

Michael J. Mauboussin

Dvakrát měř, než rozhodneš!

Jak se vyhnout
myšlenkovým chybám
v rozhodování

MANAGEMENT PRESS

Dvakrát měř, než rozhodneš!

Michael J. Mauboussin

Dvakrát měř, než rozhodneš!

Jak se vyhnout
myšlenkovým chybám
v rozhodování

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2014

Z angličtiny přeložila Irena Grusová

Michael J. Mauboussin

**Think Twice
Harnessing the Power of Counterintuition**

Original work copyright © 2009 Michael J. Mauboussin
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
Translation © Irena Grusová, 2014
Cover design © Petr Foltera, 2014
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-272-7

Alu Rappaportovi,
rádci, spolupracovníkovi, přáteli

OBSAH

Poděkování 9

Úvod **Chytrý je ten, kdo se chytře chová** 13

Kapitola 1 **Pohled zvnějšku** 25
Proč vsadit si na Velkého hnědáka nebylo dobré rozhodnutí

Kapitola 2 **Otevřenost možnostem volby** 41
Jak může vaše telefonní číslo ovlivnit vaše rozhodnutí

Kapitola 3 **Vytěšňování expertů** 61
Proč Netflix ví, jaké jsou vaše oblíbené filmy,
lépe než personál videopůjčovny

Kapitola 4 **Uvědomování si situace** 79
Jak hra na akordeon zvyšuje prodej burgundského

Kapitola 5 **Chování celku je jiné než chování částí** 97
Jak včely nalézají nejlepší úl, aniž by potřebovaly
realitního makléře

Kapitola 6 **Svědectví okolností** 109
Jak se outsourcing při výrobě modelu Dreamliner stal
noční můrou firmy Boeing

Kapitola 7 **Zlomové okamžiky** 125
Jak deset Britů rozkmitalo Millennium Bridge

Kapitola 8 **Rozeznávání štěstí od dovedností** 143
Proč investoři obvykle nakupují drazé a prodávají levně

Závěr	Čas znovu si to promyslet	161
	Jak můžete okamžitě změnit své rozhodování	
	<i>Poznámky</i>	169
	<i>Literatura</i>	193
	<i>Rejstřík</i>	215
	<i>O autorovi</i>	223

PODĚKOVÁNÍ

JSEM HLUBOCE VDĚČEN ZA TO, že mám možnost učit se od nápaditých a báječných lidí. Ti mě povzbuzovali, usměrňovali, od nich jsem mnohé převzal během psaní této knihy, díky nim byla ta dlouhá cesta tolik obohacující a naplňující.

Moji skvělí kolegové ve společnosti Legg Mason Capital Management mi poskytovali cennou podporu i účinnou spolupráci. To, že jsem byl schopen psát tuto knihu v době, jež byla pro trhy tolik obtížná, je důkazem oddanosti učení, která je vlastní celé organizaci. Zejména Bill Miller a Kyle Leggová mi umožňovali flexibilitu potřebnou k tomu, abych se vyrovnal s touto výzvou, a já jen doufám, že jim budu moci jejich důvěru plně oplatit.

Spousta laskavých lidí mi poskytla svůj čas a své znalosti. Sdíleli se mnou zajímavé příběhy, vyjasňovali mi svá stanoviska, nasměrovali mě na správnou cestu, když jsem bloudil. Byli to zvláště Orley Ashenfelter, Greg Berns, Angela Freymuthová Caveneyová, Clayton Christensen, Katrina Firliková, Brian Roberson, Phil Rosenzweig, Jeff Severts, Thomas Thurston a Duncan Watts.

Správně vystihnout myšlenku není vždy snadné. Měl jsem tu výsadu radit se se skupinou odborníků, z nichž každý je přední osobností svého oboru. Každý z oddílů knihy po mně přečetli a kriticky jej posoudili. Děkuji Stevenu Cristovi, Scottu Pageovi, Tomu Seeleyovi, Stephenu Stiglerovi, Stevovi Strogatzovi a Davidu Weinbergerovi.

Úžasným zdrojem poznatků a inspirace pro mne je Santa Fe Institute. Ten zaujímá mezioborový přístup ke studiu a poznávání společných témat, jež vyvstávají ve složitých systémech. Institut přitahuje intelektuálně zvědavé lidi se smyslem pro spolupráci a já jsem vděčen jeho pracovníkům – vědcům, podpůrnému personálu, členům přidružených sítí – že toho se mnou tolik sdíleli. Zvláštní dík patří Dougu Erwinovi, Shannon Larseonové, Johnu Millerovi, Scottu Pageovi a Geoffreyovi Westovi.

