

ROLF DOBELLI

Pasti v myšlení a jak do nich nespadnout

52 omylů v myšlení,
které zkuste přenechat ostatním

Přeložila Olga Richterová



Wolters Kluwer
Česká republika

Originální název:

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

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

Copyright © 2012

Wolters Kluwer ČR

Všechna práva vyhrazena.

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

Translation © Olga Richterová

Illustration © Birgit Lang

ISBN 978-80-7357-859-6 (brož.)

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

Copyright © 2011

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

Alle Rechte vorbehalten.

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

Illustrationen © Birgit Lang, Hamburg

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

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

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

fax: 246 040 401

OBSAH

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

Princip kontrastu: The Contrast Effect

Proč by si ženy neměly jako doprovod brát přítelkyně
s vizáží fotomodelek 41

Sklon brát zavděk tím, co je snadno dostupné:

The Availability Bias

Proč raději používáme nesprávnou mapu, než abychom
se bez ní obešli docela 45

Past toho, že musí být nejdřív hůř, aby pak bylo líp

Jakmile někdo začne mluvit o „trnité cestě“, měly by se
vám rozeznít varovné signály 49

Potřeba příběhů: The Story Bias

Proč i pravdivé příběhy lžou 53

Problém ohlžení do minulosti: The Hindsight Bias

Proč by si člověk měl psát deník 57

Co vědí šoféři

Proč nebrat vážně hlasatele zpráv 61

Iluze kontroly: The Control Illusion

Máme toho pod kontrolou mnohem méně, než si
myslíme 65

**Sklon k nadměrné citlivosti na pobídky: The Incentive
Superresponse Tendency**

Proč bychom své právní zástupce neměli platit podle
počtu hodin 69

Regrese k průměru: Regression Toward the Mean

Pomoc lékařů, poradců, koučů a psychologů bývá
pochybná 73

Tragika obecní pastviny: The Tragedy of the Commons

Proč rozumní lidé neapelují na rozum 77

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

Indukce

Jak lidem vytáhnout z kapes miliony 129

Averze ke ztrátě: Loss Aversion

Proč si nepříjemných obličejů všímáme dřív než těch
vlídných 133

Ulejvání ve skupině: Social Loafing

Proč se v týmech víc lenoší 137

Exponenciální růst

Proč nám zůstává rozum stát nad mnohokrát
přeloženým listem papíru 141

Prokletí vítěze: The Winner's Curse

Kolik byste byli ochotni zaplatit za jedno euro? 145

Past chybné atribuce: The Fundamental Attribution Error

Nikdy se spisovatelů neptejte, jestli je ten román
autobiografický 149

Falešná příčinná souvislost: False Causality

Proč nevěřit na čápy 153

Haló efekt: The Halo Effect

Proč mají dobře vypadající lidé snazší kariéru 157

Alternativní možnosti vývoje

Gratulujeme! Právě jste vyhráli v ruské ruletě 161

Iluze schopnosti předpovídat

Jak nám křišťálová koule šálí zrak 165

Klamná shoda okolností: The Conjunction Fallacy

Proč mohou být věrohodně znějící příběhy zavádějící 169

Rámování: Framing

C'est le ton qui fait la musique 173

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

PŘEDMLUVA

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

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

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

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

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

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

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

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

Rolf Dobelli, 2011



KLAM PŘEŽIVŠÍCH: THE SURVIVORSHIP BIAS

Proč je dobré chodit na hřbitovy

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

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

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

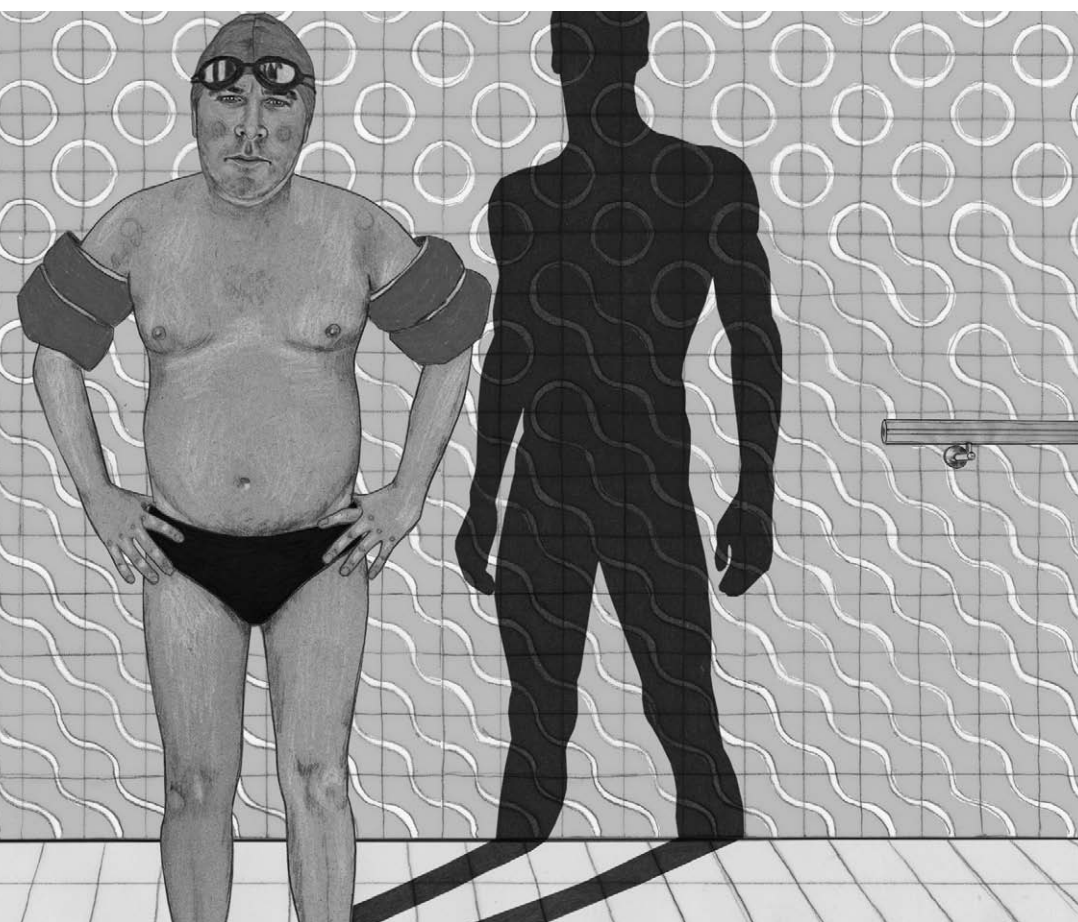
Jde o téma, kterým se budete muset zabývat přinejmenším v souvislosti s financemi. Nějaký známý se třeba rozhodne založit firmu. Mezi jinými patříte do okruhu potenciálních investorů jeho nové firmy i vy. Věříte šanci, mohl by se právě zakládat další Microsoft. A třeba skutečně budete mít štěstí. Co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

