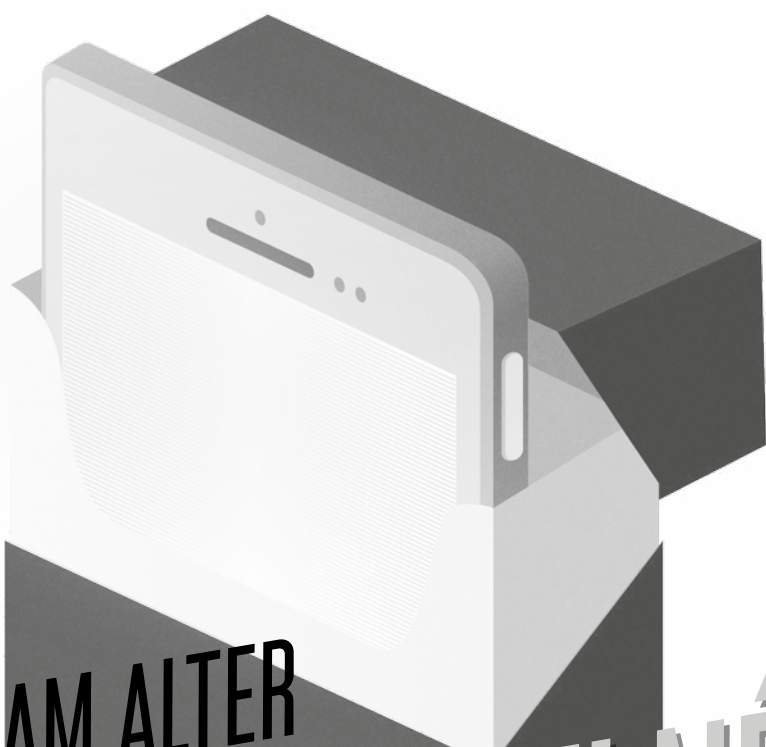
Vzestup návykových technologií
a byznys se závislostí

Host



ADAM ALTER

NEODOLATELNÉ



ADAM ALTER

NEODOLATELNÉ

Vzestup návykových technologií
a byznys se závislostí

Brno
2018

Irresistible © 2017 by Adam Alter

Graphs and charts by Adam Alter

Translation © Julie Tesla, 2018

Czech edition © Host — vydavatelství, s. r. o., 2018 (elektronické vydání)

ISBN 978-80-7577-517-7 (PDF)

ISBN 978-80-7577-518-4 (ePUB)

ISBN 978-80-7577-519-1 (MobiPocket)

Věnováno Saře a Samovi

OBSAH

Předmluva: <i>Nikdy se nesjížděj vlastním zbožím</i>	11
--	----

1. ČÁST

CO JE BEHAVIORÁLNÍ ZÁVISLOST

A KDE SE VZALA?	21
------------------------------	----

1. Vzestup behaviorální závislosti.	23
2. Závislák v každém z nás	51
3. Biologie behaviorální závislosti.	71

2. ČÁST

SLOŽKY BEHAVIORÁLNÍ ZÁVISLOSTI

(ANEK JAK VYTVOŘIT NÁVYKOVÝ ZÁŽITEK)	91
---	----

4. Cíle	93
5. Zpětná vazba.	117
6. Vývoj	139
7. Stupňování	157
8. Napětí.	177
9. Sociální interakce	197

3. ČÁST

BUDOUCNOST BEHAVIORÁLNÍ ZÁVISLOSTI

(A NĚKOLIK ŘEŠENÍ) 215

10. Jak závislostem předcházet už od narození 217

11. Návyky a architektura 239

12. Gamifikace. 265

Doslov 287

Poděkování 290

Poznámky 292

Rejstřík 322

PŘEDMLUVA:
NIKDY SE NESJÍŽDĚJ
VLASTNÍM ZBOŽÍM

V lednu 2010 představil Steve Jobs na akci společnosti Apple nový tablet iPad:¹

To, co tento přístroj umí, je mimořádné... Nabízí nejlepší způsob, jak brouzdat po internetu, mnohem lepší než notebook a mnohem lepší než smartphone... Je to úžasný zážitek... Je vynikající pro vyřizování e-mailů, psát na něm je sen.

Jobs devadesát minut vysvětloval, proč je iPad nejlepším zařízením pro prohlížení fotek, poslech hudby, učení prostřednictvím iTunes U, brouzdání na Facebooku, hraní her a přepínání mezi velkým množstvím aplikací. Byl přesvědčený, že iPad by měl mít každý.

