

Michael J. Mauboussin

# Dvakrát měř, než rozhodneš!

Jak se vyhnout  
myšlenkovým chybám  
v rozhodování

MANAGEMENT PRESS

**Dvakrát měř,  
než rozhodneš!**

Michael J. Mauboussin

# **Dvakrát měř, než rozhodneš!**

Jak se vyhnout  
myšlenkovým chybám  
v rozhodování

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2014

**Z angličtiny přeložila Irena Grusová**

**Michael J. Mauboussin**

**Think Twice  
Harnessing the Power of Counterintuition**

Original work copyright © 2009 Michael J. Mauboussin  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press  
Translation © Irena Grusová, 2014  
Cover design © Petr Foltera, 2014  
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-272-7

Alu Rappaportovi,  
rádci, spolupracovníkovi, přáteli

## OBSAH

*Poděkování* 9

- Úvod **Chytrý je ten, kdo se chytře chová** 13
- Kapitola 1 **Pohled zvnějšku** 25  
Proč vsadit si na Velkého hnědáka nebylo dobré rozhodnutí
- Kapitola 2 **Otevřenost možnostem volby** 41  
Jak může vaše telefonní číslo ovlivnit vaše rozhodnutí
- Kapitola 3 **Vytěšňování expertů** 61  
Proč Netflix ví, jaké jsou vaše oblíbené filmy, lépe než personál videopůjčovny
- Kapitola 4 **Uvědomování si situace** 79  
Jak hra na akordeon zvyšuje prodej burgundského
- Kapitola 5 **Chování celku je jiné než chování částí** 97  
Jak včely nalézají nejlepší úl, aniž by potřebovaly realitního makléře
- Kapitola 6 **Svědectví okolností** 109  
Jak se outsourcing při výrobě modelu Dreamliner stal noční můrou firmy Boeing
- Kapitola 7 **Zlomové okamžiky** 125  
Jak deset Britů rozkmitalo Millennium Bridge
- Kapitola 8 **Rozeznávání štěstí od dovedností** 143  
Proč investoři obvykle nakupují draze a prodávají levně

Závěr	<b>Čas znovu si to promyslet</b>	161
	Jak můžete okamžitě změnit své rozhodování	
	<i>Poznámky</i>	169
	<i>Literatura</i>	193
	<i>Rejstřík</i>	215
	<i>O autorovi</i>	223

## PODĚKOVÁNÍ

**J**SEM HLUBOCE VDĚČEN ZA TO, že mám možnost učit se od nápaditých a báječných lidí. Ti mě povzbuzovali, usměřňovali, od nich jsem mnohé převzal během psaní této knihy, díky nim byla ta dlouhá cesta tolik obohacující a naplňující.

Moji skvělí kolegové ve společnosti Legg Mason Capital Management mi poskytovali cennou podporu i účinnou spolupráci. To, že jsem byl schopen psát tuto knihu v době, jež byla pro trhy tolik obtížná, je důkazem oddanosti učení, která je vlastní celé organizaci. Zejména Bill Miller a Kyle Leggová mi umožňovali flexibilitu potřebnou k tomu, abych se vyrovnal s touto výzvou, a já jen doufám, že jim budu moci jejich důvěru plně oplatit.

Spousta laskavých lidí mi poskytla svůj čas a své znalosti. Sdíleli se mnou zajímavé příběhy, vyjasňovali mi svá stanoviska, nasměrovali mě na správnou cestu, když jsem bloudil. Byli to zvláště Orley Ashenfelter, Greg Berns, Angela Freymuthová Caveneyová, Clayton Christensen, Katrina Firliková, Brian Roberson, Phil Rosenzweig, Jeff Severts, Thomas Thurston a Duncan Watts.

Správně vystihnout myšlenku není vždy snadné. Měl jsem tu výsadu radit se se skupinou odborníků, z nichž každý je přední osobností svého oboru. Každý z oddílů knihy po mně přečetli a kriticky jej posoudili. Děkuji Stevenu Cristovi, Scottu Pageovi, Tomu Seeleyovi, Stephenu Stiglerovi, Stevovi Strogatzovi a Davidu Weinbergerovi.

Úžasným zdrojem poznatků a inspirace pro mne je Santa Fe Institute. Ten zaujímá mezioborový přístup ke studiu a poznávání společných témat, jež vyvstávají ve složitých systémech. Institut přitahuje intelektuálně zvědavé lidi se smyslem pro spolupráci a já jsem vděčen jeho pracovníkům – vědcům, podpůrnému personálu, členům přidružených sítí – že toho se mnou tolik sdíleli. Zvláštní dík patří Dougu Erwinovi, Shannon Larseonové, Johnu Millerovi, Scottu Pageovi a Geoffreyovi Westovi.



Číst koncepty rukopisu a poskytovat jejich autorovi zpětnou vazbu je těžké a časově náročné. Měl jsem to štěstí, že mi v tomto směru pomáhala hvězdná sestava lidí mnoha různých pracovních a životních orientací. Patřili k nim Paul DePodesta, Doug Erwin, Dick Foster, Michelle Maubousinová, Bill Miller, Michael Persky, Al Rappaport, David Shaywitz a tři další recenzenti, kteří chtějí zůstat v anonymitě. Děkuji vám všem za váš cenný čas a velice užitečná doporučení.

Jsem dlouhodobým obdivovatelem díla Daniela Kahnemana. Když jsem si ale dělal rešerše pro tuto knihu, můj obdiv k jeho přínosu pro psychologii obecně a teorii rozhodování zvláště nesmírně vzrostl. Právem je považován za mimořádnou a nepřehlédnutelnou osobnost oboru psychologie, přičemž jeho práce ovlivnily téměř každou myšlenku této knihy.

Zvláštní uznání bych chtěl vyjádřit svému příteli Laurencovi Gonzalesovi. Laurence i já jsme si během let kladli mnoho stejných otázek týkajících se rozhodování. Ale protože Laurence má velice odlišné vzdělání a zkušenosti než já, naučil mě dívat se na věc z mnoha pro mne nových a užitečných hledisek. Již jen jeho ochota sdílet se mnou své myšlenky ze mne dělá jeho velkého dlužníka.

Avšak Laurence, velice nadaný stylista, nezůstal u pouhé výměny myšlenek se mnou. Když jsem mu předal rukopis celé knihy, velkoryse mi nabídl, že jej zrediguje. Vyrovnávat se s jeho poznámkami, to pro mne byla jedna z nejobtížnějších i nejpřínosnějších činností, jaké jsem kdy vykonával. Učil mne spisovatelskému řemeslu, nutil mě k pronikavějšímu myšlení a vyžadoval jasnost a srozumitelnost. Pod Laurencovým vlivem písemný projev slouží myšlence, a ne naopak. Nevím, Laurenci, jak bych ti dostatečně poděkoval.

Neodlučitelný od projektu této knihy byl Dan Callahan, můj kolega ve společnosti Legg Mason Capital Management. Dan mi poskytl zásadní výzkumnou podporu a uspořádal obrázky a tabulky. Ze všeho nejdůležitější je, že pročetl všechny ty nespočetné koncepty kapitol a předával mi k nim své užitečné připomínky. A přitom musel zároveň zvládat své jiné závazky a povinnosti. Dane, patří ti můj veliký dík.

Své uznání bych rád vyslovil A. J. Alperovi, jenž vymyslel název knihy, včetně typografické a významové hříčky „tenký led“ (= zvýraznění liter „thin ice“ v originálním názvu knihy **THINK TWICE**; *pozn. překl.*), a laskavě mi dovolil ji použít. S A. J., jenž si udržuje jedinečnou

rovnováhu mezi tvořivostí a smyslem pro byznys, je radost spolupracovat.

Rád bych poděkoval Kirsten Sandbergové, své redaktorce v nakladatelství Harvard Business Press, že tento projekt dovedla od počáteční fáze společných úvah až do podoby finálního produktu. Myšlenkové přestřelky s Kirsten jsou vždy užitečné a její připomínky také rukopis knihy významně projasnily. Vysoce si vážím toho, že mi Kirsten nikdy nedovolila, abych ztratil ze zřetele naše publikum, naše sdělení a otázku jejich propojení. Skvělou pomocnicí ve věcech důležitých i méně důležitých mi v celém průběhu přípravy rukopisu knihy do tisku byla rovněž Ania Wieckowska, zatímco Jen Waringová se postarala o hladký a efektivní průběh celé produkce.

Má žena Michelle je mi trvalým zdrojem lásky, podpory a dobrých rad. Dodává mi také odvahy a umožňuje mi, abych se věnoval svým vášním. Michelliny připomínky k výchozímu rukopisu knihy byly přímočaré a trefné – jak je dokáže vyslovit jen manželka. Neochvějnou silou v mém životě je má matka Clotilde Mauboussinová, která pro mne zajistila všechny příležitosti, jaké jsem jen mohl žádat. Má tchyně Andrea Maloneyová Scharaová je součástí našeho každodenního rodinného života a udržuje si obdivuhodnou touhu učit se novým věcem. A konečně děkuji svým dětem Andrewovi, Alexovi, Madeline, Isabelle a Patrickovi. Každé z nich mi jistým způsobem pomáhalo napsat tuto knihu a doufám, že jednou zjistí, že jim jsou myšlenky knihy v životě k užítku.

## ÚVOD

# Chytrý je ten, kdo se chytře chová

V PROSINCI ROKU 2008 došlo ke dvěma zdánlivě nesouvisejícím událostem. Tou první bylo vydání knihy Stephena Greenspana *Annals of Gullibility: Why We Get Duped and How to Avoid It (Letopisy lehkověrnosti: Proč se necháváme napálit a jak se toho vyvarovat)*. Greenspan, profesor psychologie, v knize vysvětlil, proč dovolujeme jiným lidem, aby nás využívali a oklamali, a probral téma lehkověrnosti v oblastech zahrnujících rovněž finance, akademické a právní prostředí. Knihu zakončil užitečnou radou, abychom byli méně naivní a důvěřiví.

Druhou událostí bylo odhalení největšího Ponzioho schématu v historii, které řídil Bernard Madoff a jež stálo nic netušící investory více než 60 miliard dolarů. Za Ponzioho schéma se považují podvodné operace, kdy manažer používá prostředky nových investorů k výplatě investorů starých. A protože nedochází k žádné legitimní investiční činnosti, systém se zhroutí, jakmile jeho provozovatel nenajde dostatek dalších investorů. Na Madoffovy pletichy se přišlo, když nedokázal uspokojit žádosti o finanční vyrovnání, s nimiž se na něj obraceli investoři postižení finanční krizí.

Paradoxem je, že Greenspan, který je chytrý a uvážlivý, přišel vinou Madoffových intrik o 30 procent svých úspor na penzi.<sup>1</sup> Chlapíka, který napsal knihu o lehkověrnosti, převezl jeden z největších podvodníků všech dob. Sluší se ovšem říci, že Greenspan Madoffa neznal. Investoval do fondu, který peníze dále investoval do podvodného projektu. A Greenspan byl natolik laskav, že se s námi o svůj příběh podělil a vysvětlil nám, proč se nechal zlákat investičním výnosem, který po úvaze vypadá příliš skvěle na to, aby mohl být pravděpodobný.