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

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

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

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



ILUZE PLAVECKÉ FIGURY: THE SWIMMER'S BODY ILLUSION

Je Harvard dobrá, nebo špatná univerzita? Nevíme

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

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

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

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

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

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

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

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

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



SYNDROM (SEBE)PŘECEŇOVÁNÍ: THE OVERCONFIDENCE EFFECT

Proč soustavně přeceňujeme své znalosti a dovednosti

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

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

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

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

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

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

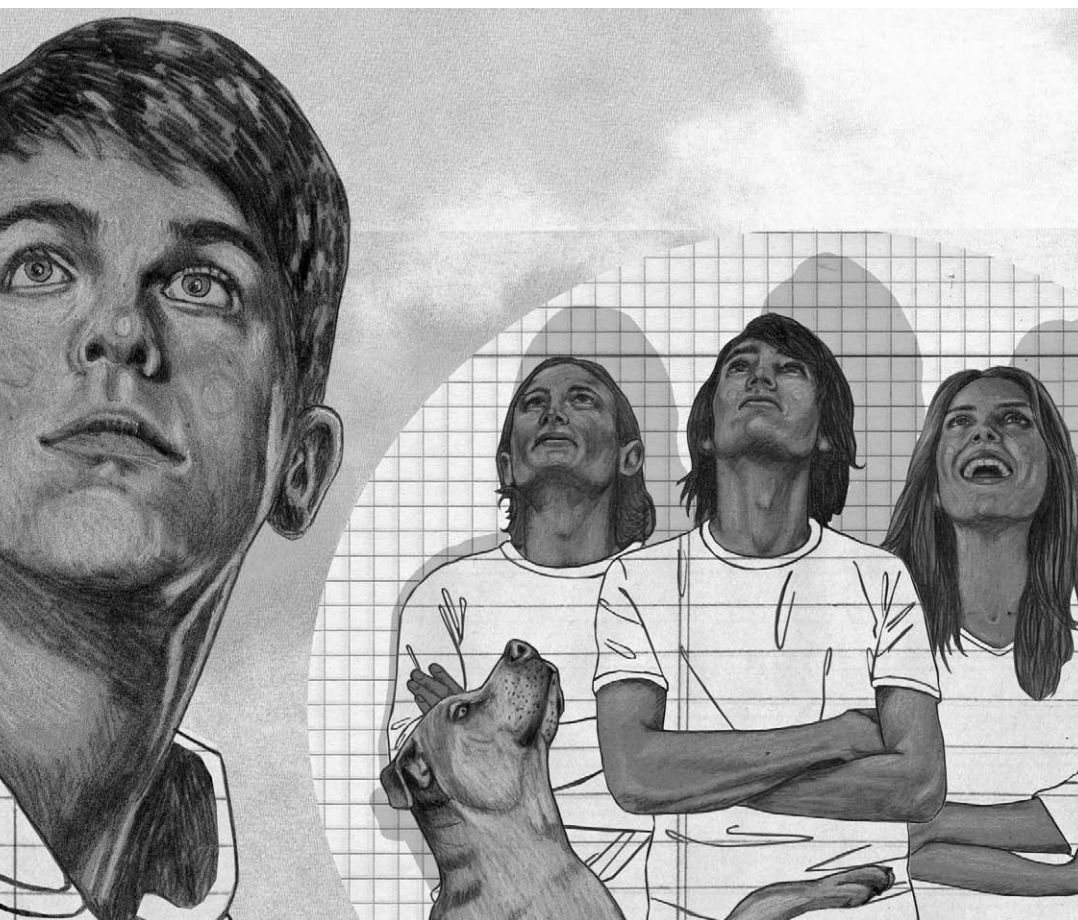
Nebo velké projekty: sotva byl kdy nějaký dokončen rychleji a levněji, než bylo plánováno. Do dějin vstoupila zpoždění a prodražování různých projektů (například Airbusu A400M) a staveb, například opery v australském Sydney či tří tunelů pod Alpami ve Švýcarsku (především tzv. Gotthardova). Tento seznam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

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

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

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

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



DŮKAZ DAVEM: SOCIAL PROOF

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

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

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

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

dalších sedm lidí – všichni herci, což však pokusná osoba netuší. Jeden po druhém udávají chybnou odpověď: říkají „menší“, ačkoliv je čára, o niž jde, zjevně delší než ta referenční. Pak přichází na řadu pokusná osoba. Ve 30 % případů odpoví stejně chybně jako osoby před ní, podlehne tlaku skupiny.

Proč jsme tak nastaveni? Protože se takové chování v průběhu evoluce osvědčilo jako dobrá strategie pro přežití. Předpokládejme, že se před padesáti tisíci lety se svými kumpány, kteří jsou lovci a sběrači jako vy, právě touláte oblastí dnešní Tanzanie, a náhle se vaši kámoši dají na útěk. Jaká bude vaše reakce? Budete tam stát, drbat se na hlavě a přemýšlet, zda je to, co vidíte, opravdu lev, anebo zda to přece jen není nějaké neškodné zvíře, které se lvu pouze podobá? Nikoli – vyrazíte za ostatními, jako by vám za patami hořelo. Vyhodnotit celou situaci můžete později, v bezpečí. Kdo se choval jinak, nepředal své geny. Jde o chování, které je v nás tak hluboce zakořeněné, že se ho držíme ještě dnes i v případech, kdy nám už žádnou výhodu z hlediska přežití nepřináší. Napadá mne jediný případ, kdy je důkaz davem k užtku: Uvažme situaci, že si člověk koupí lístky na fotbal v nějakém cizím městě a neví, kde leží stadion. Pak dává smysl následovat ty, kteří vypadají jako fotbaloví fanoušci.

Různé komediální pořady a talk show využívají princip důkazu davem v tom, že v dobře zvolený okamžik pustí nahraný smích, který diváky prokazatelně povzbuzuje k tomu, aby se smáli i oni sami. Jedním z nejpůsobivějších případů uplatnění důkazu davem je řeč Josefa Goebbelse z roku 1943 nazvaná „Chcete totální válku?“. Video s touto otázkou je k nalezení na YouTube. Kdyby se stejný dotaz anonymně kladl jednotlivcům, dozajista by tak absurdnímu návrhu nikdo nepřikývl.

Tento druh propagandy však systematicky využívá naši slabost pro princip důkazu davem. Nejlépe dnes taková reklama funguje tehdy, když se lidé v určité situaci těžko orientují

(existuje nespočet různých značek aut, čisticích prostředků, kosmetických přípravků atd., a to bez zřejmých předností či nevýhod) a když v ní figurují obyčejní lidé „jako my dva“. V televizi proto jen stěží uvidíte nějakou domorodou africkou hospodyní vychvalující prášek na praní.

Buďte taky obezřetní, kdykoli nějaká firma tvrdí, že právě ten její výrobek je „nejprodávanější“. Je to absurdní argument – proč by totiž měl být určitý výrobek lepší jen proto, že je „nejprodávanější“? Spisovatel Somerset Maugham to vyjádřil následovně: „Když padesát milionů lidí tvrdí nějakou hloupost, nestane se proto ještě pravdou.“

PS z předešlé kapitoly: Ruská carevna Kateřina II. měla přibližně 40 milenců, 20 jich známe jménem.



