

ROLF DOBELLI

Pasti v myšlení a jak do nich nespadnout

52 omylů v myšlení,
které zkuste přenechat ostatním

Přeložila Olga Richterová



Wolters Kluwer
Česká republika

Originální název:

Rolf Dobelli: *Die Kunst des klaren Denkens. 52 Denkfehler die Sie besser anderen überlassen* (ISBN 978-3-446-42682-5)

Texty zařazené do této knihy autor v době od 5. září 2010 do 29. srpna 2011 uveřejňoval každý týden ve *Frankfurter Allgemeine Zeitung* a *Schweizer SonntagsZeitung*.

Copyright © 2012

Wolters Kluwer ČR

Všechna práva vyhrazena.

Autorizovaný překlad originálního německého vydání publikovaného v nakladatelství Carl Hanser Verlag, Mnichov.

Translation © Olga Richterová

Illustration © Birgit Lang

ISBN 978-80-7357-859-6 (brož.)

ISBN 978-80-7357-882-4 (e-pub)

Copyright © 2011

Carl Hanser Verlag, München (<http://www.hanser-literaturverlage.de>)

Alle Rechte vorbehalten.

Autorisierte Übersetzung der deutschen Originalausgabe, erschienen im Carl Hanser Verlag, München.

Illustrationen © Birgit Lang, Hamburg

Vydává Wolters Kluwer ČR, a. s., U Nákladového nádraží 6, 130 00 Praha 3, v roce 2012 jako svou 1021. publikaci. Odpovědná redaktorka Iva Mrázková. Vydání první. Stran 256. Sazba PageDTP.cz. Tisk Serifa, Jinonická 80, 150 00 Praha 5.

eBook k dostání na <http://obchod.wkcr.cz/>

www.wkcr.cz, e-mail: knihy@wkcr.cz, tel.: 246 040 405, 246 040 444, fax: 246 040 401

OBSAH

Předmluva	1
Klam přeživších: The Survivorship Bias Proč je dobré chodit na hřbitovy	5
Iluze plavecké figury: The Swimmer's Body Illusion Je Harvard dobrá, nebo špatná univerzita? Nevíme	9
Syndrom (sebe)přeceňování: The Overconfidence Effect Proč soustavně přeceňujeme své znalosti a dovednosti	13
Důkaz davem: Social Proof Když miliony lidí tvrdí nějakou hloupost, nestane se proto ještě pravdou	17
Klam utopených nákladů: The Sunk Cost Fallacy Proč by se člověk neměl ohlížet na minulost	21
Revanšování neboli Reciprocita Proč se nenechat zvat na pití	25
Touha po stvrzení: The Confirmation Bias (1. část) Mějme se na pozoru, když zazní výraz „zvláštní případ“	29
Touha po stvrzení: The Confirmation Bias (2. část) Povražděte svoje nejdražší	33
Sklon podřizovat se autoritám: The Authority Bias Proč nechovat respekt vůči autoritám	37

Princip kontrastu: The Contrast Effect	
Proč by si ženy neměly jako doprovod brát přítelkyně s vizáží fotomodelek	41
Sklon brát zavděk tím, co je snadno dostupné: The Availability Bias	
Proč raději používáme nesprávnou mapu, než abychom se bez ní obešli docela	45
Past toho, že musí být nejdřív hůř, aby pak bylo líp	
Jakmile někdo začne mluvit o „trnité cestě“, měly by se vám rozeznít varovné signály	49
Potřeba příběhů: The Story Bias	
Proč i pravdivé příběhy lžou	53
Problém ohlížení do minulosti: The Hindsight Bias	
Proč by si člověk měl psát deník	57
Co vědí šoféři	
Proč nebrat vážně hlasatele zpráv	61
Iluze kontroly: The Control Illusion	
Máme toho pod kontrolou mnohem méně, než si myslíme	65
Sklon k nadměrné citlivosti na pobídky: The Incentive Superresponse Tendency	
Proč bychom své právní zástupce neměli platit podle počtu hodin	69
Regrese k průměru: Regression Toward the Mean	
Pomoc lékařů, poradců, koučů a psychologů bývá pochybná	73
Tragika obecní pastviny: The Tragedy of the Commons	
Proč rozumní lidé neapelují na rozum	77