Požádáte-li lidi, aby uvedli přídavná jména, která mají spojena s dob-

rými rozhodovateli, nejčastěji uváděnými budou obecně slova jako „inteligentní“ a „chytrý“. Historie ovšem zná spoustu příkladů inteligentních lidí, kteří v důsledku kognitivních chyb přijali špatná rozhodnutí, jež měla strašné následky. Posuďte ta následující:

- V létě roku 1998 utrpěl americký hedgový fond Long-Term Capital Management (LTCM) ztrátu 4 miliard dolarů a muselo jej zachraňovat konsorcium bank. Zkušení špičkoví odborníci v čele LTCM, mezi nimiž byli i dva nositelé Nobelovy ceny za ekonomii, byli až do té doby vysoce úspěšní. Šlo o jednu z intelektuálně nejimpozantnějších skupin manažerů v čele nějaké organizace na světě a její členové byli i velkými investory svého fondu. Narazili, protože jejich finanční modely dostatečně nepřihlížely k velkým cenovým fluktuacím aktiv.<sup>2</sup>
- Prvního února roku 2003 se rozpadl americký raketoplán *Columbia* ve chvíli, kdy opět vstoupil do zemské atmosféry, přičemž všech sedm členů jeho posádky zahynulo. Konstrukční a technici Národního úřadu pro letectví a kosmonautiku (NASA) byli považováni za nejlepší a nejbystřejší na světě. Raketoplán se rozpadl proto, že během startu se odlomil kus izolační pěny, čímž byla narušena tepelná ochrana raketoplánu – a to se mu stalo při návratu do zemské atmosféry osudné. Problém úlomků izolační pěny nebyl nový, ale protože v minulosti k ničemu špatnému nedošlo, inženýři tuto věc přehlíželi. Místo aby NASA posuzoval riziko, jež tyto úlomky představují, skutečnost, že dosud nezpůsobily žádné problémy, považoval za důkaz, že všechno je v pořádku.<sup>3</sup>
- Na podzim roku 2008 zkolabovaly během několika týdnů tři největší islandské banky, místní měna se propadla o více než 70 procent a islandský akciový trh ztratil více než 80 procent své hodnoty. Poté, kdy byl islandský bankovní sektor v roce 2003 privatizován, velké banky zvýšily svá aktiva z úrovně zhruba ročního hrubého domácího produktu Islandu na téměř desetinasobek hrubého domácího produktu, což byla „nejprudší expanze bankovního systému v historii lidstva“. Přestože Island je znám jako země vzdělaných a uměřených lidí, jeho občané propadli úvěry financovaným

vané nákupní horečce, která vyšroubovala ceny aktiv vzhůru. Ačkoli snad každý jedinec mohl být s to rozumově nějak odůvodnit svá vlastní rozhodnutí, jako celek se země ocitla na hraně ekonomického srázu.<sup>4</sup>

Nikdo se neprobouzí s myšlenkou, že „dneska bude přijímat chybná rozhodnutí“. A přesto je všichni přijímáme. Zvláště překvapivé je, že některých z největších omylů se dopouštějí lidé, kteří jsou, měřeno objektivními standardy, velice inteligentní. Chytrí lidé se dopouštějí velkých, hloupých a závažných chyb.

Keith Stanovich, psycholog z Torontské univerzity, tvrdí, že testy koeficientu inteligence (IQ), o něž opíráme své soudy o tom, kdo je chytrý a bystrý, neměří základní předpoklady pro přijímání kvalitních rozhodnutí. „Přestože většina lidí by řekla, že schopnost racionálního myšlení je jasnou známkou mimořádného intelektu,“ píše, „standardní testy IQ neobsahují žádnou část, která by se věnovala racionálnímu myšlení.“<sup>5</sup> Jádrem racionálního myšlení tvoří mentální flexibilita, schopnost introspekce a schopnost správně porovnávat fakta, a v testech IQ se většinou nehodnotí.

Chytrí lidé přijímají mizerná rozhodnutí, protože jejich mentální software má stejné výchozí nastavení jako mentální software nás všech ostatních, a tento software není projektován tak, aby se dokázal vyrovnat s mnoha dnešními problémy. Naše mysl často projevuje sklon vnímat svět jedním způsobem – tím, který odpovídá onomu výchozímu nastavení – neboť lepší způsob vidění světa vyžaduje určité mentální úsilí. Jednoduchým příkladem je optický klam: vnímáte jeden obraz, zatímco skutečnost je poněkud odlišná.

Inteligentní lidé přijímají chybná rozhodnutí nejen kvůli problému s mentálním softwarem, ale rovněž proto, že chovají falešná přesvědčení. Například Sir Arthur Conan Doyle, nejznámější jako tvůrce postavy Sherlocka Holmese, věřil v existenci nadpřirozených bytostí. Taková víra nebrání jasnému myšlení. Máte-li přijímat dobrá rozhodnutí, často je třeba „dvakrát měřit“, věc si dvakrát rozmyslet – a právě to naše mysl spíše nedělá.

Soustředění na chyby a omyly může působit depresivně, avšak tato kniha je ve skutečnosti zaměřena na příležitosti. Příležitost může mít dvě podoby. Můžete omezit počet chyb, které děláte, když budete problémy promýšlet jasněji. Podle Stanoviche i jiných výzkumníků platí, že pokud

inteligentním lidem ještě před tím, než se rozhodnou, vysvětlíte, k jakým chybným řešením problému by mohli dospět, budou si počínat mnohem lépe, než kdyby se do řešení problému pustili bez jakéhokoli vodítka. „Inteligentní lidé podávají lepší výkon, jen když jim řeknete, co mají dělat!“ zdůrazňuje Stanovich. Dále si můžete rovněž všimnout chyb, které dělají druzí lidé, a využívat toho ve svůj prospěch. Jak vědí protřelí byznysmeni, chyba jednoho člověka je příležitostí pro druhého. Ten, kdo myslí nejracionálněji, časem zvítězí. Má kniha je věnována rozpoznávání těchto příležitostí.

Provedu vás třemi kroky:

- *Příprava.* Prvním krokem je mentální příprava, která od vás vyžaduje, abyste se seznámili s chybami. V každé kapitole proberu určitou chybu a uvedu příklady z celé řady profesí, využiji výsledků akademického výzkumu, abych vám vysvětlil, proč se jich dopouštíte. Prozkoumám také, proč tyto chyby mívají závažné následky. Přestože mají ty nejlepší úmysly, investorům, podnikatelům, lékařům, právníkům, státním úředníkům i jiným odborným pracovníkům se běžně daří zpackat přijímaná rozhodnutí, což časem vyvolává krajně vysoké náklady.
- *Poznání.* Poté, co si uvědomíte kategorie chyb, druhým krokem bude poznání problémů v kontextu čili uvědomění si konkrétní situace. Vaším úkolem zde je rozpoznat druh problému, kterému čelíte, poznat, jaké je riziko, že uděláte chybu, a které nástroje potřebujete, abyste se rozhodli rozumně. Zdrojem chyb obecně bývá nesoulad mezi složitou skutečností, které jste vystaveni, a zjednodušujícími mentálními rutinami, jež používáte, abyste se s takovou složitostí vyrovnali. Náročným úkolem zde je nalézt racionální spojení mezi oblastmi, které si na první pohled nemusí být nijak podobné. Jak uvidíte, zásadní pochopení do procesu rozhodování může vnést mezioborový přístup.
- *Uplatnění.* Třetím a nejdůležitějším krokem je zmírnění vlastních potenciálních chyb. Cílem zde je osvojit si či vytříbit soubor mentálních nástrojů, které vám umožní vypořádat se s životními skutečnostmi, podobně jako si sportovec osvojuje repertoár dovednos-

tí, aby byl připraven na zápas. Řada těchto tipů nabádá ke krocení vlastní intuice v případech, kdy budete používat přístup, jenž podle všeho intuitivní není.

Mimochodem, nedělám si nárok, že bych byl proti kognitivním chybám imunní, a každé z těch, které v knize popisují, se dopouštím. Mým osobním cílem je uvědomovat si, že zatímco se snažím přijmout rozhodnutí, mohu vstupovat do nebezpečného pásma, a když k tomu skutečně dojde, tak zpomalit. Kritický význam zde má ve správný čas nalézt správné hledisko.

Připravte se, poznejte a uplatněte to – a vyhraje tričko

Podobně jako mnoho jiných učitelů financí i já experimentuji se svými studenty, abychom si ukázali, jak bystří a inteligentní lidé při rozhodování upadají do léčky. V rámci jednoho experimentu předkládám třídě studentů skleněnou nádobu s mincemi a studenty vyzvu, aby nezávisle na sobě odhadli hodnotu jejího obsahu. Odhady většiny studentů se pohybují pod skutečnou hodnotou obsahu, avšak odhady hodnoty mincí, jež formulují někteří studenti, bývají značně nadsazené. Účastník, jehož odhad je nejvyšší, vyhrává aukci, avšak rozdíl mezi svým odhadem a skutečnou hodnotou mincí musí doplatit. Mluvíme zde o „vítězově prokletí“. Jde o fenomén důležitý při firemních fúzích a akvizicích, protože při předkládání konkurenčních nabídek se stává, že zájemce o převzetí cílové firmy, jenž předloží nejvyšší nabídku, často zaplatí příliš mnoho. Tento experiment poskytuje studentům (a vítězi pak dvojnásobně) přímou, nezprostředkovanou zkušenost.<sup>6</sup>

Aby učitelé takové experimenty trochu okořenili, často je pojmají jako soutěž o ceny pro jednotlivce, kteří si počínají nejlépe. Zúčastnil jsem se konference nazvané „Investiční rozhodování a behaviorální finance“, kterou pořádala Harvardova univerzita a jejíž součástí bylo i několik takových soutěží. Díky vlastnímu studiu i učitelské praxi jsem byl s takovými experimenty obeznámen. Když jsem si je poprvé vyzkoušel, mé výsledky byly dost chabé – podprůměrné. Potom jsem si ovšem prostudoval principy, procvičil se v rozpoznávání problémů a osvojil si techniky správného přístupu k nim.

Prvním z testů byl test přílišné sebedůvěry. Richard Zeckhauser, který se na Harvardu specializuje na politické vědy a je prvotřídním hráčem bridge, předložil každému z účastníků seznam deseti neobvyklých faktických otázek (např. doba trvání březosti asijské slonice) a vyzval je, aby formulovali jak svůj nejlepší odhad, tak i nejvyšší a nejnižší odhad, mezi nimiž se bude s devadesátiprocentní pravděpodobností nacházet správná odpověď. Mohl jsem například uvažovat tak, že gestace slonice bude trvat déle než u žen, že bude trvat patnáct měsíců. Mohl jsem rovněž formulovat názor, že s devadesátiprocentní pravděpodobností správná odpověď leží někde mezi dvanácti a osmnácti měsíci. Odpovídá-li má schopnost správného odhadu mé sebedůvěře, budu tedy očekávat, že správné odpovědi se budou v devíti z deseti případů nacházet v daném intervalu. Ve skutečnosti však lidé uvádějí správnou odpověď ve 40 až 60 procentech případů, což je odrazem jejich přílišné sebedůvěry.<sup>7</sup> Ačkoli jsem odpovědi na oněch deset otázek neznal, měl jsem jisté ponětí o tom, v jakém pásmu bych se již mohl mýlit, takže jsem upravil své původní odhady. Soutěž jsem vyhrál a dostal jsem knihu.

