

CHIP HEATH & DAN HEATH

ROZHODNI SE!



**JAK VE SPRÁVNÝ ČAS
NAJÍT SPRÁVNÉ ŘEŠENÍ**

Chip Heath a Dan Heath

Rozhodni se!

Jak ve správný čas najít správné řešení

**BizBooks
Brno
2014**

Rozhodni se!

Jak ve správný čas najít správné řešení

Chip Heath a Dan Heath

Překlad: Jakub Ryšávka, Martin Fridrich (kapitola 8, 10, 11, 12, texty od str. 254 do konce knihy)

Obálka: Martin Vlach

Odpovědná redaktorka: Lenka Čížková

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Authorized translation from the English language edition *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work*.

Copyright © 2013 by Chip Heath and Dan Heath

Translation © Cuba Dysrytmic, 2014

Translation © Martin Fridrich, 2014

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0128-2

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a.s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18490.

© Albatros Media a.s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

 **ALBATROS** MEDIA a.s.

*Naším ženám,
Susan a Amandě.
Představují nejlepší rozhodnutí,
která jsme v životě učinili.*

OBSAH

Úvod 7

1. Čtyři sabotéři rozhodování 15

ROZŠÍŘTE SVÉ MOŽNOSTI

2. Úzké vymezení možností 37

3. Zvažujte několik možností zároveň 55

4. Najděte někoho, kdo už podobný problém řešil 73

OTESTUJTE PŘEDPOKLADY REALITOU

5. Uvažujte o opaku 97

6. Vnější a vnitřní pohled 119

7. Sondujte, než uděláte zásadní krok 139

ZÍSKEJTE ODSUP PŘED ROZHODNUTÍM

8. Krátkodobé emoce 161

9. Ctěte své klíčové priority 179

PŘIPRAVTE SE NA OMYLY

10. Odhad budoucnosti 199

11. Zápálná šňůra 223

12. Důvěřujte procesu 243

Další kroky 257

Doporučená literatura 259

Praktické příklady 261

Překonávání překážek 269

Závěrečné poznámky 275

Rejstřík pojmů 303

Úvod

Shannon, ředitelka malé poradenské firmy, přemýšlí, jestli má propustit IT manažera Cliva. Za poslední rok nedělal víc než nutné minimum. Talent mu přitom nechybí – je inteligentní, schopný improvizovat a nacházet levná řešení pro technické problémy. Co je ale horší – Clive nemá dobrý přístup k lidem. Na poradách bývá přehnaně kritický, až útočný.

Pokud by musel odejít, způsobilo by to firmě krátkodobé problémy. Nikdo nezná firemní databázi klientů lépe než on.

Co byste Shannon poradili? Má Cliva propustit, nebo ne?

POKUD SE ZAMYSLÍTE NAD TÍM, o čem jste v několika posledních sekundách uvažovali, možná vás překvapí, jak rychle jste si začali vytvářet vlastní názor. Většina z vás může mít pocit, že máte dostatek informací k tomu, abyste mohli rozhodnout o jeho osudu. Možná byste Shannon poradili, aby Cliva propustila, nebo byste jí doporučili, aby mu dala druhou šanci. V každém případě je celkem pravděpodobné, že jste s vlastním názorem neváhali.

„Na způsobu našeho myšlení je pozoruhodné, že jen málokdy jsme bez názoru,“ říká Daniel Kahneman. Kahneman je psycholog, který získal Nobelovu cenu za ekonomii. Věnoval se tomu, že lidé se rozhodují jinak, než předpokládají ekonomové. Nerozhodují se totiž jenom striktně racionálně. Ve skvělé knize *Thinking, Fast and Slow* (Myšlení, rychlé a pomalé, Jan Melvil 2012) popisuje lehkost, s jakou si vytváříme nejrůznější závěry: „Náš běžný stav mysli je takový, že máme intuitivní pocity a názory na téměř vše, s čím se setkáváme. Máme nebo nemáme někoho

rádi, aniž bychom o něm měli dostatek informací; věříme nebo nevěříme cizím lidem, aniž bychom věděli proč; jsme si jistí tím, že náš podnikatelský plán uspěje, aniž bychom se obtěžovali s jeho důkladnou analýzou.“

Kahneman tvrdí, že přeceňujeme informace, které jsme schopni vidět okamžitě, a opomíjíme informace skryté v pozadí. Tuto tendenci vyjádřil příměrem: „Jako by existovalo jenom to, co jsme schopni vidět.“ Abychom se drželi jeho vizuální metafor, budeme o této tendenci mluvit jako o „efektu reflektoru“. (Podobnou funkci plní kužel světla v divadle, když poutá naši pozornost určitým směrem a osvětluje jenom určitou část pódia.)

Clivova situace je příkladem tohoto efektu. Byly nám předloženy informace: dělá jenom nutné minimum, není iniciativní, má nezdravý postoj k práci a lidem a je možné, že Shannon ho nakonec opravdu propustí – a pro nás je snadné přijmout uvedené informace a začít si dělat vlastní závěry.

Ale záře reflektoru osvětluje jenom omezený prostor. Zbytek se skrývá ve tmě. O Clivově situaci sice začneme okamžitě přemýšlet, ale nepokládáme si další otázky. Proč Cliva hned propouštět? Nebylo by lepší změnit jeho pracovní pozici, aby mohl uplatnit svoje silné stránky? (Vždyť má nesporný talent, umí nacházet levná řešení.) Další možností je, že by začal spolupracovat s mentorem, který by mu pomohl vytvořit ambicióznější cíle a pracoval s ním na tom, aby se nechoval tak ostře a kriticky.

Pokud bychom zkoumali situaci hlouběji, třeba bychom zjistili, že Clivovi kolegové mají jeho přímočarý způsob chování rádi. (Možná, že je IT verzí Dr. House?) A kde bereme jistotu, že Shannon má na situaci dobrý názor? Co když není dobrá manažerka? Když začneme pohybovat reflektorem ze strany na stranu, najednou může situace vypadat úplně jinak. Není možné, abychom se rozhodli správně bez toho, že začneme s reflektorem hýbat. Ale vytváření názorů je jednodušší, pokud to neuděláme.

Ve zkratce se zde jedná o podstatu problému správného rozhodování: Kužel světla málokdy zaměří všechno, co ke správnému rozhodnutí potřebujeme. Ale ne pokaždé si uvědomíme, že je potřeba pohnout reflektorem. Někdy si neuvědomíme ani to, že

nějaký reflektor vůbec existuje. Stává se, že v omezené záři reflektoru strávíme tak dlouhou dobu, že úplně zapomeneme na rozsáhlý prostor za jeho hranicemi.

POKUD SE HLOUBĚJI ZABÝVÁME tím, jakým způsobem se lidé rozhodují a jaké z toho plynou důsledky, brzy zjistíme, že v tomto směru na sebe nemůžeme být hrdí.

Naše kariérní rozhodnutí jsou často přehodnocena nebo jich přímo litujeme. Asociace amerických právníků publikovala výzkum, ze kterého vyplynulo, že 44 procent profesionálních právníků by mladým lidem nedoporučilo, aby se vydali na stejnou profesní dráhu. Ze studie dvaceti tisíc nabídek funkce řídicích pracovníků vyplývá, že 40 procent manažerů je propuštěno, neuspěje nebo požádá o výpověď do roku a půl od nástupu do funkce. Více než polovina učitelů požádá o výpověď do čtyř let od nástupu do školy. Jeden vědecký výzkum ve philadelphských školách odhalil, že učitelé odcházejí ze škol dvakrát častěji než jejich žáci.

Naše obchodní rozhodnutí jsou také často špatná. Jedna studie fúzí a nákupů společností – což jsou jedna z nejzásadnějších rozhodnutí, která řídicí pracovníci dělají – ukázala, že 83 procent z nich nemělo pro akcionáře žádný přínos. V jiném průzkumu mělo 2207 vedoucích pracovníků zhodnotit rozhodnutí svých firem. Šedesát procent z nich prohlásilo, že špatná rozhodnutí jsou přibližně stejně častá jako ta dobrá.

Naše osobní rozhodnutí nejsou o nic lepší. Mnozí lidé vůbec nešetří na důchod, a pokud šetří, tak svým investicím škodí tím, že nakupují zbytečně drazé a prodávají pod cenou. Mladí lidé se bezhlavě vrhají do vztahů, které pro ně nejsou vhodné. Lidé středního věku snadno připouští, aby jim práce narušovala rodinný život. Lidé v pokročilém věku se ptají sami sebe, proč si víc neužívali života.

Proč máme takový problém dělat správná rozhodnutí? V posledních letech se touto otázkou zabývalo velké množství knih a článků, které zkoumaly problémy související s rozhodovacími procesy, naše přirozené sklony a naši iracionalitu. Co se týče správných rozhodnutí, náš mozek samozřejmě není bezchybný. Ale mno-

hem menší pozornost byla věnována důležitější otázce: „I když se často chováme nerozumně, jak můžeme tuto situaci zlepšit?“

Občas nám lidé radí, abychom se při zásadních rozhodnutích spolehnali na pocity. Ty jsou ale plné problematických otázek. Třeba chuť na lahodný dezert (Ultimate Red Velvet Cheesecake) od Cheesecake Factory – který obsahuje tolik kalorií, jako tři dvojité cheeseburgery se sáčkem lentilek dohromady. Je to opravdu nejlepší volba po hlavním chodu?

Sladký dezert je věc, pro kterou se dokážeme pocitově nadchnout. Ale nepleťme si pocit nadšení s rozumem. Žádný profesionál by nám kalorickou bombu po hlavním jídle nedoporučil.

Podobně nám naše pocity nepomůžou ani při důležitějších rozhodnutích. Liz Taylorová a Richard Burton slavili v roce 1975 svatbu. U Taylorové se jednalo o šesté a u Burtona o třetí manželství. Samuel Johnson jednou označil druhé manželství za „triumf naděje nad zkušeností“. Ale pokud uvažujeme o Taylorové a Burtonovi, bylo by vhodnější mluvit o smutném triumfu naděje nad empirickými důkazy. (Jejich manželství vydrželo jenom deset měsíců.)

Naše pocity jako by si občas vůbec nevěděly rady. Jenom v roce 2009 bylo ve Spojených státech odstraněno kolem šedesáti tisíc tetování. Britská studie, které se účastnilo kolem tří tisíc respondentů, zjistila, že 88 procent novoročních předsevzetí bylo nakonec porušeno, včetně 68 procent předsevzetí, která se týkala „užívání si života“. Hráč amerického fotbalu Brett Favre ukončil kariéru, aby ji následně obnovil a vzápětí znovu ukončil. Prozatím je ve fázi ukončení kariéry.

Pokud nemůžeme důvěřovat vlastním pocitům, čemu můžeme věřit? Hodně podnikatelů spoléhá na důkladnou analýzu. Dan Lovallo, profesor na Univerzitě v Sydney, a Olivier Sibony, ředitel McKinsey & Company, prověřovali v průběhu

* Na konci knihy najdete seznam doporučené literatury o rozhodování. Abyste problém pochopili lépe, doporučujeme zejména zmíněnou knihu Daniela Kahnemana *Thinking, Fast and Slow* (Myšlení, rychlé a pomalé, Jan Melvil 2012) a knihu Dana Arielyho *Predictably Irrational* (Jak drahé je zdarma, Práh 2008). Další námi doporučenou knihou o lepších způsobech rozhodování je *Nudge* (Štouch, Kniha Zlín 2010) od Richarda Thaler a Casse Sunsteina. Jejich práce byla napsána pro „architektury volby“ jak v soukromé, tak ve státní sféře. Uvedené metody byly uplatněny ve vládní politice Spojených států, Velké Británie a dalších zemí.

pěti let zhruba tisícovku obchodních rozhodnutí. Zkoumali, jakým způsobem podnikatelé k rozhodnutím dospěli a jaké byly jejich výsledky z hlediska celkových příjmů, zisků a podílu na trhu. Jednalo se o zásadní rozhodnutí, jako je otázka uvedení nového produktu nebo služby na trh, změna struktury organizace, expanze na zahraniční trhy nebo nákup jiné firmy.

Zjistili, že u většiny rozhodnutí provedlo vedení firem důkladnou analýzu. Vytvořili pečlivé finanční modely a odhadovali, jak by na jejich plány mohli reagovat investoři.

Lovallo a Sibony se ale nesoustředili pouze na analýzu, zajímal je *proces*, jakým podnikatelé k danému rozhodnutí dospěli – lehčí, méně analytické aspekty rozhodování. Proběhla diskuze o nejasnostech učiněných rozhodnutí? Byly zahrnuty názory, které odporovaly stanovisku hlavního manažera? Byla požadována účast rozmanité škály lidí s odlišnými názory?

Když se uvedení odborníci snažili zjistit, jestli je při správném rozhodování (které vede ke zvýšení celkových příjmů, zisků a podílu na trhu) směrodatnější analýza, nebo postup, zjistili, že „postup je důležitější než analýza – a to mnohonásobně“. Kvalitní postup často vede k lepší analýze – třeba tím, že odstraníme nepřesné a nelogické závěry. Naopak to ale nefunguje: „Sebelepší analýza je zbytečná, pokud není součástí dobrého procesu.“

Aby ilustroval nedostatky rozhodovacího procesu ve většině organizací, použil Sibony analogii k právnímu systému:

Představte si, že vstoupíte do soudní síně. Přelíčení spočívá v tom, že žalobce se spoléhá na PowerPointovou prezentaci. Na dvaceti přesvědčivých diagramech dokazuje vinu obžalovaného. Soudce vznese proti některým údajům z prezentace námitky, ale žalobce má na každou z nich připravenou odpověď. Soudce nakonec vyřkne rozsudek a obžalovaného odsoudí. Takto si asi řádný soudní proces nepředstavujete, že? Pokud takový postup považujete za překvapivý v soudní síni, proč by měl být adekvátní v situaci, kdy se rozhodujete, do čeho investovat?

Uvedené přirovnání je pochopitelně zjednodušené, ale je s podivem, že ve firmách dochází k zásadním rozhodnutím právě tímto způsobem. Prezentující tým používá argumenty, které podporují jeho jednostranné názory. Vybírá si, jaké body chce zdůraznit, i způsob, jakým je vysvětlí. Člověk, který je zodpovědný za konečné rozhodnutí, se tím pádem ocitá jak v roli oponenta, který by měl hájit odlišný názor, tak v roli nejvyššího soudce. Správný rozhodovací proces do velké míry spočívá v tom, aby k takovým chybám nedocházelo.