Jak klamou výsledky: The Outcome Bias	
Neposuzujte nikdy žádné rozhodnutí podle toho, jak dopadlo	81
Paradox volby: The Paradox of Choice	
Proč je méně více	85
Klam obliby: The Liking Bias	
Jednáme pošetile, protože chceme, aby nás lidé měli rádi	89
Efekt vlastnictví: The Endowment Effect	
Zkusme nelpět na věcech	93
Zázraky	
Nepravděpodobným událostem se nelze vyhnout	97
Syndrom skupinového myšlení: Groupthink	
V čem může škodit konsenzus	101
Opomíjení pravděpodobnosti: The Neglect of Probability	
Proč se neustále zvyšují jackpoty	105
Sklon vůbec neriskovat: The Zero Risk Bias	
Proč jsme za nulové riziko ochotni platit tak vysoké částky	109
Lákavost nedostatkového zboží	
Proč líp chutnají sušenky, kterých není dost?	113
Opomenutí základní hodnoty: The Base Rate Neglect	
Když ve Wyomingu uslyšíte klapot kopyt a uvidíte černobílé pruhy...	117
Omyl hazardního hráče: The Gambler's Fallacy	
Čím to, že osud nevyvažuje všechny extrémny	121
Záchytný bod	
Jak nám může náhodné kolo štěstí zamotat hlavu	125

Indukce	
Jak lidem vytáhnout z kapes miliony	129
Averze ke ztrátě: Loss Aversion	
Proč si nepříjemných obličejů všímáme dřív než těch vlídných	133
Ulejšování ve skupině: Social Loafing	
Proč se v týmech víc lenoší	137
Exponenciální růst	
Proč nám zůstává rozum stát nad mnohokrát přeloženým listem papíru	141
Prokletí vítěze: The Winner's Curse	
Kolik byste byli ochotni zaplatit za jedno euro?	145
Past chybné atribuce: The Fundamental Attribution Error	
Nikdy se spisovatelů neptejte, jestli je ten román autobiografický	149
Falešná příčinná souvislost: False Causality	
Proč nevěřit na čápy	153
Haló efekt: The Halo Effect	
Proč mají dobře vypadající lidé snazší kariéru	157
Alternativní možnosti vývoje	
Gratulujeme! Právě jste vyhráli v ruské ruletě	161
Iluze schopnosti předpovídat	
Jak nám křišťálová koule šálí zrak	165
Klamná shoda okolností: The Conjunction Fallacy	
Proč mohou být věrohodně znějící příběhy zavádějící	169
Rámování: Framing	
C'est le ton qui fait la musique	173

Potřeba akce: The Action Bias	
Proč je tak těžké vyčkávat a nijak nezareagovat	177
Sklon neudělat nic: The Omission Bias	
Proč jste buď řešením, nebo součástí problému	181
Lhaní si do kapsy: The Self-Serving Bias	
Proč sami nikdy za nic nemůžeme	185
Zůstáváme stále stejně šťastní: The Hedonic Treadmill	
Proč bychom neměli dojíždět moc daleko do práce	189
Zase zrovna já! The Self-Selection Bias	
Nepodivujme se tomu, že vůbec žijeme	193
Klamné asociace: The Association Bias	
Proč je někdy zkušenost na obtíž	197
Štěstí začátečníků	
Pozor na to, když na začátku všechno klapě	201
Kognitivní disonance	
Jak se pomocí malých lží srovnáváme se svými pocity	205
Preferujeme to, co je na dosah: The Hyperbolic Discounting	
<i>Carpe diem</i> – ale prosím jenom v neděli	209
Doslov	213
Poděkování	220
O ilustrátorce	221
O autorovi	222
Literatura	223
Ohlasy na knihu	244
Poznámka překladatelky	246

PŘEDMLUVA

Všechno to začalo jednoho podzimního večera roku 2004. Na pozvání pana Huberta Burdy, známého německého nakladatele a kunsthistorika, jsem se vydal do Mnichova na tak řečené neformální setkání intelektuálů. Já jsem přitom sám sobě nikdy jako „intelektuál“ nepřípadal (vystudoval jsem ekonomii a stal jsem se podnikatelem, tedy naprostý protiklad „intelektuálovství“), ale napsal jsem dva romány, což evidentně postačovalo.

Na místě srazu už u stolu seděl Nassim Nicholas Taleb, tehdy ještě pochybný obchodník z Wall Street se zájmem o filozofii. Představili mě jako znalce anglického a skotského osvícenství, obzvláště pak Davida Humea. Bylo zřejmé, že si mě s někým spletli. Nic jsem na to ale neřekl, trochu nejistě jsem se na přítomné pousmál a vzniklou odmlku jsem nechal působit jako potvrzení svých značných filozofických znalostí. Taleb k sobě okamžitě přitáhl nějakou volnou židli a poklepáním mi naznačoval, ať si přisednu. Naštěstí se hovor už po pár větách od Humea stočil k Wall Street, takže jsem dokázal přinejmenším držet krok. Dobře jsme se bavili o myly, jichž se systematicky dopouštěli nejrůznější výkonní ředitelé – sebe samé přitom nevyjímaje. Mluvili jsme o tom, že při zpětném pohledu se nepravděpodobné události jeví mnohem pravděpodobnějšími. Smáli jsme se tomu, jak se investoři přetěžce loučí s akciemi, když jejich kurz spadne pod nákupní cenu.