KLAM UTOPENÝCH NÁKLADŮ: THE SUNK COST FALLACY

Proč by se člověk neměl ohlížet na minulost

Ten film byl opravdu mizerný. Po hodině jsem manželce zašeptal do ucha: „Co kdybychom šli domů?“ Opáčila: „Ani nápad. Přece nevyhodíme tři stovky za lístky.“ „To není žádný argument,“ protestoval jsem, „o ty peníze už jsme stejně přišli. Sedla jsi na lep klamu utopených nákladů.“ „Ty a ty tvoje věčný pasti v našem přemejšlení,“ řekla a znělo to, jako kdyby právě kousla do něčeho kyselého.

Další den se konala obchodní porada. Reklamní kampaň už běžela čtyři měsíce, ale co se týkalo rozpočtových přínosů, nebyla úspěšná. Byl jsem pro, celou věc okamžitě stopnout. Vedoucí reklamního oddělení mi odporoval s následujícím zdůvodněním: „Už jsme do té kampaně investovali tolik peněz, že když to teď zastavíme, bylo to všechno pro kočku.“ I on se stal obětí *sunk cost fallacy*.

Jeden přítel se roky trápil v problematickém vztahu. Žena ho opakovaně podváděla. Vždy když ji přistihl, zkroušeně se vrátila a úpěnlivě prosila o odpuštění. Ačkoliv to již dávno nemělo žádný smysl, pokaždé se nechal uchlácholit a vztah neukončil. Když jsem s ním mluvil, vysvětlil mi, proč to dělá: „Já už dal do toho vztahu tolik emocionální energie, že by bylo chybou to teď vzdát.“ Klasický ohled na proinvestované náklady.

Každé rozhodnutí, a to ať už osobní, nebo obchodní, se odehrává ve stavu určité nejistoty. To, co si představujeme, se vyplnit může, ale nemusí. V každém okamžiku by člověk měl umět opustit dráhu, po níž se vydal – například přerušit rozběhnutý

projekt – a vyrovnat se s důsledky takového rozhodnutí. Takové zvažování situace zakalkulovávající nejistotu je racionálním chováním. Past utopených nákladů sklapne tehdy, když už jsme vynaložili obzvlášť hodně času, peněz, energie, lásky nebo čehokoli dalšího. To proinvestované se pak stane důvodem k pokračování, i když to (viděno objektivně) nedává žádný smysl. Čím více se investovalo, tedy čím větší jsou *sunk costs*, utopené náklady, tím silnější je nutkání v projektu pokračovat.

Také investoři na burze se často stávají oběťmi klamu utopených nákladů. Velmi často se při rozhodování o prodeji orientují podle nákupní ceny. Pokud je kurz nějaké akcie výše, než za jakou cenu ji koupili, prodávají. Pokud pod tuto cenu klesl, nechávají si ji. Je to přitom iracionální. Nákupní cena či počáteční náklady přece nemůžou hrát vůbec žádnou roli. Co se počítá, jsou výlučně šance týkající se budoucího vývoje kurzu (a také budoucí vývoj kurzu alternativních investic). Mýlit se může každý, obzvláště na burze. Smutná anekdota týkající se tohoto klamu zní následovně: Čím více peněz už jste na určitých akciích ztratili, tím pevněji se jich držíte.

Kde se bere takovéto iracionální počínání? Lidé se snaží vypadat konzistentně. Jsme-li konzistentní, působíme důvěryhodně. Rozpory nás lidi děsí. Když se rozhodneme, že nějaký projekt ukončíme před doběhnutím, vytváříme nesoulad. Přiznáváme tak, že jsme oproti dřívějšímu změnili názor. Když se v nesmyslném projektu pokračuje, trvá déle, než člověk k této bolestné skutečnosti dospěje. Delší dobu se tudíž jevíme jako konzistentní.

Ukázkovým příkladem ztrátového státního projektu byla letadla Concorde. I když oba partneři podílející se původně na vývoji concordů, tedy Anglie a Francie, v průběhu let dávno pochopili, že se provoz nadzvukových letadel nemůže nikdy vyplatit, i nadále vynakládali ohromné sumy jen na to, aby si zachovali tvář. Vzdát se by se rovnalo porážce. *Klam utopených nákladů*

je tedy často označován také jako *princip concordů*. Důsledky chyb, k nimž při rozhodování tento princip vede, však nebývají pouze finanční, nýbrž leckdy přímo katastrofální. Vietnamskou válku neustále prodlužovali právě s takovýmto odůvodněním: „Už jsme té válce obětovali životy tolika vojáků, že by byla chyba to nyní vzdát.“

„Už jsme s tím tak daleko...“ „Už jsem dočetl až sem...“ „Strávil jsem na téhle škole už dva roky...“ Podle takových vět rozpoznáte, že na vás v některém mozkovém závitu cení zuby *sunk cost fallacy*.

Existuje mnoho dobrých důvodů pro další investice pomáhající k tomu, abychom danou věc dovedli ke zdárnému konci. Existuje ale jeden špatný důvod: brát ohledy na to, co jsme investovali doposavad. Racionálně se rozhodovat znamená ignorovat již vzniklé náklady. Nezáleží na tom, co jste již proinvestovali. Počítá se výlučně to, co je tady a teď a jaká se vám zdá být budoucnost.



REVANŠOVÁNÍ NEBOLI RECIPROCITA

Proč se nenechat zvát na pití

Před několika desetiletími – když bylo v rozkvětu hnutí hippies – jste mohli na nádražích a letištích potkat v růžových hábitech oděné příslušníky hnutí Hare Krišna. Nikam se nehnali a každého spěchajícího kolemjdoucího obdarovávali malou kytičkou. Moc toho nenamluvili, jen pozdravení, úsměv a to bylo všechno. A i když třeba nějakému obchodníkovi malá kytička nepřípadala nijak užitečná, přece si ji vzal – člověk nechtěl být nezdvořilý. Pokud někdo dárek odmítl, uslyšel pouze vlídné: „Jen si to vezměte, je to dárek pro vás.“

Kdo kytku za nejbližším rohem hodil do koše, zjistil, že jich tam už leží několik. Ale to ještě nebylo všechno. Zatímco se v člověku ozývalo špatné svědomí, oslovil ho někdo z krišnovců a poprosil o příspěvek. A v mnoha případech slavil úspěch. Tento způsob vybírání peněz byl natolik výnosný, že mnoho letišť ve svých prostorách působení sekty Hare Krišna zcela zakázalo. Výzkumník Robert Cialdini se věnoval fenoménu *reciprocity*, česky většinou nazývanému *revanšování*, a zjistil, že lidé velmi špatně snášejí, když jsou někomu něco dlužni.

Před několika lety nás se ženou pozval na večeři jeden manželský pár. Ty lidi jsme znali již delší dobu, byli milí, ale všechno jiné než inspirující společníci. Nenapadla nás žádná vhodná výmluva, a tak jsme pozvání přijali. Přišlo to, co přijít muselo: večer, který jsme u nich strávili, byl pěkná nuda. Přesto jsme se cítili zavázáni jim o několik měsíců později pohostinství oplatit u nás doma. Nutkání k tomu, revanšovat se, nám přineslo dva

jalové večery. Oni to však zjevně měli jinak, protože jen o několik týdnů později přišlo další pozvání. Umím si živě představit, že se lidé roky pravidelně scházejí jen z potřeby se revanšovat, i když by ten začarovaný kruh nejraději už dávno rozsekl.

