

**OLIVIER
SIBONY**

CHYSTÁTE SE UDĚLAT STRAŠNOU CHYBU!

**JAK KOGNITIVNÍ ZKRESLENÍ
KAZÍ VÁŠ BYZNYS A JAK
TO MŮŽETE ZMĚNIT**

VOLNĚ ŠÍŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY CHYSTÁTE SE UDĚLAT STRAŠNOU CHYBU!

OLIVIER SIBONY

Chystáte se udělat strašnou chybu!

*Jak kognitivní zkreslení kazí váš byznys
a jak to můžete změnit*

Jan  Melvil
publishing

CHYSTÁTE SE UDĚLAT STRAŠNOU CHYBU!

Jak kognitivní zkreslení kazí váš byznys a jak to můžete změnit

Olivier Sibony

Copyright © 2019 by Olivier Sibony.

All rights reserved.

Podle francouzského originálu *Vous allez commettre une terrible erreur! Combattre les biais cognitifs pour prendre de meilleures décisions* vydalo v edici Pod povrchem nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2020. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Lucie Šavlíková
Odpovědná redaktorka Vendula Kusá
Šéfredaktor Marek Vlha
Redakční spolupráce Kateřina Kyslíková
Grafická úprava David Dvořák
Sazba Stará škola (staraskola.net)
Obálka Alex Gutrai
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Tisk a vazba PBTisk, a. s., Příbram

Vydání první
Jan Melvil Publishing, 2020
melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum
Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-strasna-chyba nebo libisemi@melvil.cz
Diskutujte o knize s hashtagem #strasnachyba

Knihy vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-115-3

OBSAH

ÚVOD:
Děláte strašnou chybu...
Ale nejste v tom sami
[11]

ČÁST I: **DEVĚT PASTÍ**

1. Příliš krásné, než aby to nebyla pravda
PAST ZVANÁ STORYTELLING
[21]
2. Ten Steve Jobs, to je génius...
PAST NAPODOBOVÁNÍ
[38]
3. „Věřte mé dlouholeté zkušenosti...“
PAST INTUICE
[49]
4. „Just do it“
PAST NADMĚRNÉ SEBEDŮVĚRY
[60]
5. „Všechno je pod kontrolou“
PAST SETRVAČNOSTI
[73]

6. „Buďte podnikaví!“
PAST PŘEDVÍDÁNÍ RIZIK
[88]

7. „Dlouhodobé znamená za dlouho“
PAST ČASOVÝCH HORIZONTŮ
[101]

8. „Protože to tak dělají všichni...“
PAST SKUPINY
[111]

9. „Neříkám to proto, že by...“
PAST STŘETU ZÁJMŮ
[124]

ČÁST II:

ROZHODNĚTE SE, JAK SE ROZHODNETE

10. Mýlit se je lidské
MOHOU KOGNITIVNÍ ZKRESLENÍ
ZA VŠECHNY NAŠE HRÍCHY?
[137]

11. Připustit porážku, abychom vyhráli válku
MŮŽEME VYZRÁT NAD VLASTNÍMI ZKRESLENÍMI?
[148]

12. Když neúspěch není dovolen
KOLEKTIV A METODA
[159]

13. Dobré rozhodnutí je takové,
které bylo dobře učiněno
UMĚLA SE VĚŠTECKÁ CHOBOTNICE PAUL
DOBŘE ROZHODOVAT?
[171]

ČÁST III:
ARCHITEKTEM ROZHODOVÁNÍ

14. Dialog

KONFRONTACE RŮZNÝCH NÁZORŮ
[187]

15. Decentrace

VIDĚT VĚCI Z JINÉHO ÚHLU
[205]

16. Dynamika

PODPOROVAT PRUŽNÉ ROZHODOVÁNÍ
[225]

Závěr

BUDETE DĚLAT SKVĚLÁ ROZHODNUTÍ
[241]

Příloha č. 1:

TYPY ZKRESLENÍ
[249]

Příloha č. 2:

SADA ROZHODOVACÍCH NÁSTROJŮ
[249]

Zdroje a bibliografie

[255]

Poděkování

[279]

VOLNĚ ŠÍŘITELNÁ UKÁZKA Z KNIHY CHYSTÁTE SE UDĚLAT STRAŠNOU CHYBU!

Příliš krásné, než aby to nebyla pravda

PAST ZVANÁ STORYTELLING

„Onen příběh je naprosto pravdivý, neboť jsem si jej od začátku až do konce vymyslel.“

BORIS VIAN, *PĚNA DNĚ**

V roce 1975 se ve Francii, která „neměla ropu, zato dobré nápady“, udál následující příběh. Do obří, státem řízené ropné společnosti Elf Aquitaine se ohlásili dva „vynálezci“. Přestože neměli žádné předchozí zkušenosti s ropným průzkumem, tvrdili, že vymysleli revoluční způsob, jak detekovat ložiska ropy pod zemí speciálním letadlem.

Samozřejmě šlo o podvod, a dokonce ani ne moc sofistikováný. Během testování předložili podvodníci snímky, údajně pořízené jejich zázračným strojem. Ve skutečnosti si je zfalšovali předem. Pak jen stačilo pomocí dálkového ovládání promítnout během prezentace v pravou chvíli ty pravé obrázky...

