

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Mgr. Nina Schautová

**Méně je někdy více: studie rozhodování
v kontextu kognice, intuice a životního štěstí**

**Less is sometimes more: study of decision-making
in the context of cognition, intuition and well-being**

Disertační práce

Vedoucí práce: Doc., Mgr., MUDr. Bahbouh Radvan, Ph.D.

2015

Prohlašuji, že jsem disertační práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 20. 7. 2015

Mgr. Nina Schautová

Abstrakt

Cílem této práce je podat přehled o nových trendech v oblasti výzkumu rozhodování, a nabídnout praktická doporučení pro praxi rozhodování založená na dosavadních poznatcích v této oblasti.

V teoretické části nabízím přehled aktuálního vývoje výzkumných snah v oblasti rozhodování, jakož i kritický pohled na dosavadní poněkud limitovaný pohled na rozhodování. Nabízím novou perspektivu na smysl a cíle výzkumu rozhodování s cílem zlepšovat nejen objektivní výsledky rozhodování, ale také celkový well-being a revitalizují vnímání intuice jako validní rozhodovací strategii.

V empirické části předkládám tři výzkumné studie, které se zabývají různými aspekty nového přístupu k rozhodování. První se zaměřuje na rozhodování časové, které je na rozdíl od rozhodnutí finančních dosud téměř neprozkoumané. Druhá studie navazuje na aktuální práci D. Arielyho a D. Gilberta a podporuje jejich tezy, že závazek je důležitým aspektem pro spokojenost s rozhodováním. Poslední studie mapuje naši sebepercepci při rozhodování a její souvislosti se životní spokojeností.

Klíčová slova: rozhodování, intuice, well-being, životní spokojenost, závazek

Abstract

The goal of this work is to provide an overview of new trends in the research of decision-making, as well as offer practical guidelines for the practice of decision-making based on up-to-date knowledge.

Theoretical part offers an overview of current developments and efforts in decision-making along with a critical perspective on the limited view of decision-making. I offer a new perspective on the purpose and goals of research in the area of decision-making with the aim to improve not only objective results of decision-making, but also overall well-being. I also revitalize intuition as a valid strategy for decision-making.

Empirical part presents three research studies, which focus on various aspects of this new approach to decision-making. First focuses on time decisions, which are, unlike financial decisions, almost uncovered by decisional research. Second research builds on current work of D. Ariely and D. Gilbert and supports their thesis, that commitment plays a key role in decisional satisfaction. Last research maps our self-perception in decision-making and how it relates to our well-being.

Key words: decision-making, intuition, well-being, life satisfaction, commitment

Obsah

Úvod	5
Teoretická část.....	6
1 Co je to rozhodování?.....	6
2 Svobodné rozhodování.....	8
2.1 Svobodná vůle.....	8
2.2 Iluze kontroly	10
3 Cíle rozhodování.....	15
3.1 Očekávaný užitek.....	15
3.2 Paradox rozhodování.....	20
3.3 Štěstí, životní spokojenost a well-being	22
3.4 Rozhodování a well-being.....	30
4 Omezená racionalita.....	32
4.1 Rozhodovací heuristiky	34
4.2 Rozhodovací předsudky	37
4.3 Další slepá místa	39
4.4 Síla intuice.....	43
5 Rozhodování a mozek.....	50
5.1 Duální systém	50
5.2 Rozhodování a emoce.....	50
5.3 (Ne)schopnost předvídat.....	54
6 Vnější a vnitřní vlivy.....	58
6.1 Zarámování.....	58
6.2 Zisky versus ztráty (Prospekt teorie).....	63
6.3 Další vlivy	66
6.4 Kdo se rozhoduje.....	69
7 Po rozhodnutí	75
7.1 Efekt závazku	75
7.2 Problém adaptace.....	77
7.3 Porozhodovací lítost	78
8 Pomohou nám výzkumy v rozhodování?.....	81
Empirická část.....	83
9 Záměr výzkumné části	83
10 Čas nejsou peníze	85
11 Bez závazku není spokojenost	91
12 Rozhodní versus nerozhodní	99
Praktická doporučení.....	114
13 Jak se dobře rozhodovat?.....	114
13.1 Rozumět riziku	114
13.2 Méně je více.....	118
13.3 Odpovědnost.....	119
13.4 Učit se, učit se, učit se.....	122
13.5 Desatero rozhodování.....	125
13.6 Těžká rozhodnutí	126
Závěr	128
Reference.....	130
Seznam grafů, obrázků a tabulek	139
Přílohy.....	141

