

Rolf Dobelli

52 chyb,

kterých
se zkuste
vyvarovat

Umění

správného

rozhodování

VYŠEHRA D



Rolf Dobelli

Umění správného rozhodování

52 chyb, kterých se zkuste vyvarovat

Z německého originálu Die Kunst des klugen Handels, vydaného
nakladatelstvím Hanser v Mnichově roku 2012, přeložila Olga Richterová

Typografie Vladimír Verner

Odpovědný redaktor Martin Žemla

E-knihu vydalo nakladatelství Vyšehrad, spol. s r. o.,

v Praze roku 2013 jako svou 1189. publikaci

Vydání v elektronickém formátu první

(podle 1. vydání v tištěné podobě).

Doporučená cena E-knihy 150 Kč

Nakladatelství Vyšehrad, spol. s r. o.

Praha 3, Víta Nejedlého 15

e-mail: info@ivysehrad.cz

www.ivysehrad.cz

All rights reserved.

Illustrations by Robert Bochennek and Simon Stehle

Authorized translation from the original German language edition
published by Carl Hanser Verlag, Munich/FRG

Copyright © Carl Hanser Verlag München, 2012

Translation © Olga Richterová, 2013

ISBN 978-80-7429-415-0

Tištěnou knihu můžete zakoupit na www.ivysehrad.cz

OBSAH

Předmluva	11
Proč se často spokojíme i s hloupými důvody Obhajoba zdůvodněním	15
Proč děláme lepší rozhodnutí, když se rozhodujeme méně Únava z rozhodování	19
Proč byste na sebe nevzali Hitlerův svetr Obavy z nákazy pouhým dotekem (<i>contagion bias</i>)	23
Proč žádná válka není průměrná Potíže s průměrem	27
Jak různé prémie a bonusy berou motivaci Vytěsňování motivace	31
Když nemáš co říct, neříkej nic Sklon ke žvanění	35
Jak jako manažer můžete vykázat lepší výsledky, aniž byste pro ně cokoliv udělali Fenomén Willa Rogerse	39

Pokud máte nějakého nepřítele, zahlťte ho informacemi	
Informační past	43
Proč za úplňku na měsíci vidíme lidský obličej	
<i>Clustering illusion</i> – iluze vzorců a souvislostí.	47
Proč máme tak rádi to, co nás stálo utrpení nebo námahu	
Ospravedlnění vynaložené námahy.	51
Proč malé filiálky vybočují z řady	
Zákon malých čísel.	55
Zacházejte se svými očekáváním opatrně	
Očekávání	59
Nevěřte každé hlouposti, která vás zrovna napadne	
Jednoduchá logika.	63
Jak odhalit zakukleného šarlatána	
Forerův efekt	67
Proč je dobrovolná práce něco pro celebrity	
Pošetilé dobrovolnictví	71
Proč jsme loutkami svých pocitů	
Vliv pocitové heuristiky	75
Proč být sám sobě kacířem	
Iluze introspekce	79
Proč byste měli spálit své lodě	
Neschopnost nenechávat si zadní vrátka otevřená	83
Proč vyměňujeme to, co je dobré a fungující, za nové	
Neománie – touha po novotách	87

Proč propaganda funguje	
Efekt spáče (<i>sleeper effect</i>)	91
Proč býváme k té nejlepší možnosti slepí	
Slepota vůči alternativám	95
Proč mluvíme špatně o těch, kteří se dostávají výš	
<i>Social comparison bias</i> (strach z konkurence)	99
Proč první dojem klame	
Efekt primárního a recentního	103
Proč nemáme cit pro to, co nevíme	
Efekt pouštění žilou	107
Proč vlastní výtvořy chutnají nejlíp	
Syndrom cizího autorství	111
Jak využít to, co je nepředstavitelné	
Černá labuť	115
Proč naše vědění není přenositelné	
Závislost na určité doméně	119
Proč si myslíme, že ostatní uvažují jako my	
Efekt falešné shody	123
Proč jste vždycky měli pravdu	
Falšování historie	127
Proč se ztotožňujeme se svým fotbalovým týmem	
Ti z naší party a ti mimo ni (<i>in-group/out-group bias</i>)	131
Proč se neradi vydáváme do neznáma	
Špatná snášenlivost dvojznačnosti	135
Proč nám nikdo nesmí sáhnout na status quo	
Efekt defaultního nastavení	139

