

OLIVIER SIBONY

Chystáte se udělat strašnou chybu!

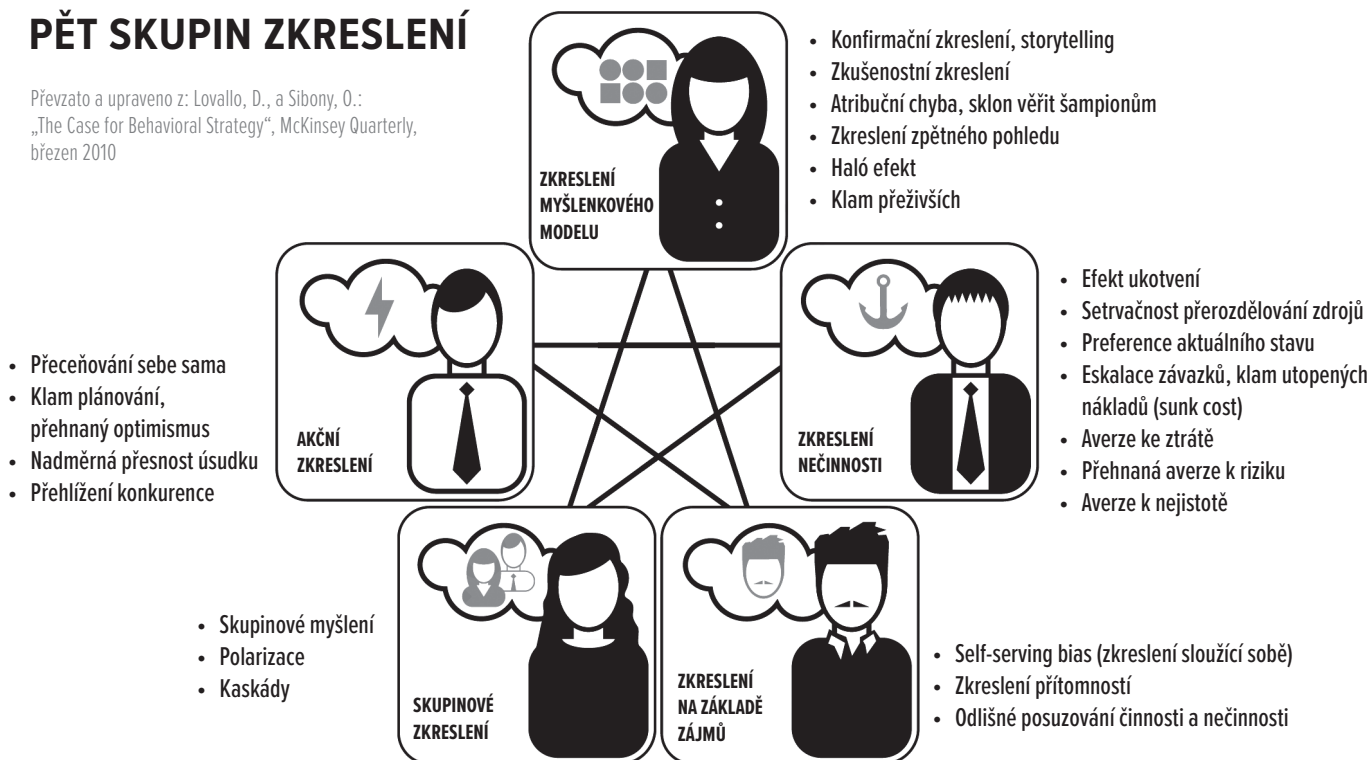
*Jak kognitivní zkreslení kazí váš byznys
a jak to můžete změnit*

Doprovodné materiály k audioknize

SCHÉMA K 10. KAPITOLE

PĚT SKUPIN ZKRESLENÍ

Převzato a upraveno z: Lovallo, D., a Sibony, O.:
„The Case for Behavioral Strategy“, McKinsey Quarterly,
březen 2010



PŘÍLOHA Č. 1

TYPY ZKRESLENÍ

Čísla v závorkách odkazují na příslušné kapitoly.

