



ŠŮM

O chybách v ľudskom úsudku

DANIEL
KAHNEMAN

AUTOR BESTSELLERU *MYSLENIE RÝCHLE A POMALÉ*
NOSITEĽ NOBELOVEJ CENY ZA EKONÓMIU

OLIVIER SIBONY
CASS R. SUNSTEIN

AKTUELL

AKTUELL

DANIEL KAHNEMAN
OLIVIER SIBONY
CASS R. SUNSTEIN

ŠUM

**O CHYBÁCH
V LUDSKOM ÚSUDKU**

ŠUM

O CHYBÁCH
V LUDSKOM ÚSUDKU

DANIEL KAHNEMAN
OLIVIER SIBONY
CASS R. SUNSTEIN

Dielo je autorsky chránené. Všetky práva, najmä rozmnožovať a rozširovať, rovnako ako právo prekladu, sú vyhradené. Žiadna časť tohto diela sa nesmie bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv reprodukovať, spracovávať, rozmnožovať alebo rozširovať vo forme fotokópií, mikrofilmov a ani inými metódami použitia elektronických systémov ukladania do pamäte.

Daniel Kahneman, Olivier Sibony a Cass R. Sunstein: Šum

Z anglického originálu Noise, ktorý vydalo vydavateľstvo Little, Brown Spark, an imprint of Little, Brown and Company, a division of Hachette Book Group, Inc., New York, USA.

Copyright © 2021 by Daniel Kahneman, Olivier Sibony and Cass R. Sunstein

All rights reserved.

Všetky práva vyhradené.

Translation © Mgr. Zuzana Jánska 2024

Jacket design © HarperCollinsPublishers Ltd 2021

Jacket images © Shutterstock

Redakčne upravila: RNDr. Magdalena Borovcová

Sadzba a zalomenie: Miloš Sálus

Tlač: FINIDR, s.r.o., Český Těšín, Česká republika

Vydal AKTUELL vydavateľstvo, s.r.o., Bratislava, Slovenská republika

Slovak edition © AKTUELL 2024

ISBN 978-80-89873-39-5

Pre Noga, Ori a Gili – DK

Pre Fantin a Léliu – OS

Pre Samanthu – CRS

OBSAH

Úvod	11
------------	----

PRVÁ ČASŤ ■ KDE VŠADE HLADAŤ ŠUM (17)

1. Šum v určovaní trestov	19
2. Zašumený systém	27
3. Jednorazové rozhodnutia	36

DRUHÁ ČASŤ ■ MYSEĽ AKO MERACÍ PRÍSTROJ (41)

4. Je to vec úsudku	45
5. Chyba merania	55
6. Analýza šumu	67
7. Príležitostný šum	76
8. Ako skupiny zosilňujú šum	88

TRETIA ČASŤ ■ ŠUM V PREDIKTÍVNYCH ÚSUDKOCH (99)

9. Úsudky a modely	102
10. Pravidlá úsudkov bez šumu	112
11. Objektívna nevedomosť	124
12. V údolí normálnosti	133

ŠTVRTÁ ČASŤ ■ AKO VZNIKÁ ŠUM (143)

13. Heuristiky, skreslenia a šum	145
14. Operácia porovnávania	158
15. Škály	167
16. Vzorce	178
17. Zdroje šumu	186

PIATA ČASŤ ■ ZLEPŠOVANIE ÚSUDKOV (195)

18. Lepší sudcovia robia lepšie úsudky	199
19. Odbúranie skreslenia a hygiena rozhodovania	209
20. Sekvenovanie informácií vo forenznej vede	217
21. Selekcia a agregácia v prognostike	229
22. Usmernenia v medicíne	241
23. Definovanie škály pri hodnotení výkonu	253
24. Štruktúra úsudkov pri prijímaní zamestnancov	265
25. Protokol čiastkových hodnotení	276

ŠIESTA ČASŤ ■ OPTIMÁLNY ŠUM (287)

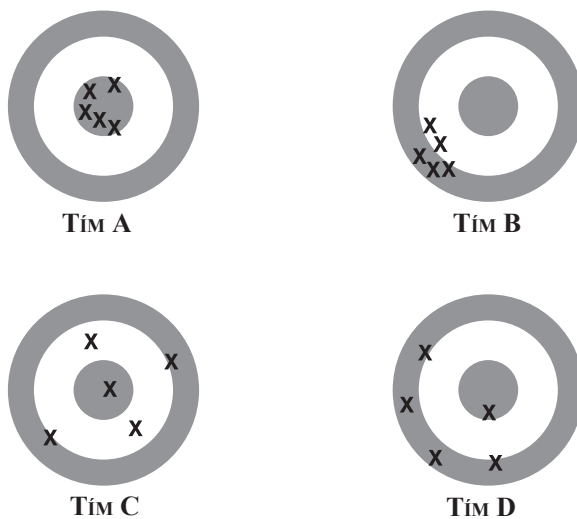
26. Náklady na znižovanie šumu	291
27. Dôstojnosť	299
28. Pravidlá alebo normy?	308
Zhrnutie a záver	318
Epilóg	331
Príloha A Ako urobiť audit šumu	332
Príloha B Kontrolný zoznam pre pozorovateľa rozhodovania	338
Príloha C Oprava predpovedí	341
Poznámky	345
Podakovanie	383
Register	385

ÚVOD

DVA DRUHY CHÝB

Predstavte si skupinu priateľov, ktorí sa vyberú na strelnicu. Tam vytvoria štyri tímy, každý s piatimi členmi. Všetci používajú jednu pušku a každý vystrelí raz. Obrázok 1 znázorňuje ich výsledky.

V ideálnom svete by každá strela trafila presne do stredu terča.



Obrázok 1: Štyri tímy

Tímu A sa to takmer podarilo. Ich strely sú zoskupené tesne okolo stredu terča, čo je takmer dokonalý výsledok.

Strely tímu B možno označiť ako *skreslené*, pretože jeho strely mieria systematicky mimo stred. Obrázok naznačuje, že skreslenie je konzistentné, takže umožňuje určitú predpoveď. Ak by niektorý z členov tímu vystrelil ešte raz, je takmer isté, že by trafil rovnaké miesto ako pri prvých piatich strelách. Konzistentnosť skreslenia nabáda aj k určitému kauzálnemu vysvetleniu: možno mala puška vychýlené zameriavanie.

Strely tímu C nazývame *zašumené*, pretože sú naširoko rozptýlené. Nie je tu žiadne zjavné skreslenie, pretože strely sú umiestené zhruba okolo stredu terča. Ak by jeden z členov tímu vystrelil ešte raz, vôbec by sme nevedeli odhadnúť, ktoré miesto pravdepodobne zasiahne. Okrem toho nám nenapadá žiadna zaujímavá hypotéza, ktorá by výsledok tímu C vysvetľovala. Vieme, že jeho členovia sú slabí strelci. Nevieme, prečo sú ich strely natoľko zašumené.

Výsledok tímu D je zároveň *skreslený* aj *zašumený*. Rovnako ako pri tíme B, aj jeho strely mieria systematicky mimo cieľa; a tak ako pri tíme C, jeho strely sú veľmi rozptýlené.

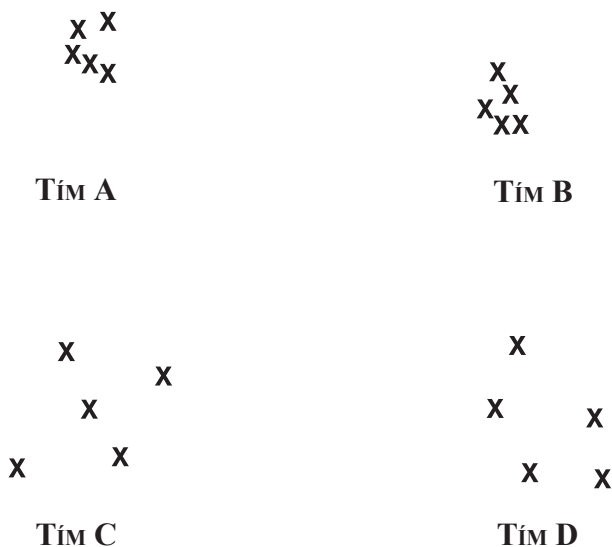
Ale toto nie je kniha o streľbe na cieľ. Našou témou sú ľudské chyby. Skreslenie a šum – systematické odchýlky a náhodné rozptýlenia – to sú rôzne zložky týchto chýb. Terče názorne ilustrujú, aký je medzi nimi rozdiel.

Streľba na terč je metaforou toho, čo sa môže v ľudskom úsudku pokažiť, najmä pri rôznych rozhodnutiach, ktoré ľudia prijímajú v mene organizácií. V týchto situáciách sa vyskytujú dva typy chýb znázornené na obrázku 1. Niektoré úsudky sú *skreslené*; systematicky mieria mimo. Iné úsudky sú *zašumené*, pretože ľudia, od ktorých sa očakáva zhoda, ich umiestňujú na veľmi odlišné miesta okolo terča. Bohužiaľ, mnoho organizácií je pri rozhodovaní zaťažených skreslením aj šumom.

