

M Y S L E N I E

RÝCHLE A POMALÉ



DANIEL

KAHNEMAN

NOSITEĽ NOBELOVEJ CENY ZA EKONÓMIU

AKTUELL

**AKTUELL**



DANIEL KAHNEMAN

**MYSLENIE  
RÝCHLE A POMALÉ**



MYSLENIE

RÝCHLE A POMALÉ

DANIEL KAHNEMAN



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: **Myslenie, rýchle a pomalé**

Z anglického originálu Thinking, Fast and Slow, ktorý vydalo vydavateľstvo Farrar, Straus and Giroux, New York, USA.

Copyright © 2011 by Daniel Kahneman

All rights reserved.

Všetky práva vyhradené.

Translation © Mgr. Zuzana Jánska 2019

Jacket design © Rodrigo Corral Design, Inc.

Jacket photo © Getty Images Czech s. r. o.

Interior pictures © Macmillan Publishers

Redakčne upravila: RNDr. Magdalena Borovcová

Sadzba a zalomenie: AKTUELL

Tlač: Těšínská tiskárna, a. s., Český Těšín, Česká republika

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

Slovak edition © AKTUELL 2019

**ISBN 978-80-8172-056-7**

*Venované pamiatke  
Amosa Tverskeho*





---

## OBSAH

Úvod .....	11
------------	----

### **PRVÁ ČASŤ ■ DVA SYSTÉMY ( 25 )**

1. Postavy tohto príbehu .....	27
2. Pozornosť a úsilie .....	39
3. Lenivý kontrolór .....	47
4. Stroj na asociácie .....	58
5. Kognitívna ľahkosť .....	67
6. Normy, prekvapenia a príčiny .....	79
7. Unáhlené závery .....	87
8. Ako vznikajú úsudky .....	97
9. Odpovede na jednoduché otázky .....	105

### **DRUHÁ ČASŤ ■ HEURISTIKY A SKRESLENIA ( 115 )**

10. Zákon malých čísel .....	117
11. Ukotvenie .....	128
12. Heuristika dostupnosti .....	138
13. Dostupnosť, emócia a riziko .....	146
14. Čo študuje Tom W. ....	155
15. Linda: Menej je viac .....	165
16. Príčiny prekonávajú štatistiku .....	176
17. Pokles k priemeru .....	185
18. Skrotenie intuitívnych predpovedí .....	195

### TRETIA ČASŤ ■ NADMERNÁ SEBAISTOTA ( 207 )

19. Ilúzia pochopenia .....	209
20. Ilúzia validity .....	219
21. Intuícia verzus výpočty .....	232
22. Intuícia expertov: Kedy jej môžeme veriť? .....	244
23. Pohľad zvonka .....	256
24. Motor kapitalizmu .....	266

### ŠTVRTÁ ČASŤ ■ ROZHODNUTIA ( 277 )

25. Bernoulliho omyly .....	279
26. Prospektová teória .....	288
27. Majetnícky efekt .....	300
28. Nepríjemné udalosti .....	311
29. Štvorzložkový model .....	321
30. Zriedkavé udalosti .....	334
31. Rizikové stratégie .....	347
32. Sledovanie skóre .....	356
33. Obraty v úsudku .....	367
34. Rámce a realita .....	377

### PIATA ČASŤ ■ NAŠE DVE JA ( 391 )

35. Naše dve ja .....	393
36. Život ako príbeh .....	402
37. Prežívaný pocit šťastia .....	407
38. Uvažovanie o živote .....	415
Závery .....	426
Dodatok A Úsudok v neistote: Heuristiky a skreslenia .....	437
Dodatok B Rozhodnutia, hodnoty a rámce .....	458
PodĎakovanie .....	481
Poznámky .....	482
Register .....	524