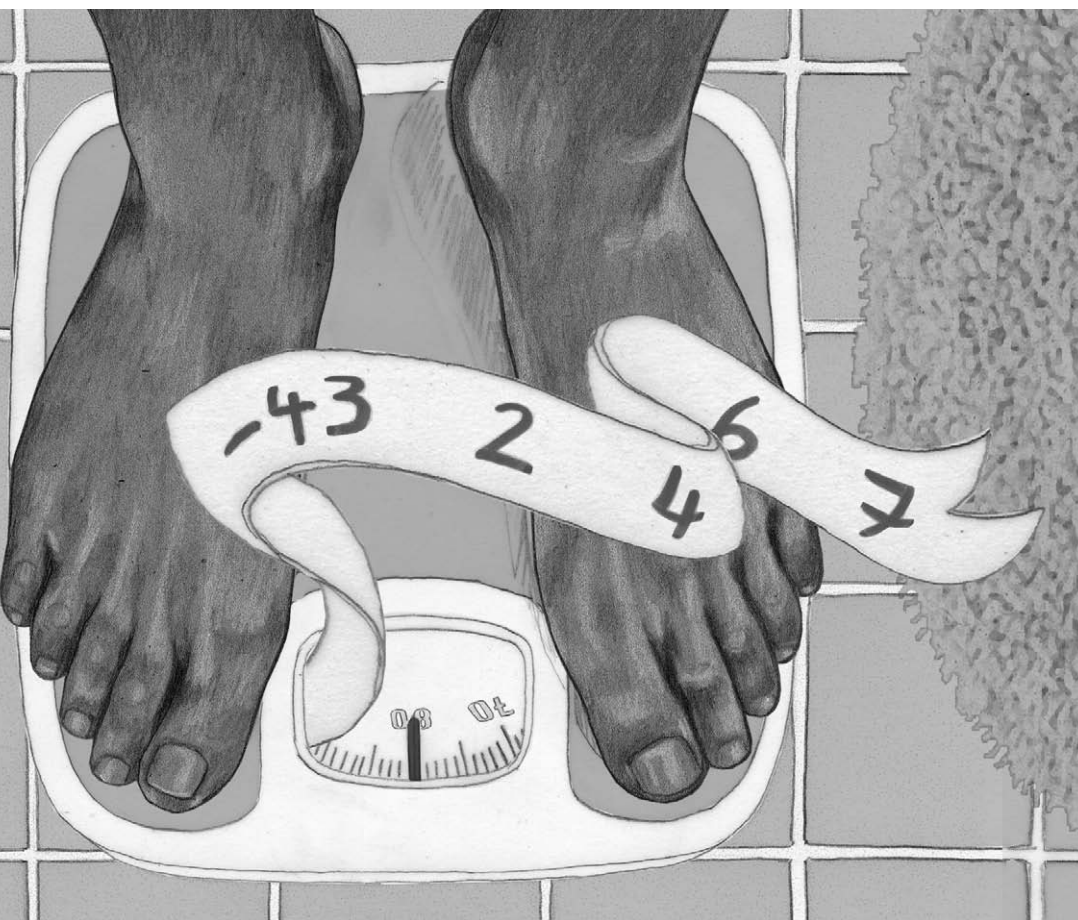
Hodně neziskových organizací pořádá sbírky po vzoru křištnovců – nejprve člověka obdarují a pak po něm začnou něco chtít. Nedávno jsem dostal od jedné organizace na ochranu přírody jako dárek obálku plnou luxusních pohlednic s motivy různých idylicky vyhlížejících krajín. V přiloženém dopise stálo, že jsem dostal dárek. Stálo tam taky, že si je můžu ponechat nehledě na to, zda dané organizaci něco daruju, nebo ne. Přirozeně to vyžadovalo určité úsilí a chladnokrevnost, abych je vyhodil do odpadkového koše. Takové jemné vydírání, jež člověk může nazvat i korupcí, je v obchodním světě široce rozšířené. Dodavatel šroubů nejdřív pozve potenciálního zákazníka na nějaké atraktivní utkání Champions League. O měsíc později je načase objednat šrouby. Touha nebýt nikomu nic dlužný je tak silná, že nákupčí patrně podlehne.

Revanšování máme pod kůží od dávných dob. V zásadě nám říká: „Já vypomůžu tobě a ty pak pomůžeš mně.“ S reciprocitou se shledáváme u všech druhů zvířat, jež se musejí vyrovnávat s velkými výkyvy v dostupném množství potravy. Předpokládejme, že jste lovec a sběrač a jednou se vám poštěstí a skolíte srnu. To je mnohem víc masa, nežli dokážete během jednoho dne zkonsumovat. Lednice ještě nebyly vynalezeny. Podělíte se tedy o srnu se svou tlupou. Dává vám to možnost profitovat z kořisti ostatních zase tehdy, když se zrovna nebude dařit vám. Břicho ostatních členů tlupy je vaše lednička. Vynikající strategie pro přežití. Reciprocita jako způsob managementu rizika. Bez revanšismu by lidstvo i nespočetné zvířecí druhy již dávno vymřely.

Revanšování ale má i jednu velmi odpudivou stránku: odplácení. Na hrubý pytel hrubá záplata, je potřeba oplatit to a ono,

a najednou to přeroste ve válku. Ježíšovo přikázání nařizující prolomit ten začarovaný kruh tím, že útočníkovi nastavíme i druhou tvář, nám připadá tak těžké, protože revanš k našemu základnímu nastavení, jak přežít, náleží již přes sto milionů let.

Nedávno mi jedna žena vysvětlila, proč už se nenechává na baru od nikoho zvat na drink: „Nechci pak cítit ten podvědomý závazek, že bych s ním měla něco mít.“ To je velmi moudré. A až vás příště osloví v supermarketu, abyste ochutnali nějaké víno, sýr, šunku nebo olivy, víte už, proč byste měli s díky odmítnout.



TOUHA PO STVRZENÍ: THE CONFIRMATION BIAS (1. ČÁST)

Mějme se na pozoru, když zazní výraz
„zvláštní případ“

Karel by rád zhubl. Dá se tedy na tu či onu dietu. Každé ráno se staví na váhu. Pokud ve srovnání s předešlým dnem jeho hmotnost poklesla, spokojeně se pousměje a výsledek připíše na vrub dietě. Pokud ale přibral, odbude to jako normální kolísání a pustí to z hlavy. Celé měsíce žije v iluzi, že ta či ona dieta skutečně funguje, i když jeho váha zůstává víceméně stabilní. Karel je obětí touhy po stvrzení – tedy jedné její neškodné formy.

Touha po stvrzení tkví v jádru veškerých pastí, jež na nás líčí naše myšlení. Jde o sklon vykládat si nové informace tak, aby byly slučitelné s naším stávajícím pohledem na svět a s různými teoriemi a přesvědčeními, jež již zastáváme. Jinak řečeno: nové informace, které protirečí našim stávajícím náhledům – a které budeme označovat jako *disconfirming evidence*, tedy důkazy, jež něco vyvracejí –, odfiltrováváme. To je nebezpečné. Jak řekl Aldous Huxley: „Nic nepřestane existovat jen proto, že to ignorujeme.“ Přesně tak to ale přesto děláme. Ví to i král investorů Warren Buffett: „Lidé jsou mistry ve filtrování nových informací takovým způsobem, aby jejich stávající náhledy zůstaly nedotčené.“ Je docela dobře možné, že se Buffettův úspěch zakládá právě na tom, že si je vědom nebezpečí plynoucího z touhy po stvrzení a vědomě sám sebe nutí myslet jinak.

