

Nina Schautová

Rozhodování a **intuice**




portál

Nina Schautová

Rozhodování a intuice

Využijte plný potenciál
intuice při rozhodování



Lektoroval Mgr. Miroslav Šípula.

© Nina Schautová, 2016

© Portál, s. r. o., Praha 2016

ISBN 978-80-262-1136-5

Obsah

Předmluva	7
1 Co je to rozhodování?	11
2 Svobodná vůle	29
3 Omezená racionalita	41
4 Rozhodování a emoce	67
5 Síla intuice	77
6 Svět nejistoty	89
7 Cíle rozhodování	101
8 Co je štěstí	107
9 Šťastné rozhodování	117
10 Desatero rozhodování	139
Závěr	163
Reference	167

Věnováno mým klukům.

Předmluva

*„Dělejme vše tak jednoduché,
jak to jen jde, ale o nic jednodušší.“*

Tento výrok bývá přisuzován Albertu Einsteinovi. Jak tomu v mnoha případech bývá, lidské jednání a psychologické procesy mají mnoho jemných nuancí a všemožných zákoutí. I v případě teorie rozhodování jsme se poněkud zamotali do popisu různých odboček a možných pochybení, až jsme pozapomněli na to nejdůležitější – pomáhat lidem se lépe rozhodovat.

Přitom rozhodování je jedním z kritických procesů naší psyché. Umožňuje nám tvarovat sebe a své životy, a to jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni společnosti. Nutno říct, že v několika posledních desetiletích došlo k mnoha průlomovým objevům. Průkopníky v této oblasti byli nositel Nobelovy ceny za ekonomii, Daniel Kahneman, a jeho kolega Amos Tversky. Ti v psychologii a ekonomii představili koncept rozhodovacích heuristik a předurčili tak na několik let hlavní oblast výzkumu. Započalo tak hledání logických pochybení, kterých se při svém rozhodování dopouštíme v důsledku využití heuristik – intuitivních zkratk.

Paralelně s tím se rozvíjely deskriptivní teorie rozhodování, které se snaží zachytit proces rozhodování v různých situacích. Patří sem třeba obrazová teorie (image theory) autorů Leea Roye Beache a Terence Mitchella, nebo teorie přirozeného

rozhodování založeného na rozpoznání situace Garyho Kleina.¹ Tyto a další teorie popisující rozhodování naráží na bohatost lidského světa. Vznikly tak desítky různých, více či méně úspěšných teorií popisujících proces rozhodování. Zatím se však nikdo neodvažuje k jejich integraci.

Výzkum rozhodování tak přinesl mnoho možných vysvětlení a především pochybnosti o našich možnostech. Heslem mnoha výzkumníků rozhodování se stalo „předvídatelně iracionální“.² Lidské rozhodování je považováno za systematicky chybné. Za něco, co potřebuje opravit. Důsledkem je hledání rozhodovacích algoritmů a procedur, které by nás ochránily před vlastní neschopností se rozhodovat. Takováto díkce však zastínila schopnost opravdu zvědavě tuto oblast zkoumat. Až poslední desetiletí začíná být slyšet i nový hlas, který obnovuje víru v naši schopnost dobře se rozhodovat a podporuje efektivní intuici. Nově je slyšet jak v odborné (např. Gigerenzer, 2007), tak i v populárně naučné literatuře (např. Gladwell, 2005).