Druhý experiment prokazoval selhání čiré racionality. Richard Thaler, jeden z předních světových behaviorálních ekonomů, nás vyzval, abychom si poznamenali nějaké celé číslo od nuly do sta, přičemž cenu za vítězství v experimentu měl obdržet ten jeho účastník, jehož volba se nejvíce přiblíží dvěma třetinám průměrné uvedené hodnoty celé skupiny. V čistě racionálním světě všichni účastníci snadno provedou tolik kroků dedukce, kolik je třeba, aby dospěli k logickému řešení experimentu – k nule. Ovšem skutečnou výzvou, kterou experiment účastníkům klade, je posoudit chování ostatních účastníků hry. Můžete posbírat intelektuální body, zvolíte-li nulu, ale pokud kdokoli zvolí číslo větší než nula, cenu žádnou nevyhrajete. Vítězný odhad se mimochodem většinou nachází v intervalu jedenáct až třináct.<sup>8</sup> Vyhrál jsem i tuto soutěž a získal jsem tričko.

Když mi Thaler triko předával, zabručel: „Nezasloužíš si ho, protože jsi věděl, o co jde.“

Ano, věděl jsem, o co jde. *A o to šlo.* A to je i smysl této knihy.

Kouzelný čtverec: zjednodušování obtížných problémů

Kroky přípravy a poznání vám přinesou nová hlediska, nové úhly pohledu, jež mohou zjednodušit obtížné problémy. Jedním z příkladů je hra s očís-



lovanými kartami, kterou vymyslel slavný ekonom Herbert Simon a v níž jde o to dosáhnout součtu hodnot tří karet patnáct. Položíte na stůl lícem nahoru devět karet očíslovaných jedna až devět. Hru hrají dva hráči, kteří si střídavě vybírají karty, přičemž se snaží karty vybírat tak, aby se součet jejich hodnot rovnal patnácti. Pokud jste tuto hru nikdy nehráli, vyzkoušejte si to. Nebo k tomu vyzvěte některé ze svých přátel či kolegů a pozorně sledujte, jak budou postupovat.

Hra je středně obtížná, neboť musíte sledovat průběžný součet svých karet i karet svého protivníka. Musíte myslet ofenzivně, abyste posbírali karty, jejichž součet je patnáct, i defenzivně, abyste svému soupeři zabránili v tomtéž. Běžně jeden z hráčů vyhrává proto, že jeho soupeř se v číslech prostě zamotá.

Nyní vám předvedu kouzelný čtverec, jenž hru značně usnadňuje:

8	3	4
1	5	9
6	7	2

Povšimněte si, že součet čísel se rovná patnácti, ať je berete vertikálně, horizontálně nebo diagonálně. Pojednou se hra stává velice snadnou: je to přece oblíbená hra vašeho dětství – piškvorky. V okamžiku, kdy tuto hru s kartami pojmete jako ony piškvorky, bude vám vítězná cesta mnohem zřejmější. Nejhorším scénářem by měl být nerozhodný výsledek, prohra je prostě neomluvitelná.<sup>9</sup>

Pro většinu lidí není přirozené porovnávat myšlenky ze své mentální databáze se složitými situacemi v reálném světě. Náš mozek není uzpůsoben tomuto procesu přechodu od přípravy k poznání. Typičtí rozhodovatelé ve skutečnosti věnují pouze 25 procent svého času řádnému promyšlení problému a učení se ze zkušenosti. Většina z nich tráví svůj čas sběrem informací, což jim přináší zdání jistého pokroku a na nadřizené to působí jako známka pracovitosti. Avšak informace bez kontextu je přínosná jen zdánlivě. Pokud správně nepochopíte výzvy, které jsou součástí vašeho rozhodnutí, takové informace nebudou mít žádný přínos pro zpřesnění vašeho rozhodnutí a ve skutečnosti ve vás mohou vyvolat jen neodůvodněnou sebedůvěru.<sup>10</sup>

## Proces nebo výsledek: na co byste se měli soustředit?

Výsledky, které přinesou vaše rozhodnutí, jsou určovány třemi faktory: tím, jak o problému přemýšlíte, vaším jednáním a štěstím. Můžete se seznámit s běžnými chybami, rozpoznat a určit situaci, ve které se nalézáte, a přijmout opatření, jež vám připadají správná. Ovšem štěstí se ze své podstaty vymyká vaší kontrole, přestože může ovlivnit výsledek (zejména z krátkodobého hlediska). Statistická realita naléhavě klade zásadní otázku: měli byste hodnotit kvalitu svých rozhodnutí na základě procesu jejich přijímání nebo podle jejich výsledků?

Intuitivní odpověď říká, že byste se měli soustředit na výsledky. Výsledky jsou objektivní a jasně ukazují, kdo je vítěz a kdo je poražený. V mnoha případech jsou lidé, kteří rozhodnutí vyhodnocují, přesvědčeni, že příznivý výsledek je *důkazem* dobrého procesu. I když je tento způsob myšlení široce rozšířený, představuje opravdu špatný návyk. Zbavíte-li se tohoto návyku, otevře se vám svět porozumění rozhodovacímu procesu.

Součástí našich nejobtížnějších rozhodnutí bývá prvek nejistoty, takže možné výsledky můžeme přinejlepším vyjádřit jako pravděpodobnosti. Navíc musíme přijímat rozhodnutí i v případech, kdy jsou naše informace neúplné. Je-li součástí rozhodnutí prvek pravděpodobnosti, mohou dobrá rozhodnutí vést ke špatným výsledkům, a špatná rozhodnutí mohou vést k výsledkům dobrým (přinejmenším na nějaký čas). Řekněme například, že hrajete v kasinu blackjack a dostanete karty, jejichž součet je osmnáct. V rozporu se standardní strategií této hry požádáte o další kartu, krupiér vám dá trojku a je to doma. Proces je to mizerný, ale výsledek je příznivý. Sehrajte stejnou hru stokrát a v průměru prohrajete, jak napovídá standardní strategie.

V pravděpodobnostním prostředí se vám bude dařit lépe, když se soustředíte spíše na proces přijímání rozhodnutí než na výsledek. V blackjacku rozhoduje náhoda. To znamená, že nejlepší bude řídit se pravidlem, které odráží reálnou pravděpodobnost, že dostanete správné karty: neříkejte si o další kartu, když máte v ruce sedmnáct či více. A protože v tomto procesu hraje tak významnou roli štěstí, rozhodující je nezapomínat, že dobrá rozhodnutí nezaručují přitažlivé výsledky. Rozhodnete-li se dobře a zaznamenáte-li mizerný výsledek, zvedněte se ze země, oprašte si šaty a připravte se k dalšímu pokusu.

V případě, že budete hodnotit rozhodnutí jiných lidí, opět bude lepší, když se zaměříte na proces, jakým přijímají rozhodnutí, než na výsledek. Existují spousty lidí, za jejichž úspěchem stojí do značné míry náhoda. Zpravidla si nejsou vůbec vědomi toho, jak svých výsledků dosáhli. Ale téměř vždy budou vytrestáni, když se na ně štěstěna přestane usmívat. A často podobně dobré je vsadit si na znalé lidi, kteří v určitém období dosahují špatných výsledků, neboť štěstí se časem vyrovnává.<sup>11</sup>

## Výběr hlavních chyb, kterých se my, pracovníci odborných profesí, dopouštíme

Předpokládám, že prvořadými čtenáři této knihy budou investoři a podnikatelé, přestože myšlenky, které kniha přináší, jsou stejně závažné i pro pracovníky jiných odborných profesí. Kniha není ani přehledem nejběžnějších chyb, ani nepropracovává jedno velké, důležité téma. Většina knih se například soustřeďuje na součásti prospektové teorie (teorie vyhlídek) – averzi vůči ztrátě, přílišnou sebedůvěru, efekty framingu, kotvení a konfirmační zkreslení, popřípadě se důkladně zabývá jednou důležitou myšlenkou.<sup>12</sup> Já jsem se spíše pokusil vybrat koncepce, které na základě svých zkušeností s investováním a studia psychologie a dalších věd považuji za nejužitečnější.

Každá z následujících kapitol probírá určitou obvyklou chybu rozhodování, ukazuje, proč má taková chyba závažné následky, a nabízí určitá myšlenková vodítka, jak se s daným problémem vyrovnat. Konkrétně:

- Kapitola 1 popisuje naši tendenci považovat každý problém za jedinečný, místo abychom pozorně zkoumali zkušenosti jiných. Tato chyba nám pomáhá vysvětlit, proč vrcholoví manažeři projevují téměř univerzální optimismus, když provádějí akvizici jiných firem, a to i navzdory obecně nijak zvlášť příznivým výsledkům jiných akvizic v minulosti.
- Kapitola 2 se věnuje tunelovému vidění, kdy za určitých okolností opomíjíme zvažování alternativ. Ve chvílích, kdy bychom měli udržovat alternativy otevřené, projevuje naše mysl sklon omezovat možnosti volby. Sklon k určitým volbám, které jsou dobré pro jednu osobu, ale pro druhou nikoli, mohou podněcovat i pobídky.

- Kapitola 3 poukazuje na naše nekritické spoléhání se na experty. Experti se obvykle vyznají ve svých velice úzkých oblastech specializace, což odůvodňuje skeptický postoj vůči jejich tvrzením a předpovědím. Efektivněji řešit problémy mohou lidé ve stále vyšší míře prostřednictvím počítačového modelování nebo tak, že se opřou o „moudrost davů“, aniž by se spoléhali na úsudek expertů.
- Kapitola 4 zdůrazňuje klíčovou roli, kterou má v procesu rozhodování kontext. Ačkoli si rádi myslíme, že dokážeme být objektivní, mimořádným vlivem na naše rozhodování působí chování lidí kolem nás. Kapitola rovněž ukazuje, proč bychom se neměli unáhlivat při posuzování chování druhých, aniž bychom byli plně obeznámeni s kontextem jejich rozhodnutí.
- Kapitola 5 prozkoumává léčky porozumění složitým systémům na nesprávné úrovni. Pokusy o porozumění chování celku prostřednictvím agregování chování jednotlivých částí selhávají, neboť celek je více než souhrn jeho částí. Nemůžete porozumět kolonii mravenců na základě toho, že budete sledovat, co dělá jeden mravenec. Kapitola rovněž ukazuje, že řídit složitý systém je téměř nemožné, což je poučení, kterého se dostalo americké vládě, když se pokoušela vypořádat se s finanční krizí let 2007–2009.
- Kapitola 6 varuje před predikováním příčinných souvislostí v systému, které je založeno spíše na atributech než na okolnostech. Odpověď na většinu otázek v životě zní: „Přijde na to.“ Tato kapitola zkoumá, jak přemýšlet o tom, „na co přijde“.
- Kapitola 7 se zabývá fázovými přechody, při nichž drobné perturbace vnášené do systému mohou vést k velkým změnám. A protože při fázovém přechodu je obtížné rozpoznávat příčinné souvislosti, je téměř nemožné předvídat výsledek. Proto nikdo neví, odkud přijde další filmový trháč či hudební hit.
- Kapitola 8 pojednává o vlivu dovedností a štěstí na konečný výsledek a klade důraz na myšlenku regrese k průměru, která často bývá chápána nesprávně. Na role dovedností a štěstí zpravidla zapomí-

nají například sportovní reportéři a ekonomičtí komentátoři, když referují o úspěších a nezdarech.

