

Rolf Dobelli

52 chyb,
kterých
se zkuste
vyvarovat

Umění správného rozhodování

VYŠEHRAÐ

Rolf Dobelli
Die Kunst des klugen Handelns
52 Irrwege, die Sie besser anderen überlassen

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 978-80-7429-356-6

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 Vytěšňování 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 výtvary 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 zřídka 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 automatickylepší.

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 plout 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 MÁME PŘI PLÁNOVÁNÍ TAK VELKÉ OČI

Omyl plánování

Ráno si sestavíte seznam úkolů pro daný den. Jak často se stane, že je máte večer všechny zpracované, hotové? Vždycky to zvládnete? Nebo řekněme obden? Možná tak jednou za týden? Pokud fungujete jako většina lidí, tak se vám pouze jednou za dvacet dní podaří, že máte na konci pracovního dne odfajfkovány úplně všechny vytyčené úkoly. Máte zkrátka v úmyslu zvládnout toho příliš mnoho. Přímo nesmyslně mnoho. Což by bylo prominutelné, kdybyste právě spadli z Měsíce. Ale vy si přece děláte seznamy úkolů už roky, ne-li desetiletí. Mohli bychom tedy vycházet z toho, že byste svou schopnost vyřizovat věci neměli každý den systematicky přeceňovat. To není žádné triviální zjištění, neboť i v jiných oblastech se učíte na základě zkušenosti. Ale proč vám není zkušenost nic platná, když jde o plánování? Ačkoliv víte, že většina vašich dřívějších odhadů byla příliš optimistická, i nadále si zcela vážně myslíte, že dneska je váš plán výjimečně realistický (a splníte ho). Nositel Nobelovy ceny za ekonomii Daniel Kahneman to nazývá omylem plánování (anglicky: *planning fallacy*).

Studenti posledního semestru musí obvykle napsat a odevzdat tzv. ročníkovou práci. Kanadský psycholog

Roger Buehler a jeho vědecký tým zadali své končící třídě dvě otázky. Studenti měli udát, kdy práci a) odevzdají v „realistickém termínu“ a kdy ji dokončí, pokud b) „všechno půjde špatně a nic se nebude dařit“. Výsledek: Jen 30 % studentů dodrželo vlastní „realistický“ termín. V průměru potřebovali skoro dvakrát tolik času, dokonce o celých sedm dní víc, než udával nejčernější scénář z kategorie „nic se nedaří“.