Obrázok 2 ilustruje základný rozdiel medzi skreslením a šumom. Zobrazuje to, čo by ste videli na strelnici, keby vám ukázali len zadné strany terčov, na ktoré tímy strieľali, bez akéhokoľvek označenia stredu terča, na ktorý mierili.

Zo zadnej strany terčov nevieme určiť, či je bližšie k stredu tím A alebo tím B. Ale na prvý pohľad vidíme, že tímy C a D sú *zašumené*, kým tímy A a B nie. V skutočnosti viete o rozptyle toho presne toľko ako na obrázku 1. Vo všeobecnosti šum charakterizuje to, že ho môžete rozpoznať a zmerať, aj keď neviete nič o cieľi (správnom úsudku) alebo skreslení.

Práve túto všeobecnú vlastnosť šumu využijeme v tejto knihe, pretože mnohé naše závery vychádzajú z úsudkov, ktorých skutočnú odpoveď



Obrázok 2: Pohľad na zadnú stranu terčov

nepoznáme alebo ju dokonca poznať nemôžeme. Keď lekári určia rôzne diagnózy tomu istému pacientovi, môžeme ich nezhody skúmať bez toho, aby sme vedeli, čo pacienta trápi. Keď filmoví producenti odhadujú trh pre nový film, môžeme študovať variabilitu ich odpovedí bez toho, aby sme vedeli, koľko film napokon zarobil alebo či ho vôbec natočili. Nemusíme vedieť, kto má pravdu, aby sme zmerali, ako veľmi sa líšia úsudky v tom istom prípade. Na meranie šumu nám stačí pozrieť sa na zadnú stranu terča.

Ak chceme pochopiť chyby v úsudkoch, musíme porozumieť skresleniu aj šumu. Ako zistíme, niekedy je šum ten vážnejší problém. V bežných rozhovoroch o chybách v úsudkoch ľudí a organizácií po celom svete sa však šum rozpoznáva len zriedka. Skreslenie je hviezdou večera. Šum hrá vedľajšiu rolu, zvyčajne mimo javiska. Témou skreslenia sa zaoberajú tisíce vedeckých článkov a desiatky populárnych kníh, ale len máloktorá z nich sa zmieňuje o šume. Táto kniha je naším pokusom o nastolenie rovnováhy.

Pri rozhodovaní v reálnom svete je množstvo šumu často neskutočne vysoké. Niekoľko príkladov alarmujúceho množstva šumu v situáciách, v ktorých záleží na presnosti:

- *Zdravotníctvo je zašumené.* V prípade toho istého pacienta sú rôzni lekári schopní odlišne posudzovať, či má rakovinu kože, rakovinu prsníka,

ochorenie srdca, tuberkulózu, zápal pľúc, depresiu a množstvo ďalších ochorení. Šum je obzvlášť silný v psychiatrii, kde je subjektívny úsudok veľmi dôležitý. Značný šum sa však vyskytuje aj v oblastiach, kde by sme to nečakali, napríklad pri vyhodnocovaní röntgenových snímok.

- *Rozhodnutia o zverení detí do starostlivosti sú zašumené.* Sociálni pracovníci na ochranu detí musia posúdiť, či deti neohrozuje zneužívanie, a ak áno, či je vhodné umiestniť ich do náhradnej starostlivosti. Systém podlieha šumu, pretože niektorí pracovníci majú oveľa väčšiu tendenciu posielat' dieťa do náhradnej starostlivosti ako iní. O niekoľko rokov neskôr sa u týchto nešťastných detí, ktoré prísni sociálni pracovníci zverili do pestúnskej starostlivosti, prejavila vyššia miera delikvencie, vyššia miera pôrodnosti u mladistvých dievčat a všeobecne nižšie príjmy.
- *Predpovede sú zašumené.* Profesionálni prognostici ponúkajú veľmi variabilné predpovede o pravdepodobnom predaji nového výrobku, pravdepodobnom raste miery nezamestnanosti, pravdepodobnosti bankrotu problémových spoločností a takmer všetkého ostatného. Nielenže sa nezhodnú navzájom, ale často ani sami so sebou. Keď napríklad tých istých softvérových vývojárov v dvoch rôznych dňoch požiadali, aby odhadli čas dokončenia tej istej úlohy, ich odhadované hodiny sa líšili v priemere o 71 %.
- *Posudzovanie žiadosti o azyl je zašumené.* To, či žiadateľ a o azyl Spojené štáty prijmú, je do určitej miery lotéria. Štúdia prípadov, ktoré boli náhodne pridelené rôznym sudcom, zistili, že jeden sudca prijal 5 % žiadateľov, zatiaľ čo iný až 88 %. Názov štúdie hovorí za všetko: „Utečenecká ruleta“. (Podobných ruliet uvidíme ešte veľa.)
- *Personálne rozhodnutia v organizáciách sú zašumené.* Pracovníci, ktorí robia pohovory s uchádzačmi o zamestnanie, hodnotia tých istých ľudí veľmi rozdielne. Hodnotenia výkonu tých istých zamestnancov sú tiež veľmi variabilné a závisia viac od osoby, ktorá hodnotenie robí, ako od výkonu hodnoteného.
- *Rozhodnutia o prepustení na kauciu sú zašumené.* Či bude obvinená osoba prepustená na kauciu, alebo ju až do súdneho procesu pošlú do väzenia, čiastočne závisí od osoby sudcu, ktorý bude prípad riešiť. Niektorí sudcovia sú oveľa zhovievavejší ako iní. Výrazne sa tiež líšia v hodnotení toho, ktorí obvinení predstavujú najvyššie riziko úteku alebo recidívy.
- *Forenzné vedy sú zašumené.* Identifikáciu odtlačkov prstov sme si zvykli považovať za neomylnú. Odborníci na daktyloskopiu sa však niekedy nezhodnú v tom, či sa odtlačok nájdený na mieste činu zhoduje

s odtlačkom podozrivého. Nielenže sa nezhodnú, ale tí istí odborníci občas pri rôznych príležitostiach prijímajú rozporuplné rozhodnutia o jednom a tom istom odtlačku. Podobné odchýlky boli zdokumentované aj v iných forenzných vedách, dokonca aj pri analýze DNA.

- *Rozhodnutia o udeľovaní patentov sú zašumené.* Autori známej štúdie o patentových prihláškach zdôrazňujú, že je v tom mnoho šumu: „To, či úrad patent udeľí alebo zamietne, významne súvisí s tým, ktorému prieskumovému pracovníkovi je prihláška pridelená.“ Táto rozdielnosť je samozrejme zarážajúca z hľadiska spravodlivosti.

Všetky tieto zašumené situácie sú len špičkou veľkého ľadovca. Kdekoľvek sa pozriete na ľudské úsudky, pravdepodobne nájdete šum. Ak chceme zlepšiť kvalitu úsudkov, musíme prekonať šum aj skreslenie.

Táto kniha je rozdelená na šesť častí. V prvej časti skúmame rozdiel medzi šumom a skreslením a ukazujeme, že verejné aj súkromné organizácie môžu byť zašumené, niekedy až šokujúco. Aby sme si tento stav uvedomili, začneme s úsudkami v dvoch oblastiach. Prvá sa týka súdnych rozsudkov (teda verejného sektora). Druhá poistenia (teda súkromného sektora). Na prvý pohľad sa tieto dve oblasti výrazne odlišujú. Ale vo vzťahu k šumu majú veľa spoločného. Ukážeme si to na audite šumu, ktorého cieľom je zmerať mieru nezhody medzi odborníkmi posudzujúcimi rovnaké prípady v rámci jednej organizácie.

V druhej časti skúmame podstatu ľudského úsudku a ako merať presnosť a chybovosť. Úsudky sú náchylné podliehať skresleniu aj šumu. Opisujeme nápadnú paralelu v úlohách týchto dvoch typov chýb. Vysvetľujeme príležitostný šum, čo je variabilita v posudzovaní toho istého prípadu tou istou osobou alebo skupinou v rôznych situáciách. V skupinovej diskusii vzniká prekvapivo veľa príležitostného šumu kvôli zdanlivo nepodstatným faktorom, napríklad kvôli tomu, kto hovorí prvý.

Tretia časť sa hlbšie zameriava na jeden typu úsudku, ktorý skúma obširnejšie: prognostický úsudok. Skúmame kľúčovú výhodu pravidiel, vzorcov a algoritmov v porovnaní s ľuďmi pri vytváraní predpovedí: na rozdiel od všeobecného presvedčenia nejde ani tak o lepšiu znalosť pravidiel, ale o absenciu šumu. Zaoberáme sa najvyššou hodnotou kvality prediktívneho úsudku – objektívnou neznalosťou budúcnosti – a tým, ako spolu so šumom obmedzuje kvalitu predpovede. V závere sa venujeme otázke, ktorú ste si už takmer určite položili: ak je šum naozaj všade, prečo ste si ho nikdy nevšimli?

Štvrtá časť je venovaná ľudskej psychológii. Vysvetľujeme hlavné príčiny šumu. Patria k nim interpersonálne rozdiely vyplývajúce z rôznych faktorov

vrátane osobnosti a kognitívneho štýlu, idiosynkratické rozdiely v posudzovaní rôznych hľadísk a rôzne spôsoby použitia tých istých stupníc. Skúmame, prečo si ľudia nevšímajú šum a často ich neprekvapia udalosti a úsudky, ktoré nemohli predvídať.