- Závěr knihy shrnuje rady, jak uvažovat o chybách, které byly v celé knize probírány. Doporučuje také určité techniky umožňující osvojit si umění rozhodování, jako je vedení si deníku rozhodnutí, potřebné k uplatnění myšlenek knihy v praxi.

Daniel Kahneman, psycholog z Princetonské univerzity, který v roce 2002 obdržel Nobelovu cenu za ekonomii, kdysi zmínil, jakým překvapením pro něj je zjištění, jak ambivalentně se lidé stavějí k procesu rozhodování.<sup>13</sup> Přestože hovoří o zlepšování, jen málo z nich je ochotno vynaložit potřebný čas a potřebné peníze na učení se, a konečně i na to, aby něco změnili. V následujících kapitolách představím koncepce, které vám pomohou přijímat lepší rozhodnutí. Doufám, že se při tom také trochu pobavíte.

Výběr témat každé kapitoly jsem podřídil třem kritériím. Uváděné problémy musely být obvyklé. Jakmile si osvojíte pár těchto konceptů, uvidíte je všude – v rozhodnutích, která sami přijímáte, i v rozhodnutí druhých. Tyto koncepty musely být rozpoznatelné. Uváděná témata nejsou nijak subtilní či nuancovaná a uvidíte, že se budou vynořovat na místech, kde jste si jich dříve možná ani nevšimli. A konečně, chyby uváděné ve spojitost s předkládanými tématy musely být takové, že jim bylo možno předcházet. Ačkoli vám nemohu zaručit úspěch, mohu vám pomoci zlepšit způsob, jakým přijímáte rozhodnutí.

## KAPITOLA 1

# Pohled zvnějšku

Proč vsadit na Velkého hnědáka nebylo dobré rozhodnutí

**J**E TO HOTOVÁ VĚC.“ Takto mluvil Rick Dutrow o pravděpodobnosti, že jeho dostihový kůň Big Brown (Velký hnědáček) vyhraje prestižní trofej trojnásobného vítěze v rovinných dostizích tříletých plnokrevníků Triple Crown za rok 2008. Zisk této trofeje je považován za obrovský výkon. Kůň musí vyhrát Kentucké derby a dostihy Preakness a Belmont – tři různě dlouhé dostihové závody během pouhých pěti týdnů. V minulosti tohoto úspěchu dosáhlo pouhých jedenáct koní, přičemž v posledních třiceti letech se to nepodařilo ani jedinému. A Velkého hnědáka nyní dělil od dostihové „nesmrtelnosti“ jen jediný závod.<sup>1</sup>

Dutrow, trenér tohoto koně, měl důvod k optimismu. Nejenže jeho tříletý hřebec nebyl ani v jediném ze svých prvních pěti startů poražen, ale měl i výraznou převahu. Přestože bookmakeři mu přisuzovali pouze pětadvacetiprocentní pravděpodobnost, že v Kentuckém derby zvítězí, kůň Big Brown vyhrál o čtyři a tři čtvrtě koňské délky. Ještě výraznější převahu prokázal v Preaknessově dostihu, když do cíle doběhl o pět a jednu čtvrtinu koňské délky před závodním polem ostatních koní, přestože jeho jezdec v cílové rovině mírnil jeho tempo. V posledním dostihu Belmont měl Velký hnědáček jen průměrnou konkurenci a jeho největší vyzývateľ Casino Drive byl na poslední chvíli z dostihu stažen.

Není divu, že nadšení obecnosti pro Velkého hnědáka sílilo. Společnost UPS, podle níž byl kůň pojmenován, cítila příležitost a uzavřela marketingovou smlouvu o tom, že vesta doprovázejícího jezdce bude označena firemním logem. Většina odborníků se shodovala, že Velký hnědáček

dostih vyhraje. A pak tu byl kůň sám. Byl líčen jako silný, sebevědomý, připravený. Dutrow se rozplýval: „Nemůže vypadat lépe. Nevidím na něm nejmenší chybičku. Vidím ten nejskvělejší obraz. Cítím takovou jistotu, je to neuvěřitelné.“<sup>2</sup> Fanoušci souhlasili: návštěvnost hlavního dostihu byla oproti minulému roku dvojnásobná navzdory únavnému vedru, neboť davy diváků chtěly být při tom, až se bude psát historie.

Ano, Velký hnědák se do historie zapsal. Nebylo to ovšem takovým způsobem, jak všichni očekávali. Doběhl úplně poslední, což žádného tak žhavého uchazeče o tento prestižní titul dosud nepotkalo.<sup>3</sup>

Veterináři Velkého hnědáka po dostihu důkladně prohlédli, ale vypadalo to, že je v naprostém pořádku. Jeho vrtková výkonnost připomněla to, čemu lidé pracující v laboratořích říkají Harvardův zákon: „Za nejpřísněji regulovaných hodnot tlaku, teploty, objemu, vlhkosti a dalších proměnných veličin se každý živý organismus bude chovat tak, jak se mu právě zachce.“<sup>4</sup>

Existovala však ještě jiná možnost, jak se dívat na pravděpodobnost, že Velký hnědák získá trofej Triple Crown, která byla mnohem méně optimistická, pokud jde o jeho vyhlídky, že se zařadí do pantheonu dostihových závodů. Šlo o hledisko, které kladlo jednoduchou otázku: jak úspěšní byli jiní koně, když byli v situaci Velkého hnědáka?

Steven Crist, nadaný spisovatel a proslulý určovatel handicapů pro závodní koně, shromáždil statistické údaje, které přivádějí k vystřízlivění.<sup>5</sup> Z devětatváceti koní, kteří měli po vítězství v Kentuckém derby a v Preaknessově dostihu možnost získat trofej Triple Crown, jich uspělo pouze jedenáct, což je méně než čtyřicetiprocentní míra úspěchu. Podrobnější prozkoumání těchto statistik odhalilo významný rozdíl mezi obdobím před rokem 1950 a po něm. Před rokem 1950 uspělo a prestižní cenu získalo osm z devíti koní, kteří stáli před posledním dostihem na prahu tohoto triumfu. Po roce 1950 se to podařilo pouze třem koním z dvaceti. Je nesnadné určit, proč míra úspěšnosti poklesla z téměř 90 procent na pouhých 15 procent, ale k logickým důvodům patří lepší krmivo (a proto i kvalitnější hříbata) a větší startovní pole.

Ačkoli patnáctiprocentní míra úspěšnosti může vyvolávat určité znepokojení, opomíjí vrozené schopnosti Velkého hnědáka a jeho dosavadní impozantní výsledky. Koneckonců ne všichni koně, kteří měli tak blízko k zisku trofeje Triple Crown, měli podobný talent. Jedním ze způsobů, jak koně porovnat, je Beyerův ukazatel rychlosti, jenž číselně ohodnocuje

výkonnost koně na základě dosaženého času v závodě a rychlosti dráhy za daných povětrnostních podmínek. Čím vyšší číselný údaj, tím lépe.

Tabulka 1-1 ukazuje údaje za první dva dostihy série Triple Crown pro historicky posledních sedm uchazečů o tuto trofej, včetně Velkého hnědáka. Vzorek je malý, protože tyto číselné údaje jsou k dispozici až od roku 1991. Ačkoli je pravděpodobné, že několik bodů v Preaknessově dostihu Velkému hnědákoví ubral výkon jeho džokeje, ve srovnání s ostatními koňmi to vypadá, že Velký hnědáček měl vyloženě těžká kopyta. I když vezmeme v úvahu chabé pole startujících v Belmont, bylo zřejmé, že Velký hnědáček neměl vítězství jasné. A přesto sázející drželi poměr sázek na Velkého hnědáka na euforické hodnotě tři ku deseti, což znamenalo více než pětasedmdesátiprocentní pravděpodobnost, že vyhraje i v tomto posledním dostihu. Crist a další pozorní určovatelé handicapů pro závodní koně měli dost zdravého selského rozumu, aby rozpoznali, že totalizátorový systém na závodisti šanci Velkého hnědáka na vítězství značně přecenil.

**Tab. 1-1**

### **Beyerův ukazatel rychlosti uchazečů o vítězství v sérii Triple Crown**

<b>Kůň</b>	<b>Kentucké derby</b>	<b>Preaknessův dostih</b>	<b>Celkem</b>
Silver Charm	115	118	233
Smarty Jones	107	118	225
Funny Cide	109	114	223
War Emblem	114	109	223
Real Quiet	107	111	218
Charismatic	108	107	215
Big Brown	109	100	209

*Pramen: Steven Christ.*

Tato rozporná hlediska odhalují naši první chybu, kterou je tendence dávat přednost pohledu zevnitř před pohledem zvnějšku.<sup>6</sup> Při pohledu zevnitř zvažujeme problém tak, že se soustředujeme na konkrétní úlohy a používáme informace, které jsou snadno dostupné, a formulujeme předpovědi opírající se o tento úzký a jedinečný soubor vstupů. K těmto vstupům mohou patřit různé neobjektivní údaje či postřehy, nepodložené



důkazy a klamné představy. To je přístup, který používá většina lidí, když vytvářejí modely budoucnosti, ale ve skutečnosti je vlastní všem formám plánování. Rick Dutrow a ostatní příznivci Velkého hnědáka se do značné míry drželi tohoto pohledu zevnitř, včetně zdůrazňování předchozích vítězství koně a jeho impozantního fyzického vzhledu. Takový přístup je přirozený, ale téměř vždy maluje příliš optimistický obraz.

Pohled zevnějšku zkoumá, zda neexistují podobné situace, které mohou poskytnout statistickou základnu pro rozhodování. Pohled zevnějšku nenahlíží problém jako jedinečný, nýbrž zjišťuje, zda i jiní někdy byli vystaveni srovnatelným problémům, a pokud ano, jak se věc vyvíjela. Pohled zevnějšku představuje nepřirozený způsob myšlení právě proto, že nutí lidi, aby odložili stranou všechny pečlivě schraňované informace, které nashromáždili. Lidé, kteří určují handicapy, s využitím pohledu zevnějšku usoudili, že sázka na Velkého hnědáka není moc dobrý nápad, neboť zkušenost jiných koní v téže situaci naznačovala, že pravděpodobnost jeho vítězství je mnohem nižší, než uváděly totalizátory. Pohled zevnějšku může často rozhodovatelům posloužit jako cenná konfrontace se skutečností.