Následně mi Taleb k okomentování a ke kritice poslal stránky ze svého rukopisu, z něhož se později stal celosvětový bestseller

Černá labuť. Díky této knize se vyšvihl do první ligy celosvětových intelektuálních celebrit. Ve mně mezitím narůstal intelektuální hlad po literatuře zabývající se heuristikami a různými druhy předpojatosti či neobjektivit, začal jsem ji doslova hltat. Současně jsem byl ve stále užším kontaktu s celou řadou lidí, jež můžeme charakterizovat jako americkou inteligenci z východního pobřeží. Až po letech mi došlo, že jsem vedle psaní knih a podnikání souběžně absolvoval i nefalšované studium sociální a kognitivní psychologie.

Pasti v myšlení, jak je chápá v tomto textu, jsou systémové, soustavné odchylky od racionality a od nejhodnějšího, logického a rozumného myšlení a jednání. Důležitá je právě ona soustavnost, často se totiž mýlíme stejným způsobem. Mnohem čtenější je kupříkladu to, že své vědomosti přeceňujeme, než že bychom je podceňovali. Anebo když hrozí, že o něco přijdeme, reagujeme mnohem rychleji než v případě, že můžeme něco získat. Matematicky to můžeme nazvat asymetrickým rozdělením omylů v lidském myšlení. Naštěstí je jejich asymetričnost zčásti činí předvídatelnými.

Abych nepromarnil všechnen ten materiál, který jsem nashromáždil v průběhu své spisovatelské a podnikatelské dráhy, začal jsem si sestavovat soupis omylů v myšlení, jichž se lidé systematicky dopouštějí, a to včetně různých komentářů a žertovných příhod. Neměl jsem v úmyslu to někdy zveřejnit. Pustil jsem se do toho čistě kvůli sobě. Brzy jsem si ale povšiml, že mi celý ten seznam není k užítku jen při rozhodování o finančních investicích, ale i při podnikání obecně, a využil jsem ho dokonce i v soukromém životě. To, že jsem si byl omylů a pastí v myšlení vědom, u mě přispělo k většímu klidu a uvážlivosti. Byl jsem schopen různé záludnosti nastražené mou vlastní hlavou včas rozpoznat, a tak se jim vyhnout, nebo je přinejmenším odvrátit dřív, než dokázaly natropit nějaké velké škody. Konečně jsem

také porozuměl nerozumnému jednání jiných a byl jsem při kontaktu s nimi patřičně vyzbrojen; možná jsem byl i ve výhodě. Především se mi tak ale podařilo zahnat strašáka iracionality. Dal se zaplašit pomocí různých kategorizací, pojmů a vysvětlení, jež jsem měl k dispozici. Vezměme si hromy a blesky. Od dob Benjamina Franklina jich není méně ani nejsou slabší či tišší, přece ale budí mnohem méně strachu – a přesně tak se vede od určité doby i mně ve vztahu k mé vlastní nerozumnosti či iracionalitě.

Brzy začali o mé malé kompendium projevovat zájem i přátelé, kterým jsem o něm vyprávěl. Jejich podněty následně vedly k pravidelnému sloupku uveřejňovanému jednou týdně v novinách *Frankfurter Allgemeine Zeitung* a ve švýcarském nedělníku *SonntagsZeitung*, stejně jako k nesčetným přednáškám (prosloveným především před lékaři, investory, členy dozorčích rad a výkonnými řediteli společností), a ve finále se zrodila i tato kniha. Voilà. Máte to nyní ve svých rukou – nebudete díky ní nutně šťastnější, přinejmenším snad ale poslouží jako jakási pojistka proti příliš velké smůle způsobené vlastní vinou.

Rolf Dobelli, 2011



KLAM PŘEŽIVŠÍCH: THE SURVIVORSHIP BIAS

Proč je dobré chodit na hřbitovy

Ať se Petr podívá kamkoli kolem sebe, všude samé rockové hvězdy. Vystupují v televizi, objevují se na titulních stranách magazínů, hrají na koncertech, pro fanoušky provozují webové stránky... Ani jejich písním se nedá uniknout: rozléhají se nákupními centry i fitness studii a máme je i na playlistech svých osobních přehrávačů. Rockové hvězdy jsou zkrátka všude kolem nás. Je jich hodně. A jsou úspěšné. Úspěch té plejády celebrit s kytarami povzbudí k založení kapely i Petra. Jestlipak se i on někdy proslaví? Pravděpodobnost, že se tak stane, se blíží nule. Jako tolik jiných i on patrně skončí na pomyslném hřbitově zkrachovalých muzikantů. Je tam k nalezení desettisíckrát víc hudebníků nežli na pódiiích, ale žádného novináře zkrachovalci nezajímají (výjimku tvoří pouze padlé hvězdy). Pro ty, jichž se to přímo netýká, tudíž tento hřbitov zůstává neviditelný.