Tento nový vítr jde ruku v ruce s širší perspektivou rozhodování. Nejen z hlediska aktuálních objektivních výsledků, ale také středně- a dlouhodobých dopadů na naše životy. Výzkum se přestává orientovat pouze na to, zda je jedno rozhodnutí objektivně lepší než jiné. Například zda výběr zaměstnání vede k vyšším příjmům, či nikoli. Začíná se dívat i na důsledky rozhodování pro životní spokojenost. Například jak volba povolání ovlivňuje celkovou spokojenost člověka. Co znamená pro jeho životní štěstí.³ Výzkumníci se tak vracejí

1 Z knihy *Recognition primed decision*.

2 Z anglického názvu populární knihy *Jak drahé je zdarma* slavného behaviorálního ekonoma Daniela Arielyho.

3 Odkaz na koncept autentického štěstí Martina Selgmana. V odborné literatuře nalezneme spíše pod pojmem well-being nebo životní spokojenost.

k počátku toho, proč výzkum rozhodování získal svou popularitu. Jak píše Liedloffová (2004, s. 205): „Není to schopnost rozhodnout se špatně, ale schopnost rozhodnout se samotná, co nás připravuje o nevinnost.“ Schopnost rozhodovat se je jednou z věcí, která nás dělá lidmi, proto považuji za svou povinnost ukázat, že se dovedeme dobře rozhodovat. A také, že se můžeme naučit využívat své přirozené rozhodovací dovednosti pro dlouhodobý prospěch sebe, svých blízkých i širší komunity.

Co je to rozhodování?

Rozhodování je volba mezi dvěma a více možnostmi jednání. Nejde o ledajakou volbu, ale o záměrný výběr takové možnosti jednání (nebo nejednání), která má přinést nejvíce žádoucí (nebo nejméně nežádoucí) výsledek (Skořepa, 2005).

Tato definice rozhodování je fakticky správná, a zároveň, jako každá definice, je omezující. Oklešťuje rozhodování na výsek času, kdy bereme různé možnosti, srovnáváme je podle toho, jak jsou pro nás žádoucí, a nakonec si jednu z možností vybíráme. Pro porozumění tomu, jak se dobře rozhodovat, ale potřebujeme vidět rozhodování šířeji. To, co předchází srovnání alternativ, i to, co následuje po rozhodnutí. Podívejme se na rozhodování jako celek.

Na rozhodování v širším smyslu lze pohlížet jako na proces. Janis a Mann (1977) se pokusili rozhodovací proces zachytit v jeho logické posloupnosti. V reálném životě se jednotlivé fáze často prolínají, překrývají, iterují a jinak zamotávají, ale pro jednoduchost lze rozhodování popsat v následujících pěti krocích (Janis a Mann, 1977):

1. vyhodnocení výzvy,
2. mapování alternativ,
3. zvažování alternativ,
4. odhodlání k závazku,
5. lpění na výběru i přes negativní zpětnou vazbu.

Jedná se sice o publikaci staršího data, ale vzhled autorů je vynikající. Popis jednotlivých fází vznikl na základě kazuistik

lidí, kteří úspěšně prošli důležitým rozhodováním, jako třeba přestat kouřit nebo zhubnout. Právě v tom je jeho síla. Janis a Mann díky tomu poukazují na klíčovou roli předrozhodovací fáze při vyhodnocení výzvy a mapování alternativ. Proces rozhodování podle nich začíná dříve, než dochází ke zvažování alternativ, a to v důsledku rozporu mezi cíli či představami a reálným stavem. Pokud se můj cíl či představa dostávají do konfliktu s tím, co prožívám, spouští se proces rozhodování. Pokud například toužím mít práci, která mě baví, ale do svého stávajícího zaměstnání chodím s velkou nechutí, je načas začít uvažovat o změně. Pozvolna tak začíná moje rozhodování. To platí stejně dobře o vztahu, bydlení a téměř všem dalším, co nás v životě provází.

Na druhou stranu, Janis a Mann (1977) považují za první krok **vyhodnocení výzvy**. Výzvu popisují jako událost nebo informaci, která má pro nás dostatečnou závažnost, abychom začali zvažovat změnu svého dosavadního jednání (nebo nejednání). Takováto událost nebo informace je jistě mnohdy spouštěčem vědomého procesu rozhodování, není ale nutně jeho jedinou příčinou či prvopočátkem. Dovedete si asi představit, že k tomu, aby muž svou přítelkyni po několika letech soužití požádal o ruku, mohou vést konkrétní události – výzvy (třeba její těhotenství), ale také nemusí (může prostě řečeno dozrát čas, nemusí být zjevná vnější příčina).