Piata časť sa zaoberá praktickou otázkou, ako môžete zlepšiť svoje úsudky a predchádzať chybám. (Čitatelia, ktorí sa zaujímajú predovšetkým o to, ako prakticky zredukovať šum, môžu preskočiť diskusiu o problémoch predpovedania a psychológie posudzovania v tretej a štvrtej časti a prejsť priamo na túto časť.) Venujeme sa snahám, ako riešiť šum v zdravotníctve, podnikaní, vzdelávaní, štátnej správe a inde. Predstavujeme niekoľko techník na zníženie šumu, ktoré súhrnne nazývame *hygiena rozhodovania*. Opisujeme päť prípadových štúdií z oblastí, kde sa vyskytuje veľa zdokumentovaného šumu a v ktorých ľudia vynakladajú trvalé úsilie na jeho zníženie s rôznym stupňom úspechu. Z toho všetkého sa môžeme poučiť. Prípadové štúdie zahŕňajú nespoľahlivé lekárske diagnózy, hodnotenie výkonnosti, forenzné vedy, rozhodnutia o prijímaní zamestnancov a prognózy vo všeobecnosti. V závere ponúkame systém, ktorý nazývame *protokol čiastkových hodnotení*: všeobecný prístup k hodnoteniu možností, ktorý zahŕňa niekoľko kľúčových postupov hygieny rozhodovania a ktorého cieľom je dosahovať menej zašumené a spoľahlivejšie úsudky.

Aká je správna úroveň šumu? Na túto otázku odpovie šiesta časť. Možno vás to prekvapí, ale správna úroveň nie je nulová. V niektorých oblastiach je totiž nereálne eliminovať šum. V iných oblastiach by to bolo príliš nákladné. A v ďalších oblastiach by úsilie o zníženie šumu ohrozilo dôležité hodnoty konkurencie. Snaha o odstránenie šumu by mohla napríklad ohroziť morálku a vyvolať v ľuďoch pocit, že sa s nimi zaobchádza ako so súčiastkami v stroji. Ak sú súčasťou odpovede algoritmy, vyvolávajú rôzne námietky; niektorými z nich sa budeme zaoberať. Napriek tomu je súčasná úroveň šumu neprijateľná. Naliehavo sa obraciame na súkromné aj verejné organizácie, aby vykonali audity šumu a s nebyvalou vážnosťou vyvinuli väčšie úsilie na jeho zníženie. Organizácie by tak mohli znížiť všadeprítomnú nespravodlivosť – a v mnohých oblastiach znížiť náklady.

Každú kapitolu preto končíme stručnými návrhmi vo forme citátov. Tieto výroky môžete použiť tak, ako sú, alebo si ich prispôbiť pre akékoľvek oblasti, ktoré vás zaujímajú, či už sa týkajú zdravia, bezpečnosti, vzdelávania, financií, zamestnania, zábavy alebo niečoho iného. Pochopiť problém šumu a pokúsiť sa ho vyriešiť, je trvalou prácou a spoločným úsilím. Každý z nás má možnosť k nej prispieť. Knihu sme písali v nádeji, že sa nám podarí túto možnosť využiť.

PRVÁ ČASŤ

KDE VŠADE HLADAŤ ŠUM



Je neprípustné, aby podobné osoby odsúdené za rovnaký trestný čin dostali diametrálne odlišné tresty – napríklad päť rokov väzenia pre jedného a podmiennečný trest pre druhého. A predsa sa na mnohých miestach niečo také deje. Je isté, že systém trestného súdnictva je poznačený aj skreslením. V prvej kapitole sa však zameriavame na šum – a najmä na to, čo sa stalo, keď naň upozornil vážený sudca, vyhlásil ho za škandalózne a potom začal krížovú výpravu, ktorá v istom zmysle zmenila svet (hoci nie dostatočne). Náš príbeh sa stal v Spojených štátoch, ale sme presvedčení, že podobné príbehy sa dajú nájsť (a aj v budúcnosti sa nájdu) aj v mnohých iných krajinách. A v niektorých je problém šumu pravdepodobne ešte horší ako v Spojených štátoch. Príklad vynášania rozsudkov používame čiastočne preto, aby sme ukázali, akú veľkú nespravodlivosť môže šum spôsobiť.

Úsudky v trestnom práve sú obzvlášť dramatické, ale zaoberáme sa aj súkromným sektorom, kde môže byť v stávke rovnako veľa. Ukážeme si to v 2. kapitole na príklade veľkej poisťovne. Úlohou poisťovateľov je stanoviť poisťné pre potenciálnych klientov a likvidátori musia posúdiť hodnotu poisťných udalostí. Dalo by sa predpokladať, že tieto úlohy sú jednoduché a mechanické a že rôzni odborníci dospejú k približne rovnakým sumám. Na overenie tohto predpokladu sme uskutočnili starostlivo navrhnutý experiment – audit šumu. Výsledky nás prekvapili, ale predovšetkým ohromili a zneistili aj samotné vedenie spoločnosti. Dozvedeli sme sa, že obrovské množstvo šumu stojí spoločnosť veľa peňazí. Na tomto príklade teda ukazujeme aj to, že šum môže spôsobiť veľké hospodárske straty.

Oba príklady zahŕňajú štúdie veľkého počtu ľudí, ktorí robia veľký počet úsudkov. Mnohé dôležité rozhodnutia sú však skôr jednorazové než opakované: ako sa vysporiadať so zjavne jedinečnou obchodnou príležitosťou, či uviesť na trh úplne nový produkt, ako sa vysporiadať s pandémiou, či zamestnať niekoho, aj keď nespĺňa štandardný profil. Dá sa šum nájsť aj v rozhodnutiach o takýchto jedinečných (jednorazových) situáciách? Je lákavé myslieť si, že tam nie je. Napokon, šum je nežiaduca variabilita a ako môže byť variabilita pri jedinom rozhodnutí? Na túto otázku sa pokúsime odpovedať v 3. kapitole. Úsudok, ktorý urobíte aj v zdanlivo jedinečnej situácii, je jedným z množstva možností. Aj tam nájdete množstvo šumu.

Téma týchto troch kapitol, sa dá zhrnúť do jednej vety, ktorá je kľúčovou témou celej knihy: *Kde je úsudok, tam je aj šum – a je ho viac, ako si myslíte*. Poďme sa teda pozrieť, koľko ho je.

1.

ŠUM V URČOVANÍ TRESTOV

Predstavme si, že niekto bol odsúdený za trestný čin – krádež v obchode, držbu heroínu, napadnutie alebo ozbrojenú lúpež. Aký trest pravdepodobne dostane?

Odpoveď by nemala závisieť od konkrétneho sudcu, ktorému bol prípad pridelený, od toho, či je vonku horúco alebo zima, ani od toho, či miestny športový tím deň predtým vyhral. Každého by pobúrilo, keby tri podobné osoby odsúdené za rovnaký trestný čin dostali diametrálne odlišné tresty: jeden podmienku, druhý dva roky väzenia a tretí desať rokov. A preda sa je niečo takéto poburujúce bežné v mnohých krajinách – nielen v dávnej minulosti, ale aj dnes.

Na celom svete majú sudcovia už dlho značnú voľnosť pri rozhodovaní o primeraných trestoch. V mnohých krajinách odborníci túto voľnosť rozhodovania oslavovali a považovali ju za spravodlivú a humánnu. Trvali na tom, že kriminálne tresty by mali vychádzať z množstva faktorov zahŕňajúcich nielen samotný trestný čin, ale aj charakter a okolnosti obžalovaného. Individuálne prispôbovanie trestov bolo na dennom poriadku. Ak by sudcov obmedzovali pravidlá, zaobchádzalo by sa so zločincami nehumánnym spôsobom; nevníмали by sa ako jedinečné osoby, ktoré majú právo upozorniť na detaily svojej situácie.

Mnohým sa zdalo, že samotná myšlienka riadneho súdneho konania si vyžaduje neobmedzenú voľnosť sudcu.

V sedemdesiatych rokoch 20. storočia sa všeobecné nadšenie pre súdnu voľnosť začalo rúcať z jedného jednoduchého dôvodu: prekvapujúcich dôkazov o šume. V roku 1973 na tento problém upozornil verejnosť sudca

Marvin Frankel. Predtým, ako sa stal sudcom, bol Frankel obhajcom slobo-
body prejavu a vášnivým zástancom ľudských práv, ktorý pomohol založiť
Výbor právnikov pre ľudské práva (organizácia, ktorá je dnes známa ako
Human Rights First).