Přesto přese všechno se vedení Elfu i kontrolní státní orgány – včetně tehdejšího premiéra a prezidenta republiky – nechali

* Překlad Svatopluk Horečka, Odeon 1967.

přesvědčit. Podvod se táhl více než čtyři roky a utopila se v něm celkem miliarda francouzských franků. V některých letech dostali podvodníci zaplaceno víc, než kolik Elf vyplácel státu na dividendách.

Je to tak neuvěřitelná historka, že když ji vyprávíte někomu mladšímu, tím spíš odjinud než z Francie, v lepším případě dá najevo ironickou účast, v tom nejhorším se vysměje hlouposti francouzských lídrů. Jak je možné, že obyčejní šejdři přechytračili vrcholový management jedné z největších francouzských firem a spolu s ním i celý státní aparát? Copak někdo může uvěřit povídačce o letadlu, které vyčmúchá ropu? Vážně, v anglosaských zemích by se něco takového nikdy nestalo.

Posuďme sami. Přenesme se do roku 2004 na západní pobřeží Spojených států amerických. Startup jménem Terraliance začal shánět finanční prostředky. Její zakladatel Erlend Olson neměl žádnou zkušenost z ropného průmyslu, byl to bývalý inženýr NASA. A s jakým přišel „vynálezem“? Asi uhadnete: oznámil, že je schopen vyvinout technologii pro detekování ropných ložisek z letadla. S tím rozdílem, že investory tentokrát byla obchodní banka Goldman Sachs, andělský investor Kleiner Perkins (jako první podpořil Google) a další velká jména amerického finančního trhu.

Veškerá podobnost se skutečnými osobami či událostmi je čistě náhodná. Ten samý kousek se opakoval s rozdílem pouhých třiceti let, vyměnily se jen kulisy a hlavní aktéři. „Vynálezce“ tentokrát vypadal jako neodolatelný texaský kovboj. Neohrabaný Boeing 707, který svého času pořídil Elf Aquitaine, nahradily letouny Suchoj odkoupené z přebytků ruské armády. Protagonisté druhé aféry napodobili své francouzské předchůdce tak věrně – ač nepochybně nevědomky – že dokonce investovali přibližně stejnou částku včetně připočítané inflace, tedy půl miliardy dolarů. Ale ani oni samozřejmě z projektu nezískali jedinou kapku ropy.

Čeho jsou tyto dva příběhy důkazem? Že i když oběti podvodů byli na slovo vzatí profesionálové, kteří se dokonale vyznali

v oblasti, v níž učinili zásadní rozhodnutí, neubránili se jakési zvláštní zaslepenosti. Neznamená to, že nebyli dostatečně opatrní, že si nic neověřovali, ale aniž by to tušili, pod vlivem dobrého vyprávění (*storytellingu*) uvěřili historce, kterou podle svého názoru posuzovali nezaujatě.

PAST DOBRÉHO PŘÍBĚHU

Vezměme si teď nějaký méně dramatický příklad „běžného“ manažerského rozhodnutí. Jde o zkušenost skutečného manažera, do jehož křesla se na pár minut posadíte, abyste se rozhodli.

Představte si, že jste obchodní ředitel společnosti, která poskytuje služby firmám a působí v oblasti se silnou konkurencí. Právě jste měli znepokojivý telefonát s jedním ze svých nejlepších obchodníků, jistým Bertellem. Bertelle vám oznámil, že s vaší nabídkou prohrál dvě výběrová řízení u významných subjektů, protože firma Grizzli, váš nejobávanější konkurent, v obou případech nabídla o dost nižší cenu. Kromě toho vás informoval, že dva skvělí zástupci podali výpověď a přecházejí k téže konkurenční firmě. A navíc se prý šušká, že Grizzli se dost razantně vtírá do přízně vašich stálých klientů. Než zavěsil, poradil vám, že na příští poradě vedení by se měla probrat cenová politika firmy, protože se mu vzhledem k jeho každodenním zkušenostem zdá neudržitelná.

Ten rozhovor vám samozřejmě trochu dělá starosti. Jste ale ostřílený profík, hned tak něco vás nerozhodí. Zkušenosti z podobných situací vám velí nejprve si nové informace ověřit.

Zavoláte tedy obratem jinému svému obchodnímu zástupci, Schmidtovi, kterému důvěřujete. Taký si všiml, že by konkurence byla nějak nebyvale aktivní? Schmidt na to, že s vámi o tom zrovna chtěl mluvit! Bez váhání potvrzuje, že Grizzli se už nějakou dobu chová dost agresivně. Když nedávno obnovoval smlouvu s jedním z nejvěrnějších zákazníků, zjistil prý, že

Grizzli nabídlo o pětadvacet procent nižší cenu. Klienta si dokázal udržet jen díky dlouhodobým a nadstandardním vztahům s generálním ředitelem. Ovšem dalšího klienta, kterého má na starosti a jemuž také brzy vyprší smlouva, už bude těžší si při tak velkém cenovém rozdílu udržet.