Janis a Mann (1977) tedy kladli důraz na výzvu, která přichází zvenčí, jako jsou třeba nové informace. Dejme tomu, že se od svého lékaře dozvím, že mám zvýšený cholesterol. To je samozřejmě vynikající důvod začít se zdravěji stravovat a víc cvičit. Ale ne vždy má nová informace či jiná výzva kýžený efekt. Na druhou stranu, někdy se rozhodnu pro změnu bez vnější pobídky. Třeba se rozhodnu přestěhovat prostě proto, že jsem dlouhodobě nespokojena s dojezdností ve svém stávajícím bydlišti. A to i přesto, že se na dojezdnosti za poslední

dva roky, co zde bydlím, nic nezměnilo. V takovém případě vzniká konflikt ne díky nové výzvě, ale kvůli mému očekávání. Určující jsou moje cíle a představy o tom, jaká jsem, po čem toužím, co potřebuji, a jaký chci mít život. Výzva pak spočívá v tom, že se očekávání dostává do rozporu s realitou.

Janis a Mann (1977) také bravurně zachytili, že rozhodnutí nekončí výběrem alternativy, ale doznívá pozvolna, jak se postupně odvíjejí jeho důsledky. V tomto smyslu může rozhodování trvat i léta (vezměme si dlouhodobé následky svých rozhodnutí, jako třeba mít děti, ale i volba školy nebo partnera). Poslední fázi rozhodování Janis a Mann (1977) popisují jako **lpění na rozhodnutí** navzdory negativní zpětné vazbě. Výtečně tak zachycují jeden z možných průběhů. Někdy, i přes veškerou negativní zpětnou vazbu, se zuby nehty držíme toho, co jsme si zvolili. Ať už kariéry nebo partnera nebo nevkusného klobouku, nebo těch kalhot, do kterých opět jednou zhubneme. Důvody mohou být různé – chceme dokázat, že rodiče neměli pravdu, nebo si jen prosadit svou, nebo opravdu nemáme vkus (jako v případě nevkusného klobouku). Na druhou stranu, zkušenost i psychologické výzkumy ukazují, že existují i jiné možné konce. Tak například můžeme se svým rozhodnutím být zkrátka a dobře spokojeni. Někdy úplně, někdy alespoň částečně. Někdy může po rozhodnutí přijít i pozitivní zpětná vazba. Také můžeme své rozhodnutí časem změnit nebo upravit v souladu s měnícími se okolnostmi nebo na základě zpětné vazby (třeba ten klobouk budeme nosit jen na párty, a nikoli do práce apod.).

I přes značná zjednodušení Janis a Mann (1977) ukázali, že rozhodování jako proces je mnohem širší fenomén než srovnávání alternativ. Porovnávání možností přesto strhává naši pozornost. Jak vědců, tak jednotlivců, kteří se rozhodují. Je to moment, kdy kulminuje vnitřní konflikt, kdy zažíváme největší napětí a snažíme se ze všech sil udělat to správné rozhodnutí. Pro samotné rozhodnutí je ale klíčové rozumět i tomu, co mu

předchází a co následuje. Zejména pokud chceme své rozhodování zlepšovat.

A o to právě jde. Rozhodování je tedy svým zvláštním způsobem v našich životech vždy přítomné. Ať jde o pozvolna rostoucí nespokojenost, která jednoho dne vyústí v potřebu změny, nebo je to postupné odvíjení důsledků předchozích rozhodnutí. Umění dobře se rozhodnout nás může dělit od pomyslného (nebo i opravdového) pocitu naplnění a životní spokojenosti. Jak vypadá takové dobré rozhodnutí?