Lovallo tvrdí, že když o důležitosti správného postupu mluví s vrcholnými manažery, bývají skeptičtí: „Nevěří, že lehčí aspekty rozhodování jsou důležitější než tvrdá fakta. Nevěnují jim dostatek pozornosti. Každý si myslí, že ví nejlépe, jak to udělat.“ Jenomže právě ti, kteří správnému procesu přikládají patřičnou důležitost, sklízí zasloužené ovoce. Lepší rozhodovací postupy zásadně zlepšují výsledky jejich rozhodnutí, což se promítá i do finanční návratnosti.

Disciplína dobrých firemních manažerů – zkoumání odlišných pohledů na věc, uvědomování si nejistých a problematických bodů, hledání argumentů, které stojí proti našemu přesvědčení – nám může pomoci i v oblasti rodinných a přátelských vztahů. Správný postup není vhodný jenom pro byznys; je dobrý pro celý náš život.

Proč zdůrazňujeme právě správný proces? Protože pouhé pochopení našich nedostatků nestačí k tomu, abychom je opravili. Dopomůže nám snad vědomí toho, že jsme krátkozrací, k lepšímu vidění? Nebo vědomí toho, že jsme ve špatné náladě, k jejímu překonání? Stejně tak se těžko zbavíme předpojatosti našeho myšlení jenom tím, že si tento sklon uvědomujeme.

Většina z nás zřídka kdy využívá „proces“ k tomu, abychom promýšleli důležitá rozhodnutí. Například jestli máme propustit IT manažera Cliva, zda se máme přestěhovat kvůli novému zaměstnání nebo jak se chovat k našim rodičům. Jediná všeobecně známá a používaná metoda rozhodování je seznam pro a proti. Výhodou tohoto postupu je, že nás nutí přemýšlet. Místo toho, abychom si o Clivovi udělali předčasný závěr, můžeme pátrat jak po pozitivních, tak negativních faktorech –

pohybovat reflektorem po prostoru – dokud necítíme, že jsme vyčerpali všechny možnosti, a pak se můžeme zodpovědně rozhodnout.

Možná nevíte, že seznam pro a proti má slavné historické pozadí. V roce 1772 se jeden z kolegů Benjamína Franklina potřeboval poradit o tom, jestli má přijmout nezvyklou pracovní nabídku. Franklin mu odpověděl dopisem, ve kterém uvedl, že nemá dostatek informací, aby mu v této záležitosti mohl zodpovědně poradit. Navrhl ale postup, který mu umožní dospět k vlastnímu závěru. Franklin napsal, že on sám si většinou rozdělí list papíru na dvě poloviny, aby napsal všechna pro na jednu a všechna proti na druhou stranu. Další tři až čtyři dny jenom připisuje argumenty, které ho napadnou. Ve svém dopise dále uvádí:

Když pak vidím všechny argumenty pro a proti dohromady, snažím se posoudit jejich vzájemnou váhu. Pokud najdu na obou stranách rovnocenné důvody, tak oba vyškrtnu. Pokud najdu jeden důvod pro, který je roven dvěma důvodům proti, tak vyškrtnu všechny tři. Když dva argumenty pro vyváží tři argumenty proti, vyškrtnu všech pět. Tímto způsobem postupuji tak dlouho, dokud nezjistím, která strana převažuje. Pokud už nenacházím nové důvody pro jednu ani druhou stranu, tak se rozhodnu. (Uvedený text nekopíruje původní dopis naprosto věrně.)

Franklin nazval tuto techniku „morální algebrou“. Dvě století od napsání tohoto dopisu lidé nadále využívají tento způsob při vlastním rozhodování (to znamená v případech, kdy nespolehají jenom na své pocity). Možná, že se přímo neřídíme Franklinovou radou vyškrtávat pro a proti podobné závažnosti, ale v podstatě jsme uvedený postup přijali za svůj. Pokud je nám nabídnuta možnost volby, porovnáme pro a proti a vybereme si možnost, která se jeví jako výhodnější.

Postup pro a proti je všeobecně známý. Vychází ze selského rozumu. Ale může být hluboce chybný.

Za posledních čtyřicet let identifikoval psychologický výzkum našeho způsobu myšlení řadu dispozic pro zaujatost, která proces rozhodování založený na seznamu pro a proti znehodnocuje. Pokud opravdu toužíme dělat lepší rozhodnutí, mu-

síme zjistit, jak funguje naše předpojatost, a naučit se ji ovládat (mnohem silnějším nástrojem než je seznam pro a proti).

Připravte se na seznámení se čtyřmi nejběžnějšími sabotéry správného rozhodování – a procesem, který vám umožní jejich vliv překonat.

1

ČTYŘI SABOTÉŘI ROZHODOVÁNÍ

1.

Steve Cole, viceprezident pro vývoj a výzkum u neziskové organizace HopeLab, která usiluje o zlepšení zdraví dětí pomocí technologií, říká: „Pokaždé, když v životě řešíte dilema, že byste měli udělat to ANEBO ono, položte si raději otázku, jestli neexistuje způsob, jak udělat to A zároveň ono. Překvapivě často zjistíte, že můžete zvažovat obě možnosti najednou.“

Pro jeden ze svých větších projektů chtěli Cole a jeho tým najít partnera, který by jim zkonstruoval přenosný přístroj schopný měřit celkovou míru fyzického zatížení dětí při cvičeních, která podstupují. V Bay Area bylo přinejmenším sedm až osm firem, které mohly žádanou práci udělat. Při standardním postupu by si HopeLab vyžádala od každé firmy návrh a výherci by pak zadala tučnou zakázku.

Ale Cole se rozhodl pro jiné řešení, uspořádal „dostihy“. Zredukoval rozsah práce na první fázi projektu a zadal pěti různým firmám, aby na ní pracovaly nezávisle. (Aby bylo jasné, nešlo o to, že by zpětinasobil svůj rozpočet – HopeLab neměla, jako nezisková organizace, neomezené zdroje. Cole věděl, že poznatky získané z prvního kola může využít pro zefektivnění dalších fází projektu.)

Díky dostihové strategii zajistil, že na přístroj dostane několik alternativních návrhů. Může zkombinovat několik navržených verzí nebo jednoduše vybrat tu nejlepší. Ve druhé fázi bude mít možnost vyřadit firmy, které nebyly efektivní nebo nevyhověly požadovaným parametrům.

Cole tímto způsobem čelí prvnímu sabotérovi rozhodování: úzkému vymezení možností a tendenci k černobílému vidění. Často se ptáme: „Měl bych se s partnerem rozejít nebo ne?“ namísto abychom se zeptali: „Jak můžeme náš vztah vylepšit?“ Anebo se ptáme: „Mám si koupit nové auto nebo ne?“ namísto položení otázky: „Jakým způsobem mám utratit peníze, aby to bylo užitečné pro celou moji rodinu?“

Když jsme si v úvodu položili otázku, jestli by Shannon měla Cliva propustit, uvízli jsme v úzkém vymezení možností. Zaměřili jsme reflektor na jedinou alternativu, na úkor všech ostatních.

Cole se svým dostihovým řešením této pasti vyhnul. Nebyl to samozřejmý tah. Nejdřív musel svůj koncept prosadit. K uvedenému říká: „Moji kolegové si nejdřív mysleli, že jsem se zbláznil. Začátek vyžadoval víc peněz a byl časově náročnější. Teď to tak ale dělá každý. Setkáte se přitom se spoustou lidí. Dozvíte se hodně věcí o tomto průmyslovém odvětví. Získáte několik souhlasných řešení, která vám potvrdí, jakým směrem se vydat, a naučíte se ocenit, čím je každá z firem originální a specifická. K tomu by nedošlo, pokud byste mluvili jenom s jednou osobou. A pokud firmy vědí, že soutěží s konkurencí, snaží se o maximální výkon.“

Všimněte si rozdílu mezi seznamem pro a proti a jeho pojetím. Cole by si mohl spočítat výhody a nevýhody spolupráce s každou firmou a na tomto základě se rozhodnout. Jenže to by vypovídalo o úzkém vymezení možností. Vyplývalo by z toho, že existuje jenom jediná firma, která je schopná vymyslet dokonalé řešení. A že je možné tuto firmu rozpoznat pouze na základě jejího návrhu.

2.

Ve hře je ještě jeden nenápadný faktor. Cole by si při setkáních s firmami mohl vybrat svého favorita. Tým, který by mu nejvíc vyhovoval. Třeba by si nakonec sám uvědomil, že lidé, kteří jsou mu osobně sympatičtí, nemusí být nutně ti, kteří jsou schopni vytvořit nejlepší produkt. Ale byl by minimálně v podvědomém pokušení manipulovat svůj seznam pro a proti ve prospěch svých favoritů. Možné je ale i to,

že by si to vůbec neuvědomil, protože seznamy pro a proti si vytváříme v hlavě a začít někomu nadržovat je víc než jednoduché. Myslíme si, že porovnáváme objektivně, ale ve skutečnosti jsme ve vleku vlastních pocitů.

Naším běžným zvykem je vytvořit si o situaci rychlý názor a začít vyhledávat informace, které mu odpovídají. Právě tendence k „potvrzení našich předsudků“ je druhým sabotérem rozhodování.

Podívejme se na typický výsledek jedné z mnoha studií na toto téma: V šedesátých letech, kdy lékařský výzkum o kouření ještě plně neprokázal jeho škodlivost, existovala mnohem větší pravděpodobnost, že narazíte na článek o neškodlivosti kouření než na článek o jeho škodlivosti a vztahu kouření k rakovině plic. (Abyste si uvědomili, jak se tato tendence promítá do špatných rozhodnutí, představte si, že váš šéf sleduje dvě výzkumné studie: „Data, která potvrzují váš názor“ a „Data, která vyvracejí váš názor“. Tipněte si, kterou z nich bude váš šéf citovat na schůzce zaměstnanců.)

Sklon k potvrzení našich předsudků byl potvrzen v nespočtu dalších odborných studií. Když o něčem sbíráme informace, je pravděpodobné, že si vybereme ty, které potvrzují naše postoje, názory a činy. Členové politických stran se zaměřují na komunikaci s médii, která je podporují a nenapadají jejich postoje opozičními názory. Spotřebitelé, kteří touží po novém autě nebo počítači, budou hledat důvody, které jejich potřebnost zdůvodní, a nebudou tak usilovně pátrat po argumentech, které by mohly jejich nákup odložit.

Na tendenci k potvrzení předsudků je nejošidnější to, že se dokáže tvářit vědecky. Vždyť my jenom sbíráme fakta! Lovallo, v úvodu zmíněný profesor a vědec, zabývající se procesy rozhodování, říká: „Potvrzení předsudků je jedním z největších problémů ve světě byznysu, protože se mu neubrání ani zkušení a inteligentní lidé. Sbírají potřebná fakta a přitom si neuvědomují, že je nenápadně falšují.“

V práci i osobním životě se často tváříme, že hledáme pravdu, zatímco ve skutečnosti se jenom uklidňujeme: „Vypadám v těch riflích tlustě?“ nebo „Co si myslíš o mé nové básni?“ Tyto otázky neklademe proto, abychom dostali upřímnou odpověď.

Anebo třeba lítost s účastníky talentové televizní show, kteří nejsou schopni zazpívat jediný čistý tón. Když je porota zkritizuje, vypadají šokovaně a zdrceně. Možná je to vůbec poprvé, kdy dostali upřímnou zpětnou vazbu. Zaměřili světlo svého reflektoru jenom na chválu a podporu od přátel a rodiny. Díky tomu si mysleli, že mají šanci stát se další superstar. V dané situaci se to jevilo jako rozumný závěr, který ovšem vycházel ze zásadně zkreslených informací.

To je na tendenci k potvrzení předsudků až mírně děsivé. Pokud chceme, aby to byla pravda, zaměříme reflektory na fakta, která nám ji potvrzují. Když z takto osvětleného místa na pódiu vyvodíme vlastní závěry, můžeme se dokonce pochválit za zdánlivě rozumné rozhodnutí. Jaký omyl!

3.

Andy Grove vzpomíná ve svém životopise *Only the Paranoid Survive* na složité dilema, které ho potkalo v roce 1985. Otázkou bylo, jestli má jako ředitel firmy Intel opustit trh s paměťovými čipy. Intel byl na vývoji počítačové paměti založený. Po určitou dobu byl v podstatě jedinou společností, která paměťové čipy vyráběla. Až ke konci sedmdesátých let se objevil zhruba tucet nových konkurenčních firem.

Mezitím vyvinul malý tým Intelu další produkt – mikroprocesor. V roce 1981 se jim podařil velký průlom. Firma IBM si mikroprocesor Intelu vybrala, aby sloužil jako mozek jejich nového osobního počítače. Vedení Intelu se muselo rychle poprat s budováním dostatečné firemní kapacity, která by výrobu potřebného množství čipů pokryla.

V této době už se jednalo o společnost se dvěma hlavními produkty: počítačové paměti a mikroprocesory. Do začátku osmdesátých let tvořil jejich hlavní příjem prodej počítačových pamětí. Ale jejich výsostné postavení na trhu začaly ohrožovat japonské firmy. Grove prohlásil: „Lidé, kteří se vrátili z Japonska, nám vyprávěli hrůzostrašné příběhy.“ Doslechli jsme se, že jedna japonská firma vyvíjela několik generací pamětí najednou – na jednom patře sídlil tým 16K, na druhém patře tým 64K a v patře nad nimi tým 256K.

Zákazníci se brzy začali o kvalitě japonských počítačových pamětí sami přesvědčovat. „Mysleli jsme si, že není možné, aby japonské paměti dosahovaly tak vysoké kvality, jak jim bylo přisuzováno,“ tvrdí Grove. „Naší první reakcí bylo popření. To nemůže být pravda. Jako mnozí jiní v podobné situaci jsme na tato fakta razantně útočili. Až když jsme si sami potvrdili, že příšlé zprávy odpovídají realitě, začali jsme se kvalitou našeho produktu zabývat. Bylo evidentní, že jsme pozadu.“

Mezi lety 1978 a 1988 vzrostl podíl japonských společností na trhu z původních 30 procent na 60 procent. Uvnitř Intelu propukla debata, jak na japonskou konkurenci zareagovat. Jedna část managementu je chtěla porazit v oblasti produkce. Navrhovali postavit obrovskou novou továrnu, kde by se paměti vyráběly. Jiní chtěli vsadit na novou technologii, které by se Japonci nevyrovnali. Třetí tábor navrhoval zaměřit na výrobky pro specializované trhy.