## ÚVOD

Predpokladám, že každý autor má v hlave istú predstavu o miestach a situáciách, v ktorých by čitatelia mohli mať z jeho práce úžitok. Ja si predstavujem miestnosť s kávovarom, kde sa ľudia stretávajú, vymieňajú si názory a o všeličom klebetia. Chcel by som obohatiť slovnú zásobu ľudí, ktorú používajú pri debatovaní o úsudkoch a rozhodnutiach iných, o nových stratégiách spoločnosti alebo investičných rozhodnutiach kolegov. Prečo by sme sa vôbec mali zaoberať klebetami? Pretože hľadať a pomenúvať cudzie chyby je oveľa jednoduchšie a tiež oveľa príjemnejšie ako poznávať svoje vlastné. Je veľmi ťažké spochybňovať to, čomu veríme a čo chceme (a ešte ťažšie je to vtedy, keď to potrebujeme najväčšmi), no môžu nám pomôcť informované názory iných. Mnohí z nás už dopredu myslia na to, ako asi priatelia a kolegovia vyhodnotia naše rozhodnutia – preto na kvalite a obsahu ich názorov záleží. Inteligentné názory motivujú k serióznej sebakritike, sú oveľa silnejšie než novoročné predsavzatie o lepšom rozhodovaní sa doma aj v práci.

Ak chce byť lekár dobrý diagnostik, musí si osvojiť množstvo informácií (názorov) o ochoreniach, pričom každá z nich súvisí s opisom choroby a jej symptómov, možnými príčinami, s možným vývojom a dôsledkami aj s možnosťami na vyliečenie alebo zmiernenie choroby. Štúdium medicínskeho jazyka zaberá veľkú časť medicínskeho vzdelania. Hlbšie pochopenie úsudkov a rozhodnutí si vyžaduje oproti bežnému jazyku tiež bohatšiu slovnú zásobu. Informované klebetenie vyžaduje rozpoznávanie charakteristických modelov v chybách, ktoré ľudia robia. Systematické chyby sa nazývajú skreslenia, a tie sa za určitých okolností predvídateľne opakujú. Keď napríklad na pódium vystúpi sympatický a sebedomý rečník, môžete predpokladať, že publikum bude jeho prejav hodnotiť priaznivejšie, ako si

zaslúži. Ak máme k dispozícii diagnostické označenie pre toto skreslenie – haló efekt – je pre nás jednoduchšie ho predvídať, rozpoznávať a pochopiť.

Keď sa vás niekto opýta, na čo myslíte, zvyčajne viete odpovedať. Ste presvedčení, že viete, čo sa deje vo vašej mysli, že jedna vedomá myšlienka plynule prechádza do druhej. Nie je to však jediný spôsob, ako myseľ funguje, a nie je to ani typický spôsob. Väčšina dojmov a myšlienok vzniká vo vašom vedomom prežívaní bez toho, aby ste tušili, kde sa tam vzali. Nemôžete vystopovať, ako ste dospeli k presvedčeniu, že na stole pred vami je lampa, alebo ako ste v telefóne zachytili podráždený tón hlasu vášho partnera, či ako sa vám podarilo vyhnúť nebezpečenstvu na ceste ešte skôr, ako ste si ho uvedomili. Duševná práca, ktorá vytvára dojmy, intuície a mnoho rozhodnutí, prebieha v našej mysli potichu.

Veľká časť tejto knihy hovorí o skresleniach intuície. Zameranie sa na chyby však ľudskú inteligenciu neočierňuje o nič väčšmi ako to, že pozornosť venovaná chorobám v medicínskych textoch nepopiera možnosť dobrého zdravia. Väčšina z nás je väčšinu času zdravá, a väčšina našich úsudkov a činov je zväčša primeraná. Vo svojom živote sa bežne dávame viesť dojmami a pocitmi. Dôvera, ktorú máme vo svoje intuitívne presvedčenia a preferencie, je obvykle oprávnená. Lenže nie vždy. Často sme sebaistí, aj keď sa mýlime, a objektívny pozorovateľ odhalí naše chyby oveľa skôr ako my sami.

Toto by som chcel dosiahnuť v rozhovoroch pri kávovaní: pomôcť ľuďom osvojiť si lepšiu a presnejšiu jazyk, a tým zlepšiť schopnosť identifikovať a pochopiť chyby v úsudku a rozhodnutiach iných, a nakoniec aj seba. Aspoň v niektorých prípadoch môže presná diagnóza znížiť škody, ktoré často spôsobujú práve zlé úsudky a rozhodnutia.