Číst koncepty rukopisu a poskytovat jejich autorovi zpětnou vazbu je těžké a časově náročné. Měl jsem to štěstí, že mi v tomto směru pomáhala hvězdná sestava lidí mnoha různých pracovních a životních orientací. Patřili k nim Paul DePodesta, Doug Erwin, Dick Foster, Michelle Maubousinová, Bill Miller, Michael Persky, Al Rappaport, David Shaywitz a tři další recenzenti, kteří chtějí zůstat v anonymitě. Děkuji vám všem za váš cenný čas a velice užitečná doporučení.

Jsem dlouhodobým obdivovatelem díla Daniela Kahnemana. Když jsem si ale dělal rešerše pro tuto knihu, můj obdiv k jeho přínosu pro psychologii obecně a teorii rozhodování zvláště nesmírně vzrostl. Právem je považován za mimořádnou a nepřehlédnutelnou osobnost oboru psychologie, přičemž jeho práce ovlivnily téměř každou myšlenku této knihy.

Zvláštní uznání bych chtěl vyjádřit svému příteli Laurencovi Gonzalesovi. Laurence i já jsme si během let kladli mnoho stejných otázek týkajících se rozhodování. Ale protože Laurence má velice odlišné vzdělání a zkušenosti než já, naučil mě dívat se na věc z mnoha pro mne nových a užitečných hledisek. Již jen jeho ochota sdílet se mnou své myšlenky ze mne dělá jeho velkého dlužníka.

Avšak Laurence, velice nadaný stylista, nezůstal u pouhé výměny myšlenek se mnou. Když jsem mu předal rukopis celé knihy, velkoryse mi nabídl, že jej zrediguje. Vyrovnávat se s jeho poznámkami, to pro mne byla jedna z nejobtížnějších i nejpřínosnějších činností, jaké jsem kdy vykonával. Učil mne spisovatelskému řemeslu, nutil mě k pronikavějšímu myšlení a vyžadoval jasnost a srozumitelnost. Pod Laurencovým vlivem písemný projev slouží myšlence, a ne naopak. Nevím, Laurenci, jak bych ti dostatečně poděkoval.

Neodlučitelný od projektu této knihy byl Dan Callahan, můj kolega ve společnosti Legg Mason Capital Management. Dan mi poskytl zásadní výzkumnou podporu a uspořádal obrázky a tabulky. Ze všeho nejdůležitější je, že pročetl všechny ty nespočetné koncepty kapitol a předával mi k nim své užitečné připomínky. A přitom musel zároveň zvládat své jiné závazky a povinnosti. Dane, patří ti můj veliký dík.

Své uznání bych rád vyslovil A. J. Alperovi, jenž vymyslel název knihy, včetně typografické a významové hříčky „tenký led“ (= zvýraznění liter „thin ice“ v originálním názvu knihy **THINK TWICE**; *pozn. překl.*), a laskavě mi dovolil ji použít. S A. J., jenž si udržuje jedinečnou

rovnováhu mezi tvořivostí a smyslem pro byznys, je radost spolupracovat.

Rád bych poděkoval Kirsten Sandbergové, své redaktorce v nakladatelství Harvard Business Press, že tento projekt dovedla od počáteční fáze společných úvah až do podoby finálního produktu. Myšlenkové přestřelky s Kirsten jsou vždy užitečné a její připomínky také rukopis knihy významně projasnily. Vysoce si vážím toho, že mi Kirsten nikdy nedovolila, abych ztratil ze zřetele naše publikum, naše sdělení a otázku jejich propojení. Skvělou pomocnicí ve věcech důležitých i méně důležitých mi v celém průběhu přípravy rukopisu knihy do tisku byla rovněž Ania Wieckowská, zatímco Jen Waringová se postarala o hladký a efektivní průběh celé produkce.