Vlastním dětem ho ovšem zakázal.

Koncem roku 2010 řekl Jobs novináři Nicku Biltonovi z *New York Times*, že jeho děti iPad nikdy neměly. „Naše děti smí doma používat jen omezené množství technologií.“ Bilton zjistil, že podobné

zákazy prosazují i další velikáni světa technologií. Bývalý šéfredaktor magazínu *Wired* Chris Anderson doma přísně hlídá dobu strávenou na všech zařízeních, „protože nebezpečí technologií vidíme na vlastní oči“. Jeho pět dětí ve svých pokojích nikdy nesmělo používat žádnou obrazovku. Evan Williams, zakladatel služeb Blogger, Twitter a Medium, svým dvěma malým synům koupil stovky knih, ale odmítl jim dát iPad. A děti Lesley Goldové, zakladatelky analytické společnosti, mají přes týden zákaz jakýchkoli monitorů a displejů. Goldová je svůj postoj ochotná zmírnit jen tehdy, když děti potřebují počítač kvůli školním úkolům. Walter Isaacson, který během sbírání informací pro Jobsovu biografii často večerel s jeho rodinou, řekl Biltonovi, že „nikdo nikdy nevytáhl iPad ani počítač. Děti ani v nejmenším nevypadaly jako závislí na elektronických zařízeních“. Lidé vyrábějící technologické produkty se evidentně řídí základním pravidlem drogových dealerů: nikdy se nesjížděj vlastním zbožím.²

To je znepokojivé. Proč jsou největší technokraté v soukromí největšími technofoby? Dokážete si představit ty bouřlivé protesty, kdyby náboženští vůdci zakázali svým dětem praktikovat náboženství? S podobným přístupem se mi svěřilo mnoho expertů ve světě technologií i mimo něj. Několik herních designérů mi prozradilo, že se vyhýbají nechvalně známé návykové hře *World of Warcraft*, psychologka zabývající se závislostí na cvičení označila fitness hodinky za nebezpečné — „nejhloupější věc na světě“ — a přísahala, že by si je nikdy nekoupila, a zakladatelka kliniky pro léčbu závislosti na internetu prohlásila, že se vyhýbá přístrojům mladším tří let. Na telefonu má vypnuté vyzvánění a mobil vždycky schválně „někam založí“, aby ji to nelákalo kontrolovat e-mail. (Snažil jsem se s ní přes e-mail spojit dva měsíce a povedlo se mi to až tehdy, když náhodou zvedla telefon v kanceláři.) Její oblíbenou počítačovou hrou je *Myst*, která vyšla v roce 1993, kdy ještě počítače nebyly dost výkonné na

pohyblivou grafiku. Jediný důvod, proč byla tuto hru ochotná hrát, je prý ten, že její počítač co půl hodiny zamrzl a trvalo věčnost, než začal znovu fungovat.³

Jeden ze zakládajících softwarových inženýrů Instagramu Greg Hochmuth si uvědomil, že vyvíjí hnací motor závislosti. „Vždycky najdete nějaký další hashtag, na který se dá kliknout,“ řekl. „Potom začne žít vlastním životem jako organismus a může vést k posedlosti.“ Instagram je jako mnoho dalších sociálních platform bezedný. Facebook má nekonečný „feed“, Netflix automaticky přehrává další epizodu seriálu, Tinder uživatele motivuje k tomu, aby ve snaze najít někoho ještě lepšího dál „swipovali“. Ačkoli tyto aplikace a webové stránky přinášejí svým uživatelům výhody, je těžké užívat je s mírou. Podle „etika softwarového designu“ Tristana Harrise není problém v tom, že by lidem chyběla pevná vůle — jde o to, že „na opačné straně obrazovky sedí tisíc lidí, kteří pracují na podlomení vaší sebekontroly“.⁴