## ZAČIATKY

V tejto knihe prezentujem svoje súčasné chápanie úsudkov a rozhodovania, ktoré formovali psychologické objavy posledných desaťročí. Hlavné myšlienky sa však dajú vystopovať až k jednému konkrétnemu dňu roku 1969, keď som požiadal kolegu, aby ako hosť vystúpil na mojom seminári na Katedre psychológie Hebrejskej univerzity v Jeruzaleme. Amos Tversky bol považovaný za vychádzajúcu hviezdu v oblasti výskumu procesov rozhodovania – a vlastne vo všetkom, do čoho sa pustil – takže som vedel, že si vypočujeme niečo zaujímavé. Mnoho ľudí, ktorí Amosa poznali, ho

považovali za najinteligentnejšieho človeka, akého kedy stretli. Bol bystrý, výrečný a charismatický. Mal tiež vynikajúcu pamäť na vtipy a výnimočnú schopnosť použiť ich v pravú chvíľu. Tam, kde sa Amos objavil, sa určite nikto nenudil. Mal vtedy tridsaťdva rokov; ja tridsaťpäť.

Amos rozprával účastníkom seminára o prebiehajúcom výskumnom programe na Michiganskej univerzite, ktorý hľadal odpoveď na otázku: Funguje intuitívna štatistika u ľudí dobre? Už sme vedeli, že intuitívna gramatika funguje vynikajúco: štvorročné dieťa bez námahy dodržiava v reči gramatické pravidlá, hoci nemá ani poňatia o tom, že nejaké pravidlá existujú. Majú ľudia podobný intuitívny cit aj pre základné princípy štatistiky? Amos uviedol, že odpoveď znela kvalifikované áno. Na seminári sa rozvinula živá debata, a napokon sme dospeli k záveru, že lepšia odpoveď by bola kvalifikované nie.

Amosovi aj mne sa výmena názorov páčila a usúdili sme, že intuitívna štatistika je zaujímavá téma a že by bolo zábavné skúmať ju ďalej spoločne. V ten piatok sme sa stretli na obede v Café Rimon, obľúbenom mieste jeruzalemských bohémov a profesorov, a naplánovali sme si štúdium štatistickej intuície u vzdelaných výskumných pracovníkov. Už na seminári sme dospeli k záveru, že naše vlastné intuície nie sú ani zďaleka dokonalé. Napriek mnohým rokom vyučovania a používania štatistiky sme si nevyvinuli intuitívny cit pre spoľahlivosť štatistických výsledkov pozorovaných na menších vzorkách. Naše subjektívne úsudky boli skreslené: príliš sme chceli veriť zisteniam výskumov založených na nedostatočných dôkazoch a mali sme sklon zhromaždiť príliš málo pozorovaní v našom vlastnom výskume. Cieľom našej štúdie bolo preskúmať, či podobným skreslením trpia aj ostatní vedci.

Pripravili sme anketu, ktorá obsahovala realistické scenáre štatistických problémov, ktoré vznikajú pri výskume. Amos zozbieral odpovede od skupiny odborníkov na stretnutí Spoločnosti matematickej psychológie, vrátane autorov dvoch učebníc štatistiky. Podľa očakávania sme zistili, že naši odborní kolegovia, podobne ako my, značne precenili pravdepodobnosť, že pôvodný výsledok experimentu sa bude úspešne opakovať aj pri malej vzorke. A tak isto poskytli fiktívnemu postgraduálnemu študentovi veľmi zlé rady o počte pozorovaní, ktoré musí zozbierať. Intuitívna štatistika nefungovala dobre ani u samotných štatistikov.

Pri písaní článku, v ktorom sme zhrnuli zistenia z nášho pokusu, sme si s Amosom uvedomili, že nás spoločná práca baví. Amos bol vždy veľmi vtipný a v jeho prítomnosti som bol vtipný aj ja, takže hodiny serióznej práce boli pre nás nepretržitou zábavou. Vďaka potešeniu zo spoločnej

práce sme boli výnimočne trpezliví. Je totiž oveľa jednoduchšie tvrdo pracovať, ak sa pri tom nenudíte. Najdôležitejšie asi bolo, že sme nechali svoje najkritickejšie zbrane pred dverami. Obidvaja s Amosom sme boli kritickí a hašteriví, on ešte viac než ja, ale za roky spolupráce ani jeden z nás automaticky neodmietol nič, čo ten druhý povedal. Jedno z veľkých pozitív, ktoré som našiel v spolupráci s Amosom, bolo to, že často videl zmysel mojich nejasných myšlienok oveľa jasnejšie ako ja sám. Amos bol ten logickejší mysliteľ, so zameraním na teóriu a neomylným zmyslom pre smerovanie. Ja som bol intuitívnejší a viac zahĺbený do psychológie vnímania, z ktorej sme si požičiavali mnohé myšlienky. Boli sme dostatočne podobní, aby sme sa ľahko pochopili, ale zároveň dost' odlišní, aby sme sa dokázali navzájom prekvapovať. Vyvinuli sme si spôsob práce, ktorým sme trávili väčšinu spoločných pracovných dní, často na dlhých prechádzkach. Počas nasledujúcich štrnástich rokov sa stala spolupráca hlavnou náplňou nášho profesionálneho života a výsledky, ktoré sme vtedy dosiahli, boli to najlepšie, čo každý z nás kedy vytvoril.