Poděkujete Schmidtovi a zavěsíte. Rozhodnete se, že se v HR oddělení informujete na obchodníky, kteří přecházejí ke konkurenci. V oddělení vám potvrdí, že opravdu chtějí přejít ke Grizzli, protože počítají, že tam i s prémiei dostanou víc peněz.

Když si dáte všechny tyto informace dohromady, začínáte z toho mít těžkou hlavu. Upozornění od jednoho z vašich obchodníků by se dalo chápat pouze jako nevýznamná epizoda, ale vy jste si přece dali práci a jeho zprávy si ověřili. Že by měl Bertelle pravdu? Opravdu je třeba uvažovat o snížení cen? Každopádně to zítra přednesete na schůzi vedení. Rozhodně nemáte v úmyslu rozpoutat cenovou válku, ale ta otázka je na stole. A může mít docela katastrofální následky.

Jak jste se dostali až sem? To, co Bertelle během svého telefonátu udělal, je přece jasný příklad *storytellingu*: vytvořil příběh z oddělených faktů, kterým přisoudil nějaký vyšší smysl. To ale ještě neznamená, že je pravdivý.

Podívejme se na ona fakta z jiného úhlu. Odcházejí od vás dva zástupci. Vzhledem k tomu, kolik obchodníků už u vás historicky podalo výpověď, nejde asi o nic neobvyklého. Neobvyklá není ani skutečnost, že odcházejí ke konkurenci. Ostatně, kam jinam by měli jít? Dále: Bertelle i Schmidt, vaši „hlídací psi“, si stěžují na agresivní konkurenci, ale zásluhy za udržení klientů přisuzují sobě – což je přirozené, jsou to přece obchodníci... Navíc, o kolik kontraktů se vlastně jedná? Bertellovi se nepodařilo získat dva nové klienty, kdežto Schmidt si udržel jednoho stávajícího a počítá, že obnoví i další smlouvu. V tom případě jste vlastně neztratili jedinou zakázku ani nezískali žádnou zakázku navíc. Pokud všechny tyto reálné informace

nebudete nahlížet prizmatem vybudovaného příběhu, zjistíte, že dohromady netvoří žádnou závažnou událost.

Jak je tedy možné, že jste skutečně uvažovali o tom, že vedení firmy navrhnete změnu cenové politiky? Protože místo abyste si Bertellovy informace objektivně ověřili, automaticky a nevědomky jste udělali vše pro to, abyste se utvrdili v jejich pravdivosti. Mohli jste se ho například zeptat: Kolik zakázek získali v posledních týdnech ostatní vaši obchodníci? Skutečně přicházíte o část trhu? Nabízí Grizzli za tu podhodnocenou cenu vašemu klientovi (pokud se mu dá věřit) služby ve stejném rozsahu? Kdybyste toto udělali, mohli byste si pak odpovědět na jedinou otázku, která by případně ovlivnila vaši cenovou politiku: Skutečně došlo k výraznému posunu „nabízené hodnoty“ vaší firmy, to znamená změnil se poměr cena/výkon, který nabízíte?

Tyto otázky jste ale nepoložili. Problém jste si pojmenovali na základě toho, co vám řekl Bertelle. Místo abyste hledali informace, které by mohly jeho příběh *vyvrátit*, hledali jste důkazy, které jej měly *potvrdit*.

Máme zde co do činění se stejným neodolatelným principem, kterému podlehl vedení Elfu i kalifornští investoři. Když nám někdo vypráví dobrý příběh, máme přirozenou tendenci hledat nejprve důkazy, které ho potvrdí – a samozřejmě je také najít. Máme přitom pocit, že provádíme exaktní ověřování faktů – *fact-checking*. Jenomže mezi ověřováním faktů a ověřováním příběhu je podstatný rozdíl. Ověřit si fakta je nezbytně nutné, v našem případě se například Bertelle mohl mýlit. Ale i z pravdivých informací lze vyvodit nesprávné závěry. *Fact-checking* není totéž co *story-checking*.

Síla *storytellingu* spočívá v naší neukojitelné potřebě příběhů. „Naše mysl je důmyslný interpretační stroj schopný najít za vším skrytý smysl a vysvětlit jakýkoli jev,“ píše Nassim Taleb v knize *Černá labuť*. Bertelle nepředpokládá, nedokáže si představit, že by několik nahodilých informací dohromady nic neznamenalo.

A nedovedete si to představit ani vy, když se vám dostanou do rukou. Možnost, že by nebyly součástí nějakého příběhu, ale čistou shodou náhod, vás nikdy nenapadne jako první.

KONFIRMAČNÍ ZKRESLENÍ

Myšlenkový proces, který nás vláká do této pasti, máme už dávno pojmenovaný: říká se mu konfirmační zkreslení. Je jednou z nejběžnějších příčin chybného úsudku a setkáváme se s ním na každém kroku.