Proč se nám z „poslední šance“ točí hlava	
Strach, že budeme litovat	143
To, že je něco nápadné, ještě neznamená, že to je i důležité	
Efekt salience	147
Proč pokusy přinášejí víc než studium	
Odvrácená tvář vědění.	151
Proč peníze nejsou nahé	
Efekt snadno nabytého zisku (<i>house money effect</i>)	155
Proč nefungují novoroční předsevzetí	
Prokrastinace	159
Proč potřebujeme své vlastní království	
Závist.	163
Proč raději čteme romány než statistiky	
Personifikace	167
Proč jsou krize jen zřídkakdy i šance	
Klamná domněnka, že „co mě nezabije, to mě posílí“	171
Proč bychom se čas od času měli porozhlédnout	
Klam plného soustředění	175
Proč jsou prázdné sliby leckdy tak přesvědčivé	
Strategické nepravdivé údaje	179
Kdy byste měli vypnout hlavu	
Příliš mnoho přemýšlení.	183
Proč máme při plánování tak velké oči	
Omyl plánování	187
Kdo má v ruce kladivo, vidí všude hřebíky	
Profesní deformace	191

Proč jsou plány konejšivé	
Efekt Zeigarnikové.	195
Lod', v níž sedíš, má větší vliv než síla, se kterou vesluješ	
Iluze vlastních schopností	199
Proč z nás checklisty dělají slepce	
Efekt toho, co je přítomné	203
Proč domalováváme terč kolem šipky	
Vyzobávání rozinek	207
Hon na obětního beránka jako za doby kamenné	
Past jednoho jediného důvodu	211
Proč to vypadá, že silniční piráti jezdí bezpečněji	
Omyl spjatý s vylučováním účastníků pokusu (<i>intention to treat</i>).	215
Proč bychom se měli vyhýbat aktuálním zprávám	
Čím klamou novinky	219
Bibliografie	223
Poděkování	238
Kam dál?	239

PŘEDMLUVA

*Papež Michelangelovi položil následující otázku:
„Prozradte mi, v čem tkví tajemství vaší geniality?
Jak jste dokázal vytvořit sochu Davida, mistrovské
dílo převyšující všechna ostatní?“ Michelangelo
odpověděl: „Docela snadno. Prostě jsem odstranil
všechno, co nebyl David.“*

Přiznejme si to. Nedokážeme s jistotou říct, čím to, že zažíváme úspěch. Stejně tak si nejsme jistí tím, co nás činí šťastnými. Jistojistě ale víme, co naše pocity úspěchu a štěstí ničí. I když tenhle poznatek může znít velmi jednoduše, je zcela zásadní: negativní zkušenosti a znalosti (čeho se vyvarovat) mají mnohem větší sílu než ty pozitivní (co máme dělat).

Pokud se chceme vyhnout pastem v myšlení a chytřeji jednat, musíme na to jít jako Michelangelo: nesoustředíme se na Davida, ale na všechno to okolo, co k Davidovi nepatří, a toho se zbavujeme. V našem případě stačí, abychom se vystříhali omylů, jichž se dopouštíme v myšlení i konání, a naše přemýšlení a jednání se tak automaticky zlepší.

Řekové, Římané a středověcí myslitelé pro takový přístup měli i název: *via negativa*. Doslova to znamená

„negativní cesta“; tedy situace, kdy se něčeho zřekneme, něco opustíme nebo zredukujeme. Jako první se cestou via negativa vydala teologie – nedá se říct, co Bůh je; můžeme vyjádřit pouze, co Bůh není. Když to vztáhneme na dnešek: těžko říct, díky čemu a jak dosáhnout úspěchu. Jsme schopní pojmenovat jen to, co vyhlídky na úspěch hatí. Víc ale ani vědět nepotřebujeme.