Survivorship bias, česky přibližně *klam přeživších*, spočívá v tom, že když někdo něčeho dosáhne, je to v běžném životě mnohem víc na očích než nejrůznější druhy neúspěchu. Proto každý z nás soustavně přeceňuje své vyhlídky na úspěch. V roli nezúčastněných pozorovatelů podléháme mylnému dojmu (stejně jako Petr). Uchází nám, jak mizivá je pravděpodobnost, že úspěchu dosáhneme. Na každého úspěšného spisovatele připadá sto jiných, jejichž knihy se neprodávají. A na každého z těchto stovky připadá další autor, který nenašel ani vydavatele. Ani tady to nekončí: na každý rukopis bez nakladatelství připadají stovky dalších autorů, kteří mají rozepsaná díla doma v šuplíku.

Dozvídáme se ale jen o těch, kteří to dokázali, a nedochází nám, jak malá je pravděpodobnost, že konkrétní spisovatel uspěje. To samé platí pro fotografy, podnikatele, umělce, sportovce, architekty, nositele Nobelovy ceny, televizní hlasatele a královny krásy. Média nijak nezajímají ony hřbitovy zkrachovalců – ostatně to ani nemají v popisu práce. Co to však znamená: Člověk si při rozklíčování toho, jak klam přeživších funguje, tohle všechno musí uvědomit sám.

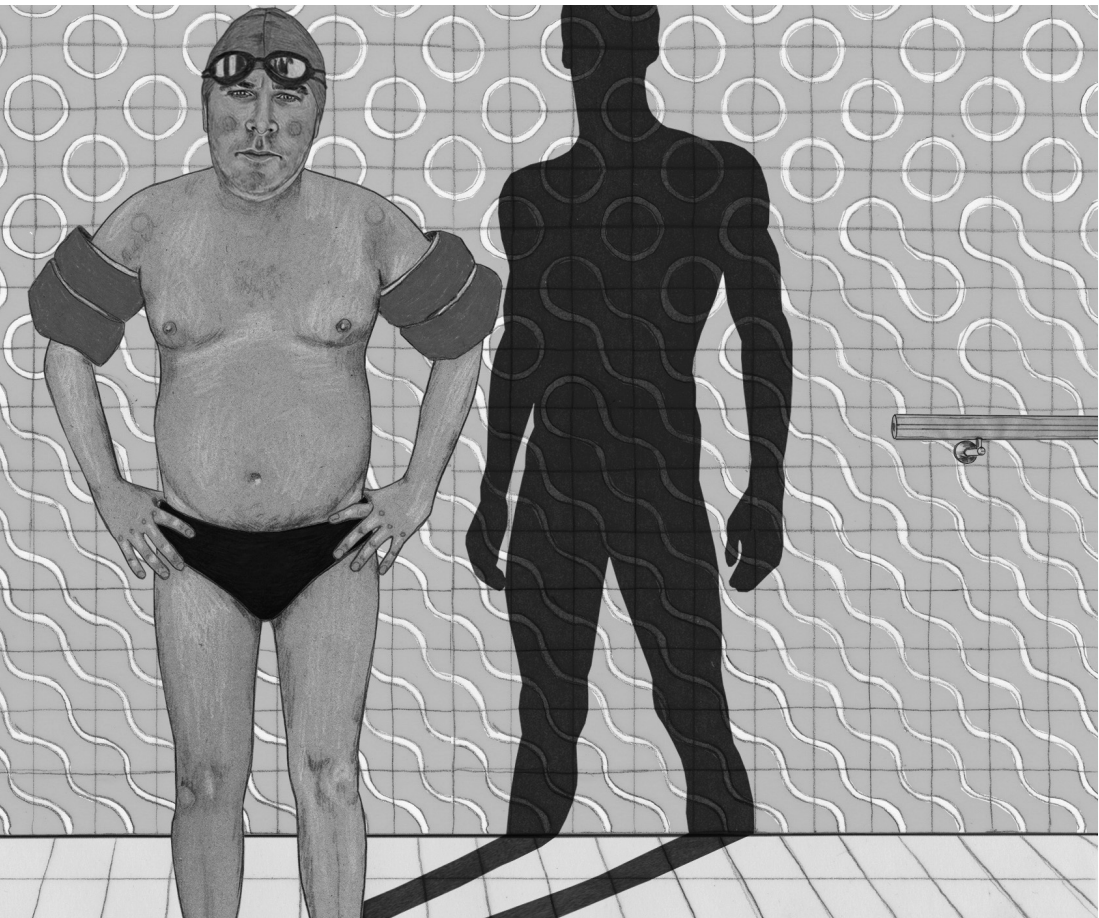
Jde o téma, kterým se budete muset zabývat přinejmenším v souvislosti s financemi. Nějaký známý se třeba rozhodne založit firmu. Mezi jinými patříte do okruhu potenciálních investorů jeho nové firmy i vy. Věříte šanci, mohl by se právě zakládat další Microsoft. A třeba skutečně budete mít štěstí. Co nám ale říká realita? Nejpravděpodobnější scénář udává, že daná firma ani nezačne pořádně fungovat. Druhá nejpravděpodobnější možnost pak je, že po třech letech zbankrotuje. Většina firem, jež přežijí třetí rok existence, se scvrkne na malý či střední podnik s méně než deseti zaměstnanci. Shrnuto a podtrženo: Nechali jste se ošálit tím, jak výrazně jsou v médiích přítomné úspěšné firmy. Neměl by tedy člověk vůbec riskovat? To ne. Ale měl by si při tom být vědom, že naše vnímání zkresluje *survivorship bias* – pravděpodobnost nahlédnutá skrze toto křivé zrcadlo získává jiné parametry.