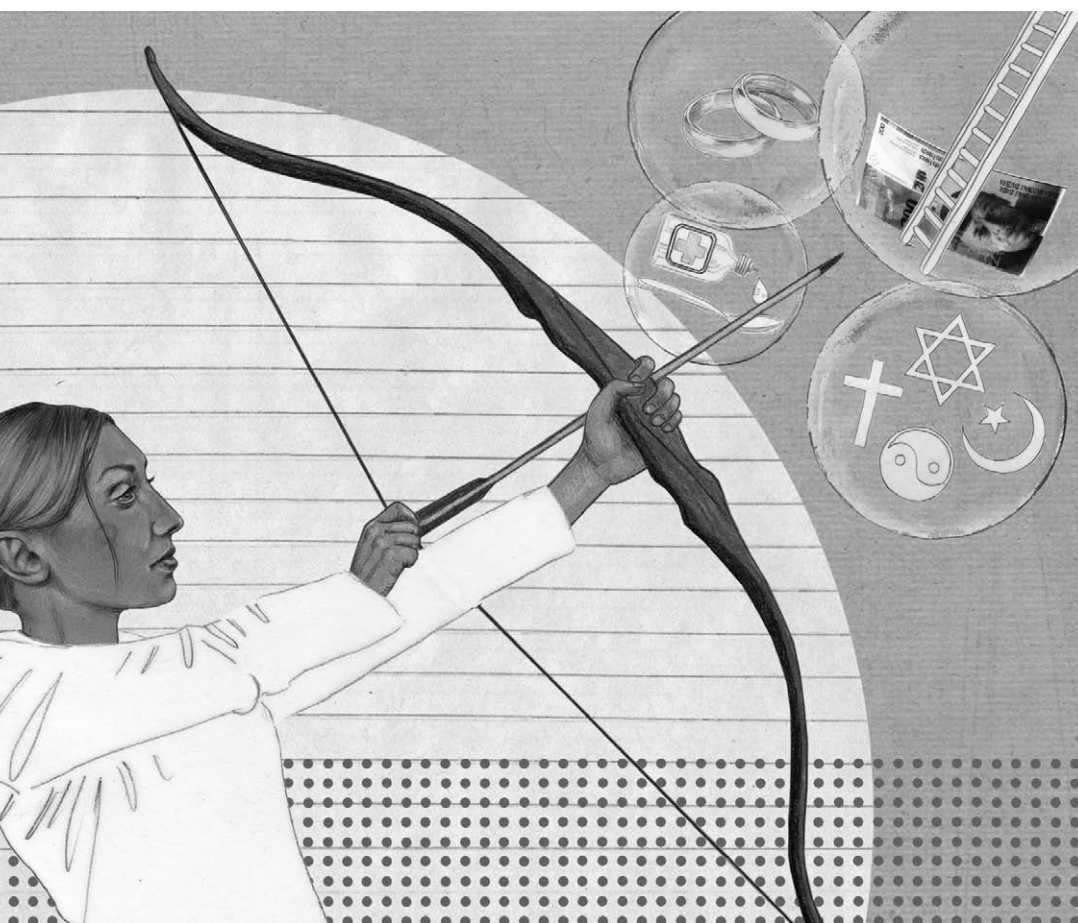
Ve světě obchodu běsní touha po stvrzení zvláště strašlivě. Uvedme si příklad: Dozorčí rada přijme nějakou novou strategii. Následně se začnou nadšeně slavit veškeré známky ukazující na její úspěšnost. Ať se člověk podívá kamkoli, všude samá

stvrzení, že skutečně funguje. Opačná znamení naopak buď nejsou brána v potaz vůbec, anebo se bez okolků odbudou jako „zvláštní případy“ a „nepředvídatelné těžkosti“. Dozorčí rada je slepá vůči důkazům vyvracejícím její stanovisko či plán.

Co s tím? Jakmile se objeví výrazy jako „zvláštní případ“, vyplatí se naslouchat o to bedlivěji. Často se za nimi skrývá úplně běžný důkaz vyvracející nastoupený směr, *disconfirming evidence*. To se pak raději přidržme Charlese Darwina. Od mládí usiloval o soustavné potírání klamně touhy po stvrzení. Kdykoliv byla nějaká jeho teorie v rozporu s určitými pozorováními, bral je obzvlášť vážně. Neustále s sebou nosil poznámkový blok a nutil se k tomu, aby pozorování protiřečící předchozím domněnkám zaznamenával nejpozději do půl hodiny. Věděl, že lidský mozek *disconfirming evidence* po třiceti minutách aktivně „zapomíná“. Čím jistější si byl určitým předpokladem, tím aktivněji vyhledával fakta, jež by ho vyvracela. Klobouk dolů!

Kolik úsilí nás stojí zpochybnění naší vlastní hypotézy, to nám ukáže následující experiment. Jeden profesor předložil svým studentům k posouzení číselnou řadu 2–4–6. Měli přijít na princip, na jehož základě byla čísla uspořádána. Znění pravidla stálo na zadní straně listu papíru s danými čísly. Pokusné osoby měly za úkol uvést další číslo v řadě, na což profesor mohl zareagovat buď takto: „Shoduje se s pravidlem,“ nebo: „To není podle pravidla.“ Studenti se směli zeptat na tolik čísel, na kolik chtěli, ale výsledné pravidlo mohli hádat jen jedinkrát. Většina studentů si zprvu tipla „8“ a profesor odpověděl: „Shoduje se s pravidlem.“ Aby se ujistili, zkusili většinou ještě vyjmenovat 10, 12 a 14 a profesor pokaždé odpověděl: „Shoduje se s pravidlem,“ načež studenti došli k jednoduchému závěru: „Pravidlo zní: Přičti k poslednímu číslu dvojku.“ Profesor vždy potřásl hlavou: „Tento princip na druhé straně papíru nenajdete.“

Jeden jediný důvtipný student na tu úlohu šel jinak. Zkusil to se čtyřkou. Profesor mu řekl: „To není podle pravidla.“ „A sedmička?“ „Shoduje se s pravidlem.“ Ten student ještě chvíli zkoušel nejrůznější čísla, „minus 24, 9, minus 43“. Očividně sledoval určitý předpoklad a snažil se ho vyvrátit. Teprve když už nemohl najít žádný další protipříklad, řekl: „Pravidlo zní: Následující číslo musí být vyšší než čísla předcházející.“ Když profesor otočil list, stálo na něm přesně toto. Čím se tahle bystrá hlava lišila od ostatních studentů? Zatímco oni si jen chtěli potvrdit své teorie, on se tu svoji pokusil vyvrátit – a zcela vědomě hledal takový důkaz. Sednout na lep touze po stvrzení není nic, nač by měl být myslící člověk hrdý. Tomu, jaký dopad má *confirmation bias* na náš život, se budeme věnovat v další kapitole.