Tito odborníci mají ke svým obavám pádný důvod. Během práce se supermoderními technologiemi zjistili dvě věci. Za prvé, naše chápání závislosti je příliš omezené. Většinou je vnímáme jako něco charakteristického pro určité osoby — ty, které označujeme za *závisláky*. *Závisláky* na heroinu ukryté v opuštěných barabiznách. *Závisláky* na nikotinu. *Závisláky* na lécích, kteří zobou pilulky jako lentilky. Tato nálepka naznačuje, že jsou jiní než zbytek lidstva. Jednou svoji závislost možná překonají, teď však spadají do své vlastní kategorie. Pravdou ovšem je, že závislost vzniká do značné míry vlivem prostředí a okolností. Steve Jobs to věděl, a proto svým dětem nedovolil používat iPad. Bylo mu totiž jasné, že i když je díky prostředí, v němž se pohybují, nepravděpodobné, že propadnou závislosti na omamných látkách, kouzlu tohoto přístroje

můžou podlehnout velice snadno. On a další podnikatelé uznávají, že jimi propagované produkty — navržené tak, aby byly neodolatelné — mohou polapit každého. Mezi závisláky a námi ostatními neexistuje žádná jasně daná hranice. Od vypěstování vlastní závislosti nás všechny dělí pouhý jeden produkt nebo zážitek.

Biltonovi odborníci na technologie také objevili, že prostředí a poměry digitálního věku nahrávají závislosti mnohem víc než cokoli jiného, co jsme za celou historii lidstva zažili. V šedesátých letech 20. století jsme vodami závislosti proplouvali jen s několika nástrahami: cigaretami, alkoholem a drogami, které byly drahé a špatně dostupné. V druhém desetiletí 21. století se tytéž vody nástrahami jen hemží. Máme tu past Facebooku. Past Instagramu. Past porna. Past e-mailu. Past nákupů přes internet. A tak dále. Seznam nástrah je mnohem delší než kdy dřív a my teprve zjišťujeme, jakou mají moc.

Biltonovi odborníci byli ostražití, protože věděli, že navrhují neodolatelné technologie. V porovnání s neohrabanými zařízeními a službami z devadesátých let 20. století a počátku 21. století jsou moderní technologie výkonné a návykové. Stovky milionů lidí sdílejí s druhými své životy v reálném čase skrze „posty“ na Instagramu a ostatní tyto životy stejně rychle hodnotí formou komentářů a „lajků“. Písně, jejichž stažení dříve trvalo hodinu, teď máme k dispozici během několika sekund. Prodleva, která nás od stahování odrazovala, zmizela. Technologie nabízejí pohodlí, rychlost a automatizaci, ale není to zadarmo.⁵ Lidské chování se částečně řídí řetězcem bezděčných kalkulací úsilí a přínosů, které určují, zda určitou činnost provedeme jednou, dvakrát, stokrát, nebo vůbec. Pokud převáží přínosy nad úsilím, je těžké neopakovat onu činnost zas a znova, obzvlášť když udeří na tu správnou neurologickou strunu.

Na tuto strunu hraje lajk na Facebooku či Instagramu, odměna za splnění mise ve World of Warcraft nebo vědomí, že jeden

z vašich tweetů sdílejí stovky uživatelů Twitteru. Lidé, kteří vytvářejí a zdokonalují technologie, hry a interaktivní zážitky, jsou ve své práci velice dobří. Provádějí tisíce testů za účasti milionů uživatelů, aby zjistili, která vylepšení fungují a která ne — jaké barvy pozadí, fonty a zvuky maximalizují zaujetí a minimalizují frustraci. Zážitek se vyvíjí a stává se z něj neodolatelná, nebezpečná verze původně zábavné kratochvíle. Například Facebook byl v roce 2004 zábava — v roce 2016 je návykový.

Návykové chování existuje už dlouho, ale v posledních desetiletích je mnohem běžnější a jeho spouštěčům se hůř odolává. Nové závislosti nevyžadují požití žádné látky a nevpravují vám přímo do organismu žádné chemické substance, jsou ovšem tak dobře navržené a podmanivé, že vyvolávají stejný efekt.⁶ Některé z nich jsou staré, například hazardní hry nebo cvičení, a jiné, jako třeba seriálové maratony nebo používání smartphonů, jsou poměrně nové. Všem je však čím dál tím těžší odolat.

Problém zhoršujeme i tím, že se soustředíme jen na výhody stanovování cílů a nebereme v úvahu rizika. Stanovování cílů bylo v minulosti užitečným motivačním nástrojem, jelikož lidé se většinou snaží vydávat co nejméně energie a obětovat co nejméně času. Nejsme zkrátka od přírody pracovití, ctnostní ani zdraví. Karta se ovšem obrací. V dnešní době jsme tak zaměřeni na výkon a rychlost, že zapomínáme na záchrannou brzdu.