Zatímco debata bezvýsledně pokračovala, firma začala ztrácet čím dál větší množství peněz. Odvětví výroby mikroprocesorů rychle vzrůstalo, ale propad Intelu v oblasti počítačových pamětí snižoval jejich celkové zisky. Grove shrnul rok 1984 těmito slovy: „Byl to ponurý a frustrující rok. Pracovali jsme tvrdě, ale neměli jsme ponětí, kdy se situace začne lepšit. Ztratili jsme směr.“

V polovině roku 1985, po dalších měsících neplodných debat, diskutoval Grove o bezradné situaci s předsedou představenstva a hlavním manažerem Intelu Gordonem Moorem. Oba byli vyčerpaní hromadou interních jednání. Poté Grovea napadla inspirativní myšlenka:

Podíval jsem se z okna a uviděl, jak se v blízkém zábavním parku točí velké ruské kolo. Obrátil jsem se na Gordona a zeptal se ho: „Pokud by nás vyhodili z vedení firmy a představenstvo by pověřilo řízením někoho jiného, co by ten člověk asi udělal?“ Gordon bez zaváhání odpověděl: „Opustil by trh s pamětí.“ Ochromněně jsem na něj zíral a pak řekl: „Tak proč to neuděláme my sami?“

Jednalo se o moment prozření. Z vnějšího pohledu někoho, kdo nebyl zapletený do firemních půtek a zatížený historií firmy, se opuštění trhu počítačových pamětí zdálo být nejlepším řešením. Změna pohledu otázkou „Co by udělal můj nástupce?“ oběma pomohla podívat se na věc z nadhledu.

Pochopitelně, že opuštění trhu s počítačovou pamětí nebylo jednoduché. Spousta Groveových kolegů proti tomuto plánu vztekle protestovala. Někteří byli přesvědčení, že paměť byla základním technologickým kamenem Intelu a bez ní by mohly uvadat i další oblasti vývoje. Jiní trvali na tom, že obchodníci Intelu začnou ztrácet zákazníky, protože jim nenabídnou plné spektrum produktů – jak pamětí, tak mikroprocesorů.

Grove nakonec se „skřípěním zubů“ trval na tom, aby obchodníci začali zákazníků oznamovat, že Intel už nebude počítačové paměti vyrábět. Ale zákazníci překvapivě reagovali jen znuřeným zívnutím. Jeden přímo řekl: „Že vám to trvalo!“

Od tohoto rozhodnutí z roku 1985 dominuje Intel trhu s mikroprocesory. Pokud byste v den Groveova prozření investovali do Intelu tisíc dolarů, v roce 2012 by se váš vklad zhodnotil na 47 tisíc dolarů (ve srovnání s výnosem 7 a půl tisíce dolarů u S&P 500, která je složená z několika dalších velkých firem). V tomto případě jsme si jistí tvrzením, že Intel se rozhodl správně.

PŘÍBĚH INTELU ODHALUJE chybu, které se dopouští spousta odborníků. Pokud sledujeme literaturu věnovanou oblasti rozhodování, zjistíme, že většina návodů jsou jenom falešně obdivované kalkulace. Pokud chceme koupit byt, dostaneme radu, abychom si vybrali osm bytů, seřadili si je podle několika klíčových faktorů (cena, lokalita, velikost atd.), zhodnotili je podle důležitosti jednotlivých faktorů (například, že cena je důležitější než velikost), pak si vše spočítali a došli k výsledku (tj. přestěhovali se zpátky k rodičům).

Podobný způsob analýzy postrádá jednu zásadní složku: emoce. Groveovo rozhodnutí nebylo složité proto, že by mu chyběly informace nebo varianty řešení. Bylo těžké, protože byl ve vnitřním konfliktu. Krátkodobé tlaky a firemní půtky

mu zastřely mysl. Bránily mu, aby si včas uvědomil, že z dlouhodobějšího hlediska bude výhodnější, když trh s počítačovou pamětí opustí.

To nás přivádí k třetímu sabotérovi rozhodování: krátkodobým emocím. Při obtížném rozhodování se naše emoce vzednou. Pořád dokola si v hlavě přehráváme stejné argumenty. Trápíme se vzniklými okolnostmi. Měníme postoje ze dne na den. Pokud bychom naše rozhodnutí jenom kalkulovali, žádná z hodnot se nezmění – nemáme žádné nové informace – ale v naší hlavě to tak necítíme. Rozvířili jsme tolik prachu, že jsme ztratili cestu vpřed. V takové situaci potřebujeme ze všeho nejvíc nadhled.

Franklin si vliv krátkodobých emocí uvědomoval. Jeho vnitřní kompas mu moudře napovídal, že lidé by měli sestavovat seznam pro a proti několik dnů, aby mohli přidávat argumenty podle momentálního nadšení z konkrétních nápadů. Přesto je porovnávání možností něco jiného než schopnost vidět věci z nadhledu. Andy Grove nepochybně sestavoval svůj seznam pro a proti několik let. Jenže výsledná analýza ho paralyzovala a potřeboval okamžitou dávku odstupu (podívat se na svou pozici z pohledu svého nástupce) aby se ze vzniklé paralýzy vymanil.

4.

Pravděpodobnost jaderné havárie je jednou za deset tisíc let.

- Vitalij Skljarov, ukrajinský ministr energetiky, dva měsíce před výbuchem v Černobyli.

Kdo sakra vlastně chce slyšet herce mluvit?

- Harry Warner, Warner Bros. Studio, 1927.

K čemu by naší společnosti byla elektrická hračka?

- William Orton, prezident Western Union Telegraph Company, v roce 1876, kdy pohrdl šancí odkoupit patent Alexandra Grahama Bella na telefon.

HLEDÁNÍ POSLEDNÍHO sabotéra rozhodování nás vrátí až do 1. ledna 1962. V tento den byla mladá skupina s názvem Beatles pozvána do Londýna, k jedné ze dvou tehdy největších nahrávacích společností ve Velké Británii, Decca Records. „Všichni jsme byli nadšení, pozvala nás Decca,“ vzpomíná John Lennon. Během hodinové zkoušky zahráli patnáct skladeb, většinou převzatých. Beatles a jejich manažer Brian Epstein doufali, že dostanou nahrávací smlouvu a úzkostlivě čekali na reakci.

Decca nakonec zájem neprojevila. Dick Rowe, zkušený vyhledávač talentů u Decca Records, napsal Epsteinovi: „Nelíbí se nám váš zvuk. Skupiny nejsou v módě. Čtyřčlenné skupiny, obzvlášť s kytarami, už skončily.“

Dick Rowe brzy zjistil, že čtvrtým sabotérem rozhodování je přehnané sebevědomí. Lidé si myslí, že ví o budoucnosti víc, než jak tomu ve skutečnosti je.

Vzpomeňme si, jak zoufalé předpovědi měli kolegové Andyho Grovea ohledně paměťových čipů. *Ztratíme základnu našeho vývoje a výzkumu. Naši obchodní zástupci nemohou uspět bez plného spektra produktů.* Čas ukázal, že se mýlili. Vývoj, výzkum ani odbyt Intelu rozhodně neklesly. Ale je zajímavé, že když tímto způsobem argumentovali, nepocítovali nejistotu. Právě naopak. Nepojistili se ani tím, že by podotkli: „Je možné, že...“ nebo „Bojím se, že by se jednoho dne mohlo stát...“ Byli si jistí, že mají pravdu. Jako by ji znali.

Jedna odborná studie prokázala, že když byli doktoři „naprosto přesvědčení“ o správnosti diagnózy, tak se ve 40 procentech případů mýlili. Když si skupina studentů myslela, že existuje pouze jednaprocentní šance, že neodpověděli správně, jejich odpovědi byly nesprávné ve 27 procentech případů.

Příliš důvěřujeme svým vlastním prognózám. Pokud odhadujeme, co se stane v budoucnosti, zaměřujeme svůj reflektor na informace, které máme po ruce, a děláme z nich rychlé závěry. Představte si šéfa cestovní kanceláře v roce 1992: *Moje cestovní kancelář je nejlepší ve Phoenixu, kromě toho máme skvělé vztahy se zákazníky. Tento byznys roste rychle, za deset let bude naše firma dvakrát větší. Pojďme, předběhneme dobu a vybudujeme nové pobočky.*

Hlavní problém je to, že nevíme, co vlastně nevíme. *Najednou spatří světlo světa internet. Jak to změní způsob podnikání cestovních kanceláří?*

Budoucnost má zvláštní schopnost překvapovat. Nemůžeme namířit reflektor na oblasti, které ještě neexistují.

POJĎME SI SHRNOOUT, KDE SE NACHÁZÍME. Běžný rozhodovací proces obvykle postupuje ve čtyřech krocích:

- Setkáme se s možností volby.
- Analyzujeme možnosti řešení.
- Rozhodneme se.
- Žijeme s rozhodnutím.

Jak jsme mohli vidět, ke každé z uvedených fází patří sabotér, který průběh našeho rozhodování ovlivňuje:

- Setkáme se s možností volby. **Ale kvůli úzkému vymezení možností přicházíme o další varianty řešení.**
- Analyzujeme varianty řešení. **Ale tendence k potvrzení předsudků nás přivádí k informacím, které naše předčasné závěry podporují.**
- Rozhodneme se. **Ale krátkodobé emoce nás často svádějí k výběru špatných řešení.**
- Žijeme s rozhodnutím. **Ale často jsme si příliš jistí, jak bude budoucnost vypadat.**

Zatím jsme se dozvěděli, čemu se musíme bránit. Známe čtyři hlavní sabotéry rozhodování. Víme také to, že klasický seznam pro a proti není pro boj se sabotéry vhodný. Ve skutečnosti není účinný ani proti jednomu z nich.

Ted' zaměříme pozornost na optimističtější otázku: Jaký postup nám *pomůže* sabotéry překonat a začít se lépe rozhodovat?

5.

Na podzim roku 1772 se Joseph Priestley potýkal s rozhodnutím ohledně své kariéry. Způsob, jak situaci zvládl, nás nasměřuje k zajímavému řešení.

Priestley, skvělý muž mnoha talentů, rozhodně netrpěl nedostatkem možností. Pracoval jako kněz nonkonformistické církve v anglickém Leedsu. („Nonkonformistická“ znamená, že nebyla přidružená k anglikánské, státem uznávané církvi. Zásadní rozdíl byl, že vystupovali proti zásahům státu.) Byl mužem mnoha zájmů a v každém z nich dosáhl historického významu. Jako obhájce náboženské tolerance pomohl založit unitářskou církev v Anglii. Jako filozof napsal metafyzická díla, která podstatně ovlivnila Johna Stuarta Milla a Jeremyho Benthamu.

Kromě toho je považován za známého vědce, kterému je připisováno objevení zhruba tuctu plynů včetně čpavku a kysličníku uhelnatého. Nejznámější je díky objevu kyslíku.*

Priestley byl známý politický buřič, který podporoval Velkou francouzskou revoluci. To vzbudilo podezření vlády i spoluobčanů. Jeho dům byl vypálen rozruženým davem. Tato událost ho donutila uprchnout nejdříve do Londýna a nakonec do Spojených států, kde strávil zbytek života.

Byl známým teologem, chemikem, pedagogem, politickým teoretikem, manželem a otcem. Vydal přes 150 prací, se záběrem od vývoje elektřiny až ke klíčové knize o anglické gramatice. Vynalezl dokonce i sodovou vodu. Pokaždé, když si vychutnáváte sklenici koly, poděkujte za to Priestleymu.

Jednoduše řečeno, jednalo se o *Forresta Gumpa* osmnáctého století. Pokud ovšem považujeme Forresta Gumpa za génia. Jeho osud se protínal s nespočtem historických a vědeckých událostí. Na podzim roku 1772 však čelil banálnějšímu problému, nedostatku peněz.

Jako každý otec měl obavy o finanční zabezpečení rozrůstající se rodiny. Jeho farářský plat – sto liber ročně – mu nestačil na vytvoření dostatečných úspor pro své

* Priestley zaměřil uvnitř uzavřené nádoby sluneční paprsky na vzorek oxidu rtuťnatého. Překvapilo ho, když zjistil, že myši v takto vzniklém plynu bez problému přežily. Později provedl tento pokus i na sobě a prohlásil, že to bylo několikanásobně lepší než vzduch, který běžně dýcháme.

děti, kterých měl osm. Začal hledat další možnosti, až mu jeho kolegové zprostředkovali kontakt na hraběte Shelburna, vědeckého nadšence a podporovatele non-konformistických náboženských skupin ve Sněmovně lordů. Shelburne nedlouho předtím přišel o ženu a hledal kromě intelektuálního společníka někoho, kdo mu pomůže s výchovou dětí.

Priestleymu byla nabídnuta práce domácího učitele a poradce. Za plat 250 liber ročně mohl dohlížet na výchovu lordových dětí a radit mu v politických a vládních záležitostech. Nabídka ho zaujala (hlavně její finanční stránka), ale s přijetím byl opatrný. Potřeboval poradit, proto napsal několika kolegům, kterých si vážil. Mezi nimi byl i moudrý a důvtipný muž, se kterým se seznámil díky práci o elektřině: Benjamin Franklin.

FRANKLIN ODPOVĚDĚL DOPISEM, který jsme již zmínili. Navrhl v něm, aby se Priestley při svém rozhodování řídil seznamem pro a proti.

Díky dopisům, které Priestley zasílal svým přátelům, si dokážeme představit, jak proces morální algebry použil. Na straně pro přijetí nabídky stálo: dobrý plat a lepší zabezpečení rodiny.

Proti bylo více. Zaměstnání by pravděpodobně vyžadovalo, aby se přesunul zpět do Londýna. To Priestleyho trápilo, protože sám sebe vnímal jako rodinný typ, který nesnese pomyšlení, že by musel žít odděleně od svých nejbližších. Měl obavy ze vztahu s Shelburnem. Byl by to vztah pána a sluhy? A i kdyby se jejich vztah vyvíjel dobrým směrem, co když z něho Shelburne nakonec začne být otrávený? Priestleyho poslední obavou bylo, že by ho nové závazky odváděly od důležitější práce. Ne trávil by celé dny učením dětí – namísto toho, aby razil cestu novým intelektuálním myšlenkám ve vědě i náboženství?