Asi nejvíce je dnes patrný v politické debatě, kde působí s obzvlášť velkou silou. Je známo, že politické argumenty vnímáme skrz filtr již předem existujících názorů. Když zastánci dvou táborů sledují debatu svých kandidátů, jsou přesvědčeni, že jejich favorit „vyhrál“. Každý z táborů se víc ztotožňuje s argumenty svého kandidáta a protivníkovým narážkám věnuje jen minimální pozornost. Ke stejnému jevu dochází, když příslušníkům opačných konců politického spektra předložíme táz fakta a argumenty týkající se témat, na něž mají již předem vyhraněné názory. Ještě silnější dopad má tento princip v případě, že si oba tábory mohou vybrat, jaké zdroje informací na sebe nechají působit – pak je snadné ignorovat články, které se jim zrovna nehodí do krámu... A stejně to děláme i v běžném životě.

Nejde o nic nového, takže v politické sféře si konfirmační zkreslení vysloužilo dokonce zvláštní pojmenování – hovoří se o tzv. *myside bias* (zaujatosti pro vlastní tábor) nebo o „politicky motivovaném myšlení“. Nový aspekt přinesly sociální sítě, které konfirmačnímu zkreslení dodaly na nebývalé síle. V prvé řadě proto, že uživatelé jsou v přehnané míře zaplavováni zprávami od svých blízkých, kteří je samozřejmě utvrzují v jejich názorech – hovoříme pak o tzv. „sociální“ nebo „názorové bublině“ či o „komnatě ozvěn“. Dalším důvodem, proč sociální sítě svědčí konfirmačnímu zkreslení, je fakt, že se skrze ně často šíří

mylné nebo nepravdivé informace, někdy záměrně rozšiřované falešnými uživateli. To jsou ty slavné *fake news*. V současné době nelze spolehlivě určit, jak velký dopad tyto falešné zprávy mají, jisté však je, že část uživatelů je považuje za bernou minci, protože je utvrzují v jejich předsudcích.

A konfirmační zkreslení nepůsobí jen v oblasti politiky. Jeho sítím procházejí i vědecké informace, které by ze své podstaty měly mít pro všechny stejnou váhu. Máme tendenci nekriticky věřit studiím podporujícím naše přesvědčení a zároveň si hledat záminky, proč se nezabývat závěry, které by je zpochybňovaly – ať už jde o klimatické změny, očkování nebo škodlivost geneticky modifikovaných potravin.

Mohli bychom se domnívat, že jde o otázku vzdělání a inteligence a že do podobných pastí se chytí pouze méně bystří, nepozorní či příliš předpojatí čtenáři. Bohužel není tomu tak. *Myside bias* kupodivu nemá s inteligencí co dělat.

Uveďme si příklad: když Američanům předložíte studii dokazující, že nějaký německý automobil není bezpečný, 78 procent z nich bude chtít, aby byl na amerických silnicích zakázaný. Pokud jim ale předložíte údaje naznačující, že podle Němců je naopak nebezpečný americký model Ford Explorer, pouze 51 procent z nich bude toho názoru, že by německá vláda měla učinit patřičná opatření. Je to klasický příklad *zaujatosti pro vlastní tábor*: národní cítění ovlivňuje, jakým způsobem budou čtenáři interpretovat fakta. Zajímavé na tom je, že rozdíl mezi oběma variantami je úplně stejný u subjektů s velmi vysokou inteligencí jako u lidí s nižším IQ. Inteligence nás před konfirmačním zkreslením nechrání. Člověk může být vysoce inteligentní, a přesto neuvažuje zcela racionálně.

Konfirmačnímu zkreslení se nevyhnou dokonce ani úsudky, o nichž se domníváme, že jsou naprosto objektivní (a doufáme, že tomu tak skutečně je). Itiel Dror, odborník na kognitivní neurovědu z londýnské University College, tak svými vědeckými studiemi způsobil rozruch mezi forenzními kriminalisty.

Ukázaly totiž, že i tito specialisté, které mezi veřejností proslavil zejména televizní seriál *Kriminálka Las Vegas*, se dopouštějí konfirmačních zkreslení.

V jedné ze svých nejpřekvapivějších studií předložil Dror odborníkům na daktyloskopii vzorky, které posuzovali již před několika lety. Testování se odehrávalo na jejich pracovišti. Odborníci nedokázali staré vzorky mezi stovkami otisků, které posuzují každý rok, rozpoznat. Domnívali se, že jde o zcela nové otisky. Tyto vzorky byly však tentokrát doplněny o informace, které mohly odborníky ovlivnit – například „podezřelý se doznal“, nebo naopak „podezřelý má pevné alibi“. Výsledek: v 17 procentech případů se odborníci vyjádřili v rozporu s výsledky svých předchozích analýz a nabídli závěr, který byl v souladu s novými „informacemi“.

Problém je, že tito specialisté se v praxi dostávají do kontaktu s dalšími výsledky vyšetřování, a jsou tedy často pod vlivem nejrušnějších přidružených informací. Riziko konfirmačního zkreslení je u nich značné. Dror i další vědci zjistili, že podobnému riziku zkreslení jsou vystaveny i některé další obory forenzní kriminalistiky, například písmoznalectví, balistika, a dokonce i analýza DNA...