TOUHA PO STVRZENÍ: THE CONFIRMATION BIAS (2. ČÁST)

Povražděte svoje nejdražší

V předešlé kapitole jsme se seznámili s fenoménem touhy po stvrzení, zdrojem snad veškerých pastí v myšlení. Nyní přidáme pár příkladů. Všichni si musíme vytvářet různé teorie o světě a o životě, o ekonomice, investicích, kariéře atd. Bez domněnek se neobejdeme. Čím vágnější však určitý předpoklad či teorie je, tím silněji nám *confirmation bias* zkresluje perspektivu. Kdo jde životem s představou, že lidé jsou dobří, nalezne si pro ni dostatek dokladů. A kdo zastává názor, že jsou špatní, taktéž. Jak filantrop, tak i misantrop budou odfiltrovávat protikladná tvrzení (*disconfirming evidence*) a dostane se jim přehršle důkazů stvrzujících jejich pohled na svět.

Astrologové i ekonomičtí experti se řídí týmž principem. Jejich výpovědi jsou natolik neurčité, že jako magnet přitahují potřebu hledat potvrzení: „V nadcházejících týdnech prožijete smutné momenty,“ popřípadě: „Ve střednědobé perspektivě se zvýší tlak na znehodnocení dolaru.“ Co taková „střednědobá perspektiva“ znamená? Co je to „tlak na znehodnocení“? A s čím je ono znehodnocení porovnáváno? Znehodnotí se dolar vůči zlatu, jenu, mexickému pesu, pšenici, nemovitostem třeba v berlínském Kreuzbergu (čtvrti podobně problematické jako např. pražský Žižkov – pozn. překl.) nebo vůči ceně párku v rohlíku?

Různá náboženská a filozofická přesvědčení jsou pro svou vágnost živnou půdou právě probírané pasti v myšlení. *Confirmation bias* se zde rozmáhá divoce a bez váhání. Věřícím se tak na každém kroku potvrzuje Boží existence. To, že se Bůh nikdy

neukazuje přímo – nebo jen analfabetům na poušti či obyvatelům odlehlých horských vesniček, ale nikdy ve velkoměstech jako Frankfurt nebo New York – zřetelně ukazuje, jak silná je touha po stvrzení. Odfiltrovat lze jakoukoli námitku, byť by byla sebevíce nasnadě.

Žádná profese netrpí silnější touhou po stvrzení než ekonomičtí novináři. Často jen postulují nějakou lacinou domněnku, přidají k ní dva tři „doklady“ a článek je nato tata hotový. Uvedme si příklad takového postupu. Domnělý předpoklad zní: „Za úspěchem Googlu stojí to, že je to firma uplatňující kulturu kreativity.“ Daný novinář si najde dvě tři firmy, které také úspěšně „žijí kreativitu“ (*confirming evidence*), už si ale nedá tu práci, aby se pídil i po důkazech z opačné strany, po *disconfirming evidence*. Nehledá tedy firmy, jež ve firemní kultuře také zdůrazňují kreativitu, ale úspěchu nedosáhly, a stejně tak nehledá ani takové firmy, které jsou sice úspěšné, ale firemní kulturu kreativity nepěstují. Oba typy firem se hojně vyskytují, ovšem popisovaný novinář je naschvál přechází mlčením. Kdyby nějakou takovou firmu zmínil, mohl by článek rovnou hodit do koše. Já bych si naopak takový článek zarámoval – byla by to perla v moři neužitečných polovičatých řešerší.

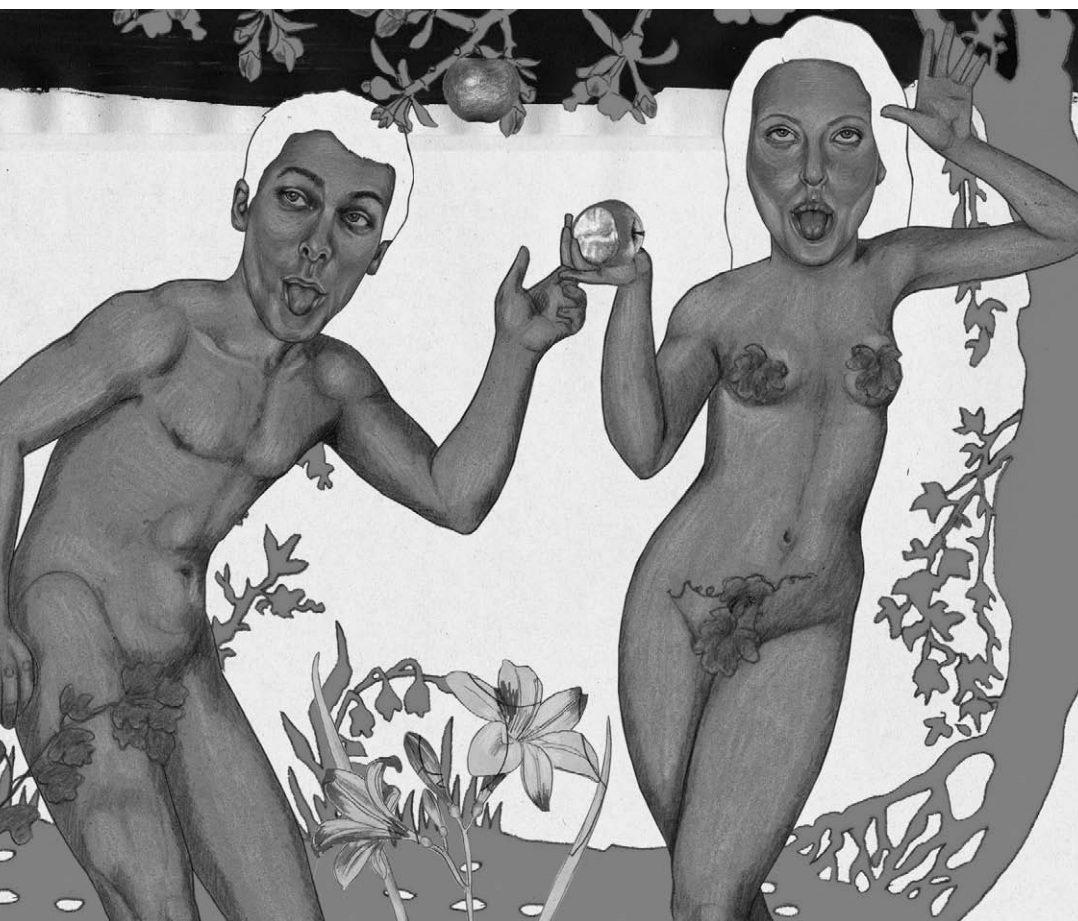
Stejným způsobem se pší i knihy o tom, jak si v životě pomoci k úspěchu. Servírují se nám v nich ty nejbanálnější úvahy následujícího typu: „Meditace je klíčem k blaženosti.“ Moudrý autor toto své tvrzení přirozeně podkládá celou plejádou dokladů. Zato *disconfirming evidence* aby člověk pohledal – například protipříklady popisující lidi, kteří jsou šťastní i bez meditace, či týkající se těch, kteří zůstávají nešťastní navzdory tomu, že meditují. Je k pláči, kolik čtenářů se na takové knihy nechá nachytat.