Odhodlaného Frankela poburovalo množstvo šumu v systéme trestného
sudníctva. Svoju motiváciu opisuje takto:

*Ak by bol obvinený usvedčený z bankovej lúpeže, mohol by dostať
trest maximálne 25 rokov. To znamená čokoľvek od 0 do 25 rokov.
Čoskoro som si uvedomil, že konečná výška trestu nezávisí ani tak
od prípadu alebo konkrétneho obžalovaného, ako od konkrétneho
sudcu, t. j. od jeho názorov, záľub a úsudkov. Takže ten istý obžalova-
ný v tom istom prípade môže dostať veľmi odlišné tresty v závislosti
od toho, ktorý sudca má prípad na starosti.*

Frankel nepredložil na podporu svojho tvrdenia žiadnu štatistickú ana-
lýzu. Predložil však sériu pôsobivých anekdot, v ktorých poukázal na ne-
odôvodnené rozdiely v nazeraní na podobných ľudí. Dvaja muži, z ktorých
ani jeden nemal záznam v registri trestov, boli odsúdení za preplatenie fa-
lošných šekov v hodnote 58,40 USD a 35,20 USD. Prvý muž bol odsúdený
na pätnásť rokov a druhý na 30 dní. Za podobné prípady sprenevery bol
jeden muž odsúdený na 117 dní väzenia a druhý na 20 rokov. Uvedením
množstva prípadov tohto druhu Frankel vyjadril poľutovanie nad tým, čo
nazval „takmer úplne nekontrolovanými a rozsiahlymi právomocami“ fe-
derálnych sudcov, ktoré vedú k „svojvoľným krutostiam páchaným každý
deň“, čo považoval za neprijateľné vo „vláde zákonov, nie ľudí“.

Frankel vyzval Kongres, aby ukončil túto „diskrimináciu“, ako svojvoľ-
né krutosti nazval. Týmto pojmom myslel najmä šum v podobe nevysvetli-
teľných rozdielov v udeľovaní trestov. Obával sa však aj skreslenia v подо-
be rasových a sociálno-ekonomických rozdielov. V záujme boja proti šumu
a skresleniu žiadal, aby sa rozdiely v zaobchádzaní s obžalovanými v trest-
ných veciach nepripúšťali, pokiaľ tieto rozdiely nie je možné „odôvodniť
relevantnými testami, ktoré je možné formulovať a aplikovať s dostatočnou
mierou objektivity, aby sa zabezpečilo, že výsledky budú viac než len idio-
synkratickými výkazmi konkrétnych úradníkov, sudcov alebo iných osôb“.
(Termín *idiosynkratické výkazy* je trochu ezoterický; Frankel ním myslel
osobné nariadenia.) Vyslovil sa za zníženie šumu pomocou „podrobného
profilu alebo kontrolného zoznamu faktorov, ktorý by podľa možnosti obsa-
hoval určitú formu číselného alebo iného objektívneho hodnotenia“.

Keďže toto písal začiatkom sedemdesiatych rokov 20. storočia, nezašiel až tak ďaleko, aby obhajoval to, čo nazýval „nahrádzanie ľudí strojmi“. Ale prekvapivo sa k tomu priblížil. Bol presvedčený, že „právny štát si vyžaduje súbor neosobných pravidiel, ktoré by platili všeobecne a boli záväzné tak pre sudcov, ako aj pre všetkých ostatných“. Jednoznačne sa vyslovil za používanie „počítačov ako pomôcky na regulované uvažovanie pri vynášaní rozsudkov“. Odporučil tiež vytvorenie komisie pre udeľovanie trestov.

Frankelova kniha sa stala jednou z najvplyvnejších v celej histórii trestného práva – nielen v Spojených štátoch, ale na celom svete. Jeho práca však obsahovala určitú neformálnosť, ale bola prevratná a pôsobivá. Na overenie reálnosti šumu, niekoľko ľudí na ňu hneď nadviazalo a začali skúmať úroveň šumu v určovaní rozsudkov.

Prvá rozsiahla štúdia tohto druhu, ktorej predsedal sám sudca Frankel, sa uskutočnila v roku 1974. Päťdesiat sudcov z rôznych okresov požiadali, aby stanovili tresty pre obžalovaných v hypotetických prípadoch zhrnutých v identických predbežných správach. Základným zistením bolo, že „absencia konsenzu bola normou“ a že rozdiely medzi trestami boli „ohromujúce“. Diler heroínu mohol byť uväznený na jeden až desať rokov, podľa konkrétneho sudcu. Tresty pre bankového lupiča sa pohybovali od piatich do osemnástich rokov väzenia. Štúdia zistila, že v prípade vydierania sa tresty pohybujú v rozmedzí od dvadsiatich rokov odňatia slobody a pokuty 65 000 USD až po tri roky odňatia slobody a žiadnu pokutu. Najprekvapujúcejšie je, že v šiestnástich z dvadsiatich prípadov nebola jednomyselnosť ani v tom, či vôbec je odňatie slobody nutné.

Po tejto štúdii nasledovala séria ďalších, ktoré zistili podobne šokujúce úrovne šumu. Napríklad v roku 1977 William Austin a Thomas Williams uskutočnili prieskum medzi štyridsiatimi siedmimi sudcami a požiadali ich, aby reagovali na tých istých päť prípadov, z ktorých každý sa týkal trestného činu nízkej závažnosti. Všetky opisy prípadov obsahovali zhrnutia informácií, ktoré sudcovia použili pri samotnom vynesení rozsudku, ako napríklad obvinenie, výpoveď, (prípadný) predchádzajúci záznam v registri trestov, sociálny pôvod a dôkazy týkajúce sa charakteru. Kľúčovým zistením bola „zásadná rozdielnosť“. Napríklad v prípade krádeže vlámaním sa odporúčané tresty pohybovali od piatich rokov odňatia slobody až po krátkych tridsať dní (spolu s pokutou 100 dolárov). V prípade držania marihuany niektorí sudcovia odporúčali trest odňatia slobody, zatiaľ čo iní podmienený trest.

Oveľa rozsiahlejšej štúdie, ktorá sa uskutočnila v roku 1981, sa zúčastnilo 208 federálnych sudcov, ktorým predložili rovnakých šesťnásť hypotetických prípadov. Hlavné zistenia boli šokujúce:

Iba v 3 zo 16 prípadov došlo k jednomyselnej zhode o uložení trestu odňatia slobody. Aj v prípadoch, keď sa väčšina sudcov zhodla na tom, že trest odňatia slobody je primeraný, existovali značné rozdiely v dĺžke odporúčaného uväznenia. V jednom prípade podvodu, v ktorom bol priemerný trest odňatia slobody 8,5 roka, bol najdlhší trest doživotie. V inom prípade bol priemerný trest odňatia slobody 1,1 roka, ale najdlhší odporúčaný trest odňatia slobody bol až 15 rokov.

Tieto štúdie, ktoré zahŕňajú prísne kontrolované experimenty, sú síce objavné, ale takmer určite podceňujú rozsah šumu v reálnom svete trestného súdnictva. V reálnom živote sú sudcovia vystavení oveľa väčšiemu množstvu informácií, než aké dostali účastníci štúdie v starostlivo špecifikovaných materiáloch týchto experimentov. Niektoré z týchto dodatočných informácií sú samozrejme relevantné, ale existuje aj dostatok dôkazov o tom, že irelevantné informácie v podobe malých a zdanlivo náhodných faktorov môžu vo výsledkoch spôsobiť veľké rozdiely. Zistilo sa napríklad, že sudcovia častejšie ukladajú podmienené prepustenie zrána alebo po obedňajšej prestávke ako bezprostredne pred takouto prestávkou. Hladní sudcovia sú prísnejší.

Štúdia tisícov rozhodnutí súdov pre mladistvých ukázala, že keď miestny futbalový tím cez víkend prehrá zápas, sudcovia v pondelok (a v menšej miere aj po zvyšok týždňa) rozhodujú prísnejšie. Táto zvýšená prísnosť neúmerne viac postihuje obžalovaných tmavej pleti. Iná štúdia skúmala 1,5 milióna súdnych rozhodnutí za tri desaťročia a rovnako zistila, že sudcovia sú prísnejší v dňoch, ktoré nasledujú po prehre miestneho futbalového tímu, ako v dňoch, ktoré nasledujú po výhre.

Štúdia šiestich miliónov rozhodnutí sudcov vo Francúzsku za dvanásť rokov ukázala, že sú k obžalovaným v deň ich narodenín zhovievavejší. (A to sú narodeniny obžalovaného. Máme však podozrenie, že sudcovia môžu byť zhovievavejší aj v deň svojich narodenín, ale pokiaľ vieme, táto hypotéza sa ešte netestovala.) Sudcov môže ovplyvniť dokonca aj taká nepodstatná vec, ako je vonkajšia teplota. Pri preskúmaní 207 000 rozhodnutí imigračného súdu za štyri roky sa zistil významný vplyv dennej teploty: keď je vonku horúco, ľudia majú menšiu pravdepodobnosť získať azyl. Ak trpíte politickým prenasledovaním vo svojej domovskej krajine a chcete získať azyl inde, mali by ste dúfať a možno sa aj modliť, aby rozhodovanie o ňom pripadlo na chladný deň.

SNAHY O ZNIŽOVANIE ŠUMU V URČOVANÍ TRESTOV

V sedemdesiatych rokoch 20. storočia sa Frankelove argumenty a empirické zistenia, ktoré ich podporovali, dostali do pozornosti Edwarda M. Kennedyho, brata zavraždeného prezidenta Johna F. Kennedyho, a jedného z najvplyvnejších členov amerického Senátu. Kennedy bol šokovaný a pobúrený. Už v roku 1975 predložil návrh na reformu trestov, ktorú sa však nepodarilo presadiť. Kennedy sa však nevzdával. Dôkazmi rok čo rok pokračoval v presadzovaní prijatia príslušnej legislatívy. V roku 1984 sa mu to napokon podarilo. Ako reakciu na dôkazy o neodôvodnenej variabilite rozsudkov prijal Kongres v roku 1984 zákon o reforme trestov.