Vezměme si kupříkladu Dow Jonesův index. V něm najdeme pouze *přeživší* (*survivors*). V žádném akciovém indexu totiž nejsou zastoupeny firmy, které zbankrotovaly, či ty, které se nikdy nerozrostly; tedy naprostá většina. Akciové indexy nerepresentují hospodářství určité země. Podobně ani tisk reprezentativně nepokrývá celkovou množinu hudebníků. Opatrnost by v člověku mělo vzbudit i neuvěřitelné množství knih o tom, jak dosáhnout úspěchu, a různí koučové, kteří vám k němu slibují pomoci. Ti, kteří měli smůlu, knihy nepíší a o svých svízelných nepřednášejí.

Obzvláště ožehavým se klam přeživších stane, když člověk sám patří k těm úspěšným, co zůstali „naživu“. I kdyby se zrovna váš úspěch zakládal čistě na náhodě, stejně přijdete na to, co máte společného s jinými úspěšnými lidmi, a stanovíte si tak „faktory úspěchu“. Při návštěvě onoho pomyslného hřbitova zkrachovalců (ať už jednotlivců, firem atd.) by ale člověk byl nucen konstatovat, že ony domnělé „faktory úspěchu“ aplikovali i mnozí z nich.

Zkoumá-li dostatečný počet vědců určitý jev, děje se to, že několik studií čistě na základě náhody dojde k nějakým statisticky relevantním výsledkům – týkajícím se například souvislosti mezi konzumací červeného vína a délkou života. Takové (nepravdivé) studie se ve chvílce stávají velmi známými. Opět se ale jedná o *survivorship bias*.

Ale dost bylo filozofie. *Klam přeživších* znamená, že systémově tíhneme k tomu, příliš věřit nadějím na úspěch. Jako protiváhu doporučuji co nejčastější návštěvy „pohřebišť“ různých kdysi slibných projektů, investic či kariér. Do zpěvu z toho člověku není, ale je to poučné.



ILUZE PLAVECKÉ FIGURY: THE SWIMMER'S BODY ILLUSION

Je Harvard dobrá, nebo špatná univerzita? Nevíme

Když se v úvodu zmíněný esejista a burzovní obchodník Nassim Taleb rozhodl něco udělat s přebytečnými kily, jež se ho držela jako klíště, vybíral si z nejrůznějších sportů. Běžci mu připadali příliš vychrtlí a nešťastní. Kulturisti zase dělali příliš mohutný a hloupý dojem. A tenis, ó, ten přece hraje horní střední třída! Zalíbili se mu ale plavci. Měli dobře stavěná, elegantní těla. Rozhodl se tedy, že se dvakrát týdně bude nořit do chlorované vody místního bazénu a zkusí tvrdě trénovat. Trvalo nějakou dobu, než mu došlo, že podlehl iluzi. Profesionální plavci nemají skvěle stavěná těla proto, že tak usilovně trénují. Musí se na to z opačné strany: dobře plavou, protože mají určitou stavbu těla. Jejich tělesná konstituce je kritériem kvalifikujícím je pro danou činnost, nikoli jejím důsledkem.

Nebo modelky, které dělají reklamu na kosmetiku. Nejedna zákaznice kvůli nim podlehne představě, že šminky člověka zkrášlují. Jenže ty ženy se modelkami nestaly kvůli propagovaným líčidlům. Čirou náhodou se narodily s tak pěknou vizáží a jen z toho důvodu pro výrobce kosmetiky vůbec připadají v úvahu do reklam. Stejně jako u plavců představuje i zde krása kritérium výběru, a nikoli výsledek nějakého jednání.