Já sám jsem se jako podnikatel a zakladatel firmy v průběhu let nechal lapit do celé řady pastí v myšlení. Naštěstí se mi z nich vždy podařilo vyprostit, ale když dnes přednáším (z nějakého důvodu se nově přednáškám říká „keynotes“) a v publiku jsou lékaři, členové představenstev a dozorčích rad, manažeři, bankéři, politici nebo vládní činitelé, cítím s nimi spřízněnost. Jako bych byl se svými posluchači na téže lodi – my všichni se přece snažíme proplovat životem, aniž by nás strhl a pohltit nějaký vír. Teoretici mívají s via negativa potíže, praktici jí naopak velmi dobře rozumějí. Investorská legenda Warren Buffett tak o sobě a svém partnerovi Charliem Mungerovi píše: „Není to tak, že bychom se naučili obtížné obchodní záležitosti nějak řešit. Naučili jsme se však, jak se jim vyhnout.“ Via negativa.

Po „Pastech v myšlení“ nyní následuje „Umění správného rozhodování“. Možná se ptáte, jak se vlastně liší omyly v myšlení od záludností souvisejících s rozhodováním? Upřímná odpověď zní: nijak. Jen jsem pro těch následujících 52 kapitol potřeboval nový název knížky a tenhle mi připadal docela vhodný. Opět jde o texty, které jsem psal jako sloupky do následujících periodik: *Die Zeit*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* a *Schweizer Sonntags Zeitung*. Dohromady tedy obě knihy pokrývají stovku nejdůležitějších omylů, jichž se ve svém myšlení dopouštíme.

A já mám docela prosté přání: Kdyby se nám všem podařilo vyvarovat se těch nejzákladnějších myšlenkových pastí – ať už v soukromém či profesním životě anebo v rámci tvorby politických rozhodnutí –, mělo by to za následek kvantový skok k většímu blahobytu. Nepotřebujeme zkrátka být ještě chytřejší a nepotřebujeme ani žádné nové nápady a další aktivity; stačilo by nám jen, kdyby ubylo hlouposti. Cesta zlepšování je via negativa. Byl si toho vědom Michelangelo a před ním už i Aristotelés: „Moudrý člověk nemá za cíl najít štěstí, ale vyhnout se neštěstí.“ A nyní je na vás, jestli se k těm moudrým připojíte.

Rolf Dobelli, 2012



PROČ SE ČASTO SPOKOJÍME I S HLOUPÝMI DŮVODY

Obhajoba zdůvodněním

Zácpa na dálnici mezi Basilejí a Frankfurtem. Oprava silničního povrchu. Rozčílilo mě to a čtvrt hodiny jsem protrpěl jízdu krokem ve vyhrazeném pruhu v protisměru, dokud jsem ucpaný úsek neměl za sebou. Jak jsem si tedy myslel. O půl hodiny později jsem se opět zasekl, znovu kvůli opravě silnice. Ale bylo až s podivem, že teď to ve mě tolik popuzení nebudilo. Podél cesty stály v pravidelných rozestupech cedule: „Opravujeme tuto dálnici pro Vás.“

Ta zácpa mi připomněla pokus, který v sedmdesátých letech uskutečnila harvardská psycholožka Ellen Langerová. Vyčkávala v jedné knihovně, dokud se před kopírkou nevytvořila fronta. Pak se toho, co měl zrovna přijít na řadu, zeptala: „Pardon. Mám pět stránek. Pustíte mě prosím?“ Moc úspěšná nebyla. Poté svůj pokus zopakovala, ale tentokrát k prosbě přidala i vysvětlení: „Pustíte mě prosím? Mám naspěch.“ Ostatní ji pustili téměř vždy. Nijak to nepřekvapí, spěch je dostatečný důvod. Co ale překvapilo, byly pokusy následující. Opět si počkala, dokud se nevytvořila fronta: „Pardon, mám pět stránek. Pustíte mě prosím? Ráda bych si totiž udělala pár kopií.“ I teď ji téměř ve všech případech pustili, nehledě na to, jak byl ten

důvod směšný. Všichni přece stáli v té frontě proto, aby si něco okopírovali.

Když pro své jednání udáme nějaký důvod, setkáváme se s mnohem větší mírou pochopení a vstřícnosti. Překvapivé je, že často vlastně vůbec není potřeba, aby byl ten důvod smysluplný. Stačí nám zdůvodnění slůvkem „protože“. Nápis, který sděluje „Opravujeme tuto dálnici pro Vás“, je naprosto nadbytečný – co jiného by asi stavaři na dálnici prováděli? Stačí, abychom se podívali z okýnka, a je nám to jasné. A přece nás udaný důvod uklidňuje. Naopak nám vadí, když nějaké to „protože“ postrádáme.