Mluvil jsem s několika klinickými psychology, kteří popsalí magnitudo tohoto problému.⁷ „Každý člověk, se kterým jsem pracovala, trpí minimálně jednou behaviorální závislostí,“ řekla mi jedna odbornice. „Měla jsem pacienty spadající do všech oblastí — gamblerství, nakupování, sociální sítě, e-maily a tak dál.“ Promluvila o několika z nich, kteří mají významné postavení a šesticiferný plat, ale jejich závislosti je ochromují. „Jedna moje pacientka je velice krásná, chytrá a úspěšná, má dva magisterské tituly a pracuje jako učitelka. Je však závislá na nákupech

přes internet a nahromadila dluh osmdesát tisíc dolarů. Svoji závislost dokázala skrývat téměř před každým, koho zná.“ Toto oddělování jedné části života od zbytku bylo častým motivem. „Skrývat behaviorální závislosti je velice snadné — mnohem jednodušší než skrývat užívání návykových látek. Proto jsou tak nebezpečné, můžou totiž celé roky probíhat bez povšimnutí.“ Další pacientka, také v práci úspěšná, dokázala před přáteli skrývat závislost na Facebooku. „Prošla si ošklivým rozchodem a potom svého bývalého přítele několik let pronásledovala na internetu. Kvůli Facebooku je mnohem těžší udělat za vztahem tlustou čáru.“ Jeden její klient kontroloval e-maily víc než stokrát denně. „Není schopný odpočívat a užít si dovolenou, ale nikdy byste to do něho neřekl. Je velice úzkostný, navenek přitom působí velmi dobře, má úspěšnou kariéru ve zdravotnickém průmyslu a nepoznal byste, jak moc trpí.“

„Dopad sociálních sítí je obrovský,“ řekl mi další psycholog. „Plně formují mozek mladých lidí, se kterými pracuji. Během našich sezení si často uvědomuju jednu věc — pět nebo deset minut se bavíme třeba o hádce s kamarádem nebo přítelkyní a vtom mě napadne se zeptat, jestli hádka proběhla přes esemesky, telefonní hovor, sociální sítě, nebo tváří v tvář. Dost často zní odpověď ‚esemesky‘ nebo ‚sociální síť‘. A přitom to z jejich vyprávění nepoznám. Zní to tak, že to považují za ‚skutečnou‘ konverzaci tváří v tvář. Pokaždé se zarazím a uvažuji nad tím. Ten člověk nerozlišuje různé způsoby komunikace jako já... výsledkem je prostředí plné odcizení a závislosti.“

Tato kniha sleduje vzestup návykového chování, zkoumá, kde začíná a kdo ho vytváří, zajímá se o psychologické triky, díky nimž je toto chování tak neodolatelné, a snaží se zjistit, jak minimalizovat nebezpečné behaviorální závislosti a vědu na pozadí těchto závislostí využít k bohubilým účelům. Pokud dokážou návrháři aplikací přimět lidi, aby obětovali víc času a peněz kvůli

hře na smartphonu, možná by mohli odborníci na politiku lidi také přesvědčit, aby si víc šetřili na důchod nebo darovali víc peněz na charitu.

Technologie nejsou samy o sobě špatné. Když jsme se s rodiči a bratrem v roce 1988 přestěhovali do Austrálie, moji prarodiče zůstali v Jihoafrické republice. Jednou týdně jsme s nimi mluvili po telefonu, což bylo dost drahé, a posílali jim dopisy, které dorazily až za týden. Když jsem se v roce 2004 přestěhoval do USA, psal jsem rodičům a bratrovi téměř každý den e-mail. Často jsme si telefonovali a mávali na sebe přes webkameru. Technologie vzdálenost mezi námi zmenšily. John Patrick Pullen v roce 2016 pro *Time* popsal, jak ho emoční nápor virtuální reality dohnal k slzám.⁸

...Moje spoluhráška Erin mě střelila smršťovacím paprskem. Nejenže pro mě najednou byly všechny hračky obrovské, navíc se nade mnou tyčil Erinin avatar jako nějaký mohutný obr. Dokonce se jí změnil i hlas, do sluchátek a dál do hlavy mi proudil jeho hluboký, zpomalený tón. Na okamžik jsem byl znovu dítětem a tato obrovská osoba si se mnou láskyplně hrála. Poskytlo mi to tak hluboký náhled na to, jaké to musí být pro mého syna, že jsem se do mikrofону rozplakal. Byl to čistý a nádherný zážitek, který můj vztah s ním prohloubí. Byl jsem před svou obří spoluhráškou zranitelný, a přesto jsem se cítil naprosto v bezpečí.