Cieľom nového zákona bolo znížiť šum v systéme okresaním „neobmedzenej voľnosti, ktorú zákon dáva sudcom a orgánom podmieneného prepustenia zodpovedným za ukladanie a výkon trestov“. Členovia Kongresu poukazovali najmä na „neodôvodnene veľké“ rozdiely v trestoch, pričom konkrétne uvádzali zistenia, že v oblasti New Yorku sa tresty za identické skutkové prípady pohybovali od troch do dvadsiatich rokov odňatia slobody. Presne podľa odporúčania sudcu Frankela bola zákonom zriadená americká komisia pre ukladanie trestov, ktorej hlavná úloha bola jasná: vydávať usmernenia pre ukladanie trestov, ktoré mali byť záväzné a ktoré by stanovili obmedzené rozpätie trestov.

V nasledujúcom roku komisia stanovila usmernenia, ktoré vo všeobecnosti vychádzali z priemerných trestov uložených za podobné trestné činy na základe analýzy 10 000 skutočných prípadov. Sudca Najvyššieho súdu Stephen Breyer, ktorý bol v procese značne zainteresovaný, obhajoval použitie doterajšej praxe s poukazovaním na neriešiteľné nezhody v rámci komisie: „Prečo sa komisia nezaoberala skutočnou racionalizáciou určovania trestov pri jednotlivých trestných činoch, a nie len preberaním histórie? Krátka odpoveď na túto otázku znela: nemohli sme. Nemohli by sme, pretože všade existujú úplne protichodné argumenty. ... Skúste vymenovať všetky trestné činy, ktoré existujú, v poradí podľa ich závažnosti. ... Potom o to požiadajte svojich priateľov a zistíte, či sa všetky zhodujú. Rovno vám poviem, že sa zhodovať nebudú.“

Podľa usmernení musia sudcovia pri určovaní trestu zohľadniť dva faktory: trestný čin a trestnú minulosť obžalovaného. Trestným činom sa priraduje jedna zo štyridsiatich troch „úrovní trestnosti“ podľa ich závažnosti. Trestná minulosť obžalovaného sa týka najmä počtu a závažnosti predchádzajúcich odsúdení obžalovaného.

Po zhrnutí trestného činu a trestnej minulosti ponúkajú smernice pomerne úzke rozpätie trestov, pričom horná hranica rozpätia môže byť vyššia ako dolná hranica o šesť mesiacov alebo 25%. Sudcovia sa môžu od tohto rozpätia úplne odchyliť s odvolaním sa na to, čo považujú za priťažujúce alebo poľahčujúce okolnosti, ale odchýlky sa musia pri odvolacom súde odôvodniť.

Aj keď sú usmernenia záväzné, nie sú úplne neohybné. Nezachádzajú ani zďaleka tak ďaleko, ako chcel sudca Frankel. Sudcom poskytujú značný manévrovací priestor. Napriek tomu viaceré štúdie, ktoré využívajú rôzne metódy a sú zamerané na rôzne historické obdobia, dospeli k rovnakému záveru: usmernenia znižujú šum. Štatisticky povedané, „znižili čistú odchýlku v treste, ktorú možno pripísať náhode týkajúcej sa konkrétneho zodpovedného sudcu“.

Najprepracovanejšiu štúdiu vypracovala samotná komisia. Porovnávala tresty v prípadoch bankovej lúpeže, distribúcie kokainu, distribúcie heroínu a bankovej sprenevery v roku 1985 (pred nadobudnutím účinnosti usmernení) s trestami uloženými v období od 19. januára 1989 do 30. septembra 1990. Páchatel'ov porovnávali z hľadiska faktorov, ktoré sa považujú za relevantné pre vymeranie trestu podľa usmernení. V prípade každého trestného činu boli rozdiely medzi sudcami v neskoršom období, po zavedení zákona o reforme trestov, oveľa menšie.

Podľa inej štúdie bol v rokoch 1986 a 1987 očakávaný rozdiel v dĺžke trestu medzi sudcami 17% alebo 4,9 mesiaca. V rokoch 1988 až 1993 tento údaj klesol na 11% alebo 3,9 mesiaca. Nezávislá štúdia, ktorá sa týkala rôznych období, zistila podobný úspešný vplyv nového zákona pri znižovaní rozdielov medzi sudcami, definovaných ako rozdiely v priemerných trestoch medzi sudcami s podobným počtom prípadov.

Napriek týmto zisteniam sa usmernenia stretli s búrkou kritiky. Niektorí ľudia, vrátane mnohých sudcov, si mysleli, že niektoré tresty boli príliš prísne – čo je však dôsledok skreslenia, nie šumu. Pre naše účely je oveľa zaujímavejšia námietka, ktorá prišla od mnohých sudcov, že usmernenia sú veľmi nespravodlivé, pretože bránia sudcom primerane zohľadniť osobitosti prípadu. Cenou za zníženie šumu bolo, že rozhodovania sudcov boli neprijateľne mechanické. Kate Stithová, profesorka práva na univerzite Yale, a federálny sudca José Cabranes napísali, že „nie je potrebná slepota, ale nadhľad a spravodlivosť“, ktoré „môžu nastať len v rozsudku zohľadňujúcim zložitosť jednotlivých prípadov“.

Táto námietka vyvolala intenzívne spochybňovanie usmernení, pričom niektoré výhrady mali legislatívny základ a iné politický. Tieto spochybnenia

námietky neboli úspešné, až kým najvyšší súd v roku 2005 z dôvodov, ktoré vôbec nesúvisia s touto diskusiou, usmernenia nezrušil. Rozhodnutím súdu sa tak usmernenia stali len odporúčaním. Je pozoruhodné, že väčšina federálnych sudcov bola po rozhodnutí najvyššieho súdu oveľa spokojnejšia. Sedemdesiatpäť percent respondentov z radov sudcov uprednostnilo poradenský režim, zatiaľ čo len 3 % respondentov si mysleli, že povinný režim je lepší.

Aký dopad mala zmena usmernení z povinných na odporúčané? Crystal Yangová, profesorka práva na Harvarde, skúmala túto otázku nie pomocou experimentu alebo prieskumu, ale pomocou analýzy rozsiahleho súboru údajov o skutočných rozsudkoch, ktorá zahŕňala takmer štyristo tisíc obžalovaných. Jej hlavným zistením je, že podľa viacerých ukazovateľov rozdiely pri stanovovaní rozsudkov sa medzi sudcami po roku 2005 výrazne zvýšili. Keď boli usmernenia povinné, obžalovaní, ktorí boli odsúdení relatívne prísny sudcom, boli odsúdení na dlhšie o 2,8 mesiaca, ako keby ich odsúdil priemerne prísny sudca. Keď sa usmernenia stali len odporúčaním, rozdiel sa *zdvojnásobil*. Yangová, podobne ako sudca Frankel o štyridsať rokov skôr, píše, že jej „zistenia vyvolávajú veľké obavy o spravodlivosť, pretože osobnosť prideleného sudcu, významne prispieva k rozdielnemu zaobchádzaniu s podobnými páchatelmi odsúdenými za podobné trestné činy“.

Po tom, ako sa usmernenia stali odporúčaním, sudcovia začali častejšie rozhodovať o trestoch na základe svojich osobných hodnôt. Povinné usmernenia znižujú skreslenie aj šum. Po rozhodnutí najvyššieho súdu došlo k výraznému nárastu rozdielov medzi trestami pre obžalovaných Afroameričanov a belochov odsúdených za rovnaké trestné činy. Zároveň sa zvýšila pravdepodobnosť, že sudkyne budú využívať zvýšenú voľnú právomoc v prospech zhovievavosti častejšie ako sudcovia. To isté platí aj pre sudcov vymenovaných demokratickými prezidentmi.

Tri roky po Frankelovej smrti, v roku 2002, sa zrušením povinných usmernení vrátilo niečo, čo sa ešte viac podobalo jeho nočnej more: právo bez poriadku.

Príbeh boja sudcu Frankela za usmernenia na určovanie trestov približuje niekoľko kľúčových bodov, ktorým sa venujeme v tejto knihe. Po prvé, súdiť je ťažké, pretože svet je komplikované a neisté miesto. Táto zložitosť je očividná v súdnictve, no platí aj vo väčšine iných situácií, ktoré si vyžadujú odborný úsudok. V širšom zmysle ide o rozhodnutia lekárov, zdravotných sestier, právnikov, inžinierov, učiteľov, architektov, hollywoodskych producentov, členov náborových komisií, vydavateľov kníh, vedúcich pracovníkov

všetkých druhov spoločností a manažérov športových tímov. Všade tam, kde ide o úsudok, sa nedá vyhnúť nezhodám.