Má žena Michelle je mi trvalým zdrojem lásky, podpory a dobrých rad. Dodává mi také odvahy a umožňuje mi, abych se věnoval svým vášním. Michelliny připomínky k výchozímu rukopisu knihy byly přímočaré a trefné – jak je dokáže vyslovit jen manželka. Neochvějnou silou v mém životě je má matka Clotilde Mauboussinová, která pro mne zajistila všechny příležitosti, jaké jsem jen mohl žádat. Má tchyně Andrea Maloneyová Scharaová je součástí našeho každodenního rodinného života a udržuje si obdivuhodnou touhu učit se novým věcem. A konečně děkuji svým dětem Andrewovi, Alexovi, Madeline, Isabelle a Patrickovi. Každé z nich mi jistým způsobem pomáhalo napsat tuto knihu a doufám, že jednou zjistí, že jim jsou myšlenky knihy v životě k užitku.

Zweig, Jason: „Peter Bernstein Interview: He May Know About Investing More than Anyone Alive.“ *Money Magazine*, listopad 2004, s. 143–148.

Zweig, Jason: *Your Money and Your Brain: How the New Science of Neuroeconomics Can Help Make You Rich*. New York, Simon & Schuster 2007.

REJSTŘÍK

- ABB 153–154
 ABC 81
 Adams, Arthur 73
 afekt 89, 96
 afektivní význam 89–90
 agregace 71, 130
 AIG 141
 akvizice 21, 31, 32, 37
 algoritmizace 64–66, 67–68, 69, 76
 Anderson, Philip 100
 Angst, Jules 111
 Apple 113
 Archilochos 75
 architektura volby 86–88
 Armstrong, Thomas 50
 Arnold, Tom 154
 Arup 125
 Asch, Solomon 79, 82, 90
 Ashenfelter, Orley 63, 64, 67
 atribuční blahovůle 95
 averze vůči ztrátě 21

 Ball, Philip 127
 Bank of America 131
 Bar-Eli, Michael 158
 Barnevik, Percy 154
 Bayerův ukazatel rychlosti 26, 27
 Bazerman, Max 57
 behaviorální finance 101

 Bell Labs 141
 Berkshire Hathaway 95
 Berlin, Isaiah 75
 Bernoulli, Daniel 113
 Berns, Gregory 80, 81
 Bernstein, Peter 141
 Best Buy 61, 62, 67, 69, 75
 Betamax 139
 blackjack 20
 Blagov, Pavel S. 52
 Blu-ray 139
 Boeing 109, 113–115
 Bonabeau, Erik 66
 Bowen, Murray 103–104
 Bower, Chuck 39
 Britto, Joseph 93
 Buehler, Roger 34, 35
 Buffett, Warren 95, 167
 Burger, Jerry 90
BusinessWeek 154

 Campbell Soup Company 92
 Carlile, Paul 112
 Caro, Anthony 125
 celek a části 22, 97–107
 cenová přírážka 31, 32, 37
 Chabris, Christopher 52, 53
 Chase, Alston 103
 Cheney, Dick 51

- Christensen, Clayton 112, 121
 Cialdini, Robert 50
 cílevědomá praxe 72
 Cinematch 67–68, 69
 Citigroup 95
 CNBC 101
 College Board 28
 Collins, Jim 155
 Cootner, Paul 133
 Corporate Executive Board 155
 Crist, Steven 26, 27
 Conley, Dalton 110
 černé labutě 130, 132, 139, 140, 141
- Damasio, Antonio 59
 Darwin, Charles 144
 davové chování 82
 Deep Blue 66
 Dell 113
 deník rozhodnutí 23, 59, 165, 167
 Denrell, Jerker 158
 Diamond, Jared 120
 Diet Sprite 51
 diverzita (rozmanitost) 71, 74, 75, 82, 106, 130, 131, 140
 dovednosti 143–160, 163–164
 Doyle, Sir Arthur Conan 15
 Dow Chemical 31, 32
 Dreamliner 109, 113–115
 Drucker, Peter 92
 Duncker, Karl 132
 Dunning, David 29
 Dutrow, Rick 25, 26, 28
 Dvorak, klávesnice 139
- Earl, John 154
 ekosystém 102–103
 emergence 100
- emočně vypjaté situace 59
 emoční rovnováha 59
 empatie 163
 Epley, Nicholas 44
 Ernstová, Cécile 111
 evoluční teorie 49
 experimentální ekonomie 101
 experti 22, 67, 72, 75, 164
 expertní odhady 62, 64–65, 75
 expertní úsudek 63–69
 extrapolace na základě minulých výsledků 47, 48, 141
 extrémní výsledky 130, 139, 141
- falzifikace (K. Popper) 132
 Faulk, Marshall 122
 fázové přechody 22, 125–141
 Festinger, Leon 48, 49
Financial Times 95, 153
 Firliková, Katrina 55
Forbes 154
Fortune 71, 154
 Forrester, Jay 107
 Foster, Norman 125
 Fox News 51
 framing 21
 Freymuthová, Angela K. 33
 Frigo, Frank 39
 fundamentální atribuční chyba 83, 84, 90, 95, 163
 funkční magnetická rezonance 80
 fúze a akvizice 31, 37
- Galton, Francis 144–145
 Gaussova kopula funkce 134
 Gaussovo (normální) rozdělení (zvonová křivka) 130, 133, 144, 145, 160