Úvod

Cílem této práce je přehledně nastínit aktuální stav výzkumu v oblasti rozhodování. V teoretické části zejména popsat základní teorie, jakož i nejnovější trendy a kriticky zhodnotit stav poznání v této oblasti. Snažím se zachytit do jisté míry všechny zásadní aspekty rozhodování, čímž doufám pomohu čtenáři nahlédnout komplexitu rozhodování a lépe se zorientovat v tom, jak se vlastně dobře rozhodovat.

Na začátku teoretické části uvádím, co všechno obnáší rozhodování (Kapitola 1) a zvažuji nevyččené předpoklady, které jsou základem přemýšlení o rozhodování – svobodná vůle a hodnota svobody (Kapitola 2: Svobodné rozhodování). Poté se zamýšlím nad tím, proč se vlastně rozhodujeme. Jaké jsou naše cíle při rozhodování (Kapitola 3: Cíle rozhodování)? V další části se dívám na to, jak své kognitivní schopnosti při rozhodování využíváme, jaké jsou jejich limity a jak nám slouží intuice (Kapitola 4: Omezená racionalita). Poté se snažím popsat, jak funguje náš mozek při rozhodování, v čem jsou jeho silné a v čem slabé stránky (Kapitola 5: Rozhodování a mozek). Nakonec se dívám na to, jak nás vnější prostředí a individuální specifika ovlivňují při rozhodování (Kapitola 6: Vnější a vnitřní vlivy), a co se děje po rozhodnutí (Kapitola 7). V závěru teoretické části se zamýšlím nad tím, v jakém stavu je zkoumání rozhodování a nakolik je přínosné pro vědu, a hlavně, pro praxi rozhodování (Kapitola 8: Pomohou nám výzkumy v rozhodování?).

Empirická část popisuje tři výzkumné projekty, které vznikaly právě na základě současného vývoje v oblasti zkoumání rozhodování (Kapitola 9 až 12). Nakonec, předložím shrnutí aktuálních zjištění do praktických doporučení, která, jak doufám, pomohou čtenáři i v praktických aspektech každodenního rozhodování (Kapitola 13).

Teoretická část

1 Co je to rozhodování?

Tato práce se dívá na to, jak se rozhodujeme, je proto důležité ujasnit si, co to vlastně rozhodování je.

Rozhodování je volba mezi dvěma a vícero možnostmi jednání. Nejde o ledasjakou volbu, ale o záměrný výběr takové možnosti jednání (nebo nejednání), která přinese nejvíce žádoucí (nebo nejméně nežádoucí) výsledek (Skořepa, 2005).

Rozhodování tak můžeme odlišit od řešení problémů, což je proces, při kterém nejde o volbu mezi možnostmi, ale o hledání nejlepšího řešení (Skořepa, 2005). Ačkoliv tyto dvě aktivity na sebe v reálném světě často úzce navazují, a může být těžké je rozplést. Skořepova definice rozhodování poněkud oklešťuje. Omezuje jej na výsek času, kdy bereme různé možnosti, srovnáváme je podle toho, jak jsou pro nás žádoucí, a nakonec si jednu z možností vybíráme.