Po druhé, rozsah týchto nezhôd je oveľa väčší, ako sme očakávali. Hoci len málo ľudí má námietky proti zásade súdnej voľnosti, takmer všetci nesúhlasia s rozsahom rozdielov, ktoré spôsobuje. *Systémový šum*, t. j. nežiaduce odchýlky v rozhodnutiach, ktoré by mali byť v ideálnom prípade rovnaké, môže spôsobiť nespravodlivosť, vysoké ekonomické náklady a chyby rôzneho druhu.

Po tretie, šum je možné znížiť. Prístup, ktorý obhajuje Frankel a ktorý zaviedla Americká komisia pre udeľovanie trestov – teda pravidlá a usmernenia – je jedným z viacerých prístupov, ktoré úspešne redukujú šum. Pre iné typy úsudkov sú vhodnejšie iné prístupy. Niektoré metódy prijaté na zníženie šumu môžu súčasne znížiť aj skreslenie.

Po štvrté, snahy o zníženie šumu často vyvolávajú námietky a narážajú na vážne problémy. Aj tieto problémy sa musia riešiť, inak boj proti šumu zlyháva.

ROZHOVORY O ŠUME PRI URČOVANÍ TRESTOV

„Štúdie ukazujú veľké rozdiely medzi sudcami pri trestoch odporúčaných v rovnakých prípadoch. Tieto odchýlky nemôžu byť spravodlivé. Výška trestu obžalovaného by nemala závisieť od toho, ktorému sudcovi je prípad pridelený.“

„Trestné rozsudky by nemali závisieť od nálady sudcu počas pojednávania alebo od počasia.“

„Jedným zo spôsobov riešenia tohto problému sú usmernenia. Mnohým ľuďom sa však nepáčia, pretože obmedzujú voľnosť súdu, ktorá môže byť potrebná na zabezpečenie spravodlivosti a presnosti. Napokon, každý prípad je jedinečný, nie?“

2.

ZAŠUMENÝ SYSTÉM

Naše prvé stretnutie so šumom, ktoré v nás vyvolalo záujem o túto tému, nebolo ani zďaleka také dramatické ako v prípade trestného súdnictva. V skutočnosti išlo o náhodu v súvislosti s poisťovňou, ktorá si najala poradenskú firmu, v ktorej pôsobili dvaja z nás.

Samozrejme, téma poistenia nie je pre každého príjemná. Naše zistenia však ukazujú rozsah problému šumu v ziskovej organizácii, ktorá v dôsledku zašumených rozhodnutí môže veľa stratiť. Naše skúsenosti s poisťovňou nám umožnili vysvetliť, prečo je tento problém tak často neviditeľný a čo by sa s ním dalo robiť.

Vedenie poisťovne zvažovalo potenciálny prínos snahy zvýšiť konzistentnosť – znížiť šum – v úsudkoch ľudí, ktorí robili v mene firmy významné finančné rozhodnutia. Všetci sa zhodli na tom, že konzistentnosť je žiaduca. Všetci sa zhodli aj na tom, že tieto úsudky nemôžu byť nikdy úplne konzistentné, pretože sú neformálne a čiastočne subjektívne. Určitá miera šumu je nevyhnutná.

Nezhody sa objavili v samotnej miere. Vedúci pracovníci pochybovali, že by šum mohol byť pre ich spoločnosť zásadným problémom. Napriek tomu sa však rozhodli, že túto otázku vyriešia jednoduchým experimentom, ktorý sme nazvali *audit šumu*. Výsledok ich prekvapil. Ukázalo sa totiž, že je to dokonalá ilustrácia problému šumu.

LOTÉRIA, KTORÁ VYTVÁRA ŠUM

V každej veľkej spoločnosti je viacero odborníkov oprávnených robiť rozhodnutia, ktoré sú pre spoločnosť záväzné. Táto poisťovňa napríklad zamestnáva množstvo poisťovateľov, ktorí stanovujú poisťné za finančné riziká, ako je poistenie banky proti stratám spôsobeným podvodom alebo nekalým obchodovaním. Zamestnáva tiež mnoho likvidátorov poisťných udalostí, ktorí predpovedajú náklady na budúce poisťné udalosti a v prípade sporov rokujú so žiadateľmi.

Každá veľká pobočka spoločnosti má niekoľko kvalifikovaných poisťovateľov. Keď príde požiadavka na cenovú ponuku, jej vypracovaním môže byť poverený ktokoľvek, kto je práve k dispozícii. Výber konkrétneho poisťovateľa, ktorý určí cenovú ponuku, je v podstate lotéria.

Presná hodnota cenovej ponuky (výšky poisťného) má pre spoločnosť významné dôsledky. Vysoké poisťné je výhodné, ak klient cenovú ponuku prijme, ale inak predstavuje riziko straty obchodu v prospech konkurencie. Pri nízkom poisťnom je pravdepodobnejšie, že ho klient prijme, ale pre spoločnosť je menej výhodné. Pre každé poisťné riziko existuje zlatá stredná cena, ktorá je tak akurát – ani príliš vysoká, ani príliš nízka – a je veľká pravdepodobnosť, že priemerný odhad väčšiny odborníkov nie je príliš vzdialený od tohto zlatého stredného čísla. Ceny poisťného, ktoré sú vyššie alebo nižšie ako toto číslo, sú nákladné – takto variabilita zašumených posudkov poškodzuje hospodársky výsledok.

Práca likvidátorov poisťných udalostí má tak isto vplyv na financie spoločnosti. Predpokladajme napríklad, že žiadosť sa podáva v mene pracovníka (žiadateľa), ktorý pri pracovnom úraze natrvalo prišiel o funkčnosť pravej ruky. Poisťnej udalosti je pridelený likvidátor – rovnako náhodne ako bol pridelený poisťovateľ. Likvidátor zhromaždí fakty o prípade a poskytne odhad konečných nákladov spoločnosti. Ten istý likvidátor potom vedie rokovania so žiadateľom alebo jeho zástupcom tak, aby zabezpečil, že žiadateľ dostane dávky prisľúbené v poisťnej zmluve, a zároveň chránil spoločnosť pred nadmernými platbami.

Prvotný odhad je dôležitý, pretože stanovuje pre likvidátora implicitný cieľ pri budúcich rokovaniach so žiadateľom. Poisťovňa je tiež zo zákona povinná rezervovať predpokladané náklady na každú poisťnú udalosť (t. j. mať dostatok hotovosti na jej úhradu). Aj v tomto prípade existuje z pohľadu spoločnosti zlatá stredná hodnota. Vyrovnanie nie je zaručené, pretože na druhej strane je advokát žiadateľa, ktorý sa môže obrátiť na súd, ak je ponuka nízka. Naopak, prehnane veľkorysý prvotný odhad umožňuje likvidátorovi príliš

veľký priestor na to, aby súhlasil s neopodstatnenými požiadavkami. Rozhodnutie likvidátora má následky pre spoločnosť – a ešte väčšie pre žiadateľa.

Slovo *lotéria* používame preto, aby sme zdôraznili úlohu náhody pri výbere jedného poisťovateľa alebo likvidátora. Pri bežnom fungovaní spoločnosti sa prípad prideliť jednému odborníkovi a nikto nikdy nemôže vedieť, čo by sa stalo, keby bol namiesto neho vybraný iný kolega.

Rozhodnutia formou lotérie majú svoje opodstatnenie a nemusia byť nespravodlivé. Prijateľné lotérie sa používajú na pridelenie „dobrých vecí“, ako sú kurzy na niektorých univerzitách, alebo „zlých vecí“, ako je odvod do armády. Slúžia určitému účelu. Ale lotérie v úsudkoch, o ktorých hovoríme, nič nepridávajú. Vytvárajú len neistotu. Predstavte si poisťovňu, ktorej poisťovateľov neovplyvňuje šum a stanovia optimálne poistné, ale potom zasiahne náhoda, ktorá zmení reálnu ponuku pre klienta. Takáto lotéria by zjavne nemala opodstatnenie. Neexistuje ani žiadne opodstatnenie pre systém, v ktorom výsledok závisí od identity osoby náhodne vybranej na vypracovanie odborného posudku.

AUDITY ŠUMU ODHAĽUJÚ ZAŠUMENIE SYSTÉMU

Lotéria, ktorá vyberie konkrétneho sudcu, aby určil trest, alebo jedného strelca, ktorý bude reprezentovať tím, vytvára odchýlky, ktoré však zostávajú neviditeľné. Audit šumu – ako napríklad ten, ktorý sa vykonal medzi federálnymi sudcami v súvislosti s vynášaním rozsudkov – je spôsob, ako šum odhaliť. Pri takomto audite posudzuje ten istý prípad viacero osôb a zviditeľňuje sa odlišnosť ich hodnotení.

Úsudky poisťovateľov a likvidátorov poistných udalostí sa dajú obzvlášť dobre využiť, pretože ich rozhodnutia sú založené na písomných informáciách. V rámci prípravy na audit šumu vedúci pracovníci spoločnosti zostavili podrobné opisy piatich reprezentatívnych prípadov pre každú skupinu (poisťovateľov a likvidátorov). Zamestnancov požiadali, aby nezávisle zhodnotili dva alebo tri prípady. Nepovedali im, že cieľom štúdie je preskúmať odlišnosť ich úsudkov.