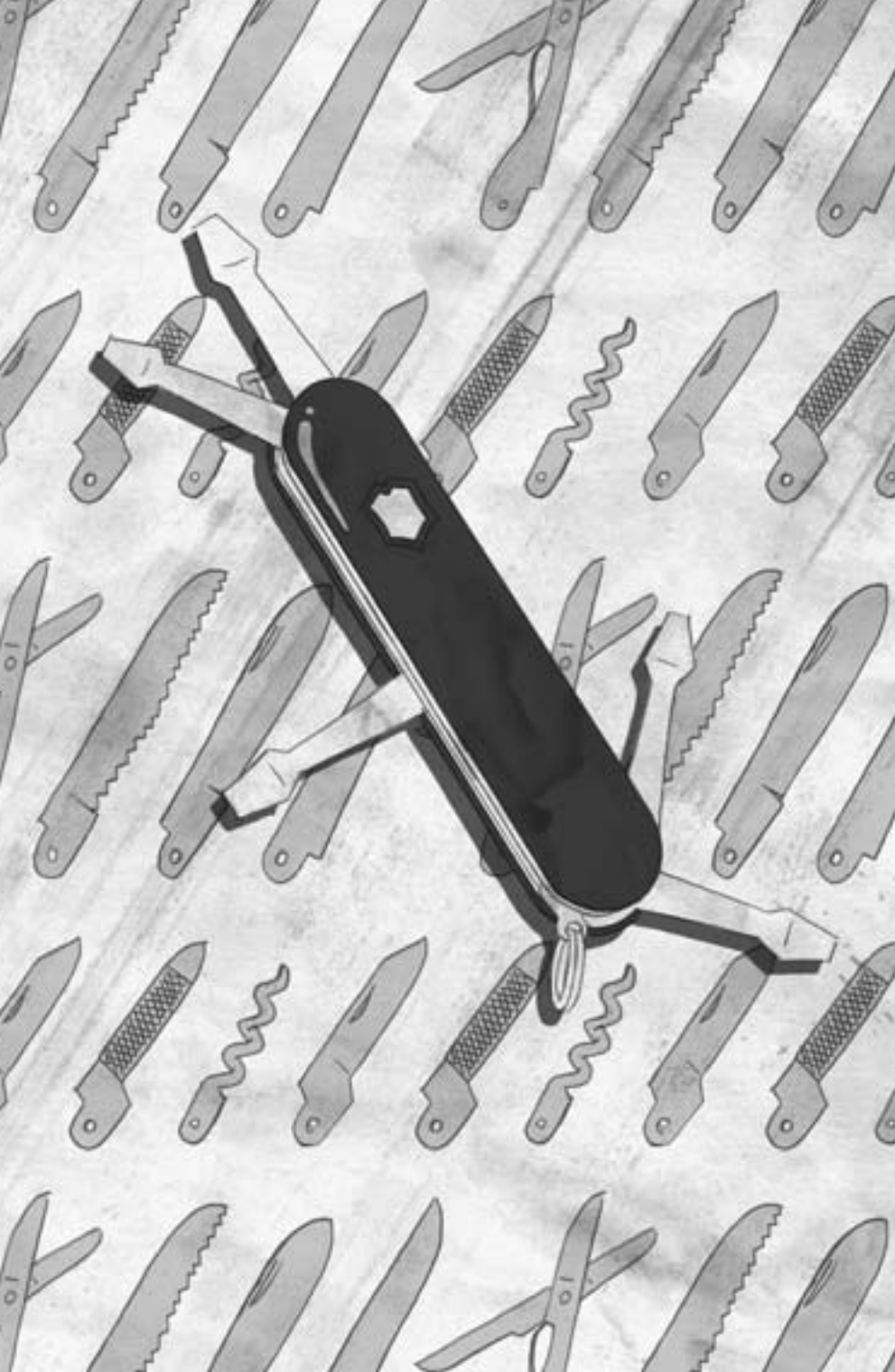
Obzvláště široce rozšířené jsou omyly v plánování v oblastech, kde lidé vzájemně spolupracují – v hospodářství, vědě a politice. Časová náročnost a prospěch z různých projektů bývají jako veličiny nadhodnocené – zcela v protikladu k nákladům a rizikům, která se systematicky podceňují. Opera ve tvaru mušle v Sydney byla naplánována v roce 1957. Dokončení stavby se chystalo na rok 1963 a náklady měly být 7 milionů dolarů. Jak tento cíl dopadl? Opera se otevřela v roce 1973 a stála celkem 102 milionů dolarů. To je čtrnáctkrát tolik!

Proč neumíme plánovat? První důvod: přání je otcem myšlenky. Chceme patřit mezi ty úspěšné, chceme být těmi, kteří stihnou všechno, co si předsevzali. Za druhé: příliš silně se zaměřujeme na samotný projekt a odstíňujeme ostatní vlivy, které se nám ve vztahu k danému projektu zdají nepatřičné. Nassim Taleb popisuje ve své knize *Černá labuť*, jak mělo jedno kasino v Las Vegas perfektně spočítaná rizika a zisky. A přece se v tom podniku staly tři věci, které ho málem přivedly k bankrotu. Kasino přišlo o 100 milionů dolarů, protože během jednoho představení tam jistou celebritu napadl tygr (Roy ze „Siegfried & Roy“). Jeden zaměstnanec zašantročil daňové formuláře a hrozilo, že kasino přijde o licenci. A do třetice byla unesena dcera vlastníka kasina a ten, aby měl na výkupné, sáhl do pokladny kasina. S něčím takovým samozřejmě nikdo nepočítal, ale jsou to

přesně takovéhle zcela neočekávané události – a nemusí být ani z poloviny tak dramatické –, které zhatí naše plány. To se týká také našich běžných denních plánů: dcera třeba spolkně rybí kost. Autobaterie se rozhodne stávkovat. Na stole přistane nabídka ke koupi domu a je třeba ji neodkladně prodiskutovat.