Frankfurtské letiště, nástup do letadla je neustále odkládán. Pak zazní oznámení: „Váš let LH 1234 se zpozdí o tři hodiny.“ Šel jsem se zeptat dámy u vstupu na důvod. Bez úspěchu. Rozpálilo mě to do běla: To je příšerné, nechat nás čekat a vůbec nic nám nevysvětlit! Jindy nám bylo oznámeno: „Váš let LH 5678 se z provozních důvodů zpozdí o tři hodiny.“ Udaný důvod vůbec nic nevysvětluje, ale mně i jiným cestujícím stačil k tomu, abychom zůstali v klidu.

My lidé dychtíme po zdůvodněních pomocí „protože“. Potřebujeme to slůvko, i když nám vlastně nic neřekne. Dobře to ví každý, kdo působí v jakékoli vedoucí pozici. Pokud podřízeným nedokážete dát žádná „protože“, opustí je motivace. Nestačí jim sdělit, že smyslem vašeho obuvního závodu je výroba bot – ačkoliv to je jeho pravý účel. Potřebujete nějaký takovýto cíl: „Chceme našimi výrobky udělat revoluci na trhu s obuví“ (ať to znamená, co chce), nebo: „Zkrášlujeme dámské nohy – díky nám je tak krásnější celý svět!“

Ať už burza o půl procenta vzroste, nebo klesne, žádný komentátor nenapíše to, co by bylo nejbližší pravdě: že

jde o jev označovaný jako bílý šum – náhodný výsledek nekonečného množství pohybů na trhu. Čtenáři si žádají nějaký důvod a komentátor jim ho dodá: je přitom zcela vedlejší, co přesně řekne (obzvláště oblíbená jsou v tomto směru vyjádření šéfů centrálních bank).

Zeptá-li se vás někdo na to, proč jste nesplnili nějaký termín, odpovězte mu pokud možno takto: „Bohužel jsem se k tomu ještě nedostal/a.“ Taková informace vůbec nic neřekne (kdybyste se k tomu byli dostali, tak byste daný termín samozřejmě dodrželi), ale často je zcela postačující.

Jednou jsem pozoroval svou ženu, jak pečlivě třídila černé a modré prádlo. Zdálo se mi to nesmyslné, protože u této kombinace po mém soudu nehrozí žádná potíž s pouštějícími barvami. Alespoň když jsem byl student, tak společné praní nevadilo. „Proč dáváš zvlášť modrou a černou?“ zeptal jsem se jí. „Protože to radši peru odděleně.“ A mně to jako odpověď naprosto stačilo.

Shrnutí a podtrženo: Bez jasných „protože“ se neobejdeme. Tohle nenápadné slovíčko působí v lidské komunikaci jako mazací olej. Používejte ho co nejčastěji.



PROČ DĚLÁME LEPŠÍ ROZHODNUTÍ, KDYŽ SE ROZHODUJEME MÉNĚ

Únava z rozhodování

Týdny jste až do naprostého vyčerpání pracovali na podkladech k nějakému projektu. Pohráli jste si s powerpointovou prezentací, každá buňka v Excelu vám souhlasí, dějová linka vaší řeči okouzlí svou průzračnou logikou. Ten projekt je pro vás naprosto rozhodující. Když od šéfa dostanete zelenou, právě jste vykročili mezi vedení koncernu. Když ho ale smetou ze stolu, raději byste se měli poohlédnout po jiné práci. Asistentka vám pro prezentaci dává na výběr z následujících časových možností: od 8.00, od 11.30 anebo od 18.00. Který termín si vyberete?

Psycholog Roy Baumeister obložil stůl nepřeborným množstvím levného zboží – od tenisových míčků přes svíčky, trička, žvýkačky až po plechovky s Coca-Colou. Následně své studenty rozdělil do dvou skupin. Tu první nazval „Rozhodující“ a tu druhou „Nerozhodující“. Osobám v první skupině řekl: „Ukážu vám teď dva libovolné předměty a vy se musíte rozhodnout, kterému dáte přednost. Podle toho, jak si budete vybírat, na konci experimentu nějakou věc dostanete.“ Pokusným osobám ve druhé skupině sdělil: „Napište, co vás napadá při pohledu na každou věc zde na stole, a já vám na konci experimentu nějaký předmět daruju.“ Bezprostředně poté musel každý student strčit

ruku do ledové vody a vydržet v ní co možná nejdéle. Je to osvědčená psychologická metoda, která měří sílu vůle nebo vnitřní kázeň. Boj proti přirozenému popudu vytáhnout ruku z vody totiž opravdu vyžaduje silnou vůli.