Z pohledu seznamu pro a proti se přijetí nabídky jevílo jako víceméně špatné rozhodnutí. V podstatě jediné výrazné pro – peníze – stálo proti řadě závažných proti. Priestley nakonec z velké části Franklinovo doporučení ignoroval a našel vlastní způsob, jak čtyři sabotéry rozhodování obejít.

V první řadě odmítl úzké vymezení možností: *Měl bych nabídku přijmout nebo ne?* Místo toho začal hledat nové a lepší možnosti. Zvážil alternativní způsoby, jak si zajistit vyšší příjem. Třeba přednáškové turné, na kterém by prezentoval svoji vědeckou práci. V duchu „A namísto ANEBO“ si vyjednal lepší dohodu – a to v dobách, kdy si lidé zřídka kdy dovolili vůči šlechtě něco namítat. Priestley zajistil, aby se o vzdělávání Shelburneových dětí postaral jiný domácí učitel. Zajistil si i to, aby mohl trávil většinu času na venkově se svou rodinou a do Londýna jezdil jenom v případě, kdy ho bude Shelburne opravdu potřebovat.

Zadruhé, dokázal se vyhnout potvrzení předsudků. Na začátku rozhodování obdržel rázný dopis od jednoho ze svých přátel, který mu nedoporučoval, aby Shelburnovu nabídku přijal. Jeho přítel byl přesvědčený, že služba šlechtici ho poníží a bude vydán napospas jeho shovívavosti. Priestley bral uvedenou námitku vážně a tvrdil, že se staví spíš proti přijetí nabídky. Ale namísto spekulování nad svým seznámem pro a proti sbíral další informace. Ptal se lidí, kteří Shelburna *osobně znali*, aby došel k tomuto závěru: „Lidé, kteří se s lordem Shelburnem znali, mě v přijetí jeho nabídky podporovali. Ostatní, i když měli bohaté životní zkušenosti, ale dotyčnou osobu neznali, mě od přijetí jeho nabídky odrazovali.“ Jinak řečeno: ti, kteří lorda znali nejlépe, byli přesvědčení o tom, že má lordovu nabídku přijmout. Díky jejich doporučení začal o nabídce vážně uvažovat.

Za třetí, získal odstup od svých krátkodobých emocí. Vyhledal rady jak u blízkých přátel, tak u kolegů, například u Franklina. Nenechal se oklamat svými pocity, vzrušením z možnosti výrazného zvýšení příjmu, ani společenskou ostudou z toho, že by ho přátelé mohli považovat za „závislého“. Rozhodnutí postavil na dvou faktorech, které pro něho byly z dlouhodobého hlediska nejdůležitější: na finančním zajištění rodiny a vědecké nezávislosti.

Nakonec se vyhnul i přehnanému sebevědomí. Očekával, že vzájemný vztah se bude vyvíjet dobře, ale věděl, že se může mýlit. Největší obavy měl z toho, že by Shelburne mohl náhle změnit názor a znovu by tím vystavil celou Priestleyho rodinu problémům. Proto si vyjednal pojistku: Shelburne souhlasil s tím, že mu bude doživotně vyplácet 150 liber ročně, i kdyby jejich spolupráce skončila.

Priestley nakonec nabídku přijal a pro lorda Shelburna pracoval zhruba sedm let. Bylo to jedno z neplodnějších období jeho kariéry, ve kterém napsal své nejdůležitější filosofické práce a objevil zmiňovaný kyslík.

Shelburne a Priestley šli nakonec každý vlastní cestou. Není jasné, z jakého důvodu k tomu došlo, ale Priestley prohlásil, že se rozešli v dobrém, a Shelburne dodržel dohodu a dál mu vyplácel 150 liber ročně.

6.

Věříme, že Priestley se rozhodl správně, i když to nemůžeme tvrdit s naprostou jistotou. Je možné, že čas strávený s Shelburnem odváděl jeho pozornost natolik, že mu to zabránilo přijít s netušeným objevem celosvětového významu (skořicové rohlíčky nebo třeba elektrický diapozitiv?). S určitostí ale víme, že můžeme obdivovat *proces*, díky kterému ke svému rozhodnutí dospěl. Dokázal, že sabotéry rozhodování je možné překonat.

Pochopitelně nejde jenom o Priestleyho. Steve Cole z HopeLab překonal úzké vymezení možností tím, že přemýšlel způsobem „A namísto ANEBO“. Andy Grove překonal krátkodobé emoce tím, že se si položil otázku: „Co by udělal můj nástupce?“

Své předsudky nemůžeme *deaktivovat*. Ale podobné příklady nám ukazují, že jim můžeme *odolat* správnou disciplínou. Povaha každého sabotéra nabízí strategii pro jeho poražení:

1. Když se setkáte s možností volby. Ale kvůli úzkému vymezení možností přicházíte o alternativní varianty řešení. Tak...

→ **Rozšiřte své možnosti.** Jak můžete zvýšit počet možností? Budeme studovat postupy lidí, kteří jsou v nalézání nových možností odborníky, například poradce pro přijímání studentů na vysokou školu, manažery, jejichž firmy nezkrachovaly (a dokonce vzkvétaly) i v dobách globálních recesí, nebo konzultační firmu, která

vymyslela názvy pro produkty předních světových značek, jako je BlackBerry nebo Pentium.

2. Když analyzujete možnosti řešení. Ale potvrzení předsudků vás směřuje k vyhledávání informací, které schvalují váš názor. Tak...

→ **Otestujte předpoklady realitou.** Jak vystoupit z obvyklého způsobu myšlení a najít důvěryhodné informace? Naučíme vás pokládat si chytřejší otázky, proměnit konfrontace na produktivní jednání do půl minuty a jakým zdánlivě odborným radám nedůvěřovat.

3. Když se rozhodnete. Ale krátkodobé emoce vás svádějí ke zvolení špatných řešení. Tak...

→ **Získejte odstup před rozhodnutím.** Jak můžete překonat krátkodobé emoce a rozpolcené pocity, abyste mohli udělat to nejlepší rozhodnutí? Prozradíme vám, jak si poradit s manipulativním prodejcem aut, proč je pro nás ztráta tisícikoruny bolestnější než potěšení ze získání stejné částky nebo jak dokáže prostá otázka proměnit mučivé dilema v jednoduché rozhodnutí.

4. Když s učiněným rozhodnutím žijete. Ale budete si příliš jistí tím, jak bude vypadat budoucnost. Tak...

→ **Připravte se na omyly.** Jak můžete plánovat budoucnost tak, aby vaše rozhodnutí mělo co největší šanci uspět? Ukážeme vám, jak si jedna žena vydobyla povýšení tím, že si v duchu předem představila vyjednávací proces, jak neomezovat, ale zároveň pohlídat bláznivý obchodní nápad vaší drahé polovičky a také proč je výhodné předem varovat nové zaměstnance, že jejich práce nebude jednoduchá.

Cílem této knihy je naučit vás čtyřstupňový proces, který vede k lepším rozhodnutím. Poznamenejte si mnemotechnickou pomůcku WRAP (Widen your options – rozšiřte své možnosti, Reality-test your assumptions – otestujte předpoklady realitou, Attain distance before deciding – získejte odstup před rozhodnutím, Prepare to be wrong – připravte se na omyly), která představuje počáteční písmena na jednotlivých fázích procesu. Pokud se budete procesem WRAP řídit, vyhnete se běžným způsobům rozhodování a některým přirozeným sklonům, které jsme již popsali.

Čtyři kroky vycházející z procesu WRAP na sebe navazují. Obecně je používáme v určeném pořadí, ale nedržíme se ho rigidně. Je možné je opakovat na základě nových poznatků. Může se stát, že při sbírání informací k testování předpokladů realitou objevíte novou možnost řešení, která vás předtím nenapadla. Jindy není nutné použít všechny čtyři kroky. Dlouho očekávané povýšení pravděpodobně nebude vyžadovat, abyste si od přijetí nabídky drželi odstup a obávali se otevřít láhev šampaňského.

Ve své podstatě nám proces WRAP umožňuje pohybovat světlem „reflektoru“. Namísto rozhodování na základě toho, co přirozeně upoutá naši pozornost – nahodilé emoce, potvrzení předsudků, přehnaně sebevědomé předpovědi atd. – osvětlujeme reflektorem strategičtější místa. Pokud budeme reflektorem pohybovat po větší ploše, budeme schopni objevit skrytá zákoutí.

TEĎ SE DOSTÁVÁME do části knihy, kde vás chceme ujistit, že pokud budete uvedený postup následovat, váš životní pocit se zlepší. Budete spokojenější a vaši přátelé ocení, že se chováte moudře. Pokud se budete nadále držet jenom vlastních zkušeností, žádnou podobnou záruku vám bohužel neposkytneme.

Naším cílem je: Chceme vám pomoci dělat lepší rozhodnutí a zároveň chceme, abyste je činili s větší rozhodností (s přiměřeným sebevědomím, v protikladu k přehnanému sebevědomí). Chceme, abyste byli dobrými rádci svým kolegům a milovaným osobám v případě, kdy se o něčem rozhodují, protože vidět nedostatky u druhých lidí je vždy jednodušší.

Tato kniha se zaměřuje na rozhodnutí, která trvají déle než pět minut: jestli si koupit nové auto, přijmout novou práci nebo se rozejít s partnerem. Jak se chovat k problematickému kolegovi. Jak rozdělit rozpočet mezi jednotlivá oddělení ve firmě. Jestli založit vlastní firmu.

Pokud rozhodnutí trvá pouhé sekundy (třeba když se hokejový centr rozhoduje, jestli přihraje puk na pravé nebo levé křídlo), tak vám tato kniha nepomůže. V posledních letech bylo hodně napsáno o intuitivním rozhodování, které dokáže být překvapivě rychlé a přesné. Jenomže – a toto „jenomže“ je naprosto zásadní – intuice je přesná jenom v oblastech, kde byla pečlivě natrénována. Abyste nacvičili intuici, potřebujete k tomu předvídatelné prostředí, kde se většina věcí opakuje, a co nejrychlejší zpětnou vazbu. (Další informace k tomuto tématu najdete v závěrečných poznámkách.)

Pokud jste šachový velmistr, měli byste svým pocitům důvěřovat. (Strávili jste stovky hodin studiem a hraním, přičemž jste dostávali rychlou zpětnou vazbu na své tahy.) Pokud rozhodujete o přijetí nového zaměstnance, tak byste pouhým pocitům důvěřovat neměli. (Pravděpodobně jste za poslední léta mnoho takových rozhodnutí nedělali a zpětná vazba na vaše rozhodnutí bude pomalá často překrytá jinými faktory.)

Doufáme, že proces WRAP přijmete, budete ho používat a stane se vaší druhou přirozeností. Přemýšlejte o něm podobně jako o prostém nákupním seznamu. Pokud jste zapomnětliví (a to my jsme), je těžké si představit, že půjdete nakupovat bez seznamu. Časem se tato rutina vytříbí. Zlepšíte se v okamžitém zapisování věcí, které potřebujete koupit, hned jak vás napadnou. Když půjdete do obchodu, budete si jistí, že vám na seznamu nic nechybí. Nákupní seznam je opravný prostředek pro nedokonalou paměť. A je to lepší řešení než se všemi silami soustředit na to, abychom na nic nezapomněli.

Chtěli jsme, aby pro vás byl proces WRAP užitečný a lehce zapamatovatelný. Snažili jsme se, aby byl co nejjednodušší. To nebylo lehké, protože literatura o rozhodování je obsáhlá a složitá. Nakonec jsme některé zajímavé materiály vynechali,

abychom zdůraznili ty nejužitečnější výzkumy. (Pokud toužíte po dalších informacích, podívejte se na doporučenou literaturu na konci knihy.)

Příležitostně vás některý z aspektů procesu WRAP může přivést až k náhlému prozření, jako tomu bylo u Stevea Colea v případě „dostihů“ nebo u Andyho Grovea, když si položil otázku: „Co by udělal náš nástupce?“ Mnohem častěji se vám ale bude stávat především to, že přinese malá, ale konzistentní zlepšení ve způsobu, jakým se rozhodujete – což je to nejdůležitější. Myslete na průměr odpálených míčků u hráče baseballu: Pokud hráč trefí míček v průměru jednou za čtyři pokusy (průměr 0,25), není špatný. Pokud odpálí každý třetí pokus (průměr 0,33), tak se možná dostane do týmu hvězd. A pokud je jeho průměr lepší než 0,33, tak patří do síně slávy. Rozdíl ve výkonu je celkem malý: pouze jedna trefa navíc na každý tucet pokusů.

Abyste dosáhli trvalejšího zlepšení, potřebujete dobrou techniku a praxi. To vyžaduje správný postup. Hodnota procesu WRAP tkví v tom, že se soustředí na věci, kterým běžně nevěnujeme dostatek pozornosti. Na možnosti, které by nás nenapadly. Na fakta, kterým bychom se vnitřně bránili. Na přípravy, které bychom podcenili.

Jemnější způsob, kterým nám proces WRAP pomáhá, spočívá v tom, abychom si *uvědomili*, že rozhodovat se zkrátka musíme. To nás přivádí k Davidovi Lee Rothovi.

ROTH BYL zpěvákem skupiny Van Halen. Od poloviny sedmdesátých let do poloviny osmdesátých let vydávali jeden hit za druhým. Vzpomeňme třeba *Runnin' with the Devil*, *Dance the Night Away*, *Jump*, *Hot for Teacher* a podobně. Van Halen neúnavně koncertovali, jenom v roce 1984 odehráli přes sto koncertů. Za jejich pověstí kytarových polobohů stála seriózní pracovní odbornost. Byla to jedna z prvních rockových kapel, která používala velké pódiové show. Roth vzpomíná ve své autobiografii: „Převáželi jsme devět kamionů plných vybavení, zatímco tehdejší standard byly maximálně tři.“

Připravit jejich koncert nebylo jednoduché. Smlouva, která popisovala pódiový plán, byla propracovaná do nejmenšího detailu. Uvedené technické termíny byly mnohdy obtížně srozumitelné. Vyjímkou nebyla věta typu: „Vyžadujeme patnáct rovnoměrně rozmístěných zásuvek vzdálených tři metry od sebe s proudovou intenzitou devatenáct ampérů.“

Van Halen samozřejmě měli vlastní techniky. Ale část příprav musela být zajištěna ještě předtím, než dorazila jejich početná kolona. Kapela se obávala, že místní technici něco přehlédnou a vystaví je nebezpečí. (Jedná se o dobu, kdy se Michael Jackson při točení reklamy pro Pepsi popálil na hlavě, kvůli špatně nastavené pyrotechnice.) Při neustálých přesunech z místa na místo neměli na důkladnější zkoušky kvality dost času. Jak mohli vědět, že je všechno v pořádku?