Rýchlo sme si osvojili postupy, ktoré sme dodržiavali mnoho rokov. Náš výskum bol konverzáciou, v ktorej sme vymýšľali otázky a spoločne skúmali intuitívne odpovede. Každá otázka bola malý experiment a každý deň sme urobili takýchto experimentov mnoho. Nehľadali sme nutne tú správnu odpoveď na štatistické otázky, ktoré sme si položili. Snažili sme sa identifikovať a analyzovať intuitívnu odpoveď, prvú, ktorá nám napadla, tú, ktorá sa nám ponúkala, hoci sme vedeli, že je nesprávna. Boli sme presvedčení – správne, ako sa ukázalo neskôr – že akákoľvek intuícia, na ktorej sme sa zhodli my dvaja, by sa objavila aj u mnohých ďalších ľudí a že by bolo ľahké preukázať jej vplyv na úsudok.

Raz sme napríklad na svoje veľké potešenie objavili, že sme zdieľali rovnako bláznivé predstavy o budúcich profesiách niekoľkých malých detí z nášho okolia. Videli sme v nich hašterivého trojročného právnik, roztržitého profesora či empatickú a mierne dotieravú psychoterapeutku. Tieto predpovede boli samozrejme absurdné, ale napriek tomu sa nám zdali pozoruhodné. Tiež bolo jasné, že naše intuície usmerňovala podobnosť každého dieťaťa s kultúrnym stereotypom danej profesie. Zábavné cvičenie nám pomohlo vyvinúť teóriu, ktorá sa nám v tom období formovala v mysli, o úlohe podobnosti v predvídaní. Túto teóriu sme testovali a rozpracovali v množstve experimentov, okrem iného aj v nasledujúcom príklade.

Keď sa budete zamýšľať nad nasledujúcou otázkou, vezmite do úvahy, že Steva sme vybrali náhodne z reprezentatívnej vzorky:

Istého človeka opísal jeho sused takto:

„Steve je veľmi hanblivý a rezervovaný, vždy je ústretový, ale len málo sa zaujíma o ľudí alebo okolitý svet. Je to skromný a slušný človek, má zmysel pre poriadok a štruktúru, a vášeň pre detail.“

Je podľa vás pravdepodobnejšie, že Steve bude knihovník alebo farmár?

Každému okamžite napadne podobnosť Stevovej osobnosti so stereotypom knihovníka, ale rovnako relevantné *štatistické* úvahy sa takmer vždy ignorujú. Napadlo vám, že na jedného knihovníka v Spojených štátoch pripadá viac než 20 farmárov? Keďže je farmárov o toľko viac, je takmer isté, že skromných a slušných ľudí nájdete viac na traktoroch ako za pulcom knižnice. Zistili sme však, že účastníci nášho experimentu ignorovali relevantné štatistické fakty a spoliehali sa výlučne na podobnosť. Navrhli sme hypotézu, že podobnosť používame ako zjednodušujúcu heuristiku (v podstate ako hrubý odhad) na odvodenie zložitého úsudku. Spoliehanie sa na heuristiku spôsobilo v predpovediach predvídateľné skreslenia (systematické chyby).

Pri inej príležitosti sme sa s Amosom zaoberali mierou rozvodovosti medzi profesormi na našej univerzite. Všimli sme si, že otázka spustila vlnu spomienok na rozvedených profesorov, ktorých sme poznali, alebo sme o nich vedeli, a veľkosť kategórií sme hodnotili aj podľa ľahkosti, s akou sme si na jednotlivé prípady spomínali. Spoliehanie sa na ľahkosť spomínania sme nazvali *heuristika dostupnosti*. V jednej z našich štúdií sme požiadali účastníkov, aby odpovedali na jednoduchú otázku o slovách v typickom anglickom texte:

### **Zvážte písmeno K.**

Je pravdepodobnejšie, že sa K objaví ako prvé písmeno v slove, ALEBO ako tretie písmeno?