Nemusíme asi zdůrazňovat, že si Dror nadělal dost nepřátel. Sám předseda asociace odborníků na daktyloskopii se ostře ohradil a prohlásil, že Dror zřejmě testoval samé amatéry, kteří by si měli raději jít „hledat práci do Disneylandu“. Výsledky Drorových analýz však prošly řadou dalších nezávislých testů a na jejich základě některá forenzní pracoviště pozměnila metody práce, aby riziko konfirmačního zkreslení omezila na minimum. Lidé si pomalu začali zvykat na myšlenku, že i mistr tesař se někdy utne – že i když jsme na slovo vzatí odborníci s těmi nejlepšími úmysly, můžeme podléhat subjektivnímu klamu.

Samozřejmě nejsme všichni stejně naivní či důvěřiví. Někdo věří na příběhy víc a někdo míň. Ostatně mezi sklonem uvěřit i těm nejhorším *fake news* a schopností analytického myšlení či

vědecké zvědavosti existuje nepřímá úměra. Ale jakkoli máme kritického ducha, stejně všichni spíš uvěříme „dobré historce“, která nás utvrzuje v předsudcích a potvrzuje naše názory, než té, která by je zpochybňovala nebo která by nás znejistila. Proto je konfirmační zkreslení tak nebezpečné.

SKLON VĚŘIT ŠAMPIONŮM, ZKUŠENOSTNÍ ZKRESLENÍ

Konfirmační zkreslení může začít působit jen na základě přijatelné hypotézy. Takovou hypotézu například předložil Dror při pokusu s otisky prstů. Aby hypotéza byla přijatelná, musí být také její autor důvěryhodný.

V příkladu, kdy jste se měli vžít do kůže obchodního ředitele, jste uvěřili Bertellově historce mimo jiné proto, že mu plně důvěřujete. Kdyby vám s podobnou zprávou zavolal nějaký druhořadý obchodník, považovali byste to možná jenom za stížnost neschopného amatéra. Musíme samozřejmě vědět, komu lze důvěřovat a komu ne, což hraje klíčovou roli i v posuzování věrohodnosti zpráv, které nám dotyčný přináší. Velmi často ovšem podceňujeme, jak snadno přijímáme historky pocházející z důvěryhodného zdroje. Jde o *sklon věřit šampionům*.

A tím nejdůvěryhodnějším šampionem jsme přirozeně my sami. Potřebujeme-li pochopit určitou situaci, v hlavě nám jako první vyskočí příběh, který má souvislost s našimi předchozími zkušenostmi ze zdánlivě podobných situací. A ten se budeme nevědomky snažit potvrdit. To je *zkušenostní zkreslení*.

Sklon věřit šampionům a zkušenostní kreslení se podílely na nedávných událostech v J. C. Penney. V roce 2011 měl tento řetězec obchodních domů specializovaných na běžné výrobky a pravidelné slevy více než 1 100 poboček po celých Spojených státech, ale potřeboval omlazovací kúru, a tak hledal nového generálního ředitele. Správní rada vybrala skutečného „šampiona“, muže na svém místě s ideálním životopisem – Rona

Johnsona. Johnson toho o prodeji věděl hodně, vždyť byl viceprezidentem merchandisingu v obchodním řetězci Target, kde vynikal skvělými nápady. Ale hlavně vymyslel Apple Stores (samozřejmě spolu se Stevem Jobsem), které se vymkly všem dosavadním pravidlům pro distribuci počítačů a staly se jedním z největších úspěchů v historii maloobchodního prodeje. Copak by J. C. Penney mohl pro svůj restart získat někoho lepšího? Nikdo nepochyboval o tom, že Ron Johnson dosáhne v J. C. Penney stejných úspěchů jako ve firmě Apple.

Překvapivě následoval debakl.

Ron Johnson, posílený zkušenostmi a slávou, byl přesvědčen, že jeho vize je správná, a tak navrhl (a následně dost tvrdě prosadil) radikální průlomovou strategii. Vycházel přitom z jednoduchého principu – ve všem se inspirovat strategií, kterou použil v Apple, ovšem použít ji razantnějším způsobem, protože u J. C. Penney nešlo o to, „stavět na zelené louce“, ale změnit již existující firmu.

Johnson se ve svém reformním zápalu před ničím nezastavil a zarputile trval na analogii s Apple Stores. Jejich úspěch se zakládal na silné značce – Johnson tedy uzavřel nevýhodné exkluzivní smlouvy s velkými značkami a zboží v obchodních domech přeorganizoval podle nich, nikoli podle typu. Apple neváhal investovat cokoli, aby se jeho výrobky prodávaly v luxusním prostředí – Johnson dal proto značkovým prodejnám uprostřed svých obchodních domů velkorysý prostor a nepočítal přitom výdaje. Apple zastával neměnnou politiku pevných cen bez jakýchkoli slev či akcí – nový šéf J. C. Penney tedy zrušil nepřetržitě slevy, které tvořily základ obchodního modelu firmy, a zavedl místo nich pevné ceny s mírnou slevou jednou za měsíc. Personál mu připadal málo dynamický – vyměnil velkou část vedení, do něhož dosadil řadu bývalých zaměstnanců Apple, ovšem mnozí z nich se ani neuráčili přestěhovat do Dallasu, kde firma sídlila.