Výsledek vypadal následovně: „Rozhodující“ vytáhli ruku z ledové vody mnohem dříve než ti „Nerozhodující“. Předchozí usilovná snaha učinit rozhodnutí je obrala o vůli – tento efekt byl potvrzen i v mnoha jiných experimentech.

Rozhodování je tedy namáhavé. Každý, kdo někdy po internetu konfiguroval laptop, či chystal nějakou dlouhou cestu včetně zajištění letenek, hotelů a dalších aktivit, ten pocit zná. Po všem tom porovnávání, rozmýšlení a rozhodování je člověk vysílený. Vědecky se to nazývá únava z rozhodování (anglicky *decision fatigue*).

Únava z rozhodování je nebezpečná. Jako spotřebitelé jsme náchylnější podlehnout reklamním sdělením a nakupovat na základě náhlých impulzů. Jako ti, kteří se rozhodujeme, snáze podléháme erotickým svodům. V kapitole o prokrastinaci uvidíme, že silná vůle funguje jako baterie. Po nějaké době se vyprázdní a musí se znovu dobít. Jak? Dáte si pauzu, uvolníte se, něco poijíte. Pokud má váš krevní oběh málo cukru v krvi, silná vůle slábne. IKEA tohle ví nadmíru dobře. Dlouhé chození podél nekonečných artiklů vystavovaného zboží má u spotřebitele za následek, že na něj padne únava z rozhodování. Proto se v obchodních domech IKEA nalézají restaurace přesně uprostřed obchůzky. IKEA se ráda vzdá části své marže ve prospěch švédských dortíků, jen abychom potom byli zase fit a rozhodli se třeba pro stojan na svíčky.

Čtyři vězni v jednom izraelském vězení požádali soud o prominutí části trestu a předčasné propuštění. První případ (soudní slyšení v 8.50) – Izraelec arabského původu,

třicetíměsíční trest za podvod. Druhý případ (v 13.27) – Izraelec židovského původu, šestnáctíměsíční trest za ublížení na těle. Třetí případ (v 15.10) – Izraelec židovského původu, šestnáctíměsíční trest za ublížení na těle. Čtvrtý případ (v 16.35) Izraelec arabského původu odsouzený na 30 měsíců za podvod.

Jak se soudci rozhodovali? Náboženství ani závažnost provinění nehrála takovou roli jako to, zda soudci cítili únavu z rozhodování. Žádostem 1 a 2 bylo vyhověno; hladina cukru v krevním oběhu soudců totiž byla dostatečně vysoká (ze snídaně a poté z oběda). Žádosti 3 a 4 však byly zamítnuty. Soudci nenalezli dostatek vůle, aby přistoupili na rizika spjatá s předčasným propuštěním. V důsledku toho zůstali u stávajícího statusu quo (což znamenalo, že dotyčný zůstane ve vězení). Procento „odvážných“ soudních rozhodnutí klesá v průběhu soudního zasedání ze 65 % na nulu, a pak se po přestávce okamžitě vyhoupane znovu na 65 %. Tolik k justici vážící s maximální péčí svá rozhodnutí. A to je také odpověď na úvodní otázku, v kolik hodin byste měli prezentovat svůj projekt nadřizným.



PROČ BYSTE NA SEBE NEVZALI HITLERŮV SVETR

Obavy z nákazy pouhým dotekem
(*contagion bias*)

Oblékli byste si čerstvě vypraný svetr, který kdysi nosil Adolf Hitler?

V devátém století, po rozpadu karolinské říše, se Evropa – a zvláště Francie – propadla zpět do doby bezvládní. Hrabata, hradní páni, rytíři a další místní panovníci se bez přestávky svářili a potýkali na svých územích. Bezohlední ostřílení žoldáci plenili selské dvory, znásilňovali ženy, rozdupávali vzrostlá pole obilí, odvlékali kněze a zapalovali kláštery. Ani církev ani sedláci nedokázali čelit šílenému válečnému puzení šlechty. V porovnání s rytíři byli téměř neozbrojení.