Během tohoto období se šířily fámy o zákulisních výstupech Van Halen. Členové kapely byli proslulí bujarými večírky. Na tom, že rockeři rádi flámují, nebylo nic zvláštního. Kapela Van Halen ale povznášela divokost svých večírků na téměř uměleckou úroveň dekadence. Roth ve své autobiografii napsal: „No, už jsme slyšeli o vyhazování televize z okna. Ale co tak sehnat dostatečně dlouhou prodlužovací šňůru ... aby mohla být ta televize zapnutá až do momentu, kdy dopadne na zem?“

Někdy se mohlo zdát, že se jedná přímo o egománii. Známostou fámou bylo, že kapela vyžadovala, aby měla v zákulisí připravenou misku s M&Ms – ale bez lentilek hnědé barvy. Kolovaly historky, že když Roth našel v misce hnědou lentilku, dostal záchvat vzteku a byl schopný rozmlátit celou šatnu.

Tato fáma byla pravdivá. Miska bez hnědých lentilek se stala symbolem hvězdných manýrů rockových hvězd. Jako by Van Halen měli absurdní požadavky jenom proto, že si to mohli dovolit.

Ale připravte se, že na jejich chování brzy změníte názor.

Požadavek na misku lentilek měl ve smlouvě svůj význam. Jednalo se o článek 126 a zněl následně: „V zákulisí nebude jediná hnědá lentilka, pod sankcí zrušení vystoupení s plnou finanční náhradou.“ Uvedený požadavek se skrýval uprostřed nespočtu technických podmínek.

Když Roth dorazil na místo koncertu, zamířil nejdřív do zákulisí a zkontroloval misku lentilek. Pokud našel hnědou lentilku, požádal o kompletní kontrolu vedení a aparátů. „Mohli jsme si být jistí, že najdeme technickou chybu“, říká Roth. „Ne-přečetli si smlouvu... Někdy hrozilo, že zrušíme celé vystoupení.“

Jinými slovy, Roth nebyl rocková primadona, ale skvělý organizátor. Potřeboval jednoduchý způsob, jak zajistit, aby organizátoři věnovali přípravě dostatek pozornosti – aby smlouvu podrobně pročetli a přistoupili k přípravě koncertu zodpovědně. Našel prostředek, který nutil vypnout „mentálního autopilota“ a uvědomit si, co je potřeba. Ve světě Van Halen plnily hnědé lentilky funkci „zápalné šňůry“.

PODOBNĚ ZÁPALNĚ ŠŇŮRY by mohl používat každý z nás. Získali bychom „spouštěcí mechanismus“, který by nám ohlásil, že je potřeba udělat něco navíc. Jako je třeba „termín“, který nám připomene, že se svému partnerovi nevěnujeme dostatečně. Někdy je na rozhodování nejtěžší právě umění rozpoznat, kdy je potřeba začít jednat.

Všichni trávíme většinu času pod vlivem autopilota, který nás provádí každodenní rutinou. Každý den děláme jen hrstku skutečně vědomých, promyšlených rozhodnutí. Přestože nám tato rozhodnutí nezaberou až tolik času, mohou mít zásadní dopad na naše životy. Psycholog Roy Baumeister to připodobňuje řízení auta: v autě strávíme většinu času tím, že jedeme rovně, ale to, kam nakonec dojedeme, určují odbočky.

Naše kniha je v určitém smyslu právě o odbočkách. V následujících kapitolách vám ukážeme, jak může čtyřfázový proces WRAP posílit naše šance dostat se tam, kam potřebujeme.

SHRNUTÍ ÚVODU A KAPITOLY 1

Čtyři sabotéři rozhodování

1. Danny Kahneman: „Na způsobu našeho myšlení je pozoruhodné, že jen málokdy jsme bez názoru.“
 - ***Měla by Shannon propustit Cliva? Názory si vytváříme rychle a jednoduše.***
2. Co vidíme pod reflektorem = lehce dostupné informace + naše interpretace těchto informací. To ovšem zřídka stačí k tomu, abychom se rozhodli správně.
3. Běžné výsledky našich rozhodnutí nejsou nijak oslnivé. Důvěra v pocity ani hluboké analýzy to nezachrání. K lepším výsledkům nás dovede jenom správný proces.
 - ***Studie: Proces je důležitější než analýza, a to mnohonásobně.***
4. Čtyři sabotéry rozhodování můžeme překonat tím, že se naučíme obracet pozornost na skrytá zákoutí.
5. První sabotér: Úzké vymezení možností (omezuje možnosti, které bereme v úvahu).
 - ***HopeLab určila pět firem, které pracovali na první fázi projektu. Můžeme udělat to A zároveň ono?***
6. Druhý sabotér: Potvrzení předsudků (vyhledávání informací, které potvrzují naše názory a předpoklady).
 - ***Účastníci Superstar bez hudebního sluchu.***
 - ***Lovallo: „Potvrzení předsudků je jedním z největších problémů ve světě byznysu.“***
7. Třetí sabotér: Krátkodobé emoce (ovlivnění emocemi, které časem odezní).
 - ***Andy Grove získal odstup otázkou: „Co by udělal můj nástupce?“***
8. Čtvrtý sabotér: Přehnané sebevědomí (nezdravě silná víra v naši schopnost předvídat budoucnost).
 - ***„Čtyřčlenné kapely, obzvlášť s kytarami, nejsou v módě.“***
9. Metoda pro a proti uvedené problémy neřeší, ale proces WRAP ano.
 - ***Joseph Priestley zatočil se všemi čtyřmi sabotéry rozhodování.***
10. K lepšímu rozhodování používejte proces WRAP.
 - Rozšiřte možnosti volby.
 - Otestujte předpoklady realitou.
 - Získejte odstup před rozhodnutím.
 - Připravte se na omyly.

Rozšiřte své možnosti

Otestujte předpoklady realitou

Získejte odstup před rozhodnutím

Připravte se na omyly

2

ÚZKÉ VYMEZENÍ MOŽNOSTÍ

1.

V červnu 2012 napsala uživatelka jménem **claireabelle** své dilema do otázek a odpovědí na internetových stránkách Ask.com:

claireabelle: Mám se rozejít, nebo ne? Nevím, co s tím. Pokaždé, když jdu k příteli domů nebo trávím čas s jeho rodinou, cítím, že mě neustále posuzují. Jeho sestra, které je ve stejném věku jako já, je vůči mně hodně náladová. Jeho starší bratr mě nenávidí a říká mě k*rvo. Jeho matka se ke mně chová sprostě a utahuje si ze mě. Co mám dělat? Mám ho ráda, ale jsem vyčerpaná z toho, že jsem věčně souzena a cítím se divně, když jsem v kontaktu s jeho rodinou.

Během dne dostala mnoho odpovědí, včetně následujících:

Shalie333: Dokud se tak k tobě nechová on, tak bych se s ním nerozcházela. Jenom se pokus netrávit s jeho rodinou tolik času!

eimis74523: Nemluv hlouposti, jestli ji miluje, tak by se za ni měl postavit. Pokud by se moje rodina k mojí přítelkyni chovala podobně, poslal bych je do patřičných mezí.

Řekni mu, že ho opustíš kvůli jeho rodině, a počkej si, jak zareaguje – pak uvidíš, jestli tě doopravdy miluje.

yolo1212: Udělej to, co cítíš, že je správné.

14Sweetie: Rozchod není řešením, pokud se k tobě chová dobře. Naplánuj si trávit čas jinde a vysvětli mu proč. Pokud to neunes a nebude umět reagovat na to, jak se cítíš, tak si tě nezaslouží.

lovealways: To je pravda, rozejdi se s ním, jestli o tom nebude schopný promluvit se svou rodinou. Pokud to neudělá, tak mu na tobě nezáleží. :(

Kuckleburg: UTEČ ... A TO RYCHLE. Jeho rodina je příšerná.

„Rozchodové“ dilemma patří do klasického rozhodovacího repertoáru teenagerů, stejně jako co si vzít na sebe, s kým trávit čas, co si koupit a jak dlouho počkat, než něco rozbijeme. Všimněte si, že claireabelle vymezila své dilemma velmi úzce: „Mám se s ním rozejít, nebo ne?“ Někteří přispěvatelé její úzké vymezení přijímají – „UTEČ ... A TO RYCHLE“ – zatímco ostatní se snaží rozšířit sadu možných řešení, jako třeba rada, aby si claireabelle naplánovala trávit čas jinde a vysvětlila příteli proč.

Baruch Fischhoff je profesor z Carnegie Mellon University, který se snažil pochopit, jakým způsobem se pubescenti rozhodují. Společně s kolegy zpovídali 105 dospívajících holek z Pittsburgu v Pennsylvanii a Eugene v Oregonu. Požádali je, aby detailně popsaly svá rozhodnutí v sedmi různých oblastech: škola, rodiče, oblečení, vrstevníci, zdraví, peníze a volný čas.

Při rozhovorech narazili na několik zvláštností. Většina z nás považuje „rozhodnutí“ za situaci, kdy si musíme vybrat mezi dvěma nebo více možnostmi: Půjdem se najíst do KFC, nebo do McDonald's? Jakou barvu trička bych si měl koupit? Tmavomodré, černé, nebo bílé? Ale rozhodnutí teenagerů takovou strukturu vět-

šinou neměla. Když Fischhoff jejich výpovědi třídil, zjistil, že nejběžnější typ jejich rozhodování postrádal jakoukoliv volbu. Díky tomuto zjištění mluví o fenoménu „rozhodného prohlášení“. Příkladem je výrok: „Přestanu obviňovat ostatní.“

Druhý nejčastější typ rozhodnutí měl jenom jednu volbu, jako třeba: „Rozhoduji se, jestli bych měla s kamarádem kouřit cigarety, nebo ne“ nebo, jak tomu bylo u claireabelle: „Rozhoduji se, jestli se rozejít s přítelem, nebo ne.“ (O tomto druhu rozhodování budeme mluvit jako o volbě mezi ano a ne.) Není to rozhodování mezi několika možnostmi, třeba jestli jít do KFC, nebo do McDonald's – jedná se prostě o kladnou nebo zápornou volbu v rámci jediné varianty.

Tyto dvě kategorie – rozhodné prohlášení a volba mezi ano a ne – pokrývaly zhruba 65 procent rozhodnutí dotazovaných holek. Jinými slovy, pokud se teenager „rozhoduje“, je vysoce pravděpodobné, že k žádné opravdové volbě nakonec vůbec nedojde!

(Mimochodem, když jsme Fischhoffovu studii objevili, byli jsme šokovaní, jak málo o svém způsobu rozhodování mladiství přemýšlejí. Když jsme pak výsledky probírali s naší sestrou, které vychovala dvě děti, neviděla na tom nic nenormálního. Řekla k tomu jenom: „Co jste čekali? Děti se dostanou do puberty, hormony začnou působit, a tak stráví několik let bez používání čelního laloku.“)

Teenageři vůbec nemají ponětí o svých možnostech. Zaseknou se třeba na otázce: „Měl bych na tu párty jít, nebo ne?“ Párty stojí izolovaně pod jejich mentálním reflektorem, zatímco ostatní možnosti zůstanou neprobádané. Osvícenější z nich možná začne hýbat reflektorem sem a tam: „Měl bych jít na párty, nebo s kamarádama do kina, anebo vyrazit na basketbalový zápas a pak se na chvíli stavít na tu párty?“

Ve zkratce: teenageři mají sklon k úzkému vymezení možností. První sabotér rozhodování u nich s převahou vítězí. Vidí jenom zlomek možností, které mají k dispozici. Ale co se týče rozhodování, mnohé organizace jsou na tom podobně.

2.

V roce 1983 se William Smithburg, hlavní manažer firmy Quaker, rozhodl koupit firmu Gatorade za 220 milionů dolarů. Podle zpráv z tehdejší doby proběhla koupě hodně impulzivně, rozhodoval se na základě svých pocitů. Jednoduše vyzkoušel jejich produkt a chutnal mu. Ukázalo se, že jeho pocit byl správný. Díky agresivnímu marketingu Quakeru stoupala Gatorade strmě vzhůru. Nákup za 220 milionů dolarů se zhodnotil odhadem na 3 miliardy dolarů.

V roce 1994, přibližně o deset let později, chtěl Smithburg koupit další nápojovou značku. Jednalo se o společnost Snapple. Cena byla ohromující, jednalo se o 1,8 miliardy dolarů. Někteří analytici tvrdili, že cena je o miliardu nadhodnocená, ale díky skvělé zkušenosti s Gatorade nakonec představenstvo Quakeru neprotestovalo.

Pro Smithburga byla koupě společnosti Snapple připomínkou obrovského úspěchu s Gatorade. Šlo o další odvážnou sázku. Vědec Paul Nutt k tomu uvedl, že Smithburg získal za dohodu s Gatorade zasloužený respekt a zjevně začal toužit po dalším okázalém nákupu. Snapple byla specializovaná značka s potenciálem zaplavit trh.

Věděl, že tak vysoká cena přivede Quaker do dluhu, ale počítal přitom s bonusem. Obával se převzetí Quakeru jinou firmou a věřil, že nákupem dá konkurenci patřičnou lekci. Smithburg jednal, s podporou představenstva, rychle a ještě v roce 1994 byla uzavřena vzájemná dohoda.

Výsledkem bylo naprosté fiasko.