- Gawande, Atul 93
 Gilbert, Daniel 35
 Gilovich, Thomas 44
 Ginsberg, Matthew L. 66
 Gladwell, Malcolm 73
 Google 76
 Gordonová, Deborah 97, 100
 Gould, Stephen Jay 38, 49, 160
 Goyal, Amit 147
 Greenspan, Alan 55, 56
 Greenspan, Stephen 13
 Griffin, Dale 35
 Groopman, Jerome 46

 haló efekt 153–155, 160, 162
 Hamann, Stephan 52
 Harenski, Keith 52
 Harrah's 65, 75
 Harvardův zákon 26
 HD-DVD 139
 heterogenita 99
 heuristika dostupnosti 46, 57
 heuristika reprezentativnosti 46, 57
 heuristika ukotvení a přizpůsobení
 41–42, 44–45
 Hjeltová, Paola 154
 Hotelling, Harold 149
 Huettel, Scott 47, 48
 Hume, David 131

 IBM 66, 114
 iluze kontroly 30
 iluze nadřazenosti 28–29
 iluze optimismu 30
 indukce 48, 131–132
 informační kaskády 74
 institucionální imperativ 95
 Intel 121

 intuice 17, 71–72
 intuitivní rozhodnutí 71–72
 Island, bankovní krize 14–15
 Izraelské vojenské letectvo 152

 Jaworski, Ron 123
 Johnson-Laird, Philip 42–43, 57

 Kahneman, Daniel 23, 36, 37, 41, 71,
 72, 146, 152, 157
 Kasparov, Garri 66
 Katz, Elihu 51
 kauzalita 22, 38, 40, 48, 103, 112,
 118–119, 121, 162, 166, 167
 Keech, Marian 50
 Kelly, John 141
 Kierkegaard Søren 58
 Kilts, Clint 52
 klam plánování 34, 35
 Klein, Gary 166–167
 koeficient alfa 133
 koeficient beta 133
 kognitivní homogenita 73–75
 kognitivní chyby 14, 15, 17, 21–23
 kognitivní nesoulad (disonance)
 48–51
 kolektivní systémy 61–62, 69–71, 73,
 74, 140
 konfirmační zkreslení 21, 50, 51, 52
 konformnost názorů 82
 konkurenční situace 115–118
 kontrolní seznam 165–166
 koordinované chování 128, 140
 korelace 112, 118–119, 121, 134,
 135, 153
 korelace selhání aktiv 134–135
 kotvicí efekt 45
 kotvení 21