Kdykoli se zaměňují „kvalifikační předpoklady“ a jejich výsledek, podléháme iluzi plavecké figury. Bez ní by dobrá polovina reklam vůbec nefungovala.

Nejde ale jen o sexy těla. Harvard kupříkladu provází pověst špičkové univerzity. Studovala na něm celá řada velice

úspěšných lidí. Znamená to ale skutečně, že je Harvard dobrá škola? Nevíme. Možná to je škola docela mizerná, ale jen se na ni hlásí ti nejnadanější studenti z celého světa. Taková byla univerzita v St. Gallen, kde jsem studoval zhruba před dvaceti lety já. Má skvělou pověst, ale výuka tam byla spíše průměrná. Neznámo z jakých důvodů – možná díky dobrému výběru studentů, specifickému klimatu v úzkém údolí, kde škola leží, nebo třeba díky jídlu v tamní menze – to navzdory dané skutečnosti mnozí absolventi skutečně někam dotáhli.

Nebo si vezměme různé kurzy k získání titulu MBA, po celém světě lákající na průměrné příjmy svých absolventů. Zájemcům předvádějí výpočty, o kolik procent titul MBA v průměru zvyšuje příjem. Jednoduché počty mají ukázat, že se i horentní školné velice rychle vrátí. A mnozí se na to chytí. Nechci ty školy nijak podezírat z falšování statistik. A přece se jedná o zcela bezcenné údaje. Lidi, kteří o získání daného titulu neusilují, jsou totiž jinak vnitřně ustrojeni než ti, kteří MBA mít chtějí. Pozdější rozdíl v příjmech tudíž má tisíce jiných důvodů nežli diplom MBA. Opět se tedy jedná o *swimmer's body illusion*: selekční předpoklady jsou zaměňovány s výsledkem. Pokud zvažujete investici do dalšího vzdělávání, najděte si prosím jiné důvody než vyšší mzdu.

Když se ptám šťastných lidí, v čem tkví tajemství jejich spokojenosti, často slyším podobné věty, jako je ta následující: „Je zkrátka třeba dívat se na sklenici jako na zcela plnou, a ne poloprázdnou.“ Jako by tito lidé nedokázali přijmout, že se prostě narodili se šťastnou povahou a mají sklon ve všem vidět něco pozitivního. To, že je pocit štěstí a spokojenosti z velké části vrozený a v průběhu života zůstává konstantní, si lidé s touto povahou nechtějí přiznat. *Iluze plavecké figury* tudíž funguje i jako sebeklam. Když pak takoví šťastlivci ještě ke všemu píšou knihy, může ten klam působit dost zrádně.

Proto vás žádám, abyste se ode dneška velkým obloukem vyhýbali knihám o tom, jak si pomoci. Píší je lidé nadaní přirozeným sklonem ke spokojenosti. Na každé stránce pak hýří nej-různějšími tipy. Ale skutečnost, že existují miliardy lidí, v jejichž případě tyto tipy nefungují, zůstává skryta – i proto, že ti méně šťastní o cestách ke spokojenosti nepublikují.

Shrnuto a podtrženo: Vždy když se vychvaluje něco, oč stojí za to usilovat – ocelové svaly, krása, vyšší plat, delší život, aura, štěstí – mějte oči na štopkách. Dřív než se začnete nořit do bazénu, se na sebe podívejte do zrcadla. A buďte k sobě při tom upřímní.



SYNDROM (SEBE)PŘECEŇOVÁNÍ: THE OVERCONFIDENCE EFFECT

Proč soustavně přeceňujeme své znalosti a dovednosti

Ruská carevna Kateřina II. v žádném případě neslynula cudností. Jejím ložem prošly zástupy milenců. Kolik jich bylo, vám prozradím v příští kapitole, zde nám ale v první řadě jde o něco jiného: Do jaké míry můžeme věřit tomu, co víme? Nejdříve si zkuste takový malý úkol: Definujte číselnou řadu počtu milenců carevny Kateřiny tak, aby váš odhad byl na 98 % správný (a jen s pravděpodobností 2 % chybný). Příkladem budiž například 20 a 70. Tato čísla znamenají odhad, že Kateřina neměla méně než 20, ale ani více než 70 milovníků.