Nákup společnosti Snapple vešel do dějin jako jedno z nejhorších manažerských rozhodnutí vůbec. Quaker zjistil, že Snapple nemá s úspěšným nákupem Gatorade vůbec nic společného. Čaje a džusy této firmy vyžadovaly úplně jiný přístup k výrobě a distribuci. Quakeru se navíc podařilo poškodit jméno značky. Zřekl se používání svérázného hlasu, který Snapple v minulosti pomohl k úspěchu. (Tyto problematické body mohly vyplynout na povrch ještě před nákupem, pokud by se představitelé Quakeru obtěžovali zjišťováním potřebných informací.)

Když prodejní čísla Snapple nestoupala, jak tomu bylo po fúzi s Gatorade, vyhlásilo vedení Quakeru pohotovost. Hrozilo, že vzniklý dluh zničí celou firmu.

O tři roky později museli značku Snapple narychlo prodat společnosti Triarc Corporation. Prodejní cena byla 300 milionů dolarů, šestina původní ceny. Zahanbený Smithburg dokonce odstoupil z pozice hlavního manažera.

Později se k tomu vyjádřil: „Všichni byli nadšení z nové značky, která měla přinést další zisk. Nenašel se nikdo, kdo by proti plánovanému obchodu vystoupil a dokázal kritizovat způsob, jak jsme situaci zhodnotili.“

To je v určitém směru obdivuhodné přiznání. Pod Smithburgovým vedením zvažoval Quaker největší nákup ve své historii. Smluvní podmínky byly zesměšňovány většinou odborných analytiků, ale *Quaker neměl nikoho, kdo by se proti nákupu postavil!*

Quaker se dokonce nezabýval ani volbou „ano, nebo ne“. Jakoby se rozhodoval na základě „ano nebo ano“.

ROZHODNUTÍ QUAKERU BYLO neobvyklé, ale tato firma není zdaleka jediná, kdo podobně neuvážené rozhodnutí někdy udělal. Studie KPMG, která se týkala sedmi stovek firemních fúzí a nákupů (zmíněná v úvodu), zjistila, že 83 procent fúzí akciovou hodnotu dotyčných firem nezvýšilo. To ukazuje vedoucím firem zajímavé orientační pravidlo: Pokud jste strávili delší čas analýzou potenciálního cíle a jste přesvědčení, že byste měli učinit nabídku, tak to nedělejte. V pěti ze šesti případů se rozhodnete správně!

Pochopitelně nemůžeme očekávat, že podobné nákupy a jejich doprovodné faktory, jako jsou egoizmus, emoce nebo soutěživost, nejsou běžným projevem. Žádný průměrný manažer si nemůže být jistý, že se nechytí do stejné pasti jako teenageři. Anebo se mýlíme?

Pro odpověď se obrátíme na Paula Nutta, který ví o rozhodování manažerů možná víc než kdokoli jiný. Nutt v roce 2010 odešel z ekonomické fakulty ohijské státní univerzity do důchodu. Předtím ovšem strávil třicet let sbíráním informací o rozhodování způsobem, kterým jiní lidé sbírají známky. Analyzoval jak obchodní rozhodnutí: *McDonald's uvažuje o novém designu svých poboček*, tak rozhodnutí z neziskové sféry: *Malá regionální nemocnice zvažuje, jestli zřídit detoxikační od-*

dělení. Anebo rozhodnutí učiněná v rámci státního sektoru: Co se týče programu Medicain na Floridě, uvažujeme o tom, jak vyřešit problém s korupcí členů vedení.

Nutt vždy sbíral data předem stanoveným způsobem. Nejdrív vedl rozhovory s lidmi, kteří mají při rozhodování hlavní slovo, většinou s generálními a provozními řediteli. Potom konfrontoval jejich výpovědi se dvěma „informátory“, většinou z vrcholového managementu, kteří měli zkušenost s tím, jak se rozhodnutí vyvíjelo. Nakonec zhodnotil, jestli bylo rozhodnutí úspěšné. Nedůvěřoval jenom sebehodnocení hlavních subjektů rozhodování, kteří rádi argumentují ve svůj prospěch, ale vycházel také z hodnocení informátorů. Kladl jim otázky typu: „Vzniklo řešení, které se uplatnilo v praxi? Jednalo se o dlouhodobější úspěch?“

Nuttova studie z roku 1993, která analyzovala právě uvedeným způsobem 168 rozhodnutí, došla k ohromujícímu závěru. Ze studovaných týmů se jenom 29 procent zabývalo více než jednou variantou řešení.* Pro porovnání, ve Fischhoffově studii rozhodování teenagerů zvažovalo víc než jednu možnost 30 procent dotázaných.

Z Nuttova výzkumu vyplývá, že většina organizací zřejmě nepoužívá lepší způsob rozhodování než hormonálně poblouznění teenageři.

Organizace, podobně jako pubescenti, vůbec netuší, jaké mají možnosti. Dopaďy takového přístupu jsou závažné: Nutt zjistil, že z dlouhodobého hlediska neuspěla rozhodnutí mezi „ano, nebo ne“ v 52 procentech případů, oproti 32 procentům neúspěchů v případě, kdy pro rozhodnutí existovaly dvě nebo více možností.

Proč jsou rozhodnutí „ano, nebo ne“ častěji horší? Nutt tvrdí, že když se manažer zabývá jedinou možností, stráví většinu času otázkami typu: „Jak zajistit, aby to fungovalo? Jak získám kolegy na svoji stranu?“ Mezitím ale opomíjejí mnohem zásadnější otázky, jako je třeba: „Neexistuje lepší způsob, jak to udělat?“

Hledání odpovědi na otázky, jestli existuje lepší způsob a co jiného bychom ještě mohli udělat, je součástí prvního kroku procesu WRAP. Tento proces se zabývá

* Všimněte si, že rozhodnutí „ano, nebo ne“ považujeme za volbu s jednou možností. Jedná se o jedinou variantu řešení, která buďto bude přijata, nebo ne.

rozšířením našich možností při rozhodování. Je možné vyhnout se úzkému vymezení možností a objevit lepší řešení?

Prvním vykročením tímto směrem je vyhnout se rozhodnutím založeným na modelu „ano, nebo ne“. Doufáme, že pokud teď takovou variantu uslyšíte nebo uvidíte, rozsvítí se vám v hlavě červená kontrolka, která vás upozorní, že někdo uvízl v úzkém vymezení možností.

Pokud jste ochotni investovat energii do hledání širšího rámce, většinou zjistíte, že máte více možností, než jste si původně mysleli.

3.

Heidi Priceová byla tak silně frustrovaná hledáním jednoho správného rozhodnutí ohledně svojí rodiny, že nakonec založila firmu jenom proto, aby se jiné rodiny podobným nepříjemnostem vyhnuly. V roce 2003 pomáhala své dceři, která právě maturovala, s hledáním vysoké školy. Měly problém najít informace, na které by se mohly spolehnout. Všechny propagační materiály univerzit vypadaly stejně – včetně fotky multietnické skupinky mladých lidí, studujících v parku pod stromem. (Tyto fotky by někdo mohl konečně modernizovat do podoby studentů, kteří pomocí svých chytrých telefonů opisují informace z Wikipedie.)

Po měsících zvažování se její dcera rozhodla přihlásit na University of Kansas, ale složitost hledání vhodné školy nedala Priceové spát. Byly zavaleny hromadou informací, ale nebylo lehké vybrat z nich to podstatné. Priceová se do zkoumání nabídek vysokoškolského vzdělávání ponořila opravdu hluboce. Hledala, jaké faktory jsou pro studenty nejdůležitější. Nalezené informace sdílela s přáteli a brzy jí začaly chodit dotazy typu: *Co myslíš, která vysoká škola by se hodila pro mého syna?*

S přesvědčením, že musí existovat lepší postup pro vybírání vysokých škol, založila Priceová se svým partnerem College Match. Jedná se o malou firmu v Kansas City, která pomáhá studentům s hledáním vhodné univerzity. Jedním z prvních klientů byl její synovec Caufield Schnug, který sice vyrostl v Texasu, ale rozhodně nebyl typickým texaským teenagerem. Nevěnoval se žádnému sportu. Nesledoval

americký fotbal. Byl liberální, bystrý a osobitý – zajímal se o kytary, hrál v kapele, dokázal vyhrát literární soutěž a pomáhal svému otci s psaním scénářů.

Škola ho ale spíš nudila, známky měl průměrné. Neměl moc šancí dostat se na nejlepší texaské školy, jako je University of Texas nebo Texas A&M. Když ho otec vozil na prohlídky jiných škol, míval problém dostat ho po dlouhém přemlouvání z auta.

Při návštěvě jedné školy se náhodou dostal na večírek opilých studentů, kteří po sobě stříkali hadicí. „Jedna část uvnitř mě si myslela, že je to dobrá zábava, ale druhá to považovala za trapné,“ řekl Schnug. Představa studování ve stylu bláznivé komedie o flámování studentů *Animal House* ho moc nelákala. „Chtěl jsem zjistit, co je se mnou v nepořádku – jestli jsme aspoň v něčem dobrý. Cítil jsem, že jsem chytrý. Cítil jsem, že mám své zájmy. Rozhodně jsem neměl potřebu sedět u piva. To jsem zkrátka neměl v plánu.“

Priceová měla pro Schnuga několik návrhů, ale jeden nakonec všechny překonal. Jednalo se o Hendrix College, malou vysokou školu svobodných umění v Conway v Arkansasu, známou liberálně uměleckou atmosférou. Schnug o Hendrix College nikdy předtím neslyšel, ale s návštěvou souhlasil. Změna ho lákala – odešel by z velkoměstského Austinu a přesunul by se do provinčního města, které bude v mnoha ohledech úplně jiné. Pamatuje si, že si pomyslel: „Tady můžu žít skoro mnišským životem. Cítím, že budu mít dost času věnovat se studiu.“

Schnugovi se na Hendrix College opravdu líbilo. Bylo to pro něho dobré prostředí. „V prvním ročníku jsem přečetl tři až čtyři knížky za týden. Každý den jsem se díval na dva až tři zahraniční filmy. Chodil jsem na kurzy filozofie. Stal se ze mě akademik,“ prohlásil.

Studijně se mu dařilo. Zaměřil se na filmovou vědu a angličtinu, strávil dva semestry v zahraničí, včetně zimního semestru v Oxfordu. Když cestoval, natočil v Barceloně dokument o Gaudiho architektuře.

Ve srovnání se sudy piva a hadicovými válkami v Old Milwaukee se jednalo o úplně jiný svět.

Nakonec se rozhodl, že chce získat titul na filmové vědě. (Možnost získat titul bylo něco, co jeho rodina před nástupem na Hendrix College vůbec neočekávala.) Po absolvování ho přijali na několik dalších studijních programů, ze kterých si vybral Harvard. V roce 2012 byl jedním ze tří studentů, které přijali na harvardská filmová a vizuální studia.

HEIDI PRICEOVÁ POMÁHÁ STUDENTŮM a jejich rodičům sundat klapky z očí. I když jejich školy nepatří do první dvacítky v hodnocení, vybrali si jednu z dalších více než dvou tisíc amerických vysokých škol. Vysoce hodnocené školy jsou bezpochyby skvělé instituce, ale jejich postavení na žebříčku nemusí znamenat tolik, jak se na první pohled může zdát. Rodiče jsou obvykle překvapení zjištěním, že prestižní hodnocení *U.S. News & World Report* vychází mimo jiné ze statistik, které nemají se zájmy studentů nic společného. (Hodnocení škol naopak přímo nezohledňuje, jestli se studentům na univerzitě líbí nebo jestli se naučili něčemu novému.)

Rodiče bývají neméně překvapení také tím, že následný vysokoškolský plat jejich dětí na typu vystudované univerzity nezávisí. Jinak řečeno, i když jste dost inteligentní, abyste se dostali na Yale University, z pohledu příjmů je jedno, jestli vystudujete Yale nebo mnohem levnější univerzitu.

Podle Priceové by se neměl budoucí student ptát: „Kterou prestižní univerzitu přesvědčím, aby mě přijala?“ Spíš by si měl položit otázku: „Co chci v životě dělat a jaké jsou možnosti, jak toho dosáhnout?“ Mezi těmito otázkami je velký rozdíl. Jakmile si rodiny začnou klást tu druhou z nich, obvykle zjistí, že mají mnohem víc dobrých možností, než si původně mysleli.

Duchovní poradci jsou často kontaktováni kvůli podobnému „přeformátování“ našeho myšlení. Otec J. Brian Bransfield, zástupce generálního tajemníka amerického Kongresu katolických biskupů, říká, že věřící vyhledávající jeho radu mají podobnou tendenci jako klienti přicházející za Priceovou – vymezit své možnosti příliš úzce. Lidé za ním často chodí s problémem: Měla bych se vdát? Měl bych přijmout práci v jiném městě? Měl bych se stát knězem?

Jeho farníci se často trápí tím, že neví, co udělat, aby se zalíbili Bohu. Bransfielda kontaktují s nadějí, že bude působit jako jejich prostředník. „Rozšířil se mýtus, že existuje pouze jediná věc, kterou po nás Bůh chce,“ tvrdí Bransfield. „Trávíme spoustu času tím, že se na tu jedinou správnou věc snažíme přijít. Přitom jsme plní strachu, že uděláme chybu.“ Bransfield své ovečky vybízí, aby rozšířili zorný úhel takového pohledu:

Ve skutečnosti existuje spousta věcí, které můžete udělat a potěšit tím Boha. Nikdo vás nenutí k tomu, abyste se stali knězem. Nikdo vás nenutí k tomu, abyste se s tou nebo onou ženou oženili. Na světě jsou miliardy lidí. A vy mně tvrdíte, že Bůh se na vás zadívá a řekne: „Existuje jediná věc, kterou chci, abyste pro mě udělali. Já ji znám, ale vy ji musíte hledat. Možná ji nakonec najdete, možná ne.“ Není to náhodou tak, že v tomto případě promítáte své vlastní omezení na Boha?

Věřící na takové prohlášení často reagují překvapeně: „Opravdu nemusím?“ Uleví se jim, když slyší, že je nikdo nenutí. Zbavili se klapka na očích.

Proč je pro nás tak těžké vidět věci z nadhledu? Abychom pochopili, co nás vede k přijetí úzkého vymezení možností, představme si zdánlivě jednoduché dilema (zákazníka, který si vybírá stereosystém), abychom zjistili, o jak komplexní problém se jedná.

4.