Lidské prokletí spočívá v tom, že si své touhy po stvrzení, zkreslující náš úsudek, nejsme vědomi. Ovšem že se nám nelíbí, když naše přesvědčení děrují různé střely. Není to ale tak, že

bychom si proto před svými názory vztyčovali ochranné štíty. Je to spíš podobné situaci, jako by na nás někdo střílel s tlumičem: výstřely sice padnou, ale my je neslyšíme.

Internet výrazně zjednodušil propojování s lidmi podobného založení a názorů. Čteme blogy potvrzující naše vlastní teorie. Také personalizace zpráv vede k tomu, že naše vnitřní radary už mínění protichůdné tomu našemu nemusí ani zaznamenat. Stále výlučněji se pohybujeme mezi stejně smýšlejícími lidmi, což vede jen k dalšímu posílení touhy po stvrzení.

Jak se můžeme bránit? Pomoci nám může jedna věta Arthura Quillera-Couche: „Murder your darlings,“ v překladu zhruba: „Povražděte svoje nejdražší.“ Jakožto literární kritik se s ní Quiller-Couch obracel na spisovatele: často mají největší potíž proškrtat ty věty, které sice dobře znějí, ale jsou nadbytečné. Tato výzva Arthura Quillera-Couche neplatí jen pro otálející pisálky, nýbrž pro nás všechny. Shrnutí a podtrženo: Pusťte se do boje proti touze po stvrzení svých názorů a přesvědčení. Pro začátek si sepište své osobní články víry – ať už se týkají pohledu na svět či na investice, názorů na manželství, na péči o vlastní zdraví, či třeba diet nebo strategií ohledně kariéry. Poté začněte hledat protipříklady, *disconfirming evidence*. Odpravit své nejmilejší teorie je drsná práce, žádný osvícený duch se jí ale nevyhne.



SKLON PODŘIZOVAT SE AUTORITÁM: THE AUTHORITY BIAS

Proč nechovat respekt vůči autoritám

Hned na začátku Bible nám kniha Genesis ozřejmuje, co se stane, když člověk přestane poslouchat velkou autoritu – je vyhnán z ráje. I mnohem menší autority by byly rády, kdybychom tomu věřili: experti na politiku, vědci, lékaři, šéfové firem, ekonomové, premiéři, sportovní komentátoři, firemní konzultanti a vůdčí postavy burz.

Potíž s autoritami je přitom dvojí. Zaprvé často vykazují velmi nízkou míru úspěšnosti. Na této planetě žije přibližně milion vystudovaných ekonomů. Ani jeden z nich přitom s žádnou velkou přesností nepředpověděl načasování finanční krize, neřkuli toho, jak bude probíhat krach bubliny na trhu s nemovitostmi a jak se následně v důsledku zhroucení finančního nástroje zvaného *swapy úvěrových selhání, credit default swaps*, vyvine rozsáhlá hospodářská krize. Nikdy v minulosti nedošlo k tak spektakulárnímu selhání nějaké skupiny odborníků. Anebo příklad z medicíny. Až do roku 1900 bylo v případě nemoci prokazatelně lepší nechodit k lékaři, protože jeho zásah stav nemocného jen zhoršoval (na vině byl třeba nedostatek hygieny, pouštění žilou a jiné nevhodné praktiky).

To, že se autority často prokazatelně mýlí, je jenom jedna stránka problému. Mýlit se je lidské. Mnohem závažnější je skutečnost, že v přítomnosti autority zčásti rezignujeme na přemýšlení vlastní hlavou. Názory odborníků přijímáme s mnohem menší opatrností než mínění jiných lidí. A co víc. Nasloucháme autoritám i tehdy, když to z hlediska rozumu či morálky nedává žádný smysl. Tak na nás působí *authority bias*.

Tento sklon prozatím nejzřetelněji prokázal mladý psycholog Stanley Milgram v jednom pokusu z roku 1961. V jeho rámci měly pokusné osoby jinému člověku, od něhož je dělila skleněná tabule, dávat stále silnější elektrické rány. Začínalo se s 15 volty, pak se dávky postupně zvyšovaly na 30 voltů, 45 voltů a tak dále, až na téměř smrtelných 450 voltů. Když ten za sklem křičel bolestí a třásl se (proud mu ale do těla nešel, jednalo se o herce) a pokusná osoba chtěla experiment ukončit, řekl jí Milgram klidně: „Jen pokračujte, pokus si to žádá.“ A mnozí pokračovali. Více než polovina pokusných osob došla až na maximální možnou hodnotu elektrického proudu, jen z čiré poslušnosti vůči autoritě.

V minulých desetiletích se o nebezpečích skrytých v lidském sklonu podřizovat se autoritě poučily i letecké společnosti. K mnoha nehodám totiž došlo proto, že se letový kapitán dopustil chyby a kopilot si toho sice všiml, ale z čisté důvěry k autoritě si netroufl o té chybě začít mluvit. Již asi patnáct let se piloti téměř všech leteckých společností školí v tzv. managementu letové posádky. V rámci školení se učí bez odkladů a otevřeně mluvit o nesrovnalostech. Jinými slovy: pracně se odnaučují sklonu podřizovat se autoritám.

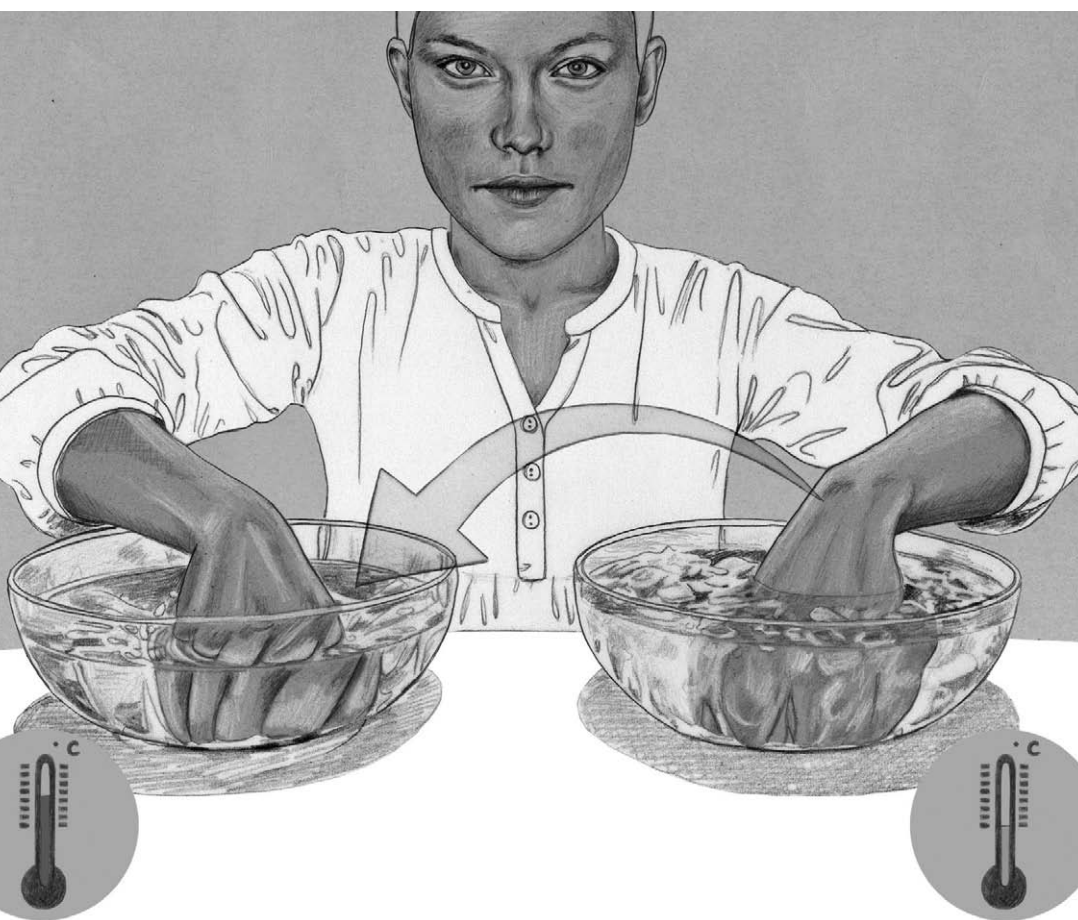
V mnoha firmách však za aerolinkami zaostávají o celá desetiletí. Zvláště tam, kde mají velmi dominantního šéfa, je velké nebezpečí, že se spolupracovníci budou autoritám podřizovat příliš. Daným firmám to je velmi na škodu.