Skupina	Zkreslení	Popis
Zkreslení myšlenkového modelu	Konfirmační zkreslení, storytelling (1)	Tendence spojovat fakta do koherentních příběhů a přehlížet skutečnosti, které je vyvracejí
	Zkušenostní zkreslení (1)	Mylné srovnávání se zkušenostmi, z nichž se podle našeho názoru můžeme poučit
	Atribuční chyba (2); sklon věřit šampionům (1)	Tendence připisovat úspěch nebo neúspěch jednotlivcům a podceňovat roli okolností a náhody; prisuzování větší váhy reputaci nositele zprávy než informacím, které přináší
	Zkreslení zpětného pohledu (6, 10)	Mylné srovnávání se zkušenostmi, z nichž se podle našeho názoru můžeme poučit
	Haló efekt	Celkové posuzování osoby nebo firmy na základě několika nejvýraznějších rysů
	Klam přeživších (2, 13)	Tendence posuzovat uplynulé události na základě dodatečných informací

Skupina	Zkreslení	Popis
Akční zkreslení	Nadměrná sebedůvěra (4)	Přeceňování vlastních schopností jak v absolutním měřítku, tak vzhledem k ostatním (včetně konkurence)
	Klam plánování; přehnaný optimismus (4)	Směšování manažerského voluntarismu a optimistického přístupu k faktorům, jež nelze ovlivnit
	Nadměrná přesnost úsudku (4)	Neschopnost správně si nastavit interval důvěry ve vlastní odhady/předpovědi
	Přehlížení konkurence (4)	Tendence nepočítat při plánování s reakcí konkurence
Zkreslení nečinnosti	Efekt ukotvení (5)	Iracionální vliv již existujících číselných údajů při rozhodování týkajícím se čísel
	Setrvačnost při rozdělování zdrojů (5)	Neschopnost radikálně přerozdělit prostředky podle priorit, zejména dojde-li k zásadním vnějším změnám
	Preference aktuálního stavu (5)	Tendence nerozhodovat se, a tedy potvrzovat výchozí stav
	Eskalace závazků, klam utopených nákladů (5)	Pokračování v neúspěšných projektech ze strachu, aby již vynaložené (neboli „utopené“) náklady nepřišly nazmar
	Averze ke ztrátě (6)	Větší citlivost na ztrátu než na zisk téže částky
	Iracionální averze k riziku (6)	Odmítání rozumného rizika ze strachu, aby rozhodnutí nebylo posuzováno se zkreslením zpětného pohledu
	Averze k nejistotě (6)	Preference vyčísleného (i když třeba vyššího) rizika oproti riziku neznámému

Skupina	Zkreslení	Popis
Skupinové zkreslení	Skupinové myšlení (groupthink) (8)	Tendence potlačovat nesouhlas v rámci rozhodovací skupiny
	Polarizace (8)	Příklon skupiny k extrémnějšímu názoru, než je průměrný názor jejích členů
	Informační kaskády (8)	Vliv pořadí, v jakém jsou vyjadřovány jednotlivé postoje, na celkové vyznění
Zkreslení na základě zájmu	Self-serving bias (zkreslení sloužící sobě) (9)	Upřímná (nikoli hraná) podpora názorů, které hájí naše vlastní zájmy; nepřiměřený vliv emočních vazeb
	Zkreslení přítomnosti (7)	Časově nekoherentní diskontní míra („hyperbolické diskontování“), tedy i nekoherentní rozhodování mezi okamžitými náklady a budoucími zisky, což vede k přílišnému soustředění na přítomnost (manažerská krátkozrakost)
	Odišné posuzování činnosti a nečinnosti (9)	Odišné posuzování aktivní a pasivní volby; a zejména tolerance k nečinnosti v situacích, kde bychom čin považovali za chybný nebo nemorální