Proč lidé mají sklon brát za svůj pohled zevnitř? Většina z nás dost často projevuje nemístný optimismus. Sociální psychologové rozlišují tři iluze, které vedou lidi k uplatňování pohledu zevnitř.<sup>7</sup>

Abychom si představili první iluzi, udělejte si chvilku na (upřímné!) zodpovězení následujících otázek. Vaše odpověď budiž „ano“ nebo „ne“:

- Mé řídičské umění je nadprůměrné.
- Mám nadprůměrný smysl pro humor.
- Z hlediska pracovní výkonnosti patřím do té horní poloviny pracovníků naší organizace.

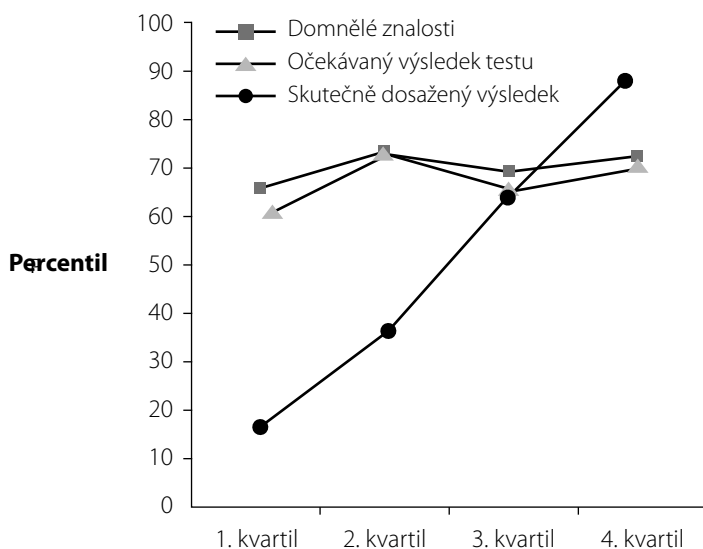
Jste-li jako většina lidí, na všechny tři otázky jste odpověděli „ano“. Svědčí to o iluzi nadřazenosti, která naznačuje, že lidé o sobě mají ne-realisticky pozitivní mínění. Je samozřejmé, že všichni být nadprůměrní nemohou. V rámci již klasického výzkumu, který v roce 1976 provedla organizace College Board, byli účastníci srovnávacích testů z řad středoškoláků vyzváni, aby sami sebe ohodnotili podle řady kritérií. Celkem 85 procent z nich mělo za to, že jejich schopnost vycházet s druhými lidmi se pohybuje nad mediánem; vlastní schopnost vést druhé pak nad úroveň

mediánu umisťovalo 70 procent účastníků testu a 60 procent respondentů nad úrovní mediánu vnímalo své sportovní vlohy. Jedna studie ukázala, že více než 80 procent lidí je přesvědčeno, že jejich řídičské schopnosti jsou vyšší než řídičské schopnosti poloviny všech řídičů.<sup>8</sup>

Je pozoruhodné, že největší rozdíly mezi tím, jak sami hodnotí své dovednosti, a tím, jaký výkon skutečně podávají, se projevují u těch nejméně schopných lidí.<sup>9</sup> V rámci jednoho šetření měli jeho účastníci ohodnotit své domnělé znalosti a pravděpodobný úspěch v testu z gramatiky. Obrázek 1-1 ukazuje, že jednotlivci, jejichž výkon v testu byl nejslabší, dramatickým způsobem nadhodnocovali své znalosti, když předpokládali, že se v testu umístí ve třetím kvartilu. Jejich výsledky je však zařadily až do dolního, prvního kvartilu. Navíc se ukazuje, že i když jednotlivci uznají, že se nacházejí pod průměrem, mívají tendenci odbývat své nedostatky jako bezvýznamné.

Obr. 1-1

### Ti nejméně schopní často projevují nejvyšší sebedůvěru



*Pramen:* Justin Kruger a David Dunning: „Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One’s Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments.“ *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1999, č. 6, s. 1121–1134.

Druhou iluzí je iluze optimismu. Většina lidí vnímá svou budoucnost jako světlejší, než je v jejich očích budoucnost jiných lidí. V jednom výzkumu byli například dotazováni studenti nižších ročníků vysokých škol, aby odhadli pravděpodobnost, s jakou v životě prožijí různé dobré a špatné zkušenosti. Studenti soudili, že s větší pravděpodobností než jejich kolegové budou mít v životě dobré zkušenosti, a s menší pravděpodobností než jejich kolegové prožijí zkušenosti špatné.<sup>10</sup>

A konečně zde je iluze kontroly. Lidé se chovají, jako by měli náhodné události pod kontrolou. Když například lidé při hře v kostky chtějí hodit nízká čísla, házejí kostkou zlehka, zatímco když chtějí hodit čísla vysoká, jejich hod bývá prudší. V rámci jedné studie výzkumníci vyzvali dvě skupiny kancelářských pracovníků, aby se zúčastnili loterie, kdy cena losu bude činit 1 dolar a výhra 50 dolarů. Jedné skupině bylo dovoleno vybrat si losy, druhá skupina možnost volby neměla. Pravděpodobnost výhry je samozřejmě náhodnou veličinou, nicméně účastníci experimentu se chovali, jako by tomu bylo jinak.

Před losováním se jeden z výzkumníků účastníků zeptal, za jako cenu by byli ochotni prodat své losy. Střední hodnota nabídky ve skupině účastníků, kteří si směli losy vybrat, se blížila 9 dolarům, zatímco v případě skupiny, jejíž členové si losy sami nevybírali, dosahovala necelých 2 dolarů. Lidé, kteří jsou přesvědčeni, že mají události do určité míry pod kontrolou, se domnívají, že jejich vyhlídky na úspěch jsou lepší, než ve skutečnosti jsou. Naopak lidé, již takový pocit kontroly nemají, tentýž sklon neprojevují.<sup>11</sup>

Musím připustit, že mé povolání investičního manažera může posloužit jako jeden z nejlepších příkladů iluze kontroly v profesním světě. Výzkumy ukazují, že ve svém souhrnu investiční manažeři, kteří aktivně budují portfolia, dosahují z dlouhodobějšího hlediska nižších výnosů, než by odpovídalo vývoji indexů trhu, což je zjištění, které uznává každá investiční firma.<sup>12</sup> Důvod je naprosto zřejmý: trhy jsou vysoce konkurenční a manažeři portfolií si účtují poplatky, jež snižují výnosy. Pro trhy je rovněž charakteristická značná dávka nahodilosti, která je zárukou, že všichni investoři čas od času zaznamenají dobré i špatné výsledky. Navzdory důkazům se tyto aktivní manažeři portfolií chovají tak, jako by mohli vzdorovat pravděpodobnosti a dosáhnout výnosů vyšších, než odpovídá tržní situaci. Tyto investiční firmy se opírají o pohled zevnitř, aby zdůvodnily své strategie a poplatky, které klientům účtují.

## Naděje na úspěch je chabá... ne však v mém případě

Velká škála pracovníků odborných profesí se při přijímání důležitých rozhodnutí běžně spoléhá na pohled zevnitř, aby tak dosáhli předvídatelně mizerných výsledků. Nechci tím říci, že tito rozhodvatelé jsou nedbalí, naivní nebo zlovolní. Odvahu jim dodávají zmíněné tři iluze, přičemž většina z nich je přesvědčena, že přijímají správné rozhodnutí, a věří v uspokojivý výsledek. Nyní, kdy již dokážete určit rozdíl mezi pohledem zevnitř a pohledem zvnějšku, můžete svá rozhodnutí a rozhodnutí jiných lidí poměřovat mnohem pozorněji. Podívejme se na některé příklady.

Firemní fúze a akvizice každoročně představují mnohabilionový globální byznys. Firmy vynakládají obrovské částky na vyhledávání, získávání a integrování jiných firem proto, aby získaly konkurenční výhodu. Není pochyb, že ony firmy k takovým transakcím přistupují s těmi nejlepšími úmysly.

Problém spočívá v tom, že většina těchto obchodních případů nevytváří hodnotu pro akcionáře kupující firmy (akcionáři firem, které jsou přebírány, z toho v průměru vycházejí dobře). Podle některých odhadů dochází při tom, kdy jedna firma přebírá firmu jinou, zhruba ve dvou třetinách případů k poklesu ceny akcií přebírající firmy.<sup>13</sup> Vzhledem k tomu, že výslovným cílem většiny manažerů je zvyšování hodnoty – a že jejich odměny jsou často navázány na cenu akcie – působí aktivita trhu fúzí a akvizic poněkud překvapivě. Lze ji vysvětlit tím, že i když většina vrcholových vedoucích pracovníků ví, že celkové výsledky trhu fúzí a akvizic nejsou dobré, jsou přesvědčeni, že nějak přetruhnou pravděpodobnost.

„Velice kvalitní nemovitost na mořském břehu“, tak generální ředitel společnosti Dow Chemicals popsal firmu Rohm and Haas poté, co Dow vyjádřila souhlas s jejím převzetím v červenci roku 2008. Společnost Dow se nenechala nijak zastrašit válkou nabídek, jež vyřoubovala cenovou přírážku, kterou musela zaplatit, na neuvěřitelných 74 procent. Naopak, generální ředitel transakci označil za „rozhodný krok k upevnění postavení společnosti Dow jako firmy dosahující rostoucích příjmů“. <sup>14</sup> Nadšení, jež vedení firmy Dow projevovalo, neslo všechny znaky pohledu zevnitř. Když byla transakce oznámena, cena akcií společnosti Dow Chemical poklesla o čtyři procenta, takže transakce se stala jen dalším případem z mnoha, kdy akvizice přinesla nabývajícím firmě ztrátu.

Proč neroste hodnota většiny firem, jež získávají firmu jinou, vysvětlí základní počty. Změna v hodnotě, kterou získává kupující, se rovná rozdílu mezi přírůstkem cash flow plynoucím ze spojení dotyčných dvou firem (synergie) a částkou přesahující tržní hodnotu, kterou přebírající firma musí při akvizici zaplatit (cenovou přírážkou). Firmy chtějí získat více než to, za co zaplatily. Pokud tedy synergie budou vyšší než cenová přírážka, cena akcií nakupující firmy vzroste. Pokud ne, poklesne. V tomto případě byla hodnota synergie – založená na vlastních údajích společnosti Dow – nižší než cenová přírážka, kterou zaplatila, což odůvodňuje pokles ceny jejích akcií. Odhlédneme-li od nadšené rétoriky, čísla nebyla pro akcionáře Dow Chemical příznivá.<sup>15</sup>

### Řada neověřených svědectví ještě neznamená důkaz

Před několika lety byla u mého otce diagnostikována rakovina v pozdním stadiu. Poté, co u něj chemoterapie nezabrala, neměl už v zásadě další volbu. Jednoho dne mi zavolał a požádal mě o radu. V jednom časopise viděl reklamu na alternativní léčbu rakoviny, která slibovala téměř zázračné výsledky a odkazovala na webovou stránku plnou nadšených dobrozdání. Řeknu mu, co si o tom myslím, když mi ty informace pošle?