Ještě neuvěřitelnější je skutečnost, že žádná z těchto změn nebyla nejprve otestována na malém vzorku nebo u spotřebitelů.

Proč? Protože „v Applu se nikdy nic netestovalo“, prohlásil Johnson. A co když někteří lidé vyjádřili o tak brutálních změnách své pochybnosti? „Nemám rád negativitu,“ řekl jim Johnson. „Skepe dusí inovaci v zárodku.“

Výsledky jeho přístupu byly mírně řečeno katastrofální. Věrné zákaznice J. C. Penney obchodní dům nepoznávaly, a hlavně marně hledaly své oblíbené slevy, které je do něj přitahovaly. Ostatní zákaznice, které chtěl Johnson nalákat na „nový kabát“, nebyly o novosti moc přesvědčené. V roce 2012 se prodeje propadly o 25 procent a ztráty se vyšplhaly na miliardu dolarů i přesto, že v rámci snižování výdajů bylo propuštěno skoro dvacet tisíc zaměstnanců. Hodnoty akcií klesly o 55 procent.

Tento první rok pod taktovkou Rona Johnsona byl také jeho rokem posledním: sedmnáct měsíců po jeho příchodu se správní rada konečně probírala z letargie a tohoto kozla, který se stal zahradníkem, propustila. Na jeho místo povolala... jeho předchůdce, který se musel pořádně zapotit, aby napravil, co Johnson napáchal.

Oba tábory – jak správní rada, která uvěřila „šampionovi“, tak šampion, který se spolehl na své zkušenosti – podlely dobrému příběhu. Je to skutečně lákavá představa, že přijde shůry seslaný zachránce, který znovu poruší všechna tabu a zopakuje tak svůj neuvěřitelný úspěch. A co je hlavní: jakmile se příběh začal odvíjet, správní rada i sám ředitel přehlíželi všechny varovné signály, které naznačovaly, že strategii firmy Apple nelze jednoduše přenést na obchodní dům určený pro střední třídu. Naopak, všude hledali důkazy, které by jim potvrdily jejich počáteční důvěru. Opět zde zapůsobila síla *storytellingu* a konfirmačního zkreslení.

VŠICHNI UVAŽUJÍ ZKRESLENĚ

Většina z nás si pochopitelně pomyslí, že kdybychom seděli ve správní radě J. C. Penney, nikdy bychom se na Johnsonův příběh nenechali nachytat. Jeho chyby – ostatně stejně jako

chyby vedení Elf Aquitaine v kauze vyhledávacích letadel – se přece přičí zdravému rozumu. My na jejich místě bychom se v životě něčeho podobného nedopustili. Taková neschopnost! Taková arogance!

Je to přirozená reakce: když se loď potápí, obviňujeme kapitána. Ekonomický tisk vždy bez výjimky přisuzuje nezdary velkých firem omylům vedení. V manažerských příručkách se to jen hemží výčty podobných případů a autoři často docházejí k závěru, že vedoucí činitel se dopustil morálního selhání. Ať už šlo o pýchu, osobní ambice, velikášství, samolibost anebo samozřejmě chamtivost.

Podobné vysvětlení nás nesmírně uklidní. Můžeme si díky němu i nadále myslet, že být na místě lídrů, nikdy bychom takové chyby neudělali, a tudíž se určitě stávají jen zřídka. V obou případech se bohužel mýlíme.

Nejprve je potřeba znovu připomenout, že osoby, jejichž poklesky se tu zabýváme, nejsou žádní hlupáci. Všichni byli před těmito nezdary, a někdy i po nich, považováni nejen za velice schopné, ale přímo za příkladné šéfy, elitní strategy, zkrátka za vzor vrcholových manažerů. Lídři Elf Aquitaine, vzešli čistě z francouzské meritokracie, nebyli žádní naivkové – stejně jako investoři z Goldman Sachs nebo Kleiner Perkins. O Ronu Johnsonovi se v článku věnovaném jeho odchodu z firmy Apple hovořilo dokonce jako o „ikoně v oblasti distribuce“. Důkazem jeho skvělé pověsti budiž fakt, že po oznámení jeho příchodu do J. C. Penney se zvedl kurz akcií této firmy o 17 procent!

A navíc, neúspěchy, o nichž tu hovoříme, jsou sice monumentální, ale k chybám, jež mají ilustrovat, dochází naprosto běžně. U některých typů rozhodnutí dokonce s železnou pravidelností. Jinými slovy, tyto příklady – jakož i všechny následující – jsme nevybrali proto, že by se vymykaly normálu, ale právě proto, že do něj zapadají. Jde o archetypy opakovaných chyb, které nutí lídry rozhodovat se předvídatelným způsobem.

Měli bychom se tedy vyvarovat dvojího pokušení: jednak pocitu, že jsme lepší, a jednak tendenci mávnout nad tím rukou jako nad výjimkou. Pojdme se raději ptát, jak je možné, že tak obdivovaní šéfové obklopení pečlivě zvoleným týmem spolupracovníků a stojící v čele solidních firem se chytli do pastí, která nám připadá na první pohled zjevná – do pastí, kterou na nás klade konfirmační zkreslení v kombinaci s dobrým příběhem. A brzy uvidíme, že stejně lze uvažovat i o ostatních typech zkreslení, které si popíšeme v následujících kapitolách.