Takto omezený výsek by ale mohl být zavádějící pro pochopení celého problému rozhodování. Na rozhodování v širším smyslu lze pohlížet jako na proces, který má svou logickou posloupnost. Ačkoliv v reálném životě se jednotlivé fáze často prolínají, překrývají, iterují a jinak zamotávají, zjednodušeně lze rozhodování popsat v následujících 5 krocích (Janis a Mann, 1977):

1. vyhodnocení výzvy
2. mapování alternativ
3. zvažování alternativ
4. odhodlání k závazku
5. lpění na výběru i přes negativní zpětnou vazbu

Tento popis vznikl na základě kazuistik lidí, kteří úspěšně prošli důležitým rozhodováním, jako třeba přestat kouřit nebo zhubnout. V tom je jeho síla a zároveň i nedostatek. Tak například Janis a Mann (1977) považují za první krok vyhodnocení výzvy. Výzvu popisují jako událost nebo informaci, která má pro nás dostatečnou závažnost, abychom začali zvažovat změnu svého dosavadního jednání (nebo nejednání). Takováto událost nebo informace je často spouštěčem vědomého procesu rozhodování, není ale nutně jeho jedinou příčinou či prvopočátkem. Tak například,

dovedeme si představit, že k tomu, aby muž svou přítelkyni po několika letech soužití požádal o ruku, mohou vést konkrétní události – výzvy (třeba její těhotenství), ale také nemusí (může prostě tak řečeno dozrát čas, nemusí být zjevná vnější příčina).

Janis a Mann velmi správně poukazují na klíčovou roli předrozhodovací fáze, kterou je právě rozpor mezi našimi cíli či představami a aktuálním stavem. Pokud se náš cíl či představa dostávají do konfliktu s tím, co prožíváme, spouští se proces rozhodování. Tak například, pokud toužíme mít práci, která nás baví, ale máme potíže ráno vstát a donutit se jít do svého stávajícího zaměstnání, začínáme pozvolna uvažovat o tom, zda není načase něco změnit. Domnívám se tedy, že nejdůležitější složkou není nutně ona výzva, jak postulovali Janis a Mann (1977), ale právě očekávání – cíle a představy o tom, jací jsme, po čem toužíme, co potřebujeme, jaký chceme mít život.

Na druhou stranu Janis a Mann (1977) výborně zachytili, že rozhodnutí nekončí výběrem alternativy, ale doznívá pozvolna, jak se postupně odvíjejí jeho důsledky. V tomto smyslu může rozhodování trvat i léta. V poslední fázi rozhodování Janis a Mann (1977) mluví o lpění na rozhodnutí – závazku – navzdory negativní zpětné vazbě. Výtečně tak zachytávají jeden z možných průběhů. Nicméně výzkumy od té doby identifikovaly několik různých efektů, které sehrávají svou roli po rozhodnutí (více v kapitole 7 Po rozhodnutí).

Jiným nedostatkem popisování rozhodování jako procesu je, že zanedbává roli subjektu rozhodování. Rozhoduje se jedinečný člověk nebo skupina lidí, kteří mají své individuální styly a preference, ale také spoustu společných předpokladů, jako jsou kognitivní schopnosti, emoce ad. Pohled na rozhodování jako proces zanedbává i kontext (míru nejistoty, složitost a strukturu rozhodovací situace ad.), ve kterém se rozhodování děje.

V této práci se snažím zachytit do jisté míry všechny tyto aspekty rozhodování, čímž doufám pomohu čtenáři nahlédnout komplexitu rozhodování a lépe se zorientovat v tom, jak se lépe rozhodovat.

2 Svobodné rozhodování

2.1 Svobodná vůle

Jedním z hlavních premis naší společnosti je, že svoboda volby je žádoucí a snad i nutná podmínka naší svobody a štěstí. Svoboda volby - možnost svobodně se rozhodnout, zvolit si - je zcela neoddělitelná od našeho pojetí rozhodování. I nesvobodné rozhodování je určitě důležité pro přežití. I bez svobody je potřeba se rozhodovat tak, abychom zajistili přežití jednotlivce i lidstva jako celku. Přesto cítíme, že nesvobodné rozhodování není to pravé lidské rozhodování. Jsme subjektivně přesvědčeni, že typicky lidské rozhodování, to „pravé“ rozhodování, to rozhodování, které nám dává možnost realizovat se, je právě svobodné rozhodování. Věříme, že možnost svobodně si vybírat mezi různými možnostmi, nám přináší užitek, umožňuje nám dojít sebenaplnění (Fromm, 1993). Ať už jde o naplnění vlastních potřeb, nebo o naplnění svého potenciálu, nebo dokonce o naplnění smyslu našeho bytí (Aristoteles, 1999). Svobodné rozhodování je základní součástí moderní společnosti.