Udělat si nějaké rešerše mi nezabralo moc času. Žádná dobře provedená studie účinnost takové léčby neprokazovala a veškeré důkazy ve prospěch tohoto přístupu představoval jen soubor osobních svědectví. Když mi otec znovu volal, cítil jsem v jeho hlase, že je rozhodnut. Navzdory dost vysokým nákladům a únavnému cestování chtěl tuto málo slibnou alternativu vyzkoušet. Když se mě zeptal, co si o tom myslím, řekl jsem mu: „Snažím se přemýšlet jako vědec. A podle všeho, co jsem si o tom zjistil, to nemůže být účinné.“ Byl jsem z toho rozpolcen, když jsem zavěšoval telefon. Chtěl jsem tomu příběhu věřit a držet se onoho pohledu zevnitř. Chtěl jsem, aby byl otec opět v pořádku. Ale vědec ve mně mne napomínal, abych se přidržel pohledu zvnějšku. I když vezmu v úvahu účinnost placebo efektu, naděje přece není strategie.

Otec zemřel krátce po této epizodě, ale ona zkušenost mě nutila, abych přemýšlel o tom, jak se rozhodujeme o své léčbě. Vztah mezi lékaři a pacienty dlouho určoval paternalistický model. Lékaři stanovovali diagnózu a volili léčbu, která se zdála být pro pacienty nejlepší. Dnes jsou pacien-

ti mnohem informovanější a většinou se chtějí na rozhodování podílet. Lékaři s pacienty často probírají výhody a nevýhody různých léčebných přístupů a společně vybírají ten nejlepší. A výzkumy skutečně ukazují, že pacienti, kteří se do přijímání takových rozhodnutí zapojují, bývají s lékařskou péčí a s léčbou spokojenější.

Výzkumy ovšem naznačují, že pacienti pravidelně volí postupy, které nejsou v jejich nejlepším zájmu, často proto, že nevezmou v úvahu nebo nejsou s to uvážít pohled zvnějšku.<sup>16</sup> V rámci jedné studie byli její účastníci informováni o smyšleném onemocnění a různých možnostech jeho léčby. Každý z účastníků měl možnost volby mezi dvěma léčebnými přístupy. První, kontrolní způsob léčby měl padesátiprocentní účinnost. Druhý přístup zahrnoval dvanáct možností, které kombinovaly pozitivní, neutrální a negativní sdělení o fiktivním pacientovi se čtyřmi úrovněmi účinnosti, a to v rozpětí od 30 do 90 procent.

Příběhy zásadním způsobem ovlivňovaly proces rozhodování a zastínily údaje o míře účinnosti léčby (základní poměr). Přehledně to ukazuje tabulka 1-2. Účastníci experimentu volili léčbu s devadesátiprocentní účinností v méně než 40 procentech případů v případě, že s ní byl spojen negativní příběh o osudu pacienta. Naopak téměř 80 procent účastníků experimentu zvolilo léčbu s třicetiprocentní účinností, pokud s ní byl spojen příběh pozitivní. Výsledky této studie byly v naprostém souladu s chováním mého otce.

**Tab. 1-2**

### **Jsou příběhy důležitější než protilátky?**

*Procento účastníků experimentu volících léčebný přístup*

	<b>MÍRA ÚČINNOSTI LÉČBY (ZÁKLADNÍ POMĚR)</b>			
	<b>90%</b>	<b>70%</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>
Pozitivní příběh	88	92	93	78
Neutrální příběh	81	81	69	29
Negativní příběh	39	43	15	7

*Pramen:* Angela K. Freymuth a George F. Ronan: „Modeling Patient Decision-Making: The Role of Base-Rate and Anecdotal Information.“ *Journal of Clinical Psychology*, 11, 2004, č. 3, s. 211–216

Přestože je pro pacienty dobré, když jsou informováni a když se zapojují do rozhodování, vystavují se riziku, že budou ovlivňováni zdroji, které se opírají převážně o různá svědectví, ať jsou to přátelé, rodinní příslušníci, internetové stránky a hromadné sdělovací prostředky. Lékaři mohou takových svědectví využít jako účinného způsobu přiblížení své argumentace a svých doporučení pacientům. Avšak lékaři i pacienti by měli být ostražití, aby neztráceli ze zřetele vědecké důkazy.<sup>17</sup>

### Včas a v rámci rozpočtu – možná příště

S tímto příkladem budete dobře obeznámeni, pokud jste se někdy podíleli na nějakém projektu, ať šlo o renovování domu, uvedení nového výrobku na trh nebo o dodržení termínu odevzdání pracovního úkolu. Lidé zjišťují, že je obtížné odhadnout, jak dlouho bude provedení nějaké práce trvat a kolik to vlastně bude stát. Obvyklou chybou je, že potřebný čas a náklady bývají podhodnoceny. Psychologové tento jev označují jako klam plánování. V případě většiny lidí platí, že když si dělají představu o tom, jak a dokdy ukončí nějaký úkol, převládá u nich pohled zevnitř. Pouze zhruba čtvrtina lidí vychází při rozvrhování svých časových plánů ze srovnávacích dat založených buď na vlastní zkušenosti, nebo na zkušenosti jiných lidí.

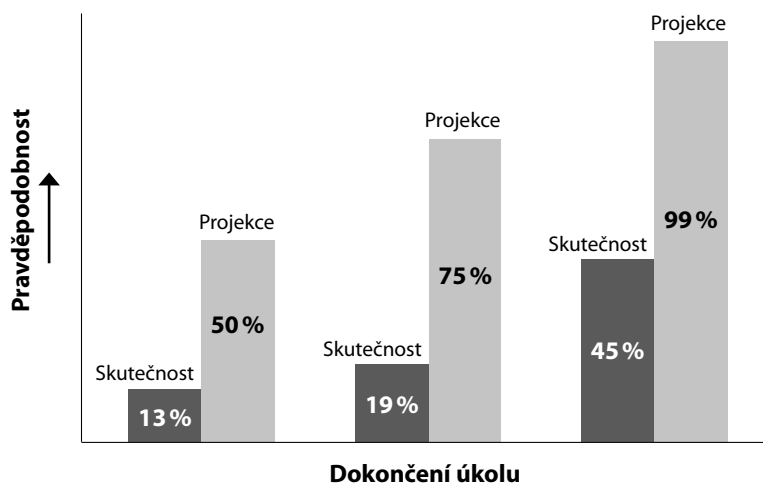
Roger Buehler, profesor psychologie na Univerzitě Wilfrida Lauriera, provedl experiment, který tento závěr dokládá. Buehler a jeho spolupracovníci oslovili skupinu studentů s dotazem, na jak dlouho odhadují dokončení zadané školní úlohy, přičemž uvedli tři úrovně pravděpodobnosti: 50, 75 a 99 procent. Respondent se například mohl vyjádřit tak, že existuje padesátiprocentní pravděpodobnost, že úkol dokončí do příštího pondělí, pětasedmdesátiprocentní pravděpodobnost, že bude hotov ve středu, a devětadevadesátiprocentní pravděpodobnost, že jej odevzdá příští pátek.

Obrázek 1-2 ukazuje, nakolik přesné tyto odhady byly: když nastal termín, k němuž si studenti určili padesátiprocentní pravděpodobnost dokončení, hotovo se svou prací bylo ve skutečnosti pouze 13 procent z nich. V termínu, se kterým studenti spojovali pětasedmdesátiprocentní pravděpodobnost dokončení úkolu, dokázalo projekt dokončit pouze 19 procent studentů. O tom, že úkol odevzdají v posledním termínu, byli přesvědčeni v podstatě všichni studenti, avšak nakonec to zvládlo pouze 45 procent

z nich. Jak Buehler a jeho spolupracovníci poznamenávají: „Přestože jsme studenty vyzývali, aby formulovali vysoce konzervativní prognózu, to znamená, aby si určili termín, o jehož reálnosti nebudou mít v podstatě nejmenších pochyb, jejich sebedůvěra ohledně časových odhadů vysoce předčila jejich skutečné výsledky.“<sup>18</sup>

Obr. 1-2

### Existuje velký rozdíl mezi tím, kdy podle vlastního přesvědčení lidé dokončí úkol a kdy jej dokončí skutečně



*Pramen:* Roger Buehler, Dale Griffin a Michael Ross: „It’s About Time: Optimistic Predictions in Work and Love.“ In: *European Review of Social Psychology*, 6, 1995, s. 1–32 (ed. Wolfgang Stroebe a Miles Hewstone, Chichester, UK, John Wiley & Sons).

Tato studie ovšem obsahuje zajímavý moment. Zatímco lidé jsou nechalně známí tím, že jejich odhady, kdy dokončí své vlastní projekty, bývají mizerné, jejich odhady týkající se jiných lidí bývají dost dobré. Klam plánování ovšem vyjadřuje širší princip. Jsou-li lidé nuceni sledovat podobné situace a vnímat častost úspěšných výsledků, bývají jejich predikce přesnější. Chcete-li vědět, jak se nějaká vaše záležitost vyvine, podívejte se, jak se v téže situaci dařilo jiným lidem. Psycholog Daniel Gilbert z Harvardovy univerzity přemítá, proč se lidé více nespolehají na



pohled zvnějšku: „Vzhledem k nesmírné účinnosti této jednoduché techniky bychom měli očekávat, že lidé vybočí ze svých kolejí a že ji budou používat. Ale oni ne.“ Důvodem je to, že většina lidí si o sobě myslí, že jsou jiní a lepší než lidé kolem nich.<sup>19</sup>

Ve chvíli, kdy si uvědomíte, jak pohled zevnitř a pohled zvnějšku ovlivňují způsob, jakým lidé přijímají rozhodnutí, uvidíte je všude. Ve světě podnikání se pohled zevnitř projevuje jako neodůvodněný optimismus ohledně toho, jak dlouho bude trvat vývoj nového výrobku, jaká je pravděpodobnost, že uzavíraná fúze bude úspěšná, jaká je pravděpodobnost, že portfolio určitých akcií přinese lepší výsledky než trh. V osobním životě pohled zevnitř zaznamenáte u rodičů, kteří jsou přesvědčeni, že jejich sedmileté dítě je předurčeno k tomu, že získá sportovní stipendium na univerzitě, v případě debat o tom, jaký vliv mají videohry na děti, nebo odhadů, jak dlouho bude trvat a kolik bude stát rekonstrukce kuchyně.

Dokonce i lidé, od nichž byste to určitě neočekávali, zapomínají, že by se měli konfrontovat s pohledem zvnějšku. Před lety Daniel Kahneman sestavil skupinu odborníků, jejichž úkolem bylo připravit osnovy pro výuku usuzování a rozhodování na středních školách. V Kahnemanově skupině byli zastoupeni jak zkušení, tak i nezkušení učitelé a jejím členem byl rovněž děkan pedagogické fakulty. Zhruba za rok skupina napsala několik kapitol učebnice a připravila několik ukázkových lekcí.