FAKTA, NIC NEŽ FAKTA

„Že prý všichni uvažují zkresleně? Vážně?“ ptají se obvykle skeptici. „Já tedy rozhodně ne!“ vykřikují někteří. A hned se vytasí s jednoduchým řešením: důvěřovat pouze faktům, číslům, a žádným historkám. Oni to tak dělají, posuzují fakta, nic než fakta. *Facts and figures*. Do jaké pastí by se tedy mohli chytit?

Bohužel do té samé. I když totiž máme pocit, že se rozhodujeme pouze na základě faktografických údajů, už v té chvíli vyprávíme nějaký příběh – s těmi nejlepšími úmysly. I když zacházíme s objektivními fakty, nikdy se neubráníme tomu, abychom v nich (vědomě či nevědomě) hledali příběh, který dává smysl, který je nějak logicky uspořádá. Nejlépe toto nebezpečí ilustrují lidé, kteří by jak svým založením, tak způsobem práce měli být vůči konfirmačnímu zkreslení imunní: vědci.

Roste počet případů, kdy výsledky zveřejněných vědeckých studií nelze zopakovat – dokonce do té míry, že se dnes ve vědeckých kruzích, a zejména v experimentální psychologii a medicíně, hovoří o „krizi reproduktibility“. Jeden z nejcitovanějších článků na toto téma nese všeříkající název „Proč se zveřejněné závěry většinou mýlí“. Vysvětlení tohoto fenoménu není úplně jednoduché, nicméně klíčovou roli zde hraje právě konfirmační zkreslení.

Jak je to možné? Vědecké postupy přece ze své podstaty podobné zkreslení vylučují. Při testování léků se například nepotvrzuje hypotéza jejich účinnosti, naopak, testuje se takzvaná „nulová hypotéza“, tj. že lék nemá žádné účinky. Když je možné na základě dostatečně pravděpodobných výsledků tuto nulovou hypotézu *zavrhnout*, je závěr testovací studie pozitivní. Na papíře se tento postup konfirmačnímu zkreslení skutečně snaží vyhnout – a v rozporu s našimi přirozenými tendencemi výchozí hypotézu vyvrátit.

V praxi už je to ale trochu složitější. Vědecká studie se skládá z množství jednotlivých etap, během nichž se vědci musí mnohokrát rozhodovat. Už tím, jaké si kladou otázky, jak provádějí pokusy, jaké „zavádějící“ údaje z analýzy vyřazují, jakou zvolí statistickou metodu, jaké výsledky zveřejní. Při každém z těchto kroků – a to nemluvíme o (vzácných) případech falšování výsledků – si vědec může do určité míry svobodně volit metodu. A právě do těchto drobných technických rozhodnutí se často vloudí konfirmační zkreslení. I ten nejpoctivější vědec s těmi nejlepšími úmysly tedy může ovlivnit výsledky tak, aby vyhovovaly jeho záměru. A pokud jde o nepatrné úpravy, mohou je přehlédnout i experti při recenzním řízení. Proto se pak ve vědeckých časopisech objevují „falešně pozitivní“ studie, které jsou po technické stránce velice seriózní, prošly všemi testy požadované statistické významnosti, ale žádný jiný vědec už jejich výsledky není schopen zopakovat.

Toto úskalí výborně ilustruje jedna historka. Autoři článku, který vyšel v roce 2014 v časopise *Psychology, Public Policy and Law*, museli v dodatku opravit své závěry: chyba ve statistické analýze je vedla k tomu, že své výsledky nadhodnotili. A jaké bylo téma článku? Vliv kognitivních zkreslení, a zejména zkreslení konfirmačního, na výpovědi psychiatrických expertů, kteří svědčí při soudních procesech! Autoři to v opravném dodatku napsali jasně: „Náš omyl paradoxně potvrzuje přesně to, co jsme chtěli článkem sdělit – že zkreslení může vést k chybám

dokonce i v případě lidí, kteří jsou si jej vědomi a snaží se mu ze všech sil vyhnout.“ Lépe už to říct nejde.

Máme z toho snad vyvodit, že věřit lze jen statistice, „kterou jsme si sami zfalšovali“, jak tvrdil Churchill? Samozřejmě že ne. Je ale pravda, že při interpretování číselných údajů, jakkoli jsou zdánlivě objektivní, vždy podléháme konfirmačním zkreslením. Posuzujeme tyto údaje prizmatem příběhu, který se podvědomě snažíme potvrdit.

STROJ NA ILUZE

Vraťme se zase k našim dvěma příhodám s pátracími letadly a pokusme se pochopit, jak je možné, že se tak inteligentní a zkušené lidi mohli tak obrovsky mýlit.

Když události z roku 1975 a 2004 srovnáme, všimneme si, že se sice liší obsahem, ale podobají se v tom, jak obratně „vynálezci“ zacílili na své oběti a nabídli jim dobrý příběh šitý na míru.