Co když bychom si nemohli svobodně volit? Podle Fromma existují dva důvody, proč si člověk nemůže svobodně zvolit. Buď mu to externí okolnosti, např. životní podmínky či společnost, neumožňují („freedom from“), anebo nedokáže svobodně volit, protože nemá schopnost svobodně volit („freedom to“) (Fromm, 1993). První důvod, tedy externí okolnosti s postupným bohatnutím rozvinutého světa stále více ustupují do pozadí. V průběhu historie dochází k pozvolnému uvolňování svobod. Neustále přidáváme další a další oblasti, ve kterých máme svobodu volby, kde nám společnosti či politické zřízení nevnučují předem vybranou možnost. Máme svobodu zvolit si své vůdce, vybrat si své partnery, vybrat si, kde budeme žít, zvolit si zda a kolik budeme mít dětí, co budeme studovat a co budeme dělat, pro koho budeme pracovat atd. atd. Údělem těch z nás, kteří měli to štěstí narodit se ve svobodné a relativně bohaté krajině, je vzít život do vlastních rukou a utvářet jej, tj. rozvíjet svou schopnost svobody v neustálém, každodenním rozhodování.

Co si někdy neuvědomujeme je, že každá další svoboda s sebou přináší i nejistotu, která má na naše prožívání zásadní dopady. Dokud je manžel vybrán rodiči, neneseme téměř žádnou odpovědnost za výsledek. Pokud rodiče vybrali špatného manžela, byla to chyba rodičů. Jenomže dnes už si mohou ženy vybírat manžela samy, mohou dokonce srovnávat vícero potenciálních partnerů a „vyzkoušet“ si s nimi žít, než se definitivně

rozhodnou. Nebo se nerozhodnou nikdy a prostě žijí „na hromádce“. Svoboda s sebou přináší odpovědnost a tedy nevyhnutně i úzkost, z nejistého výsledku. Svoboda a úzkost jsou dvěma stranami stejné mince. Mince, kterou Kierkegaard nazýval lidstvím (Kierkegaard, 1981).

Druhý důvod nesvobodného rozhodování je neschopnost se svobodně rozhodnout. Absolutní neschopnost svobodného rozhodování nastává, pokud nemáme svobodnou vůli. Svobodná vůle se zdá být zjevnou a neodmyslitelnou součástí našeho bytí. Je součástí našeho prožitkového světa. Naše lidská zkušenost zahrnuje zážitek svobodné vůle. Někde hluboko uvnitř víme, že pokud nám v tom nic nebrání (nejsme v podmínkách nesvobody), nebo se jí sami nevzdáme, dokážeme se svobodně rozhodnout.

Filozofové se od nepaměti zabývali tím, jak svobodná vůle vlastně vzniká. Prvním předpokladem jakékoliv svobodné vůle je existence kognitivních schopností. Schopností uchopit dvě nebo vícero možností a rozhodnout se mezi nimi (Steiner, 1999). To předpokládá odpoutání se od aktuálního okamžiku bytí a schopnost pohybovat se v představách do hypotetické budoucnosti a ve vzpomínkách do minulosti, která nám umožňuje jednat účelně a tudíž svobodně (Aristoteles, 1999).