Teorie očekávaného užitku

Ideál rozhodování byl dlouhá léta (a pro mnoho lidí stále je) ztotožňován s racionálním rozhodováním. Jak má takové plně racionální rozhodování vlastně vypadat? Podívejme se, jak ideální rozhodování popisuje matka všech teorií rozhodování: teorie očekávaného užitku. Tato teorie je klasickou a mezi některými výzkumníky rozhodování (např. Baron, 2008) i mezi mnoha ekonomy stále ještě normativní teorií rozhodování. Vůči ní se dodnes vymezují navazující teoretické i výzkumné snahy o pochopení rozhodování.

Teorie očekávaného užitku vychází z definice rozhodování jako snahy maximalizovat dosažení kýženého cíle. Tímto cílem přitom může být cokoli, co má pro rozhodovatele hodnotu. Cíl rozhodování tak není možno zjednodušovat jen na peníze, a podle Barona (2008) ani na štěstí či spokojenost. Trochu neobratně je pro označení kýženého cíle v tomto kontextu používán termín užitek (utility), který může být zavádějící. Důvodem je fakt, že tato teorie se rozvíjela především na pomezí ekonomie a matematiky, a tedy primárně v kontextu monetárních výměn při nákupu a prodeji (Baron, 2008; Sternberg, 2002). Baron (2008) však zastává názor, že užitek je míněna míra „dobra“ ve smyslu toho, co je nejužitečnější při

dosahování našich cílů. Podle teorie očekávaného užitku, když srovnáváme dvě a víc alternativ, hodnotíme jejich očekávaný užitek. Očekávaný užitek je výsledkem užitku dané alternativy (do jaké míry naplňuje mé cíle) a pravděpodobnosti, že nastane. Možnost s nejvyšším očekávaným užitekem je tak logicky optimální volbou (LaBoeuf a Shafir, 2005; Uhlář, 1984).

Nejslavnějším příkladem, a zároveň parodií na tento racionální postup, je *Pascalova sázka*. Slavný matematik a filozof Blaise Pascal dospěl na základě očekávaného užitku k závěru, že z hlediska užitku je lepší volbou řídit se křesťanským řádem. Podívejme se na naše možnosti zobrazené v tabulce níže (volně podle Barona, 2008):

	Možné reality	
	Bůh je	Bůh není
Možné jednání	Možné důsledky	
žít podle křesťanských norem	spasení	méně hédonický život
nežít podle křesťanských norem	věčné zatracení	hédonický život

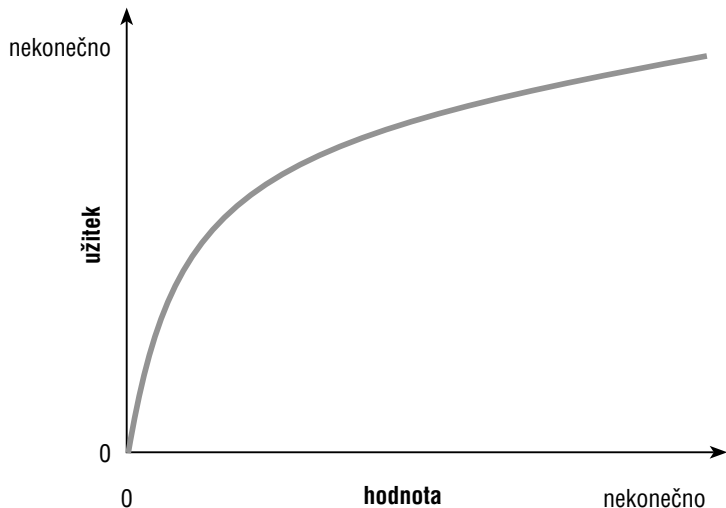
Podle Pascala žít v souladu s křesťanským zákonem přináší větší užitek, protože jakkoli malá je možnost věčného zatracení, její užitek je nekonečně negativní (Mlodinow, 2008). Asi namítnete, že dodržovat boží zákon proto, že hypoteticky existuje možnost věčného zatracení, není zrovna nejlepší nebo možná nejmorálnější rozhodnutí. Podívejme se tedy teorii očekávaného užitku na zoubek.