V roce 1975 zažila Francie první pořádnou ropnou krizi. „Vynálezci“ pátracích letadel vlastně přislíbili Elfu i celému státu nový druh energetické nezávislosti. Francii, která vymyslela Airbusy, má nukleární program, vysokorychlostní vlaky a stále věří ve své schopnosti a předurčenost, se nezdálo nemožné vynalézt revoluční technologii, kterou ještě nikdo na světě neobjevil a která vrátí zemi její někdejší slávu. Navíc vynálezci svým zákazníkům naznačili příslib vojenského využití a generální ředitel Elf byl jako z udělení bývalý ministr obrany...

„Talent“ těchto takzvaných vynálezců nespočíval tedy ani tak ve vědeckém podvodu, jako v jejich schopnosti vybudovat příběh, který posluchače okouzлил. Dnes by podobné historce asi těžko někdo uvěřil, ale tehdy, v daném kontextu jí zkrátka nešlo odolat. „Všichni podleli jakési obecně sdílené víře, takže ti, kdo měli pochyby, si to nechali pro sebe,“ prohlásil později ředitel Elf Aquitaine.

Vysvětlením se samozřejmě ještě nic neomlouvá. Jak se vyjádřil francouzský Nejvyšší kontrolní úřad, „žádná z těchto okolností nebránila dotčným, aby se měli na pozoru a vše kriticky posoudili“. „Místo aby se vedení snažilo vynálezce i jejich postupy systematicky prověřovat,“ píše se dále ve zprávě, „[...] přijímalo veškerá tvrzení bez dalšího zkoumání či ověřování. Pouštělo se raději do nákladných leteckých průzkumů, než aby dalo přednost menším konkrétním úkolům, na nichž by bylo možné nástroje testovat a přezkoušet, a [popohánělo experty], aby dané postupy co nejdříve pochopili a osvojili si je, místo aby je podrobovali systematické kritice.“ Nejvyšší kontrolní úřad zde naprosto přesně popsal, jak funguje konfirmační zkreslení – hledáme důkazy, které potvrdí naši hypotézu.

V „remaku“ z roku 2004 se rovněž projevil vypravěčský talent a schopnost upravit příběh pro jiné publikum. Argumenty byly odlišné, výsledek stejný. Vynálezci tentokrát slibovali, že vytvoří jakýsi „Google na uhlovodíky“. To byla rajská hudba pro ambiciózní investory snící o tom, že zajistí revoluční průlomové technologie, které promění celá odvětví. V tomto kontextu se každá nevýhoda stala předností, každý varovný signál povzbuzením. Že je Olson v ropném světě nováčkem? Tím líp, každý přece ví, že ty nejlepší inovace přinášejí „rozvraceči“, rebelové s novým pohledem na věc! Že o tom odborníci na ropný průmysl pochybují? To je dobré znamení: Terralliance alespoň tohle zatuchlé, ospalé odvětví předběhne!

Zkrátka, chce-li člověk uvěřit dobrému příběhu, všechno se mu „hodí do krámu“. Jak se také, když vystřízlivěl z opojení, přiznal jeden z investorů, který přišel v aféře o velkou část jmění: „Získávat podobné informace z letadla byl nesmysl, a přesto jsem si už na první schůzce řekl, že se to musí zkusit. Je to koneckonců staré jako lidstvo samo: přijde charismatický člověk a nabídne vám okouzlující příběh, kterému hned chcete uvěřit.“

Příběh moc krásný na to, aby byl pravdivý.

PAST STORYTELLINGU VE 30 VTEŘINÁCH

- ▶ **Storytelling** neboli past dobrého příběhu nás nutí vytvářet si souvislý příběh z nesouvisejících informací. Není to ale jediný možný scénář a může nás navést špatným směrem.

Události, které naznačují počínající cenovou válku, mohou mít zcela jiné vysvětlení.

- ▶ **Konfirmační zkreslení** způsobuje, že přehlízíme fakta, která by vyvracela naše prvotní přesvědčení.

V politice jde např. o myside bias (zaujatost pro vlastní tábor) či politicky motivované uvažování.

„Názorová bublina“ na sociálních sítích.

- ▶ Konfirmační zkreslení **nesouvisí s inteligencí**, může zkreslit i a priori objektivní úsudek.

Konfirmačnímu zkreslení podléhá i daktyloskopie.

Ve vědeckém výzkumu může konfirmační zkreslení zčásti za tzv. „krizi reproduktibility“.

- ▶ Když se dopouštíme chyby, protože důvěřujeme „hrdinům“, stává se z konfirmačního zkreslení **sklon věřit šampionům...**

Vedení firmy J. C. Penney plně důvěřovalo Ronu Johnsonovi.

- ▶ ... anebo **zkušenostní zkreslení**, když máme tendenci spoléhat se jen na své vlastní předchozí zkušenosti.

Ron Johnson byl přesvědčen, že u J. C. Penney může zopakovat svůj úspěch z firmy Apple.

- ▶ Storytelling má o to větší sílu, že vypráví příběh, který **chceme slyšet**.

Oba příběhy o letadlech vyhledávajících ropu byly vytvořené na míru posluchačům.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na www.melvil.cz