Při jedné z pravidelných odpoledních pátečních schůzek přišla řeč i na to, jakým způsobem získávat informace od skupin a jak přemýšlet o budoucnosti. Členové Kahnemanovy skupiny věděli, že nejlepší bývá zeptat se každé osoby zvlášť, porovnat a zkombinovat vyjádření jednotlivých osob a hledat jejich shody. Kahneman se rozhodl, že by mohli tuto myšlenku zkonkretizovat na příkladu a každého z členů skupiny požádal, aby odhadl, za jakou dobu skupina předá první verzi učebnice ministerstvu školství.

Ukázalo se, že odhady se soustředí ují zhruba kolem dvou let a že všichni, včetně děkana, odhadovali, že na dokončení učebnice budou potřebovat osmnáct až třicet měsíců. Kahneman si uvědomil, že děkan se v minulosti na podobných projektech asi již podílel. Děkan mu tuto domněnku potvrdil a uvedl, že několik takových pracovních skupin zná, včetně skupiny, která připravovala osnovy výuky biologie a matematiky. Kahneman děkanovi položil samozřejmou otázku: „Jak dlouho té skupině trvalo, než svou práci dokončila?“

Děkan upadl do rozpaků a potom řekl, že dvě pětiny skupin, které zahájily podobné programy, nikdy svou práci nedokončily, a že žádná ze skupin, jež projekt dotáhly do konce, nebyla hotova dříve než za sedm let. Kahneman spatřoval jen jedinou možnost, jak uvést v soulad děkanův optimistický odhad týkající se jeho skupiny s jeho znalostí nedostatků, s nimiž se potýkaly jiné podobné skupiny: zeptal se děkana, jak by hodnotil tuto skupinu ve srovnání s jinými skupinami. Děkan se na chvíli odmlčel a odpověděl: „Jsme pod průměrem, ale ne zas nějak moc.“<sup>20</sup>

### Jak do svých rozhodnutí začlenit pohled zvnějšku

Kahneman a jeho dlouholetý spolupracovník Amos Tversky formulovali a publikovali proces o několika krocích, jehož účelem je pomoci rozhodovatelům uplatňovat pohled zvnějšku.<sup>21</sup> Jejich pět kroků jsem zhustil ve čtyři a doplnil je svými myšlenkami. Zde jsou ony čtyři kroky:

1. *Zvolte referenční třídu.* Vyhledejte skupinu situací či referenční třídu, která je dostatečně široká, aby byla statisticky významná, a zároveň dostatečně úzká, aby mohla být užitečná, až budete analyzovat rozhodnutí, jež máte přijmout. Jde o vědu i o umění a volba je to samozřejmě obtížnější v případě problémů, které v minulosti řešilo jen pár lidí. Pokud jde o běžné problémy – i kdyby snad nebyly běžné pro vás – bývá určení referenční skupiny zřejmé. Všimněte si detailů. Vezměte si takový příklad fúzí a akvizic. Víme, že akcionáři přebírajících firem ve většině případů fúzí a akvizic prodělávají. Podrobnější pohled na údaje však prozrazuje, že trhy reagují příznivěji na transakce, při nichž dochází k vyrovnání v hotovosti, a na ty, při nichž je cenová přírážka nízká, než na transakce, které jsou financovány akciemi při vysoké cenové přírážce. Proto firmy mohou zvýšit pravděpodobnost, že na akvizici vydělají, když budou vědět, které transakce bývají častěji úspěšné.
2. *Vyhodnoťte rozdělení výsledků.* Určíte-li referenční třídu, pozorně přezkoumejte míru úspěchu a neúspěchu. Například méně než jeden ze šesti koní, kteří byli ve stejné situaci jako Velký hnědák, získal prestižní trofej Triple Crown. Studujte rozdělení a sledujte

průměrný a nejběžnější výsledek a případy mimořádných úspěchů a nezdarů.

Stephen Jay Gould, který působil jako paleontolog na Harvardově univerzitě, ve své knize *Full House (Plný dům)* poukázal na důležitost znalosti rozdělení výsledků poté, co u něj jeho lékař diagnostikoval mezoteliom, vzácnou formu rakoviny. Lékař mu vysvětlil, že polovina lidí, u nichž byl tento vzácný případ rakoviny diagnostikován, žila po stanovení diagnózy pouhých dalších osm měsíců (odborněji řečeno, medián úmrtnosti u tohoto onemocnění byl osm měsíců), což na první pohled vypadalo jako rozsudek smrti. Gould si ovšem rychle uvědomil, že ačkoli polovina diagnostikovaných pacientů umírá během osmi měsíců, druhá polovina pacientů žije mnohem déle. A protože byl v době diagnostikování choroby poměrně mlád, byla zde slušná pravděpodobnost, že bude jedním z těch šťastných. Napsal: „Položil jsem správnou otázku a našel jsem odpovědi. Dostalo se mi za daných okolností se vši pravděpodobností toho nejvzácnějšího ze všech možných darů – značného času.“ Gould žil dalších dvacet let.<sup>22</sup>

Stojí za to zmínit dvě další věci. Statistická míra úspěchu a neúspěchu musí být v čase poměrně stabilní, aby byla referenční třída validní. V případě, že se vlastnosti systému mění, může být odvozování závěrů z minulých údajů zavádějící. To je důležité v oblasti osobních financí, kde poradci formulují svá doporučení klientům, která se týkají alokace aktiv na základě historických statistik. A protože se statistické vlastnosti trhů časem mění, investor se může dočkat toho, že bude držet špatnou kombinaci aktiv.

Pozorně rovněž sledujte systémy, u nichž mohou malé odchylky vést k rozsáhlým změnám. Protože je v takových systémech obtížné určit příčinné souvislosti, je také obtížnější vycházet z minulých zkušeností. Dobrymi příklady jsou odvětví, jejichž dynamika je dána mimořádně úspěšnými produkty, jako jsou filmová tvorba nebo knižní nakladatelství. Je známo, že tvůrci a vydavatelé obtížně předvídají výsledky, neboť úspěch či neúspěch se do značné míry zakládají na působení společenských vlivů, což jsou jevy samou svou podstatou nepředvídatelné.

3. *Zformulujte předpověď.* Na základě údajů o referenční třídě a znalosti rozdělení výsledků byste měli stanovit prognózu. Jde o to odhadnout pravděpodobnosti vašeho úspěchu a neúspěchu. Vzhledem ke všem důvodům, které jsem probral, je velice pravděpodobné, že vaše prognóza bude příliš optimistická.

Při určení správné referenční třídy se může někdy ukázat, že míra úspěšnosti není příliš vysoká. Abyste tedy zvýšili pravděpodobnost svého úspěchu, musíte dělat něco jiného než všichni ostatní. Jedním z příkladů je volba způsobu hry kouči týmů americké National Football League v kritických herních situacích. Podobně jako i v jiných sportech se tradiční způsoby toho, jak rozhodovat o těchto situacích, předávají z jedné generace koučů na druhou. Ovšem tento otřepaný proces rozhodování znamená získat méně bodů a vyhrát méně zápasů.

Chuck Bower, astrofyzik působící na Indianské univerzitě, a Frank Frigo, bývalý světový šampión v backgammonu, vytvořili počítačový program Zeus určený k vyhodnocování rozhodnutí profesionálních koučů o způsobu hry. Program Zeus využívá týchž modelovacích technik, které byly s úspěchem použity v backgammonových a šachových programech, přičemž jeho tvůrci jej nakrmili statistickými údaji a charakteristickými znaky chování koučů. Bower a Frigo zjistili, že pouhé čtyři týmy z celé ligové soutěže, které se zúčastňuje dvaatřicet týmů, přijímaly kritická rozhodnutí v souladu s programem Zeus ve více než polovině případů a že rozhodnutí devíti týmů s ním byla zajedno v necelé čtvrtině případů. Odhad programu Zeus naznačuje, že taková chybná rozhodnutí mohou tým stát více než jedno vítězství ročně, což je v šestnáctizápasové základní části sezóny poměrně velká ztráta.

Většina koučů se drží tradičního úsudku, protože právě ten si osvojili, a vyhýbají se domněle negativním důsledkům rozchodu s dřívější praxí. Program Zeus však ukazuje, že pohled zvnějšku může kouče ochotného rozejít se s tradicí vést k většímu počtu vítězství. Je to příležitost pro kouče, kteří jsou ochotni si věc důkladně, dvakrát rozmyslet.<sup>23</sup>

4. *Vyhodnoťte spolehlivost své předpovědi a precizujte ji.* Jak dobrý je náš výkon při rozhodování, do značné míry závisí na tom, co se snažíme předpovídat. Například meteorologové dokážou docela dobře předpovídat zítřejší teplotu. Na druhé straně nakladatelé těžko určují, která jejich kniha se prosadí – s výjimkou knih hrstky nejžádanějších autorů. Čím horší je vaše bilance úspěšných předpovědí, tím spíše byste měli své předpovědi upravovat vzhledem ke střední hodnotě (nebo vzhledem k jinému relevantnímu statistickému měřítku). V případě jasných příčinných souvislostí můžete svým předpovědím důvěřovat více.

Hlavní poučení z diskuse o pohledu zvnějšku a pohledu zevnitř je to, že zatímco rozhodovatelé mají tendenci považovat svou rozhodovací situaci za jedinečnou, ta nejlepší rozhodnutí se často opírají o poznání podobnosti či totožnosti situací. Ale abych nebyl špatně pochopen. Neobhajuji nijaká, nenápaditá, nepůvodní a neriziková rozhodnutí. Říkám, že existuje hojnost užitečných informací plynoucích ze situací, které jsou podobné těm, jimž dennodenně čelíme. Ke své škodě tyto informace opomíjíme. Věnujete-li bohatství těchto informací pozornost, pomůže vám to přijímat efektivnější rozhodnutí. Vzpomeňte si na tuto rozpravu, až zase příště navzdory vysoce optimistickému poměru sázek vybuchne kůň ucházející se o vítězství v trojici rovinných dostihů, o trofej Triple Crown.

## KAPITOLA 2

# Otevřenost možnostem volby

Jak může vaše telefonní číslo ovlivnit vaše rozhodnutí

**V**ÝZNAMNÉ PŘÍNOSY Daniela Kahnemana k pochopení toho, jak lidé myslí a jednají, by měly být neodmyslitelnou součástí přípravy na výkon jakékoli odborné profese. Jeho poznámka o heuristice ukotvení a přizpůsobení, kterou pronesl během jednoho společného setkání, mě doslova uchvátila. Příkladem, jak tato heuristika funguje, je cvičení, které jsem uskutečnil se svými studenty na Columbia Business School. Předložil jsem jim formulář, v němž měli uvést dvě čísla.<sup>1</sup> Pokud jste toto cvičení dosud neabsolvovali, udělejte si chvílku a poznamenejte si své odpovědi.

1. Čtyři poslední číslice vašeho telefonního čísla:

.....

2. Váš odhad počtu lékařů působících na newyorském Manhattanu:

.....