Plánovat ještě přesněji – bylo by to řešení? Ne, nebylo. Co nejdetailnější plánování krok za krokem dokonce omyly v plánování zesiluje, protože se jen o to víc soustředíme na konkrétní projekt a přestaneme úplně myslet na možné neočekávané události.

Co tedy s tím? Poradíme se s minulostí. Zaměříme svůj pohled nikoliv dovnitř – na náš vlastní projekt –, nýbrž velmi tvrdě ven, na srovnatelné záměry a plány. Pokud podobné projekty trvaly tři roky a zhlty pět milionů, stane se něco podobného pravděpodobně i tomu vašemu, a je jedno, jak přesný plán vyvíjíte. A, což je hodně důležité, zaveďte si takzvaná „sezení premortem“ (doslova: „předsmrtná“) těsně před tím, než se má rozhodnout o spuštění chystaného projektu. Americký psycholog Gary Klein doporučuje pronést před shromážděným týmem tuto krátkou řeč: „Představte si dnešek za jeden rok. Plán, který teď máme na papíře, jsme realizovali. Výsledek je katastrofální. Máte nyní pět až deset minut na to, abyste krátce popsali příběh této katastrofy.“ Fiktivní příběhy vám pak vyjeví, jak by se také mohly věci vyvíjet.





PROČ BYCHOM SE MĚLI VYHÝBAT AKTUÁLNÍM ZPRÁVÁM

Čím klamou novinky

Zemětřesení na Sumatře. Pád letadla v Rusku. Muž držel třicet let dceru ve sklepě. Heidi Klum se rozchází se Sealem. V Deutsche Bank si vyplácejí neslýchané platy. Atentát v Pákistánu. V Mali odstoupil prezident. Padl nový světový rekord v hodu koulí. Musíme tohle vědět?

Jsme tak dobře informovaní – a přece toho víme tak málo. Proč? Protože jsme před dvěma sty lety vynalezli jistou toxickou formu vědění: „novinky“, zprávy z celého světa. Nejčerstvější zprávy jsou však pro duši tím, čím je pro tělo cukr. Novinky dobře chutnají, jsou lehce stravitelné – a dlouhodobě vysoce škodlivé.

Před třemi lety jsem započal takový experiment. Rozhodl jsem se úplně přestat s konzumací aktuálních zpráv. Odhlásil jsem všechno předplatné na noviny a časopisy. Zbavil jsem se televize i rádia. Vymazal jsem aplikace na zprávy i ze svého iPhone. Nedotkl jsem se už ani jednoho jediného výtisku zdarma rozdáváných novin a když přede mnou někdo rozevřel noviny v letadle, díval jsem se jinam. První týdny byly těžké. Opravdu hodně těžké. Trpěl jsem neustálým strachem, že mi něco unikne. Ale za nějakou dobu se dostavil nový životní pocit. Výsledek po třech letech zní: jasnější přemýšlení, hodnotnější

náhledy, kvalitnější rozhodování a mnohem víc času. A co je nejlepší: ještě se mi nestalo, že by mi ušlo něco opravdu důležitého. Moje sociální kontakty – a teď nemyslím Facebook, nýbrž opravdové vztahy s přáteli a známými z masa a krve – skvěle fungují i jako filtr na zprávy.

Důvodů, proč se zprávám o aktuálním dění vyhýbat co největším obloukem, je dvanáct do tuctu. Uvedme si tři nejzásadnější. Za prvé: Náš mozek reaguje nepřiměřeně silně na skandální, šokující, jednotlivců se týkající, hlasité a rychle se měnící podněty – a nepřiměřeně slabě na abstraktní, komplexní informace, které vyžadují další interpretaci. Ti, kdo vytvářejí zprávy, tohoto principu využívají. Strhující příběhy, co nejvýraznější obrázky a „fakta“, která nemůžou nebudit rozruch, si získávají naši pozornost. Celý ten obchodní model je založený na tom, že reklama, která zprávařský cirkus financuje, se prodává jen tehdy, když je vidět. Má to za následek, že se systematicky musí upozadovat všechno, co je komplexní, abstraktní a neatakují to pozornost tak hlasitě, ačkoliv by obsah tohoto typu byl pro naše životy a naše porozumění světu mnohem přínosnější. Kvůli tomu, že jsme konzumenti aktuálních zpráv, máme při tom, co děláme, zkreslenou představu o různých rizicích. Ti, kdo sledují poslední dění, přisuzují většině témat naprosto mylnou váhu. Rizika, o kterých čtou v tisku, totiž nepředstavují ty opravdové hrozby.