Experti chtějí být poznati. Proto svůj status musí nějakým způsobem dávat najevo. Lékaři a vědci tak činí bílými pracovními plášti. Ředitelé bank pomocí obleku s kravatou – kravata sama o sobě nemá vůbec žádnou funkci, pouze vydává určitý signál. Králové zase nosí korunu. V armádě existují odznaky určující výši hodností. V katolické církvi jsou signály udávající stupeň autority obzvlášť dobře vidět. Dneska se ale počítají ještě

jiné signály: pozvání na účast v různých talk show či knihy a další publikace.

V každé době jsou „in“ jiné autority. Tu jsou to kněží, tu zas králové, válečníci, papežové, filozofové, básníci, rockové hvězdy, televizní moderátoři, jednu dobu to byli zakladatelé webových firem, pak se lidé začali ohlížet na manažery hedgeových fondů či prezidenty centrálních bank. Existuje tedy něco jako právě panující móda autorit a společnost tuto módu ráda následuje. Naprostý zmatek nastává, když jsou jisté autority brány vážně i v oblastech, které nejsou jejich parketou. Když například zkušený tenista doporučuje kávovary anebo herečka pilulky na bolest hlavy. Více k tomuto tématu v kapitole *Haló efekt*.

Kdykoliv potkám nějakého experta, pokouším se změřit s ním síly. Dělejte to taky tak. Čím kritičtěji jsme vůči autoritám nastaveni, tím jsme svobodnější. A tím větší důvěru můžeme mít ve své vlastní schopnosti.



PRINCIP KONTRASTU: THE CONTRAST EFFECT

Proč by si ženy neměly jako doprovod brát přítelkyně s vizáží fotomodelek

Ve své knize *Influence: The Psychology of Persuasion* Robert Cialdini popisuje příběh dvou bratrů, Sida a Harryho, kteří spolu v Americe třicátých let provozovali obchod s oděvy. Sid měl na starosti prodej, Harry vedl krejčovský salon. Vždy když si Sid všiml, že se zákazníkovi, který právě stál před zrcadlem, nějaký oblek skutečně velmi líbí, dělal, jako by byl trochu nedoslýchavý. Jakmile se pak zákazník zeptal na cenu, zavolal Sid na bratra: „Harry, kolik chceme za tenhle oblek?“ A Harry jen vzhlédl od krejčovského stolu a zavolal nazpět: „Za ten pěkněj bavlněnej? 42 dolarů.“ To tehdy byla naprosto přemrštěná cena. Sid ale dělal, jako by nerozuměl: „Kolik?“ A Harry zopakoval cenu: „42 dolarů!“ Pak se Sid otočil k zákazníkovi: „Říká 22 dolarů.“ V ten moment daný muž na stůl co nejrychleji vysázel 22 dolarů a spěchal s tou drahocenností z obchodu – dřív než si nebohý Sid všimne „omylu“.

Následující experiment možná znáte ještě ze školních škamen. Vezmete dvě nádoby. Tu první naplníte vlažnou vodou, druhou zase vodou ledově chladnou. Na minutu ponoříte pravou ruku do ledové vody. Potom obě ruce zároveň vložíte do vlažné vody. Co cítíte? Voda vnímaná levou rukou člověku připadá vlažná, ale pravá ruka ji má za horkou.

Historika o Sidovi s Harrym i experiment s vodou se zakládají na jevu zvaném *princip kontrastu*: posuzujeme něco jako hezčí, dražší, větší atd., když před sebou současně máme srovnání s něčím nevzhledným, laciným, mrňavým atd. Absolutní soudy nám činí potíže.

Princip kontrastu představuje častou myšlenkovou past. Objednáte si třeba do nového auta kožené potahy jen proto, že sto tisíc je v porovnání s milionem a půl, co jste dali za vůz, maličkost. Všechna odvětví, která žijí z poskytování různých nadstandardních možností a doplňkového vybavení, využívají tento klam.

Princip kontrastu ale působí i ledaskde jinde. Experimenty ukazují, že si lidé kvůli úspoře stokoruny při nákupu potravin klidně prodlouží pěší cestu až o deset minut. Nikoho by ale ani nenapadlo přidat si deset minut chůze, kdyby na druhém konci téže ulice mohl koupit tentýž oblek za 9800 korun namísto 9900. Nedává to přitom smysl, jelikož těch deset minut zůstává týchž a stovka jako stovka.

Bez principu kontrastu by byly zcela nemyslitelné slevy a výprodeje. Výrobek, který zlevnili ze dvou tisíc na čtrnáct set, se jeví levnější než ten, který těch čtrnáct set stál i předtím. Přitom přece nemůže hrát roli, jaká byla původní cena. Tuhle mi jeden investor řekl: „Ta akcie je levná, ocitla se na polovině své nejvyšší hodnoty.“ Jen jsem potřásl hlavou. Kurz akcií na burze nikdy není „vysoko“ či „nízko“. Kurz je, jaký je, a směrodatná je jediné otázka, zda od této chvíle bude stoupat, nebo klesat.

Na kontrast reagujeme, jako když střelí do hejna vrabců. Zatřepetáme křídly a začneme jednat. Má to ale i svou stinnou stránku. Neregistrujeme malé, postupné změny. Kouzelník nám třeba dokáže ukrást hodinky, aniž bychom si toho všimli, protože nás někde jinde stiskne tak silně, že vůbec nezaznamenané nepatrný dotyk na zápěstí. Stejně tak nám postupně mizí i peníze. Neustále ztrácíme na ceně, my si to ale neuvědomujeme, protože inflace probíhá pozvolna. Kdyby nám ztráta vznikla formou nějaké brutální daně – jíž ve své podstatě inflace je – pobuřovalo by nás to.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.