Na začátku devadesátých let si Shane Frederick, vysokoškolák z Vancouveru, vybíral stereosystém. Nevěděl, jestli koupit Pioneer za tisíc dolarů nebo Sony, což by ho stálo 700 dolarů. Když si s tím lámal hlavu skoro celou hodinu, přišel prodávач a položil mu otázku: „Přemýšlejte o tom jinak – chcete koupit Pioneer, nebo Sony a k tomu desky za ušetřených 300 dolarů?“ Tato otázka prolomila Frederickův

mentální blok, rozhodl se pro Sony. Doplnkové funkce Pioneeru byly zajímavé, ale zdaleka ne tolik jako spousta nakoupených desek.

V tento den si Frederick nejenom koupil stereosystém, ale také pochopil něco, co v budoucnosti formovalo jeho kariéru. Původně se věnoval environmentálním studiím, ale nakonec se rozhodl pro vědu o rozhodování. Pod vlivem vzpomínky na zmíněný nákup věnoval svůj první doktorandský výzkum tématu, jak spotřebitelé přemýšlejí o ceně příležitosti.

Cena příležitosti je ekonomický termín, který se vztahuje k tomu, čeho se při rozhodování vzdáváme. Pokud třeba se ženou utratíte čtyřicet dolarů za večeři v mexické restauraci a pak jdete do kina (dalších dvacet dolarů), cena vaší příležitosti může být šedesátidolarová domácí sushi večeře spojená se sledováním televize. Sushi večeře a sledování televize je *druhá nejlepší věc*, kterou jste mohli se stejným množstvím peněz a času udělat. Nebo v případě, že máte rádi jak nakupování, tak pěší turistiku, pak je cenou příležitosti jednoho sobotního odpoledne stráveného v supermarketu neuskutečněná procházka v místním parku. Někdy vám může být nabídnuta možnost s vysokými náklady obětované příležitosti – například pokud jste sousedy pozváni na zahradní grilování, zatímco v televizi běží finálový zápas hokejové ligy. Pokud použijete rozum, nabídku od sousedů odmítnete, protože cena příležitosti je příliš vysoká.

Otázka prodáváče elektroniky představuje výzvu, která nás k zamyšlení nad cenou příležitosti přiměje: Pro Fredericka by koupě stereosystému Pioneer za tisíc dolarů znamenala obětovat možnost koupit Sony a hudbu v hodnotě tří set dolarů. Samotného ho nenapadlo, že mohl uvažovat tímto způsobem. Někteří ekonomové považují za samozřejmé, že spotřebitelé si cenu příležitosti spočítají. Článek v jednom časopise shrnul tento typický předpoklad následovně: „Když někomu nabídnete kaviár, začne investici přirozeně poměřovat s počtem hamburgerů, které by si mohl koupit za stejnou cenu... Lidé berou cenu příležitosti intuitivně v potaz.“

Jenže Frederick věděl, že sám nad vzniklou situací takto nepřemýšlel. S tušením, že ostatní spotřebitelé by mohli uvíznout ve stejné pasti jako on, vytvořil společně

se svými kolegy studii, která testovala, jestli spotřebitelé o ceně příležitosti opravdu spontánně uvažují.

Jedna z otázek zněla:

Představte si, že jste si našetřili peníze na mimořádné výdaje a při nedávných nákupech jste narazili na speciální prodejní akci nového filmu. Jedná se o váš oblíbený filmový žánr a hraje v něm váš oblíbený herec nebo herečka. O koupi tohoto filmu uvažujete už delší dobu. Je k dostání za sníženou cenu 15 dolarů.

Co byste v této situaci udělali? Prosím označte jednu z těchto možností:

(A) Koupit film.

(B) Nekoupit film.

Za daných okolností by 75 procent respondentů film koupilo a jenom 25 procent by tak neučinilo. I vy byste se možná rozhodli stejně – koneckonců je to váš oblíbený herec (Leonardo DiCaprio!) a váš oblíbený filmový žánr (filmy s námořními bitvami!). Navíc jste o koupi přemýšleli už delší dobu.

Později byly jinému kontrolnímu vzorku respondentů položeny podobné otázky s jedinou úpravou (označena tučným písmem).

(A) Koupit film.

(B) Nekoupit film. **Nechat si 15 dolarů na jiný nákup.**

Pochopitelně, že část uvedená tučně tam ani nemusela být. Je to zjevné, možná až urážející. Opravdu musíme lidem připomínat, že mohou ušetřené peníze využít k nákupu jiné věci?

Nicméně, když lidé tuto jednoduchou připomínku viděli, 45 procent z nich se rozhodlo film *nekoupit*. Její uvedení zdvojnásobilo pravděpodobnost, že lidé nákup neuskuteční! To nás nutí k zamyšlení, zda by Quakeru nepomohlo nepatrné přeformulování učiněné volby:

(A) Koupit Snapple.

(B) Nekoupit Snapple. **Nechat si 1,8 miliardy dolarů na jiné použití.**

Tato studie nám sděluje velmi dobrou zprávu. Říká, že pokud jsme vystaveni aspoň náznaku jiné možnosti (*mohli bychom si za ty peníze koupit něco jiného, pokud chceme*), ke zlepšení našich nákupních rozhodnutí to stačí.*

Pochopíme, když budete trochu nedůvěřiví k tomu, že by se naše rozhodnutí dala zlepšit tak jednoduchým způsobem. Naše přirozené sklony většinou nedokážeme opravit tak snadno. Je to jako vyléčit ptačí chřipku pouhým zatlaskáním.

Ale má to jeden háček. Nezačneme tleskat, dokud si neuvědomíme, že nějakou ptačí chřipku vůbec máme. Bez použití této metafory bychom řekli: Jiné možnosti nás nenapadnou, pokud si neuvědomíme, že je přehlízíme. Často si totiž vůbec nejsme vědomi toho, že jsme v úzce vymezeném rámci možností uvíznuli.

Zamysleme se nad Frederickovým dilematem. Co bylo ve světle jeho reflektoru? Dva stereosystémy. Prohlížel si je, porovnával jejich vzhled, nabízené funkce a cenu. Není to tak jednoduché srovnávání. Jaká je vlastně cena toho, že by mohl mít širší škálu frekvencí? Nebo o trochu lepší design reproduktorů? Zatímco přemítá nad tím, co vidí ve světle svého reflektoru, jeho mozek ignoruje všechno, co stojí mimo jeho záři – třeba hudbu, kterou by si za ušetřené peníze mohl koupit. V určitém smyslu je obětí vlastní schopnosti soustředění pozornosti.

* Všimněte si, že netvrdíme, že koupit film je špatný nápad. Koupě může být správné rozhodnutí pro jednoho a špatné pro druhého. Záleží na výši jejich bankovního konta a jejich nadšení pro filmy. Jedinou věcí, kterou můžeme tvrdit s určitostí, je, že špatné rozhodnutí by bylo film koupit, *aniž byste předtím zvážili, co jiného byste si mohli pořídit namísto tohoto filmu.*

Soustředění pozornosti je skvělé pro analýzu možností, ale nevhodné pro to, abychom si jich všimli. Přemýšlejme nad přirovnáním – když se soustředíme, obětujeme periferní vidění. Neexistuje žádná přirozená náprava. Život sám nás nepřerušuje a neobráti naši pozornost ke všem dalším možnostem.

Frederickův prodáváč elektroniky byl překvapivě dobrosrdečný muž, když přerušil jeho soustředění a podnítil ho k přemýšlení nad cenou příležitosti. Proávč, který by chtěl maximalizovat provizi, by to nikdy neudělal. Nechal by Frederickův reflektor namířený na dražší stereosystém: „Víte, koneckonců je to otázka kvality. Nemyslíte, že je lepší trochu připlatit, abyste mohl svoji oblíbenou hudbu poslouchat v lepší kvalitě?“ (Nikdy nepotkáte prodávče aut, který by řekl: „Počkejte, a proč si nekoupíte model se základním vybavením a nepoužijete ušetřené peníze na rodinnou dovolenou?“)

Nedostatek pozornosti věnované ceně příležitosti je tak běžný, že nás šokuje spíš to, že tuto skutečnost někdo uzná a připustí. Frederick a jeho spoluautoři upozorňují na projev přednesený v roce 1953 republikánským prezidentem (a bývalým generálem) Dwightem D. Eisenhowerem, pár měsíců poté, co se v prvním funkčním období ujal svého úřadu: „Cena jednoho moderního bombardéru je třicet moderních škol, dvě elektrické elektrárny schopné obsloužit město se šedesáti tisíci obyvateli, dvě plně vybavené nemocnice v bezvadném stavu anebo osmdesát kilometrů dálnice. Jeden stíhací letoun se rovná půl milionu bušlů pšenice (jeden bušel = 36,3 litrů, poznámka překladatele). Jediný torpédoborec se rovná novým domům, které by mohly ubytovat více než osm tisíc lidí.“

O kolik lepší by naše rozhodnutí mohla být, kdyby Eisenhowerovo přemýšlení o ceně příležitosti sdílelo více lidí? Co kdybychom každé rozhodování začínali párem jednoduchých otázek: Čeho se vzdávám, pokud se rozhodnu pro toto řešení? Co jiného bych mohl udělat se stejným množstvím času a peněz?

5.

Další techniku, kterou můžeme použít k vyhnutí se úzkému vymezení, představuje test mizejících možností. Jako by měl Aladinův džin výstředního staršího bratra, který nám namísto darování tří přání naše možnosti odebírá. Nabízíme vám obecnou formu testu mizejících možností, který si můžete přizpůsobit podle své situace:

Nemůžete si vybrat žádnou z možností, které v současné době zvažujete. Co jiného byste mohli udělat?

Abychom zjistili, jak nám může test mizejících možností pomoci proti úzkému vymezení, poučme se z rozhovoru, který jsme vedli s Margaretou Sandersovou, ředitelkou kariérní poradny magisterského studia státní správy. (Jména v této případové studii jsou z etických důvodů změněna.) Sandersová měla problémy s těžkým rozhodnutím: Má tolerovat nevykonného zaměstnance, anebo jak sama řekla – „začít neskutečně dlouhý a nudný proces dokumentace jeho špatného výkonu, který by nakonec vedl k rozvázání pracovního poměru“?

Jednalo se o její administrativní asistentku Annu, která měla dvě hlavní povinnosti. Starala se o administrativní úkoly, jako je třeba kontrola výdajů a vedení společné databáze. K tomu měla pracovat jako „recepční“ – tvář úřadu – první kontakt pro studenty, kteří hledají práci, anebo pro zaměstnavatele vyhledávající studenty. S první typem povinností neměla Anna větší problémy, ale kontakt s lidmi zvládala mnohem hůř. Byla introvertnější, než si Sandersová při pracovním pohovoru všimla. „Vypadá to, jako by ji komunikace s lidmi bolela,“ tvrdila Sandersová. Bohužel, sociální aspekt její práce byl naprosto klíčový a její stydlivost poškozovala efektivní fungování úřadu.

Propustit ji ale nebylo tak jednoduché. Univerzita měla pro propouštění zaměstnanců přísná pravidla. Sandersová věděla, že by trvalo několik měsíců, než by Anna mohla odejít (pokud by k tomu vůbec došlo), a během této doby by s ní v malé kanceláři, čítající pět lidí, nebylo příjemné spolupracovat.

Dan Heath mluvil se Sandersovou právě v době, když řešila otázku, jestli Annu propustit, nebo ne. Tento příběh teď na moment přerušíme. Doufám, že se vám v hlavě rozsvítila červená kontrolka poté, co jsme narazili na formulaci, jestli Annu vyhodit, nebo ne. Otázka „ano, nebo ne“ je, jak jsme zjistili, jasným signálem, že jsme neprobádali všechny možnosti.

S tímto vědomím se Dan pokusil posunout Sandersovou dopředu pomocí testu mizejících možností:

Dan: Představ si, že ti Anna zůstane na krku, i když se na ni v tomto směru nikdy nebudeš moci spolehnout. Není možné, aby zůstala první tváří kanceláře. Co uděláš?

Sandersová: Hmm... Mohli bychom ji přesunout na jiné místo. Možná bychom mohli využít některých zaměstnanců, aby se v její současné funkci podle možností střídali, a mohli bychom sehnat brigádníky mezi studenty, aby ji zastoupili ve zbylém čase.

Dan: Je to realizovatelná možnost? Můžete si dovolit ty studenty zaplatit?

Sandersová: Jsou hodně levní. Platíme jim jenom zhruba 25 procent hodinové sazby, což nás stojí kolem dvou a půl dolaru za hodinu.

Všimněte si, jak jednoduše se Sandersové podařilo vymanit z úzkého vymezení možností. Stačilo ji jenom trochu popostrčit. Do necelé minuty přišla s dalším možným řešením – najmout studenty s tím, že Anna by se mohla na plný úvazek přesunout na administrativní pozici. To by problém vyřešilo a stálo by to jenom dvacet dolarů denně! (Nemluvte o výhodnosti toho, že Anna bude dál spravovat účetnictví a databázi, a dokonce tomu bude moci věnovat víc času.)

Prozření, které Sandersová zažila, není neobvyklé. Když si lidé uvědomí, že *ne-
mají* jinou možnost, jsou nuceni zaměřit myšlenkový reflektor jinam – a opravdu

jím začít pohybovat – někdy poprvé po dlouhé době. (V porovnání se situací, kdy jsou požádáni, aby „vymysleli jiné řešení“, a často jenom polovičatě posunou reflektor o pár centimetrů a navrhnou trochu jinak znějící variantu původního řešení.)

Na tuto situaci sedí staré americké přísloví, že nutnost je matka vynalézavosti. Dokud nejsme k novému řešení přinuceni, zůstáváme zafixovaní na možnosti, které už známe. Náš výstřední džin, který se na první pohled zdá být krutý – bere nám naše možnosti! – může být nakonec docela dobrosrdečný. To, že lidé přijdou o možnosti řešení, jim nakonec prospěje, protože si uvědomí, že se zaměřili na malý kousek rozsáhlé krajiny. (Pochopitelně musíme dodat, že lidé reagují ochotněji, když jejich možnosti odstraníme jenom obrazně, ne reálně.)

PŘI TELEFONÁTU se Sandersovou se Dan snažil působit jako rozhodovací poradce, stejně jako Heidi Priceová při práci se středoškolskými studenty nebo otec Bransfield se svými farníky. Jedná se o stejnou roli, kterou vás inspirujeme hrát se svými kolegy a nejbližšími osobami.