PŘÍLOHA Č. 2

SADA ROZHODOVACÍCH NÁSTROJŮ

Zásada	Nástroj	Strana
Vést dialog	Podporovat myšlenkovou rozmanitost zúčastněných	190
	Věnovat diskusi dostatek času	191
	V programu jednání rozlišovat položky „k diskusi“ a položky „k rozhodnutí“	191
	Powerpointové prezentace nahradit memorandy; používat memo jako podklady pro elektronickou diskusi před poradou	193
	Zakázat argumenty vycházející ze storytellingu a některá výrazná přirovnání	194
	Nechat si čas na rozmyšlenou a rozhodovat se s chladnou hlavou	194
	Nepodporovat příliš vyhraněné názory, vyžadovat od každého balance sheet se seznamem plusů a minusů, ne pouze z něj vyplývající závěr	195
	Určit jednoho nebo dva „ďáblové advokáty“	196
	„Binární“ návrhy nahradit množstvím alternativ	197
	Představit si, že zvolená varianta není možná, a dát tak vzniknout dalším variantám (vanishing options)	197
	Vyzvat zúčastněné, aby nabídli na základě stejných skutečností různé příběhy	198
	Premortem (předčasná „pitva“)	199

Zásada	Nástroj	Strana
Vést dialog	Jmenovat jednorázové výbory, v nichž nejsou členové výkonného výboru (např. metoda „Šest amigos“)	200
	Předem si sepsat „důvody, proč to neudělat“ a z šuplíku je vytáhnout až v okamžiku rozhodování	201
	Vymezit pro diskusi určitý čas (discord plus deadline)	202
Podporovat decentralci	Obklopit se osobnostmi s odlišným způsobem myšlení	207
	Udržovat neformální vztahy	207
	Radit se s experty bez prostředníků	208
	Využívat externí konzultanty, ale neseznamovat je ihned s vlastní hypotézou	209
	Zavést funkci externího kritika	210
	Sestavit „červený tým“	211
	Iniciovat cvičení ve wargamingu	211
	Využívat „moudrost davu“ pro sběr návrhů a shromažďování odhadů	212
	Vypracovat model, který by poskytoval body pro „znovuukotvení“	212
	Využívat strukturované analogie	214
	Zavést rutinní zpochybňování statu quo (například systematická revize portfolia)	214
	Pro opakující se typy rozhodování sestavit kontrolní seznam	216
	Standardizovat způsob prezentace tak, aby pokryla všechny důležité otázky	216
	Pro přelomová rozhodnutí si předem stanovit kritéria	217
	Podrobit hypotézy „testu stresové zátěže“ (zejména worst case scenario – nejhorší scénář)	218
	Aplikovat pohled zvenčí prostřednictvím referenční třídy složené ze srovnatelných interních či externích projektů	219
	Aktualizovat svá přesvědčení za použití Bayesovy věty	220
Najít způsob, jak pěstovat pokoru (např. pomocí „antiportfolia“)	222	

Zásada	Nástroj	Strana
Zavést dynamiku pružného rozhodování	Podporovat důvěryhodné vztahy a neformální atmosféru ve vedoucím týmu	226
	Zavést kulturu umožňující vyjadřování názorů, a neustále jít v tomto ohledu příkladem	227
	Sladit systém individuální motivace se zájmy skupiny	228
	Hledat způsoby, jak se učit zadarmo	229
	Tam, kde hrozí neúspěch, využívat testování, nikoli pilotní projekty nastavené tak, aby za každou cenu uspěly	230
	Využívat randomizované kontrolované pokusy (A/B testování)	231
	Neustále experimentovat	232
	Dávat přednost postupným závazkům před velkými „sázkami do loterie“	232
	Zavést právo na neúspěch (nikoli nutně i právo na chybu)	234
	Podělit se o vlastní neúspěchy, a tím vybízet k riskování	234
	Stanovovat cíle po vzoru „texaského střelce“ – omezovat komunikování přesných strategií či krátkodobých výsledků navenek	235
	Jít příkladem ve schopnosti změnit názor na základě faktů a diskuse	236
	Rozhodovat se ve dvou	237
	Rozhodovat v užším výboru, jakési osobní radě, aby se vyloučil střet zájmů.	237
A nakonec se rozhodnout a za své rozhodnutí převzít zodpovědnost (ráno je moudřejší večera).	238	