- kreacionismus 49
 kritické body 127–131, 139
 Kruger, Justin 29
 kumulativní výhoda 136, 139
 Kuzmits, Frank 73
- Lazarsfeld, Paul 51
 LeBaron, Blake 130, 131
 lehkověrnost 13
 Lehman Brothers 103
 Leinweber, Daniel 118
 Lewis, Michael 157
 Li, David 134
 Lincoln, Abraham 58
 Long-Term Capital Management (LTCM) 14, 133, 135
- Madoff, Bernard 13
 Mandelbrot, Benoît 133, 134
 matematické modely 68
 Meehl, Paul 68
 mentální modely 42–43
 Merrill Lynch 131
 Milgram, Stanley 90
 Mirowski, Philip 133
 mocninový zákon 129–130, 132
 modelovatelné extrémní události 139
 moudrost davů 22, 61–62, 69–71, 73, 74, 140
- NASA 14
 náhoda (štěstí) 20, 22, 143–160, 163–164
 nahodilost 30, 134, 164
 Nealová, Margaret 44
 nedostatečné posouzení alternativ 41–59
 nekvalitní cenné papíry 56
- Netflix 61, 68
 neviditelná zranitelnost 129, 131, 140
 „nevnalezeno u nás“, syndrom 120
New England Journal of Medicine 165
 New England Patriots 122, 123
New York Times 84
 New York Yankees 143, 146, 152
 Nisbett, Richard 83
 North, David 154
 Northcraft, Gregory 44
- odchylky 22, 38, 112, 149, 151, 160
 okamžité emoční reakce 89
 outsourcing 113–115
- Page, Scott 69–70, 116
 Paulos, John Allen 162
 Pepsi-Cola 66
 perturbace viz odchylky
 Petrosjan, Tigran 165
 Plukovník Blotto, strategická hra 115–117, 122
 pobídky 54–57, 59, 71, 95, 104, 130
 počítačové modelování 22
 pohled zevnitř 27–29, 31, 32–33, 34–35, 36, 40
 pohled zvnějšku 25–40, 163
 pohnutky 163
 Pólyův experiment 137, 138, 139
 Ponziho schéma 13
 Popper, Karl 132
 poslušnost vůči autoritě 90–91
 posouzení kontextu 109–123
 pozornost 52–53
 prediktivní trh 62, 67, 76
 preference zákazníků 68
 priming 85–86, 96

- Prince, Chuck 95
 probabilistické problémy 65, 67, 69
 problém indukce 48, 131–132
 problém nesrovnalosti 73
 Procter & Gamble 66
 prognóza 39, 48
 Pronovost, Peter 93–94
 prospektová teorie (t. vyhlídek) 21, 43
 první dojem 159
 příčinné vztahy (souvislosti) 22, 38, 40, 48, 103, 112, 118–119, 121, 162, 166
 přílišná sebedůvěra 18, 21
 přírůstkové změny 127, 130
 přizpůsobování se skupinovému tlaku 79–82

 QWERTY, klávesnice 139

 reduktivní zkreslení 132–144
 referenční třída 37, 39, 163
 regrese k průměru 22, 48, 104, 143, 144–152, 153, 155, 156, 159, 160, 164
 Reserve Primary Fund 103
 rodinná dynamika 109–110
 Rohm and Haas 31
 ROIC 149, 150, 151
 role 90–92
 Ronan, George F. 33
 Rosenzweig, Phil 153, 155
 Ross, Lee 83
 Ross, Michael 35
 rozdělení odhadů 41
 rozdělení výsledků 37, 38, 39, 130, 133, 139
 – asymetrické 129
 rozhodování 13–168
 – chyby 21–23
 – proces vs. výsledek 20–21
 – úloha kontextu 22
 rozmanitost 71, 74, 75, 82, 106, 130, 131, 140
 rozpoznání strukturních vzorců 48
 Russell, Bertrand 131
 řešení problémů ve skupinách 69–71
 řízení rizika 134

 Sapolsky, Robert 54
 Secrist, Horace 148–151
 Seeley, Thomas 98, 106
 selhání (default) aktiv 134
 selhání čiré racionality 18
 seskupení 71, 130
 setrvačnost 92–94, 96
 Severts, Jeff 61, 62, 67
 Sextus Empiricus 131
 schopnosti 143–160
 Simon, Herbert 19
 Simons, Daniel 52, 53
 Simmons, Matthew 65
 simulace 106–107, 130–131, 135–137
 situační kontext 79–96, 163
 situační vliv 91
 skupinové vědomí 90
 skupinový tlak 79–82
 Slovic, Paul 89
 složité systémy 22, 167
 spokojení se s přijatelným 44
 společenský vliv 136–137, 138, 139
 spoléhání se na experty 22
 spolehlivost předpovědi
 – vyhodnocení 40