V desátém století napadlo biskupa z Auvergne řešení. Požádal knížata a rytíře, aby se v určený den dostavili na vybrané místo na jednom poli, aby tam spolu rokovali. Kněží, biskupové a opati mezitím posbírali všechny relikvie, na které ve svém okolí padli, a na tom poli je vystavili – šlo o části kostí mrtvých světců, cáry látek nasáklé krví, kameny a dlaždice, no prostě cokoli, čeho se daní svatí kdy dotkli. Biskup – tehdy velmi vážená osobnost – vybídl shromážděné urozené pány, aby se v přítomnosti všech těchto relikvií vzdali bezuzdného násilí a v budoucnu upustili od útoků na neozbrojený lid.

Aby svému požadavku dodal důraz, šermoval jim před očima zkrvavenými plátny a svatými ostatky. Respekt k relikviím musel být skutečně mocný; jednání tohoto francouzského biskupa se totiž stalo příkladem, jež následovalo mnoho dalších. Tento osobitý způsob apelu na svědomí se pod názvem „Boží pokoj“ (latinsky *pax Dei*) a Boží příměří (latinsky *treuga Dei*) rozšířil po celé Evropě. „V žádném případě bychom neměli podceňovat strach středověkých lidí ze svatých a jejich relikvií,“ komentuje to americký historik Philips Daileader.

Jako myšlenkoví potomci osvícenství se můžeme takovému nesmyslnému pověrečnému strachu jen smát. Ale počkejte – jak jste odpověděli na úvodní otázku? Vzali byste si na sebe Hitlerův svetr? Asi sotva, že? Je to překvapivé: ukazuje se tak, že ani my jsme dosud neztratili veškerý respekt k silám mimo naše chápání. Hitlerův svetr totiž čistě materiálně nemá s Hitlerem už nic do činění. Přesto k němu máme odpor.

Tento druh magického působení se nedá nijak snadno vyrušit. Paul Rozin spolu s kolegy z Pensylvánské university požádal pokusné osoby, aby přinesly fotku nějaké blízké osoby. Vědci poté přišpendlili fotografii do středu terče a vyzvali účastníky pokusu, aby se do cíle trefovali šipkami. Vždyť to mamince nijak neublíží, když její fotku propíchne pár šipek! A přesto lidé měli obrovské zábrany. Účastníci tohoto pokusu se trefovali mnohem hůře než kontrolní skupina s prázdným terčem. Ano, chovali se tak, jako by jim nějaká magická síla bránila mířit na obrázky jejich blízkých.

Propojení lidí s věcmi se prostě nedá ignorovat, i když už jsou dávno věci minulosti, anebo když jsou nemateriální povahy – jako například fotografie. Tak to postuluje myšlenková past obav z přímého dotyku (anglicky conta-

gion bias). Jedna má přítelkyně byla dlouhá léta válečnou korespondentkou státní televizní stanice France 2. Tak jako si pasažéři výletní lodě napříč Karibikem z každého navštíveného ostrova odvezou nějaký suvenýr, třeba slámák či pomalovaný kokosový ořech, má zase ona doma ve skříni plno suvenýrů z válečných konfliktů. Jednou z jejich posledních misí byl Bagdád v roce 2003. Pár hodin poté, co americká armáda zaútočila na sídlo vlády Saddáma Husajna, se jí podařilo vklouznout do jeho osobních komnat a v jídelně si bez zaváhání pomohla k šesti pozlaceným vinným sklenkám.

Když jsem ji nedávno v Paříži navštívil, podávala víno právě v těchto sklenkách. Každého z přítomných ta nádhra nadchla. „Dají se koupit u Lafayette?“ ptal se jeden z hostů. Lakonicky mu odpověděla: „To byly původně skleničky Saddáma Husajna.“ Jedna kolegyně rozčileně vyplivla víno nazpět do sklenice a hystericky se rozkašlala. Nemohl jsem si pomoci a ještě jsem si přisadil: „Viš, kolik molekul, které měl ve svých plicích už Saddám, s každým dalším nádechem vdechuješ? Zhruba miliardu.“ Záchvat kašle ještě zesílil.