Za druhé: Aktuální zprávy nejsou podstatné. Za posledních dvanáct měsíců jste mohli zhltnout něco kolem deseti tisíc zpráviček – je to zhruba třicet krátkých zpráv denně. Buďte teď naprosto upřímní a jmenujte z nich jednu, která vám umožnila učinit lepší rozhodnutí – ať už v životě, v kariéře, v podnikání –, než k jakému byste došli, kdybyste tu zprávu neznali. Nikdo, komu jsem tuto otázku položil, si nevybavil víc než dvě zprávy – z celkového

počtu deseti tisíc. Co do relevantnosti ten poměr vychází dost nepříznivě. Lobby zprávařských organizací by nás totiž ráda udržela ve víře, že si s jejich pomocí zajišťujeme náskok před konkurencí. Mnoho z nás se na to nechá nachytat. Ve skutečnosti však není konzumace novinek předností, nýbrž konkurenční nevýhodou. Pokud by konzumace novinek lidi skutečně někam posouvala, měli by novináři jisté místo na špičce příjmové pyramidy. Tam ale nejsou, ba naopak.

Za třetí: Mrhání časem. Průměrný člověk za týden promrhá půl pracovního dne sledováním aktuálních zpráv. Posuzováno globálně se jedná o nedozírnou ztrátu produktivity. Vezměme si teroristické útoky v Bombaji v roce 2008. Teroristé tam z chladnokrevné touhy po odplatě zabili dvě stě lidí. Představte si, že miliarda obyvatel planety Země této tragédii věnovala v průměru jednu hodinu pozornosti. Lidé sledovali zprávy a dívali se na klábosení všemožných „expertů“ a „komentátorů“ v televizních pořadech. Ten odhad asi realitě není příliš vzdálený, vždyť jen samotná Indie má víc než miliardu obyvatel. Ale dobře, počítejme s konzervativními čísly. Miliarda lidí vynásobená jednou hodinou pozornosti rovná se miliarda hodin odvedené pozornosti. Když to přepočítáme, dá se říct, že sledování aktuálních zpráv stálo životní čas dvou tisíc lidí – to je desetkrát víc, než kolik jich měl na svědomí ten atentát. Zní to až absurdně, ale je to tak.

Když se vám podaří vymýtit jakýkoli jiný omyl v myšlení či jednání z té stovky popsanych, nepřinese vám to takový užitek, jako když se vám podaří vzdát se sledování zpráv. Bojíte se, že si kvůli ignorování aktuálních zpráv budete na večírcích připadat mimo? No, možná vám sice unikne, že se někde na Sibiři rozbilo letadlo na padrt, ale budete schopni mnohem hlubšího porozumění věcem, jež spolu

často zdánlivě ani nesouvisejí. A právě o ty se můžete s ostatními podělit. Nemějte žádné zábrany a vyprávějte o své novinové dietě ostatním. Budou vám naslouchat s jistou fascinací. Zkrátka a dobře, vzdejte se konzumování novinek, a to bezezbytku. Místo toho čtěte dlouhé články osvětlující pozadí jevů a knihy. Vždyť neexistuje nic lepšího, jak porozumět světu, než knihy.

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

Vydalo nakladatelství Vyšehrad, spol. s r. o.,
v Praze roku 2013 jako svou 1166. publikaci

Odpovědný redaktor Martin Žemla

Vydání první. AA 6,35. Stran 240

Vytiskla tiskárna Omikron Praha spol. s r. o.

Doporučená cena 248 Kč

Nakladatelství Vyšehrad, spol. s r. o.

Praha 3, Víta Nejedlého 15

e-mail: info@ivysehrad.cz

www.ivysehrad.cz

ISBN 978-80-7429-356-6