Když u někoho zaznamenáte signály úzkého vymezení možností – myšlení „ano, nebo ne“, když se snaží udělat určité rozhodnutí nebo donekonečna opakuje argumenty o limitovaném počtu možností – pobídněte takovou osobu k rozšíření možností.

Vyzvěte ji k přemýšlení o ceně příležitosti. Co udělat jiného se stejným množstvím času a peněz? Nebo zkuste test mizejících možností: Zeptejte se dotyčné osoby, co jiného by udělala, kdyby ani jednu ze stávajících možností neměla.

Je těžké rozpoznat, že jsme uvíznuli v úzkém rámci – hlavně v případě, že jsme tam uvíznuli my sami. Z vnějšího pohledu poradce budete schopni vidět jasněji, kdy vaši spolupracovníci nebo vaše děti zbytečně snižují své možnosti. Rozšíření pohledu pro ně může znamenat zásadní změnu náhledu na situaci.

SHRNUTÍ KAPITOLY 2

Úzké vymezení možností

1. Teenageři uvíznou v úzkém vymezení možností. Vůbec netuší, jaké mají možnosti.
„Měl bych jít na ten večírek, nebo ne?“
2. Většina organizací při rozhodování nepostupuje o mnoho lépe než teenageři.
 - ***Quaker ztratil kvůli koupi společnosti Snapple 1,5 miliardy dolarů za tři roky.***
 - ***Nuttův výzkum: Jenom 29 procent organizací zvážilo více než jednu variantu řešení (v porovnání s 30 procenty teenagerů).***
3. Často máme mnohem víc možností, než si myslíme.
 - ***Priceová, poradkyně pro výběr vysoké školy, pomáhá studentům zkoumat širší spektrum jejich možností.***
4. Proč se dostáváme do pastí úzkého vymezení? Naše zaměření na stávající možnosti znamená, že nejsme schopni vidět možnosti, které se nacházejí mimo záři reflektoru.
 - ***Frederick se dostal do pastí při volbě mezi dvěma stereosystémy – nedokázal zvážít jiné možnosti.***
5. Jak se úzkému vymezení možností vyhneme? Přemýšlejme o ceně příležitosti.
 - ***Nechte si 15 dolarů na jiný nákup.***
 - ***Eisenhower: Jeden bombardér = třicet nových škol.***
6. Vyzkoušejme test mizejících možností. Co kdybychom o všechny stávající možnosti přišli?
 - ***Sandersová si uvědomila, že má lepší možnost než introvertní asistentku Annu propustit.***
 - ***Pokud naše stávající možnosti zmizí, musíme přemýšlet o jiném řešení.***
7. Úzké vymezení možností je snadnější vidět z vnějšího pohledu – pozorujte způsobem poradců pro rozhodování. Rozhodnutí založená na otázce „ano, nebo ne“ by měla spustit varovný signál.

3

ZVAŽUJTE NĚKOLIK MOŽNOSTÍ ZÁROVEŇ

1.

V kalifornském Sausalitu existuje malá firma s názvem Lexicon, která vytvořila jména produktům velkých společností, jako je namátkou BlackBerry, Dasani, Febreze, OnStar, Pentium, Scion a Swiffer. Tyto názvy nevznikly jako náhlá osvětlení bleskem z čistého nebe – patnáctkrát blesk do nikoho neudeří. Tajemství úspěchu Lexiconu tkví v jejich kreativním procesu, který jejich týmu pomáhá vyhnout se úzkému vymezení možností.

Podívejme se na jejich práci pro Colgate, která se chystala uvést na trh jednorázový minikartáček na zuby. Uprostřed kartáčku je kapka speciální zubní pasty, která je navržena tak, aby si člověk následně nemusel vyplachovat ústa. Můžeme ho nosit s sebou, použít v taxíku nebo na letištních toaletách a pak vyhodit.

Zakladatel a generální ředitel Lexiconu David Placek prohlásil, když kartáček poprvé uviděl, že je výjimečný tím, jak je malý. Pokud byste byli součástí hlavního týmu Lexiconu, možná byste zaměřili svůj mentální reflektor a automaticky byli v pokušení přicházet s názvy, které vyzdvihují právě jeho malou velikost: Petite (Maličký) Brush, Mini-Brush, Brushlet (Kartáček) atd. Všimněte si, že podobný brainstorming by nás vlákal do úzkého vymezení možností vycházejícího ze dvou předpokladů: (1) název by měl naznačovat malou velikost; (2) slovo „kartáček“ by mělo být součástí názvu.

Členové Lexiconu se s předčasným uzavřením do myšlenkové pasti naučili vypořádat. Klienti za nimi často přicházejí s omezeným vnímáním toho, jak by měl dobrý název vypadat. Například lidé z Intelu chtěli Pentium původně nazvat „Pro-Chip“. Někteří z Procter&Gamble chtěli pro Swiffer název „EZMop“. Lexicon se naučil, že nejlepší názvy vznikají při postupu, kterému říkáme „multitracking“ – tedy zvažování několika možností zároveň.

Pro lepší seznámení s novým produktem se Placekův tým rozhodl, že ho bude každodenně používat. Zpočátku je zarazil divný pocit z toho, že si po vyčištění zubů nemusí z úst vyplachovat zubní pastu, kterou kartáček obsahoval. (Zubní pasta se přece *vždy* vyplachuje z úst.) Uvedený kartáček nevytvářel klasickou pěnu jako běžné produkty tohoto druhu. Pocit v ústech byl lehčí a příjemnější. Právě absence pěny byla na tomto výrobku nejzvláštnější. Tým Lexiconu dospěl k závěru, že název kartáčku by neměl poukazovat na jeho velikost, ale měl by zdůrazňovat jeho lehkost, čistotu a měkkost.

Na základě tohoto závěru Placek využil metodu multitrackingu. Požádal síť svých lingvistů (na sedmdesát spolupracovníků v padesáti zemích světa), aby přemýšleli nad metaforami, zvuky a slovy, které vyvolávaly pocit lehkosti. Tím, že pracovali nezávisle, obrovsky rozšířili množinu použitelných nápadů.

Mezitím požádal o pomoc další dva kolegy z Lexiconu, kterým zůstal klient a produkt utajen. Místo toho svěřil těmto kolegům – které označil jako „exkurzní tým“ – fiktivní úkol. Řekl jim, že kosmetická značka Olay vytvořila novou řadu produktů péče o zuby a jejich úkolem je vymyslet pro produkty název.

Placek vybral firmu Olay, protože věřil, že i pro tuto společnost je krása přirozenou hodnotou, která bude rozhodovat o prodejnosti nového kartáčku. „Dobrá péče o chrup znamená bílé zuby a bílé zuby zkrátka vypadají lépe,“ říká Placek. Po určité době představil exkurzní tým několik poutavých nápadů, včetně ústní vody „třpytivé osvěžení“, která by rozzářila váš úsměv.

Lexicon ale nakonec před krásou upřednostnil zmíněnou lehkost. Tým lingvistů vyprodukoval dlouhý seznam možných názvů. Placekův tým se shodl, že jedno slovo upoutalo jejich pozornost víc než kterékoliv jiné: „pramínek“. Byla to doko-

nalá asociace pro nový pocit z čištění zubů. Není to nic těžkého ani pěnivého. Pastu nešlo v ústech skoro vůbec cítit. Jenom její nenápadný pramínek. Tak spatřil světlo světa výrobek Colgate Wisp (pramínek).

Všimněte si, co na popisu takového postupu chybí: část, kdy všichni sedí kolem konferenčního stolu, prohlíží si kartáček a společně spekulují nad názvy. („No a co třeba ToofBrutch – URL je volné!“ (*ZupníKartášek, pozn. překladatele*))

Lexicon se odmítá vydat pouze jedním směrem. Většinu projektů vytváří tři týmy po dvou lidech a každý se soustředí na jiný úhel pohledu. Obvykle existuje ještě exkurzní tým, který o klientovi ani jeho produktu nic neví a tráví čas hledáním podobností z příbuzných oblastí. Při hledání názvu pro džíny od Levi's s označením Curve ID (občanský průkaz křivek), které byly navrženy pro různé typy postav, se exkurzní tým například soustředil na asociace spojené s architekturou.

Zvažování několika možností zároveň vede ke „zbytečné“ práci. V případě Colgate pramínku se exkurzní tým ocitl ve slepé uličce. Ale právě odhodlání pracovat paralelně a snášet neefektivitu často vede k přelomovému nápadu. Přesně to se přihodilo při jednom z jejich nejznámějších projektů: BlackBerry.

Když výrobce Lexicon oslovil, všem bylo jasné, že budou zápasit s negativními asociacemi. Ty jsou s podobnými přístroji, které bzučí, vibrují, iritují a stresují nás, prostě spjaty. Poté postavili před výzvu exkurzní tým (opět nevěděli, kdo je klientem), aby sepsali věci, které nám přináší radost, uklidnění a uvolnění. Cílem bylo objevit názvy, které by mohly odstranit negativní asociace spojené s osobními digitálními asistenty.

Jejich seznam rychle rostl: kempování, jízda na kole, popíjení Martini, koupel v bublinkové vaně, lovení ryb, vaření atd. Později někdo připsal sbírání jahod. Jiný slovo jahoda nedoporučil. Brzy byla jahoda vyškrtuta a nahrazena slovem ostružina. *Někdo jiný si všiml, že tlačítka na přístroji vypadají jako semínka na ostružinách.* Jaké zjevení!

Ale lidem ze společnosti RIM se tento návrh původně nelíbil. Uvažovali v jiném myšlenkovém rámci. Měli představu o popisnějším názvu, například „EasyMail“

(snadná komunikace). Placek k tomu dodává: „Většina klientů má pocit, že sotva je něco napadne, už znají ideální název, ale tak to nefunguje.“

Argumenty pro název BlackBerry (ostružina) nakonec zvítězily a zbytek je známá historie.

Klientova počáteční váhavost je nicméně poučná. Někdy nás správné řešení napadne hned a někdy zkrátka ne. V této kapitole zjistíme, že každá alternativní možnost – třebaže se pro ni nakonec nerozhodneme – nám pomáhá k lepším rozhodnutím.

Úzce vymezený rámec a význam rozšiřování možností už jsme poznali. Za chvíli objevíme něco nového: účinnost zvažování několika možností *zároveň*.

STUDIE PROVEDENÁ MEZI GRAFICKÝMI designéry právě na důležitost multitackingu poukazuje. Grafici měli navrhnout reklamu pro internetový časopis. Každému bylo náhodným způsobem určeno, jak má postupovat. Polovina z nich měla vytvořit jednu reklamu po druhé a zpětnou vazbu dostávali po každé z nich. Začali s jednou reklamou, kterou po reflexi několikrát revidovali, díky čemuž vzniklo celkem šest návrhů. Druhá polovina grafiků měla postupovat souběžně. Začali se třemi reklamami najednou a zpětnou vazbu dostali na všechny tři současně. V následujícím kole byli omezeni na dvě reklamy a nakonec na finální návrh.

Všichni tak vytvořili stejný počet návrhů a dostali stejný počet pěti zpětných vazeb. Rozdíl byl v procesu: postupná práce versus souběžný postup.

Studie prokázala, jak je zaměření na proces důležité. Práce grafiků, kteří pracovali na více projektech současně, byla hodnocena lépe jak redaktory časopisu, tak nezávislými experty na reklamu; zároveň lépe bodovali při testu počtu kliknutí na reklamní banner umístěný na webové stránce internetového magazínu. Proč?

Auťři studie se snažili vysvětlit lepší výkon souběžně pracujících grafiků následně: „Souběžně pracující účastníci výzkumu dostali zpětnou vazbu na několik nápadů najednou, čímž se zvýšila pravděpodobnost, že si přečtou a analyzují kritické instrukce v jeden moment. Přímé porovnání jim možná napomohlo k tomu,

že lépe pochopili klíčové principy, což je vedlo k přesnějším rozhodnutím u dalších návrhů.“

Jinými slovy, uvažování o více možnostech najednou vede k získání užitečnějších informací o povaze problému. Grafici byli schopni propojit hlavní rysy tří původních reklamních návrhů – zkombinovat jejich dobré části a vypustit ty špatné.

Vzpomeňme na podobný postup, který použil Steve Cole (přemýšlejte způsobem „A namísto ANEBO“, který jsme uvedli v první kapitole) při vysvětlování, proč je výhodnější najmout více firem, které budou na zakázce pracovat souběžně. Cole k tomu uvedl: „Získáte několik souhlasných řešení, která vám potvrdí, jakým směrem se vydat, a naučíte se ocenit, čím je každá z firem originálnější a specifická. K tomu by nedošlo, pokud byste mluvili jenom s jednou osobou.“

Multitracking má i další nečekanou výhodu. Máme lepší *pocit*. Po ukončení reklamní studie byly s oběma skupinami grafiků vedeny rozhovory. Na otázku, jak hodnotí užitečnost zpětné vazby, odpovědělo přes 80 procent souběžně pracujících grafiků, že jim pomohla. Stejně odpovědělo jenom 35 procent postupně postupujících grafiků. Polovina z nich navíc měla pocit, že jsou kritizováni osobně. (Nikdo z grafiků, kteří pracovali na více projektech najednou, podobný pocit neměl.) Ti, kteří pracovali souběžně, vypověděli, že se na základě této zkušenosti cítili přesvědčení o svých schopnostech. Ti, kteří pracovali postupně, nic podobného nepotvrdili.

Proč byl experiment tak frustrující pro ty, kteří na reklamě pracovali postupně? Autoři studie tvrdí, že lidé, kteří pracují na jediném řešení, začnou práci chápat příliš osobně a vnímají pak kritiku jako „pokárání za nedostatečnost jejich řešení“. Jeden z autorů, Scott Klemmer, to komentoval: „Pokud mám pouze jediný návrh, moje ego se s ním plně ztotožní. Když mám větší počet návrhů, jsem schopný od nich své ego oddělit.“

To je naprosto zásadní bod: Multitracking udržuje ego pod kontrolou. Pokud má vaše šéfová tři projekty, je pravděpodobné, že bude otevřenější zpětné vazbě. Pokud prosazuje jenom jeden projekt, bude to pro ni mnohem těžší. Její ego bude s projektem neoddělitelně spjaté.