Nassim Taleb, který mi jednou dal přesně tuto úlohu, se takovým způsobem dotazoval stovek osob. Tu se ptal na délku Mississippi, tu na spotřebu paliva v airbusech, jindy zas na počet obyvatel Burundi. Lidé si sami mohli zvolit rozptyl, a sice podle výše uvedených instrukcí tak, aby jejich odhad byl chybný nejvýše ze 2 %. Výsledek byl neuvěřitelný. Namísto 2 % dotázaných udalo 40 % dotázaných chybný rozptyl. Oba vědci (Marc Alpert a Howard Raiffa), kteří si tohoto pozoruhodného jevu povšimli jako první, mu dali název *overconfidence* neboli přeceňování sebe sama či přílišná sebedůvěra.

Totéž platí i pro prognózy. Odhady vývoje burzovního kurzu v rámci jednoho roku nebo očekávaný obrat podniku ve tříletém výhledu podléhají témuž zkreslení. Jako lidé máme velmi silný a soustavný sklon přeceňovat své znalosti a schopnost předpovědi. U efektu přílišné sebedůvěry nejde o to, zda sedí nebo nesedí jeden konkrétní odhad. *Overconfidence effect* měří rozdíl

mezi tím, co lidé skutečně vědí, a tím, co si myslí, že vědí. Skutečným překvapením je to, že odborníci přílišnou sebedůvěrou trpí ještě více než ti, kdo se za experty nepovažují. Profesor ekonomie odhadující vývoj cen ropy na pět let dopředu se mylí ve stejné míře jako někdo, kdo vůbec není ekonom. Daný profesor tak jen činí s obrovskou sebejistotou.

Jde o jev, který se projevuje i leckde jinde: V různých šetřeních udává 84 % francouzských mužů, že patří mezi nadprůměrně dobré milence. Kdyby nepůsobil efekt přílišné sebedůvěry, mělo by jich přitom být přesně 50 % – vždyť průměr znamená, že polovina se nachází pod a polovina nad danou hodnotou.

Podnikatelé mají něco společného se snoubenci chystajícími svatbu: jde o přesvědčení, že právě jich se statistika netýká. Kdyby neexistoval syndrom sebezpečňování, hospodářství by bylo v mnohem větším útlumu. Každý hospodský sní o tom, že právě ta jeho restaurace se stane vyhlášenou a dostane třeba i nějakou tu hvězdičku od Michelina – a většina přitom po třech letech zavře. Výnosnost investic do restauračních zařízení je totiž dlouhodobě záporná. Jinak řečeno: hospodští soustavně dotují své hosty.

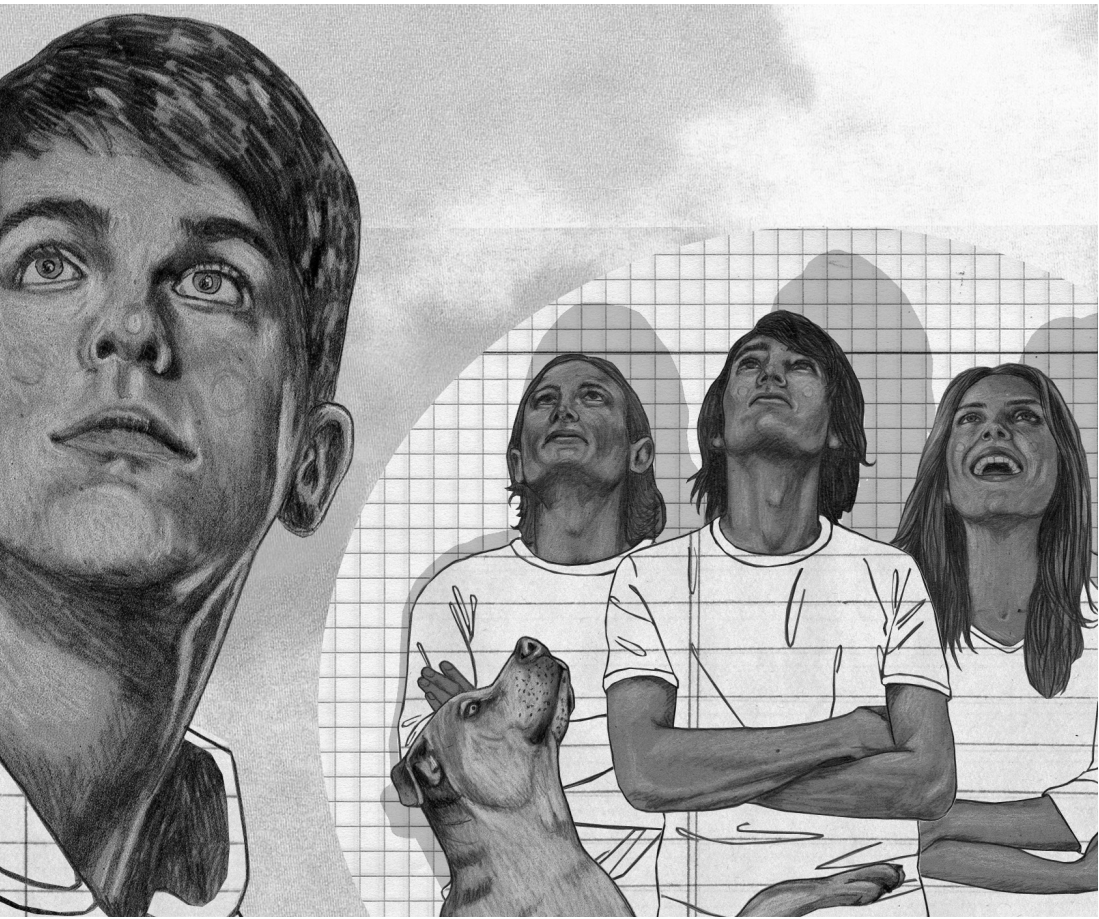
Nebo velké projekty: sotva byl kdy nějaký dokončen rychleji a levněji, než bylo plánováno. Do dějin vstoupila zpoždění a prodražování různých projektů (například Airbusu A400M) a staveb, například opery v australském Sydney či tří tunelů pod Alpami ve Švýcarsku (především tzv. Gotthardova). Tento seznam by bylo možné rozšiřovat donekonečna.