S heuristikou ukotvení a přizpůsobení odhadu se spojuje jisté zkreslení, takže lze předvídat, že telefonní číslo ovlivní odhady počtu lékařů. Průměrný odhad počtu lékařů na Manhattanu, který formulovali studenti mého kursu, jejichž telefonní číslo končilo číslicemi 0000–2999, dosahoval hodnoty 16 531, zatímco studenti, jejichž telefonní číslo končilo číslicemi 7000–9999, měli za to, že na Manhattanu působí 29 143 lékařů, což je o 75 procent více. Když Kahneman předložil test svým studentům, dospěl k podobnému rozdělení odhadů. (Pokud vím, na Manhattanu působí přibližně 20 tisíc lékařů.)

Lidé samozřejmě vědí, že čtyři poslední číslice jejich telefonního čísla s početností obce lékařů na Manhattanu nijak nesouvisejí, avšak akt přemýšlení o jakékoli číselné hodnotě před formulováním odhadu tento mocný zkreslující sklon aktivuje. Zřejmé je rovněž to, že studenti by téměř jistě uvedli odlišný odhad v případě, že bych pořadí otázek obrátil.

Když se lidé rozhodují, často vycházejí z konkrétní informace či z určitého rysu (kotvy), a když mají formulovat konečnou odpověď, svůj odhad přizpůsobují. Sklon, který přitom lidé projevují, spočívá v tom, že postupná přizpůsobení jejich odhadu se od kotvy vzdalují jen nedostatečně, což znamená, že jejich odhady jsou nepřesné. Soustavně dochází k tomu, že jejich konečné odpovědi se nacházejí příliš blízko kotvy, ať již je či není její hodnota rozumná.<sup>2</sup>

Kahneman zde chtěl však zdůraznit to, že i když princip ukotvení předem skupině vysvětlíte, vědomí a myšlení jejích členů to neovlivní. Můžete uspořádat experiment jen pár okamžiků po důkladném probrání tohoto pojmu, a *přesto* budete svědky toho, že se tento sklon projevuje. Psychologové jsou přesvědčeni, že hlavním důvodem je skutečnost, že kotvení je převážně podvědomý proces.

## Váš svět řídí mentální modely

Kotvení je pro širší rozhodovací chybu, o níž pojednává tato kapitola – pro nedostatečné posouzení alternativ – symptomatické. Zcela nepokrytě můžeme tuto chybu označovat jako tunelové vidění. Neschopnost zvážit možnosti výběru či volby může mít strašlivé následky, stanovením chybné lékařské diagnózy počínaje a neodůvodněnou důvěrou ve finanční model konče. Co v našich hlavách je příčinou toho, že je naše soustředění tak příliš úzké?

Původcem jednoho z mých nejoblíbenějších vysvětlení je Phillip Johnson-Laird, psycholog známý svou teorií mentálních modelů. Johnson-Laird tvrdí, že když rozvažujeme, „užíváme vjemů, významů slov a vět, smyslu sdělení, která vyjadřují, a svých znalostí. Všeho, čeho se nám dostává, využíváme ke zvažování možností a každé z těchto možností se dostává reprezentace v našem mentálním modelu světa.“<sup>3</sup>

Johnsonův-Lairdův popis zdůrazňuje několik aspektů. Předně lidé při usuzování vycházejí ze souboru premis a v úvahu berou pouze slučitelné možnosti. Proto si také nepočínají dobře při určování toho, o čem jsou pře-

svědčení, že je chybné. Vezměte situaci, kdy máte v ruce sadu karet, o níž platí pouze jediné z následujících tvrzení:

- V sadě karet, které máte v ruce, je král, eso či obě tyto karty.
- V sadě karet, které máte v ruce, je královna, eso či obě tyto karty.
- V sadě karet, které máte v ruce je žolík, desítka či obě tyto karty.

Může s ohledem na tato tvrzení sada karet obsahovat eso?

Johnson-Laird tento problém předložil mnoha inteligentním lidem a většina z nich byla přesvědčena, že ano. To je ovšem špatně. Kdyby bylo mezi kartami eso, pravdivá by byla první dvě tvrzení, čímž by byla porušena podmínka, že pravdivé je jen jediné tvrzení.<sup>4</sup> O premisách a o jejich alternativách můžete přemýšlet jako o paprsku světla, jenž ozařuje pouze vnímané možné výsledky, zatímco spousta životaschopných alternativ zůstává v příšeří.

Druhý a s tím související argument říká, že to, jak nějaká osoba vnímá určitý problém – způsob, jakým jí byl popsán, jaký má z problému daná osoba pocit, jaké jsou její individuální znalosti – utváří způsob, jakým o problému usuzuje. Protože býváme slabí v logice, prezentace problému silně ovlivňuje to, jaké přijímáme volby. Tento argument zdůvodňuje zjištění prospektové teorie v průběhu minulých čtyř desetiletí, a to včetně běžných heuristik a s nimi spojených zkreslení. Řadu takových zkreslení můžeme zaznamenat i ve svých chybách typu tunelového vidění.

A konečně, mentální model je vnitřní reprezentací vnější reality, neúplnou reprezentací, v níž je detail směřován za rychlost.<sup>5</sup> Jakmile se jednou mentální modely vytvoří, začnou nahrazovat těžkopádnější procesy myšlení, ale jsou dobré jen natolik, do jaké míry odpovídají skutečnosti. Neadekvátní mentální model přivodí rozhodovací fiasko.<sup>6</sup>

Naše mysl se jednoduše snaží přijít na odpověď – ať je jí správná diagnóza v případě nemocného pacienta, správná cena u akvizice, další vývoj románového děje – a používá rutiny, aby na ně přišla rychle a efektivně. Snažíme-li se ovšem nalézt řešení rychle, znamená to, že se uchýlíme k tomu, co nám bude připadat jako nejpravděpodobnější výsledek, a že opomeneme spoustu jiných možností, které by mohly nastat. V naší dosavadní evoluční historii se to většinou osvědčovalo. Avšak vzorce příčinných souvislostí, které se projevovaly v přírodním prostředí před desítkami tisíc



let, v dnešním technologickém světě často neplatí. Proto ve chvílích, kdy jde skutečně o mnoho, kdy jsou naše sázky dostatečně vysoké, musíme zpomalit a zaměřit svou pozornost na celou paletu možných výsledků.

## Spokojení se s přijatelným

Tunelové vidění je zdrojem spousty chyb a hned tu první zaznamenáme, když se podíváme třeba jen na heuristiku ukotvení a přizpůsobování a s ní související zkruslení. Proč lidé neprovádějí dostatečná přizpůsobení a nevzdálí se od kotvy natolik, aby přišli s přesnými odhady? Výzkumy, které provedli Nicholas Epley, psycholog z University of Chicago Business School, a Thomas Gilovich, psycholog z Cornellovy univerzity, naznačují, že vycházíme od kotvy a potom směřujeme ke správné odpovědi. Většina z nás ovšem s přizpůsobováním přestane, jakmile dosáhneme hodnoty, kterou považujeme za přijatelnou či ucházející.

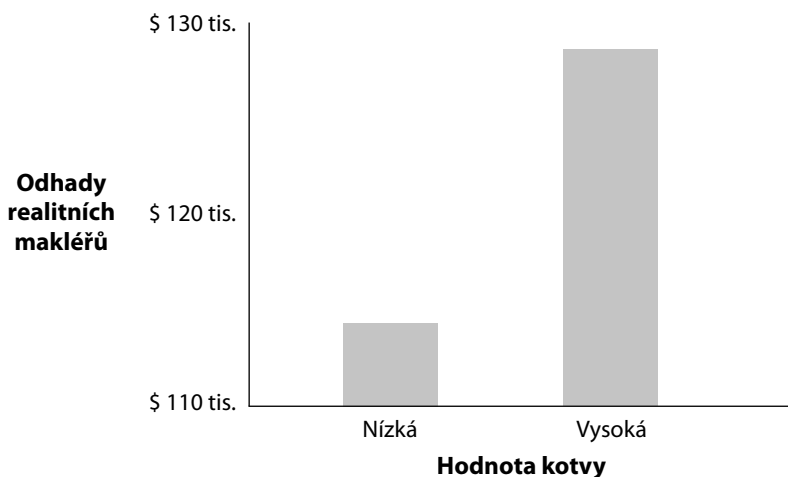
V rámci jednoho experimentu psychologové vyzvali účastníky, aby odpověděli na šest otázek, které mají přirozené kotvy. Od respondentů například požadovali, aby odhadli teplotu (ve stupních Fahrenheita), při které mrzne vodka, kdy přirozenou kotvou je hodnota třiceti dvou stupňů čili teplota, při které mrzne voda. Účastníci byli potom vyzváni, aby konkretizovali rozpětí, v němž leží jejich nejvyšší a nejnižší přijatelné odhady. Střední hodnota odhadu v případě vodky byla dvanáct stupňů, přičemž nejvyšší odhad odpovídal dvaceti třem stupňům a nejnižší pak minus sedmi stupňům (vodka mrzne při teplotě minus dvacet stupňů Fahrenheita). Podle Epleyho a Giloviche tyto výsledky naznačují, že součástí přizpůsobování odhadu směrem od kotvy je „hledání přijatelného odhadu“ a že respondenti přizpůsobování odhadu ukončí v okamžiku, kdy dospějí k hodnotě, o níž jsou pevně přesvědčeni, že představuje rozumnou a přijatelnou odpověď.<sup>7</sup>

Důsledky ukotvení a přizpůsobování odhadu můžete sledovat i v procesech vyjednávání. Gregory Northcraft a Margaret Nealová, psychologové, kteří se věnují výzkumu vyjednávacích taktik, předložili skupině realitních agentů totožné doprovodné materiály k jednomu konkrétnímu domu – informace o jeho velikosti, vybavení, o transakcích, při nichž šlo o srovnatelné domy. Aby mohli změřit efekt kotvení, poskytli výzkumní pracovníci agentům různé prodejní ceny téhož domu. Zcela samozřejmě

pak agenti, kteří měli informaci o vyšší ceně, dům oceňovali na podstatně vyšší částku než agenti, kterým byla předložena informace o ceně nižší (viz obrázek 2-1). Pozoruhodné je rovněž to, že méně než 20 procent agentů uvádělo, že při vlastním oceňování nemovitosti vycházeli z nabídkové prodejní ceny, a důsledně trvali na tom, že jejich odhad byl nezávislý. Toto zkreslení je zhoubné zejména proto, že si je tak málo uvědomujeme.<sup>8</sup>

Obr. 2-1

### Realitní makléři podvědomě kotví na daných hodnotách



*Pramen:* Upraveno podle: Gregory B. Northcraft a Margaret A. Neale: „Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decision.“ *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 1987, č. 1, s. 84–97.

Kotvení má svůj význam při závažných politických či obchodních vyjednáváních. V situacích, pro něž jsou charakteristické omezenost informací nebo neurčitost, může ukotvení výrazně ovlivnit výsledek. Výzkumy například ukazují, že strana, která učiní nabídku jako první, může mít v nejednoznačných situacích prospěch ze silného kotvicího efektu. Pokud budete sedět na opačné straně vyjednávacího stolu, nejlepší ochranu proti kotvicímu efektu vám přinese myšlenkové rozpracování a poznání celé škály možných výsledků.<sup>9</sup>

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.