Ak ste niekedy hrali Scrabble, viete, že je oveľa ľahšie nájsť slová, ktoré sa začínajú na konkrétne písmeno, ako slová, ktoré majú toto písmeno na treťom mieste. To platí pre každé jedno písmeno abecedy. Preto sme očakávali, že respondenti zveličia výskyt písmen na prvom mieste – dokonca aj tých písmen (ako K, L, N, R, V), ktoré sa v skutočnosti objavujú častejšie na treťom mieste. Aj tu vytvára spoliehanie sa na heuristiku predvídateľné skreslenie v úsudkoch. Nedávno som napríklad musel prehodnotiť svoj dlhodobý dojem, že nevera je medzi politikmi bežnejšia ako medzi lekármi či právnikmi. Dokonca som si pre tento „fakt“ vytvoril vysvetlenia, vrátane afrodisiakálneho účinku moci a pokušenia, ktorý prináša život na cestách



mimo domova. Napokon som si uvedomil, že prehrešky politikov sa oveľa skôr prezradia ako prehrešky právnikov a lekárov. Môj intuitívny dojem mohol byť spôsobený výlučne výberom tém novinárov a mojím spoliehaním sa na heuristiku dostupnosti.

S Amosom sme strávili niekoľko rokov študovaním a dokumentovaním skreslenia intuitívneho myslenia pri rôznych úlohách – pripisovali sme pravdepodobnosť udalostiam, predpovedali budúcnosť, vyhodnocovali hypotézy a odhadovali početnosť výskytu. V piatom roku našej spolupráce sme hlavné zistenia publikovali v časopise *Science*, ktorý čítajú odborníci z mnohých disciplín. Článok (ktorý je v plnom znení uvedený na konci tejto knihy) mal názov *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases* (Úsudok v neistote: Heuristiky a skreslenia). Opisuje zjednodušujúce skratky intuitívneho myslenia a vysvetľuje okolo dvadsať prípadov skreslení ako prejavov týchto heuristik – a tak isto prejavov roly heuristiky v úsudku.

Historici rôznych vedných disciplín často upozorňovali na to, že vedci jedného odboru majú v určitom období o svojom predmete bádania podobné základné predpoklady. Spoločenský vedci nie sú žiadnou výnimkou; spoliehajú sa na predstavu o ľudskej povahe, ktorá poskytuje pozadie pre väčšinu diskusií o špecifickom správaní, ale len zriedka sa spochybňuje. Spoločenský vedci prijali v sedemdesiatych rokoch 20. storočia dve predstavy o ľudskej povahe. Po prvé, ľudia sú vo všeobecnosti racionálni a ich myslenie je za bežných okolností primerané. Po druhé, väčšina okolností, pri ktorých sa ľudia od racionality odklonia, sa dá vysvetliť emóciami ako strach, náklonnosť a nenávisť. Náš článok spochybňoval obidva predpoklady bez toho, aby ich priamo analyzoval. Zdokumentovali sme systematické chyby v myslení bežných ľudí a sledovali sme ich až k samotnému zostaveniu mašinerie poznávania namiesto narušenia myslenia emóciami.

Náš článok pritiahol oveľa viac pozornosti, ako sme očakávali, a stále je jednou z najcitovanejších spoločenskovedných prác (v roku 2010 naň odkazovalo viac než tristo vedeckých článkov). Aj odborníci z ostatných disciplín ho považovali za užitočný a myšlienky o heuristike a skreslení sa produktívne využívali v mnohých odboroch, vrátane lekárskej diagnostiky, právneho posudzovania, analýzy inteligencie, filozofie, finančnictva, štatistiky a vojenskej stratégie.

Študenti politológie napríklad uviedli, že dostupnosť heuristiky pomáha vysvetliť, prečo sú niektoré témy pre ľudskú myseľ významnejšie a iné sa zanedbávajú. Ľudia zvyknú hodnotiť relatívnu dôležitosť problémov podľa ľahkosti, s akou ich lovia v pamäti – a to do veľkej miery ovplyvňuje rozsah