Technologie nejsou morálně dobré nebo špatné, dokud je neovládou korporace, které z nich vytvoří produkty pro masové využití. Aplikace a platformy se dají navrhnout tak, aby podporovaly

hluboké sociální vazby, nebo mohou být jako cigarety vytvořeny k tomu, abychom se na nich stali závislí. Mnoho technologických vymožeností dnes bohužel podporuje závislost. Dokonce i Pullen během svého básnění o zážitku ve virtuální realitě prohlásil, že jím byl „posedlý“. Technologie, jako je virtuální realita, vzbuzují tak silné emoce, že přímo lákají ke zneužití. Protože však jsou zatím v plenkách, je příliš brzy na to říct, zda je využijeme zodpovědně.

Závislost na návykových látkách a behaviorální závislost jsou si v mnoha ohledech velice podobné. Aktivují stejné oblasti mozku a často mají původ ve stejných lidských potřebách: potřebě sociálních vazeb a podpory, mentální stimulace a pocitu efektivty. Pokud člověka o tyto potřeby připravíte, je mnohem pravděpodobnější, že se u něj projeví závislost na návykových látkách i behaviorální závislost.

Behaviorální závislost se skládá z šesti složek: atraktivních cílů, které jsou téměř na dosah, neodolatelne a nepředvídatelné pozitivní zpětné vazby, pocitu postupného pokroku a zlepšování, úkolů, které jsou postupem času čím dál tím obtížnější, napětí z nevyřešeného, které si žádá rozřešení, a silných sociálních vazeb. I přes svou rozmanitost obsahují současné behaviorální závislosti alespoň jednu z těchto šesti složek. Například Instagram je návykový proto, že některé fotografie získají velký počet lajků, zatímco jiné neuspějí. Uživatelé se honí za další vlnou lajků, zveřejňují jednu fotku za druhou a pravidelně se na stránku vracejí, aby podpořili své přátele. Hráči hrají určité hry celé dny bez ustání, protože musejí dokončit misi a jelikož si s ostatními hráči vytvořili silné sociální pouto.

Jaká jsou tedy řešení? Jak se dá žít s návykovými zážitky, které v našem životě hrají tak důležitou roli? Miliony abstinujících alkoholiků se dokážou úplně vyhnout barům, ale lidé léčící se ze závislosti na internetu jsou nuceni používat e-mail. Pokud nemáte

e-mailovou adresu, nemůžete zažádat o cestovní vízum či o práci a nemůžete ani začít pracovat. Čím dál tím méně moderních povolání se obejde bez používání počítače a smartphonu. Návykové technologie jsou tak významnou součástí mainstreamu, jakou návykové látky nikdy nebudou. Ačkoli abstinence nepřichází v úvahu, existují alternativy. Pro návykové zážitky si můžete vymezit malou část svého běžného života a zároveň můžete usilovat o dobré návyky podporující zdravé způsoby chování. Anebo — jakmile pochopíte, jak behaviorální závislosti fungují — můžete zmírnit jejich škodlivý dopad, nebo je dokonce využít k bohubylým účelům. Stejné principy, které vedou děti k hraní, je mohou vést k učení ve škole, a cíle, jež lidi vedou k návykovému cvičení, je mohou vést i k šetření na důchod.

Věk behaviorálních závislostí teprve začal, ale jeho průvodní znaky už teď ukazují na krizi. Závislosti jsou škodlivé proto, že vytěsňují jiné, podstatné aktivity — od práce a zábavy přes základní hygienu až po sociální interakci. Dobrá zpráva je, že naše vztahy s behaviorální závislostí nejsou neměnné. Je mnoho věcí, které můžeme udělat pro obnovení rovnováhy, jež existovala před věkem smartphonů, e-mailů, nositelné elektroniky, sociálních sítí a možnosti okamžitého sledování čehokoli. Klíč spočívá v porozumění tomu, proč jsou behaviorální závislosti tak rozšířené, jak využívají lidskou psychologii a jak můžeme porazit ty závislosti, jež nám škodí, a těžit z těch, které nám pomáhají.