- Sports Illustrated* 155
 Standard & Poors 500 118, 147, 156, 162
 standardní odchylka 133, 160
 Stanovich, Keith 15, 16
 statistické algoritmy 69
 statistické modely 68–69
 Steinbrenner, George 143, 146, 152, 157
 Sterman, John 106–107
 St. Louis Rams 122, 123
 strategické hry 115–118
 stres 53–54
 Sulloway, Frank 109–110, 111
 Sunstein, Cass 74, 88
 Super Bowl 118, 122, 123
 Surowiecki, James 61
 synergie 32
 systémová dynamika 105, 107
 systémy
 – složité adaptivní 99–107
 – těsně propojené 105
 šedé labutě 139, 140
 štěstí (šťastná náhoda) 20, 22, 143–160, 163–164
 TagTrade 62
 Taleb, Nassim 130, 131, 135, 139
 Thaler, Richard 18, 88
 teorém rozmanitosti (diverzity)
 predikcí 69–71
 teorie informace 141
 teorie vyhlídek (prospektová t.) 21, 43
 teorie vytváření teorií 112
 test přílišné sebedůvěry 18
 testy inteligence 15
 Tetlock, Philip 69, 164
 Thorndike, Edward 153
 Thurston, Thomas 121
Time 94
 Tomlinson, Richard 154
 Torre, Joe 143
 tunelové vidění 21, 42, 43, 44, 52, 53, 54, 57–59
 Tversky, Amos 37, 157
 UPS 25
 utváření nákupních rozhodnutí 84–86
 velikost vzorku 158–159
 verifikace 132
 VHS 139
 virtuální světy 106
 Visscher, Kirk 98
 vítězovo prokletí 17
 vnímání 52–53
 vyhledávání nesouhlasu 57
 výchozí nastavení volby 86–88, 96
 vytěšňování expertů 61–77
 význam okolností 109–123
 WACC 149, 150, 151
 Wahal, Sunil 147
 Waitzkin, Josh 165
Wall Street Journal 101
 Warner, Kurt 122
 Watts, Duncan 135, 140
 Westen, Drew 51, 52
 Williams, Ted 160
 Wise, Kurt 49, 50
 Yergin, Daniel 65
 Zajonc, Robert 89
 zarámování (výchozí nastavení) volby 86–88, 96

- závažná chyba atribuce 83, 84, 90, 95, 163
- Zeckhauser, Richard 18
- Zeus, program 39
- zhroucení rozmanitosti 74
- Zimbardo, Philip 90–92
- zkreslení 43, 46
 - jednání 80
 - úsudku 80
 - vnímání 80
- zkreslení zpětným pohledem 58, 59, 162
- zpětná vazba 152, 164–165
 - negativní 127, 128
 - pozitivní 127–129, 130, 139
- ztotožnění se s rolí 90–92
- zvažování alternativ 57–58
- zvonová křivka (Gaussovo rozdělení) 130, 133, 144, 145
- Zweig, Jason 47

O AUTOROVI

Michael J. Mauboussin působí od roku 2013 jako šéf globálních finančních strategií ve společnosti Credit Suisse; před návratem do Credit Suisse pracoval jako hlavní investiční stratég ve společnosti Legg Mason Capital Management. Do společnosti Credit Suisse původně nastoupil v roce 1992 jako analytik odvětví balených potravin, od roku 1999 byl hlavním americkým investičním strатегоm CS.

Ve své práci se Mauboussin soustřeďuje na investiční proces jak z hlediska firmy, tak z hlediska investora. Jeho mezioborový přístup zahrnuje oblast financí, konkurenční strategie, psychologie a teorie složitých systémů. Mauboussinovy myšlenky představily tituly jako *Wall Street Journal*, *Forbes* a *SmartMoney*.

Je autorem či spoluautorem (spolu s Alfredem Rappaportem) dalších dvou pozoruhodných knih o investování a autorem, resp. spoluautorem článků pro časopisy *Harvard Business Review*, *Journal of Applied Corporate Finance*, *Financial Management*, *Time* a *Fortune*.

Od roku 1993 Michael Mauboussin působí jako mimořádný profesor financí na Columbia Business School a zároveň je členem pedagogického sboru Heilbrunn Center for Graham and Dodd Investing. Spolupracuje rovněž s proslulým Santa Fe Institute, průkopnickou institucí zaměřenou na studium komplexity a předním světovým pracovištěm mezioborového výzkumu.

Se svou ženou a pěti dětmi žije ve městě Darien ve státě Connecticut.

Michael J. Mauboussin

DVAKRÁT MĚŘ, NEŽ ROZHODNEŠ!

Jak se vyhnout myšlenkovým chybám v rozhodování

Z anglického originálu *Think Twice. Harnessing the Power of Counterintuition*, vydaného v roce 2013 nakladatelstvím Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, přeložila Irena Grusová

V roce 2014 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 5. elektronickou publikaci
Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1.
Sazbu zhotovil Ateliér IV.
ISBN 978-80-7261-272-7

www.mgmtpress.cz