Výhodou teorie očekávaného užitku je, že zachycuje konfliktní povahu rozhodování. Z hlediska cílů mohou nastat tři různé situace konfliktu. Zaprvé, může docházet ke konfliktu mezi pravděpodobností dosažení cíle a jeho užitekem. Tak například získat zaměstnání u Googlu je velice prestižní, ale má

menší pravděpodobnost než třeba získat zaměstnání u České spořitelny. Zadruhé, konflikt může nastat mezi dvěma a více různými cíli. Například při koupi auta musíme bilancovat mezi preferencí nízké ceny a preferencí bezpečnosti (nejbezpečnější auta nejsou zpravidla nejlevnější). A zatřetí, může dojít ke konfliktu cílů dvou či více lidí. Například když toužím jet na letní dovolenou k moři, ale můj manžel nesnáší vedro. Tyto rozpory lze přitom vztáhnout na řadu rozhodnutí mimo spotřební chování, jako je rozhodování morální, politické a společenské (Baron, 2008). Díky tomu se model očekávaného užitku jeví jako funkční pro popis rozhodování různého typu.

Teorie očekávaného užitku navíc celkem dobře vysvětluje některá, z matematického hlediska zdánlivě nelogická rozhodnutí. Vychází z principu, který postuloval Nicholas Bernoulli (Skořepa, 2005) a zprávu o něm podal jeho bratranec Daniel Bernoulli v roce 1738 v podobě příběhu známého jako *Petěrburgský paradox* (Baron, 2008). Představte si, že vám nabídnu možnost hodit si mincí. Pravidla jsou následující. Pokud vám napoprvé padne hlava, dostanete 1 dukát. Pokud i napodruhé padne hlava, dostanete další 2 dukáty. Pokud padne i napotřetí, dostanete další 4 dukáty atd. Zkrátka za každou další hlavu vždy dvakrát tolik dukátů. Matematicky je tedy očekávaný užitek nekonečný (pravděpodobnost při prvním hodu je 50 % a užitek je 1 dukát, takže očekávaný užitek je 0,5 dukátu, při druhém hodu je pravděpodobnost 25 % a užitek 2 dukáty, takže očekávaný užitek naroste opět o 0,5 dukátu a tak dále až do nekonečna). Za kolik byste mi prodali příležitost zaházet si mincí místo vás?

Pokud jste soudný člověk, asi by to nebylo víc než 3, možná 4 dukáty... Na základě toho Bernoulli postuloval křivku očekávaného užitku pro finanční odměny jako přibližně logaritmickou, a tedy konkávní. To znamená, že čím víc peněz máte, tím menší hodnotu pro vás další peníze mají, viz graf níže (Skořepa, 2005; Skořepa, 2006; Baron, 2008):



Na druhou stranu, zatíženost matematikou, přesněji naukou o pravděpodobnosti, teorii očekávaného užitku omezuje. Ze zkušenosti víme, že takto se reálně nerozhodujeme. Přesná číselně vyjádřená pravděpodobnost a striktní matematická logika neumožňují tomuto modelu zachytit nuance lidského rozhodování. V opravdovém světě je pravděpodobnost lidmi vnímána spíše jako slovní popis než přesné číselné vyjádření a je odhadována do značné míry intuitivně (tedy ne plně vědomě, a už vůbec ne na základě úplných dat o pravděpodobnosti výskytu). V praxi je nám tedy dostupné to, čemu psychologové říkají subjektivní pravděpodobnost (Anscombe, 1964; Uhlář, 2006).