pokrytia v médiách. Často spomínané témy sa v mysli vynárajú, pričom iné upadajú do zabudnutia. Média informujú o tom, čo podľa nich verejnosť práve zaujíma. Nie je žiadna náhoda, že autoritárske režimy vyvíjajú značný tlak na nezávislé médiá. Keďže verejný záujem najľahšie vzbudia dramatické udalosti a celebrity, je bežné, že médiá len prilievajú olej do ohňa. Napríklad niekoľko týždňov po smrti Michaela Jacksona bolo takmer nemožné nájsť televízny kanál, ktorý by hovoril o niečom inom. Naopak, len málo pokrytia sa venuje kritickým, ale nudným otázkam, ktoré obsahujú menej drámy, napríklad pokles štandardu vzdelania alebo nadmerné investície do lekárskej starostlivosti v poslednom roku života. (Keď píšem tieto riadky, uvedomujem si, že môj výber príkladov „menej pokrytých“ tém bol tak isto ovplyvnený dostupnosťou. Témy, ktoré som vybral ako príklady, sa spomínajú často; rovnako dôležité otázky, ktoré sú menej dostupné, mi vôbec neprišli na myseľ.)

V tom čase sme si to ešte naplno neuvedomovali, ale hlavný dôvod veľkého ohlasu „heuristiky a skreslenia“ mimo psychológie bol viac-menej náhodný prvok našej práce: takmer vždy sme do svojich článkov zahrnuli úplné znenie otázok, ktoré sme kládli sebe aj našim respondentom. Tieto otázky slúžili čitateľovi ako demonštrácia, vďaka ktorej rozpoznal, ako jeho vlastné myslenie ovplyvňujú kognitívne skreslenia. Dúfam, že ste zažili niečo podobné, keď ste si prečítali otázku o knihovníkovi Stevovi. Mala vám pomôcť uvedomiť si moc podobnosti ako podnetu pre pravdepodobnosť a vidieť aké ľahké je ignorovať relevantné štatistické fakty.

Demonštrácie poskytli vedcom z rôznych disciplín – najmä filozofom a ekonómom – neobvyklú príležitosť pozorovať možné chyby vo svojom vlastnom myslení. Keď videli, ako sami pochybili, bolo pravdepodobnejšie, že začnú spochybňovať dogmatické predpoklady, ktoré v tom čase prevládali, že ľudská myseľ je racionálna a logická. Výber metódy bol rozhodujúci: ak by sme predložili len výsledky konvenčných experimentov, článok by bol menej významný a menej zapamätateľný. Okrem toho by sa skeptickí čitatelia od výsledkov dištancovali a chyby v úsudku by pripisovali známej nerozvážnosti študentov, ktorí sú typickými účastníkmi psychologických štúdií. Samozrejme, neuprednostnili sme demonštrácie pred štandardnými experimentmi preto, že by sme chceli ovplyvniť filozofov a ekonómov. Dali sme prednosť demonštráciám, pretože boli zábavnejšie a mali sme šťastie pri voľbe metódy, ale aj v mnohých iných ohľadoch. Opakujúcou témou tejto knihy je, že šťastie zohráva významnú rolu v každom úspešnom príbehu.

Takmer vždy je ľahké identifikovať malý obrat v príbehu, ktorý by premenil pozoruhodný úspech na obyčajný priemer. Náš príbeh nebol žiadnou výnimkou.

Reakcie na našu prácu neboli jednoznačne pozitívne. Konkrétne sa stal terčom kritiky náš záujem o skreslenie, pretože vraj naznačoval neprimerane negatívny pohľad na myseľ. Ako sa vo vede bežne stáva, niektorí vedci prepracovali naše myšlienky a iní ponúkali hodnoverné alternatívy. Celkovo sa však predstava, že ľudská myseľ je náchylná na systematické chyby, dnes všeobecne prijíma. Náš výskum o úsudku mal oveľa väčší dopad na spoločenské vedy, ako sme očakávali, keď sme na ňom pracovali.

Okamžite po dokončení analýzy úsudku sme presunuli svoju pozornosť na rozhodovanie za neistých podmienok. Naším cieľom bolo vyvinúť psychologickú teóriu ľudského rozhodovania pri jednoduchých rizikách. Napríklad: Prijali by ste stávkou o hod mincou, pri ktorej by ste vyhrali 130 dolárov, ak padne líce, a prehrali 100 dolárov, ak padne rub? Tieto elementárne možnosti sa používajú na výskum rozhodovania odnepamäti, napríklad na určenie relatívnej váhy, ktorú ľudia pripisujú istým veciam a neistým výsledkom. Naša metóda sa nezmenila – strávili sme mnoho dní vymýšľaním problémov a skúmaním, či naše intuitívne preferencie zodpovedajú logike rozhodovania. Podobne ako pri úsudku, aj tu sme pozorovali systematické skreslenia v našich vlastných rozhodnutiach, intuitívne preferencie, ktoré neustále porušovali pravidlá racionálneho rozhodovania. Päť rokov po uverejnení článku v časopise *Science* sme vydali prácu *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk* (Prospektová teória: Analýza rozhodovania sa za podmienok rizika). Približovala teóriu výberu, ktorá je podľa určitých kritérií ešte vplyvnejšia ako naša práca o úsudku, a stala sa jedným zo základov behaviorálnej ekonómie.