Skôr než budete čítať ďalej, premyslite si vlastnú odpoveď na nasledujúce otázky: Ak by ste v dobre riadenej poisťovni náhodne vybrali dvoch kvalifikovaných poisťovateľov alebo likvidátorov poistných udalostí, aký rozdiel by ste očakávali v ich odhadoch pre ten istý prípad? Aký by bol konkrétny rozdiel medzi týmito dvoma odhadmi v percentách?

O odpovede sme požiadali mnohých vedúcich pracovníkov spoločnosti a v nasledujúcich rokoch sme získali odhady od množstva ľudí rôznych profesií. Prekvapivo je jedna odpoveď jednoznačne populárnejšia ako všetky ostatné. Väčšina vedúcich pracovníkov poisťovne odhadla 10% alebo menej. Keď sme sa 828 generálnych riaditeľov a vrcholových manažérov z rôznych odvetví opýtali, aké odchýlky očakávajú v podobných odborných posudkoch, 10% bola zároveň mediánová a najčastejšia odpoveď (druhá najčastejšia bola 15%). Rozdiel 10% by napríklad znamenal, že jeden z dvoch poisťovateľov stanovil poistné 9 500 USD, zatiaľ čo druhý uviedol 10 500 USD. Nie je to zanedbateľný rozdiel, ale dá sa očakávať, že ho organizácia bude tolerovať.

Náš audit šumu zistil oveľa väčšie rozdiely. Podľa nášho merania bol mediánový rozdiel v upisovaní 55%, čo je približne päťkrát viac, ako očakávala väčšina ľudí vrátane vedenia spoločnosti. Tento výsledok napríklad znamená, že keď jeden poisťovateľ stanoví poistné na 9 500 USD, druhý ho nestanoví na 10 500 USD, ale na 16 700 USD. U likvidátorov bol mediánový rozdiel 43%. Zdôrazňujeme, že tieto výsledky sú mediány: v polovici párov prípadov bol rozdiel medzi oboma úsudkami ešte väčší.

Vedúci pracovníci, ktorým sme oznámili výsledky auditu šumu, si rýchlo uvedomili, že samotný objem šumu predstavuje nákladný problém. Jeden z vedúcich pracovníkov odhadol, že ročné náklady spoločnosti na šum pri poisťovaní – pri započítaní straty z nadmerných cenových ponúk aj strát z podhodnotených zmlúv – sa pohybovali v stovkách miliónov dolárov.

Nikto nemohol presne povedať, aká veľká je chyba (alebo aké veľké je skreslenie), pretože nikto nemohol s istotou vedieť, aká je zlatá stredná hodnota každého prípadu. Nikto však nepotreboval vidieť terč, aby zmeral rozptyl na zadnej strane terča a uvedomil si, že odchýlky sú problém. Údaje ukázali, že cena, ktorú zákazník zaplatí, neúnosne závisí od lotérie výberu zamestnanca zodpovedného za danú transakciu. Zákazníkov by prinajmenšom nepotešilo, keby sa dozvedeli, že boli zaradení do takejto lotérie bez ich súhlasu. Vo všeobecnosti platí, že ľudia pri komunikácii s organizáciami očakávajú systém, ktorý spoľahlivo poskytuje konzistentné úsudky. Neočakávajú systémový šum.

NEHCENÉ ODCHÝLKY VERZUS CHCENÁ DIVERZITA

Charakteristickým znakom systémového šumu je, že je *nežiaduci*, ale práve tu by sme mali zdôrazniť, že odchýlky úsudkov nie sú nežiaduce vždy.

Tak napríklad otázky preferencií alebo vkusu. Ak desať filmových kritikov sleduje rovnaký film, ak desať degustátorov hodnotí rovnaké víno, alebo ak desať ľudí číta rovnaký román, neočakávame, že budú mať rovnaký názor. Rozmanitosť chutí je vítaná a očakávaná. Nikto by nechcel žiť vo svete, v ktorom majú všetci úplne rovnaké záľuby. (Teda, takmer nikto.) Rozmanitosť vkusu však môže pomôcť vysvetliť chyby, ak sa osobný vkus zamieňa za profesionálny úsudok. Ak sa filmová producentka rozhodne realizovať neobvyklý projekt (napríklad o vzostupe a páde vytáčacieho telefónu), pretože jej osobne sa páči scenár, možno urobila veľkú chybu, ak sa nepáči nikomu inému.

Variabilita v posudkoch sa očakáva a je vítaná aj v konkurenčnej situácii, v ktorej budú najlepšie úsudky odmenené. Keď niekoľko spoločností (alebo niekoľko tímov v tej istej organizácii) súťaží v objavení inovatívneho riešenia toho istého problému zákazníka, nechceme, aby sa zameriavali na rovnaký prístup. To isté platí, keď sa vedeckým problémom, napríklad vývojom vakcíny, zaoberá viacero výskumných tímov: rozhodne chceme, aby sa naň pozreli z rôznych uhlov. Dokonca aj prognostici sa niekedy správajú ako súťažiaci hráči. Analytik, ktorý správne odhadne recesiu, akú nikto iný nepredpokladal, určite získa slávu, zatiaľ čo ten, kto sa nikdy neodchýli od konsenzu, upadne do zabudnutia. V takýchto podmienkach je variabilita myšlienok a úsudkov tiež vítaná, pretože variabilita je len prvým krokom. V druhej fáze sa výsledky týchto hodnotení postavia proti sebe a zvíťazí ten najlepší. Na trhu, rovnako ako v prírode, nemôže výber fungovať bez variability.

Otázky vkusu a konkurenčného prostredia predstavujú zaujímavé problémy pri posudzovaní. My sa však zameriavame na úsudky, v ktorých je variabilita *nežiaduca*. Systémový šum je problém systémov, ktoré sú organizáciami, nie trhmi. Keď obchodníci rôzne odhadnú hodnotu akcie, niektorí z nich zarobia a iní nie. Na nezhodách stoja trhy. Ale ak je jeden z týchto obchodníkov náhodne vybraný, aby urobil takéto hodnotenie v mene svojej firmy, a ak zistíme, že jeho kolegovia v tej istej firme by urobili celkom odlišné hodnotenia, potom firma čelí systémovému šumu, a to je problém.

Názorná ilustrácia tohto problému vznikla, keď sme naše zistenia prezentovali vrcholovým manažérom firmy zaoberajúcej sa správou aktív. Podnietilo ich to k vykonaniu vlastného prieskumného auditu šumu. Štyridsaťdva skúsených investorov vo firme požiadali, aby odhadli reálnu hodnotu akcie (cenu, pri ktorej by investori nemali záujem o kúpu alebo predaj). Investori vychádzali z jednostránkového opisu podniku; údaje obsahovali zjednodušené výkazy ziskov a strát, súvahy a peňažné toky za posledné tri

roky a prognózy na nasledujúce dva roky. Medián šumu, meraný rovnakým spôsobom ako v poisťovni, bol 41 %. Takéto veľké rozdiely medzi investormi v tej istej firme, ktorí používajú rovnaké metódy oceňovania, rozhodne nepotešia.

Všade tam, kde sa osoba, ktorá rozhoduje, vyberá náhodne zo skupiny rovnako kvalifikovaných osôb, ako v prípade tejto správcovskej spoločnosti, v systéme trestného súdnictva a v poisťovni, o ktorej sme už hovorili, je šum problém. Systémový šum trápi mnohé organizácie: proces pridelenia, ktorý je v skutočnosti náhodný, často rozhoduje o tom, ktorý lekár vás vyšetří v nemocnici, ktorý sudca prejedná váš prípad v súdnej sieni, ktorý patentový expert preskúma vašu žiadosť, ktorý zástupca zákazníckeho servisu vypočuje vašu sťažnosť atď. Nechcená variabilita úsudkov môže spôsobiť vážne problémy vrátane straty peňazí a bezohľadnej nespravodlivosti.

Častou mylnou predstavou o nežiaducej variabilite úsudkov je, že na nej nezáleží, pretože náhodné chyby sa údajne navzájom zrušia. Iste, pozitívne a negatívne chyby v úsudku o tom istom prípade majú tendenciu sa navzájom rušiť a my podrobne rozoberieme, ako možno túto vlastnosť využiť na zníženie šumu. Ale v zašumených systémoch sa ten istý prípad nezvykne posudzovať viackrát. Zašumené úsudky sa prijímajú v rôznych prípadoch. Ak je jedna poisťná zmluva predražená a druhá podhodnotená, ich poisťné sumy môžu v priemere vyzeráť správne, ale poisťovňa urobila dve chyby, ktoré ju môžu stáť veľa. Ak dvaja páchatelia, ktorí by mali byť odsúdení na päť rokov odňatia slobody, dostanú tresty tri roky a sedem rokov, nemôžeme povedať, že v priemere bolo spravodlivosti učinené zadosť. V zašumených systémoch sa jednotlivé chyby navzájom nerušia. Sčítajú sa.