Proč tomu tak je? Souběžně tu působí dva jevy. Jednak klasické přečňování, *overconfidence*. Za další ale hrají roli i „pobídky“ k podhodnocení nákladů; stojí za nimi ti, kteří mají přímý zájem na realizaci projektu. Konzultanti doufají v navazující zakázky, na totéž se těší i stavební firmy a různí subdodavatelé. I stavitele optimistická čísla povzbuzují a politici tak získávají

voliče. Takovému sklonu k zesílené reakci na určitý typ pobídek (*incentive superresponse tendency*) se budeme věnovat v jedné z nadcházejících kapitol. Nyní je důležité rozlišovat: *overconfidence*, přeceňování či nadhodnocování, totiž není důsledkem nějakých pobídek, ale je nám lidem vlastní – je to naše přirozená forma naivity.

Závěrem tři poznámky: A) Neexistuje žádná protiváha, žádný „*underconfidence effect*“ – systematické podhodnocování. B) U mužů je sebepřeceňování mnohem vyvinutější než u žen, ty se tolik nenadhodnocují. C) Chroničtí optimisté nejsou sami, kdo trpí tímto syndromem. I ti, kdo se vydávají za pesimisty, se přeceňují – pouze v menší míře.

Shrnutí a podtrženo: Veškeré prognózy přijímejte s opatrností, až skepsí, především pocházejí-li od tzv. expertů. Kdykoli něco plánujete, vycházejte z toho pesimističtějšího scénáře. Tak budete mít příležitost posoudit danou situaci alespoň do jisté míry realisticky.



DŮKAZ DAVEM: SOCIAL PROOF

Když miliony lidí tvrdí nějakou hloupost, nestane se proto ještě pravdou

Jdete třeba na koncert. Na křižovatce zničehonic narazíte na skupinu lidí civících na nebe. Aniž byste nad tím přemýšleli, podíváte se taky nahoru. Proč? Důkaz davem. Uprostřed koncertu, na nějakém prvotřídně zvládnutém místě, začne někdo tleskat – a náhle se roztleská celý sál. Včetně vás. Proč? *Social proof*. Po koncertě stojíte u šaten ve frontě na kabát. Všimnete si, že ti před vámi na pult kladou drobné, ačkoliv je šatna v ceně vstupenky. Co uděláte? Nejspíš šatnářům taky něco dáte. *Důkaz davem* (někdy nepřesně označovaný jako *stádní chování* či *stádnost*) říká: Když se chovám jako ostatní, jednám správně. Jinak řečeno: čím více lidí s nějakou myšlenkou souhlasí, tím je správnější – což je přirozeně nesmysl.

Důkaz davem je i ďábelský princip skrytý za různými bublinami či panikou na burze. S důkazem davem se setkáváme v oblasti módy, u technik řízení lidských zdrojů, je patrný v našem chování ve volném čase, v náboženských záležitostech či při dietách. *Social proof* může ochromit i celá kulturní společenství – pomyslete na kolektivní sebevraždy členů sekt.

Prostý experiment Solomona Asche, poprvé uskutečněný v roce 1950, ukazuje, co udělá tlak skupiny se zdravým úsudkem. Pokusné osobě se v rámci experimentu ukazují různé dlouhé čáry. Tato osoba pak má odhadovat, zda je čára delší, stejně dlouhá, anebo kratší než referenční linie (tzv. etalon). Pokud v místnosti pokusná osoba sedí sama, nesplete se ani jednou, daná úloha je skutečně jednoduchá. Tu ale do místnosti vchází