Výzkum však ukazuje, že ani širší pochopení užitku jako libovolného kýženého cíle (a ne pouze peněz či majetku), ani zavedení subjektivní (a ne objektivní) pravděpodobnosti, teorii očekávaného užitku nedokáže naroubovat na realitu lidského rozhodování. Inherentním předpokladem teorie očekávaného užitku je totiž **konzistence preferencí** (Anscombe, 1964;

Fishburn, 1970). Tak například pokud mám raději mléčnou čokoládu než hořkou, lze předpokládat, že tato moje preference má trvalejší charakter a že budu konzistentně přiznávat vyšší subjektivní užitek čokoládě mléčné.

V tomto jednoduchém případě je možné jistou míru konzistence preferencí očekávat, ale jak poukazuje Anscombe (1964), teorie očekávaného užitku předpokládá takovou míru konzistence a jemného rozlišování mezi preferencemi, že není v lidských možnostech je dosáhnout. Vezměme si jako příklad krabičku s dvaceti různými bonbony. Je dost pravděpodobné, že pokud vás dnes požádám, abyste je seřadili od nejchutnějšího po nejméně chutný, nějaké pořadí vytvoříte. Jaká je ale šance, že vytvoříte úplně stejné pořadí i za týden? Nejenom že není jasné, zda jsou naše preference konzistentní, ale i pokud by byly, je otázkou, zda a jak jsou nám vlastně dostupné při rozhodování v takovém detailu (Fishburn, 1970). Při takto detailním srovnávání se nutně dostáváme do zóny indiference, kde rozdíly mezi možnostmi jsou už tak malé, že jsou zanedbatelné (Klein, 2004).

Mezi prvními výzkumníky, kteří poukázali na nekonzistentnost preferencí, byl Allais (1953). Vytvořil dvě sady rozhodnutí (viz tabulka níže). Schválně, vyberte si preferovanou možnost v první a pak v druhé situaci (Baron, 2008).

Allaisův paradox, část 1.							
Situace 1				Situace 2			
Možnost A		Možnost B		Možnost C		Možnost D	
1 000 Kč	100 %	1 000 Kč	89 %	0 Kč	89 %	0 Kč	90 %
		5 000 Kč	10 %	1 000 Kč	11 %	5 000 Kč	10 %
		0 Kč	1 %				

Zdroj: Baron, 2008.

Pokud jste jako většina lidí, v první situaci jste si vybrali variantu nižšího, ale jistějšího zisku (A). V druhém případě zase variantu riskantnější, ale s vyšším ziskem (D). Tím jste se dopustili logické chyby záměny preferencí. Lépe to je vidět, pokud tabulku přepíšeme tak, abychom v obou volbách vynechali pravděpodobnosti společné pro volby A a B (89% šance získat 1 000 Kč) a pro volby C a D (89% šance nezískat nic). Po transformaci je vidět, že volby jsou vlastně stejné a podle teorie očekávaného užítu při stabilních preferencích bychom měli vybrat volby A a C, nebo volby B a D, ale nikoli A a D (Skořepa, 2006; Baron, 2008).

Allaisův paradox část 2.							
Situace 1				Situace 2			
Možnost A		Možnost B		Možnost C		Možnost D	
1 000 Kč	89 %	1 000 Kč	89 %	0 Kč	89 %	0 Kč	89 %
1 000 Kč	11 %	5 000 Kč	10 %	1 000 Kč	11 %	5 000 Kč	10 %
		0 Kč	1 %			0 Kč	1 %

Zdroj: Baron, 2008.

Allais s trochou cynismu předložil svou rozhodovací situaci také vybraným ekonomům, včetně slavného statistika Leonarda Savage, který patřil k průkopníkům teorie očekávaného užítu. I oni však podlehl jeho lákadlům (Skořepa, 2005; Skořepa, 2006). Allais svým paradoxem ukázal, že naše preference nejsou stabilní, ale mění se podle okolností rozhodování, což je pro teorii očekávaného užítu problém (Baron, 2008; Skořepa, 2006).

I přes značné nedostatky stále zůstává teorie očekávaného užítu svatým grálem rozhodování. Ani ekonomové nejsou naivní a neočekávají, že při každém rozhodování budeme hledat