Kým našu prácu neskomplikovala geografická vzdialenosť, tešili sme sa s Amosom zo spoločného spôsobu myslenia, vďaka ktorému sme dosiahli viac ako individuálnou prácou, a vďaka čomu bola naša práca nielen produktívna, ale aj zábavná. Naša spoločná práca v oblasti úsudku a rozhodovania bola ocenená Nobelovou cenou, ktorú som získal v roku 2002, a mohli sme sa z nej tešiť spolu, keby Amos nebol v roku 1996 vo veku 59 rokov zomrel.

## KDE SME TERAZ

Táto kniha nemá byť rekapituláciou nášho spoločného výskumu s Amosom. Tejto úlohy sa za uplynulé roky zručne zhostili mnohí autori. Mojim hlavným cieľom je predstaviť pohľad na fungovanie mysle, ktorý vychádza z aktuálneho vývoja poznatkov kognitívnej a sociálnej psychológie. Jedným z významnejších zistení je, že dnes už rozumieme tajomstvám aj chybám intuitívneho myslenia.

Intuíciou sme sa s Amosom nezaoberali nad rámec všeobecného vyhlásenia, že heuristika úsudku „je celkom užitočná, ale niekedy vedie k závažným a systematickým chybám“. Zamerali sme sa na skreslenia, pretože sme ich považovali za zaujímavé samy osebe, a tiež preto, lebo nám poskytovali dôkazy pre heuristiku úsudku. Nepýtali sme sa sami seba, či sú všetky intuitívne úsudky za neistoty výsledkom heuristiky, ktorú sme študovali; dnes je jasné, že nie sú. Konkrétne: presné intuície odborníkov lepšie vysvetľuje dlhoročná prax než heuristiky. Dnes už môžeme vykresliť bohatší a vyváženejší obraz, v ktorom zručnosti a heuristika predstavujú alternatívne zdroje intuitívnych úsudkov a rozhodovaní.

Psychológ Gary Klein rozprával príbeh o tíme hasičov, ktorí vstúpili do domu, kde v kuchyni vypukol požiar. Čoskoro potom, ako začali hasiť, ich veliteľ zrazu vykrikol: „Podme odtiaľto preč!“ – bez toho, aby si vôbec uvedomoval prečo. Takmer okamžite potom, ako hasiči unikli, sa podlaha v dome zrútila. Až potom si veliteľ uvedomil, že požiar bol neobvykle tichý a v ušiach cítil mimoriadne teplo. Tieto pocity súhrnne nazval „šiestym zmyslom pre nebezpečenstvo“. Netušil, čo nie je v poriadku, ale vedel, že niečo sa deje. Ukázalo sa, že centrum požiaru nebolo v kuchyni, ale v suteréne pod podlahou, na ktorej hasiči stáli.

Každý z nás už počul podobné príbehy o mimoriadnej intuícii: šachový majster, ktorý prechádza okolo pouličných hráčov a vyhlási „biely dá mat o tri ťahy“ bez toho, aby sa vôbec zastavil, alebo lekár, ktorý vysloví komplexnú diagnózu po jedinom pohľade na pacienta. Takáto intuícia sa nám zdá zázračná, ale nie je to tak. Každý z nás používa intuitívnu expertízu mnohokrát za deň. Väčšina z nás okamžite zacíti hnev už pri prvom slove telefonátu, všimneme si, že sme boli predmetom rozhovoru, hneď ako vstúpime do miestnosti a rýchlo reagujeme na jemné prejavy nebezpečného správania vodiča vo vedľajšom pruhu. Naše každodenné intuitívne schopnosti nie sú o nič menej podivuhodné ako úžasná predvídavosť hasiča alebo lekára – sú len bežnejšie.