ILÚZIA ZHODY

Množstvo odbornej literatúry spred niekoľkých desaťročí zdokumentovalo šum v odbornom úsudku. Keďže sme túto literatúru poznali, výsledky auditu šumu poisťovne nás neprekvapili. Prekvapila nás však reakcia vedúcich pracovníkov, ktorým sme oznámili svoje zistenia: nikto v spoločnosti neočakával také množstvo šumu, aké sme zaznamenali. Nikto nespochybil právoplatnosť auditu a nikto netvrdil, že zistené množstvo šumu je prijateľné. Problém šumu – a jeho veľkých nákladov – sa však pre organizáciu ukázal nový. Šum bol ako keby v suteréne niečo presakovalo. Netolerovalo

sa to preto, že by sa to považovalo za prijateľné, ale preto, že to zostávalo nepovšimnuté.

Ako je to možné? Ako je možné, že sa odborníci na rovnakej pozícii a v rovnakej kancelárii od seba tak veľmi líšia bez toho, aby si to uvedomovali? Ako si mohli vedúci pracovníci nevšimnúť tento fakt, ktorý teraz pochopili ako vážnu hrozbu pre výkonnosť a povesť svojej spoločnosti? Zistili sme, že problém systémového šumu zostáva v organizáciách často nepovšimnutý a že bežná nevšimavosť voči šumu je rovnako zaujímavá ako jeho rozšírenosť. Audity šumu naznačili, že rešpektovaní odborníci – a organizácie, ktoré ich zamestnávajú – udržiavali *ilúziu zhody*, zatiaľ čo v skutočnosti sa vo svojich každodenných odborných hodnoteniach nezhodovali.

Ak chcete pochopiť, ako vzniká ilúzia zhody, vžite sa do situácie poisťovateľa počas bežného pracovného dňa. Máte viac ako päť rokov skúseností, viete, že kolegovia vás rešpektujú, ste obľúbený a vy ich tiež máte rád. Viete, že svoju prácu robíte dobre. Po dôkladnej analýze komplexných rizík, ktorým finančná spoločnosť čelí, ste dospeli k záveru, že poisťné vo výške 200 000 dolárov je primerané. Problém je síce zložitý, ale veľmi sa nelíši od tých, ktoré riešite každý pracovný deň.

Teraz si predstavte, že vaši kolegovia v kancelárii dostali rovnaké informácie a vyhodnotili rovnaké riziko. Verili by ste, že najmenej polovica z nich stanovila poisťné buď vyššie ako 255 000 USD, alebo nižšie ako 145 000 USD? Táto myšlienka sa zle prijíma. Máme totiž podozrenie, že poisťovatelia, ktorí sa dozvedeli o audite šumu a akceptovali jeho platnosť, v skutočnosti nikdy neverili, že sa jeho závery vzťahujú na nich osobne.

Väčšina z nás väčšinu času žije v nespochybniteľnom presvedčení, že svet vidíme tak, ako ho vidíme, pretože taký je. Od tohto presvedčenia je už len malý krôčik k ďalšiemu: „Ostatní ľudia vnímajú svet podobne ako ja.“ Takéto presvedčenia, ktoré sa nazývajú *naivný realizmus*, sú nevyhnutné pre zmysel pre realitu, ktorú zdieľame s ostatnými ľuďmi. A len zriedka ich spochybňujeme. V každom okamihu sa pridriavame jedinej interpretácie sveta okolo nás a zvyčajne vynakladáme málo úsilia na vytváranie pravdepodobných alternatív k nej. Jedna interpretácia stačí a tú zažívame ako pravdivú. Nekráčame životom s tým, že by sme si predstavovali alternatívne spôsoby videnia toho, čo vidíme.

V prípade profesionálnych úsudkov sa presvedčenie, že ostatní vidia svet rovnako ako my, posilňuje každý deň viacerými spôsobmi. Po prvé, s kolegami zdieľame spoločný jazyk a súbor pravidiel o úvahách, ktoré by mali byť dôležité pri našich rozhodnutiach. Ubezpečuje nás aj skúsenosť, že sa s ostatnými zhodneme na absurdnosti názorov, ktoré tieto pravidlá porušujú.

Občasné nezhody s kolegami považujeme za chybu v ich úsudku. Máme málo príležitostí všimnúť si, že naše dohodnuté pravidlá sú vágne, postačujúce na vylúčenie niektorých možností, ale nie na určenie spoločnej pozitívnej reakcie na konkrétny prípad. Môžeme pohodlne nažívať s kolegami bez toho, aby sme si všimli, že v skutočnosti nevidia svet tak ako my.

Jedna z poisťných agentiek, s ktorou sme sa rozprávali, opísala svoje skúsenosti, ako sa stala na svojom oddelení veteránkou: „Keď som tu bola nová, pri sedemdesiatich piatich percentách prípadov som sa radila so svojím nadriadeným... Po niekoľkých rokoch som to už nepotrebovala – teraz považujú za experta mňa... Postupom času som si bola svojím úsudkom čoraz istejšia.“ Tak ako mnohí z nás, aj ona si vybuodovala dôveru vo svoj úsudok najmä tým, že ho uplatňovala.

Psychológia tohto procesu je dobre známa. Dôveru posilňuje subjektívna skúsenosť s úsudkami, ktoré sa vynášajú čoraz plynulejšie a ľahšie, sčasti preto, že sa podobajú úsudkom vyneseným v podobných prípadoch v minulosti. Postupne, ako sa táto agentka naučila súhlasiť so svojím minulým ja, rástla jej dôvera vo vlastný úsudok. Nedala najavo, že by sa po počiatočnej školiacej fáze naučila súhlasiť s ostatnými, aby si overila, do akej miery s nimi súhlasí, alebo že by sa dokonca snažila zabrániť tomu, aby sa jej postupy odchyľovali od postupov kolegov.

Ilúziu súhlasu v poisťovni rozbil až audit šumu. Ako je možné, že vedenie spoločnosti nevedelo o probléme so šumom? Existuje niekoľko možných odpovedí, ale zdá sa, že jedna z nich zohráva veľkú úlohu v mnohých prostrediach, a to je nepohodlnosť nezhody. Väčšina organizácií uprednostňuje konsenzus a harmóniu pred nesúhlasom a konfliktom. Zdá sa, že zavedené postupy sú často cielene navrhnuté tak, aby sa minimalizovala frekvencia skutočných nezhôd, a keď sa takéto nezhody vyskytnú, aby ich vysvetlili.

Nathan Kuncel, profesor psychológie na Minnesotskej univerzite a popredný vedec v oblasti predikcie výkonu, sa s nami podelil o príbeh, ktorý tento problém ilustruje. Kuncel pomáhal školskému oddeleniu pre prijímacie konanie preskúmať jeho rozhodovací proces. Najprv si člen komisie prečítal prihlášku, ohodnotil ju a potom ju spolu s hodnoteniami odovzdal druhému členovi, ktorý ju tiež ohodnotil. Kuncel navrhol – z dôvodov, ktoré z tejto knihy pochopíte – že by bolo vhodnejšie zakryť hodnotenia prvého člena, aby neovplyvnili druhého člena komisie. Odpoveď školy: „Kedysi sme to robili, ale viedlo to k toľkým nezhodám, že sme prešli na súčasný systém.“ Táto škola nie je jedinou organizáciou, ktorá považuje vyhýbanie sa konfliktom minimálne za rovnako dôležité ako prijímanie správnych rozhodnutí.

Pozrime sa na ďalší mechanizmus, ku ktorému sa mnohé spoločnosti uchýľujú: následné posudzovanie chybných úsudkov. Ako mechanizmus na učenie je to užitočné. Ak však skutočne došlo k pochybeniu – v tom zmysle, že sa rozsudok odchyľil od profesionálnych noriem – diskusia o ňom nebude náročná. Odborníci ľahko dospejú k záveru, že úsudok bol ďaleko od konsenzu. (Alebo to môžu odpísať ako vzácnu výnimku.) Zlý úsudok sa identifikuje oveľa ľahšie ako dobrý. Vytýkanie hrubých chýb a marginalizácia zlých kolegov nepomôže odborníkovi uviesť si, ako veľmi sa nezhodujú pri vytváraní všeobecne prijateľných úsudkov. Naopak, ľahký konsenzus o zlých úsudkoch môže dokonca posilniť ilúziu zhody. Nikdy sa nepoučíme zo všadeprítomnosti systémového šumu.

Dúfame, že začínate zdieľať náš názor, že šum v systéme je vážny problém. Jeho existencia nie je prekvapením, šum je dôsledkom neformálnej povahy úsudku. Ako však uvidíme, množstvo šumu zistené pri serióznom pohľade na organizáciu je takmer vždy šokujúce. Náš záver je jednoduchý: kde je úsudok, tam je aj šum, a je ho viac, ako si myslíte.

ROZHOVORY O SYSTÉMOVOM ŠUME V POISŤOVNI

„Sme závislí od kvality odborných posudkov poisťovateľov, likvidátorov poistných udalostí a ďalších osôb. Každý prípad pridelieme jednému odborníkovi, ale vychádzame z nesprávneho predpokladu, že iný odborník by dospel k podobnému úsudku.“

„Systémový šum je päťkrát väčší, ako sme si mysleli – alebo ako sme schopní tolerovať. Bez auditu šumu by sme si to nikdy neuvedomili. Audit šumu rozbil ilúziu zhody.“

„Systémový šum je vážny problém: stojí nás stovky miliónov.“ „Kde je úsudok, tam je aj šum – a je ho viac, ako si myslíme.“