Ale ani kognitivní schopnosti, ačkoliv nutným, nejsou dostatečným předpokladem pro to, abychom rozhodování přisuzovali svobodnou vůli. Vezmeme-li si za příklad nejmodernější počítače, zjistíme, že se také umí rozhodovat (na základě minulých zkušeností a s předpokladem o budoucích dopadech). Jejich volbu bychom však nepovažovali za výsledek svobodné vůle. Výsledky počítačových rozhodnutí mají oproti těm lidským jeden zásadní nedostatek, jsou plně předurčeny logickými operacemi. Zatímco lidské rozhodování není plně racionální a ani zcela logické, a sehrávají v něm roli i další aspekty našeho lidství, jakým je třeba naše jedinečné já, jeho preference, touhy a pocity. Jak to výstižně popsal Steiner (1999, s. 30): „My se však nespokojíme s tím, že vztahujeme vjem pomocí myšlení k pojmu, nýbrž vztahujeme jej také ke své zvláštní subjektivitě, ke svému individuálnímu já.“ Svobodná vůle je tedy projevem jedinečného subjektu myslícího a cítícího „já“, které se může rozhodnout. Jáství je tedy další prerekvizitou svobodné vůle.

Je pravda, že jako lidé jsme, pokud víme, na zemi jediní živočichové, kteří si uvědomují sama sebe a svou kontinuitu v čase natolik, abychom se mohli více či méně svobodně

rozhodovat. Povšimněme si však onoho slůvka „uvědomovat“. Již od dob Freuda víme, že nevědomí může mít na naše jednání silný vliv. Pokud je uvědomování si sama sebe a motivů, tužeb, důvodů a důsledků klíčovým aspektem svobodné volby, jak je to s nevědomými procesy, které naše rozhodování ovlivňují? Mám zde na mysli nejenom neuvědomované obsahy z minulosti, neuvědomované společenské konvence či obsahy Freudovského nevědomí, které jistě mají vliv na naše rozhodování. Co naše přirozenost, naše fyzická podstata?

Neurověda vnesla do otázky svobodné vůle jisté pochybnosti, když Benjamin Libet ve svých výzkumech ukázal, že v mozku dochází ke změnám elektrického náboje (tzv. readiness potential) 300-400 milisekund předtím, než si respondent uvědomí svůj úmysl jednat a dalších 200 milisekund předtím, než svůj záměr začne uskutečňovat (Libet, 1999). Zdá se, jakoby rozhodnutí v mozku padlo předtím, než si jej sami uvědomíme. Libet sám popírá, že by jeho výzkum potvrzoval biologický determinismus. Naopak, tvrdí, že oněch 200 milisekund je čas, kdy můžeme rozhodnutí svobodně přijmout nebo vetovat a postuluje tak svobodnou vůli jako schopnost říct ano či ne tomu, co za nás rozhodla evoluce. Jeho výzkum se setkal se značnou kritikou, zejména kvůli tomu, že jde o velmi zjednodušený model (Dennet, 2003).

Daniel Dennet (2003) ve své kritice nabízí naději, po které všichni jako svobodní občané prahneme. Biologický determinismus nelze redukovat na plně předvídatelný a zcela předurčený systém. Stejně jako partie šachu se odehrává v plně determinovaném poli a přitom každá je jedinečná a nepředvídatelná, i my lidé můžeme mít mozek, který rozhodne dřív, než si to uvědomujeme, a přesto být svobodní (Dennet, 2003). Tak nebo tak, to, čemu říkáme svobodná vůle, není zcela vědomý proces a je do jisté míry determinován nejenom naší zkušeností, společenskými normami, ale i naším biologickým aparátem, který proto musíme brát v potaz i při přemýšlení o svobodném rozhodování.

2.2 *Iluze kontroly*

Proč se nemůžeme vzdát víry ve svobodné rozhodování? V roce 1957 Curt Richter provedl několik zásadních výzkumů. Dal laboratorním potkanům ultimátum – plav nebo umřeš. V praxi to znamená, že je dal do nádoby s vodou, ze které nedokázali vylézt, a čekal, až se utopí. Odhlédnouc od etických otázek, podívejme se na zásadní přínos, který

tento experiment měl pro pochopení svobodného rozhodování. Richter zjistil, že i když byly jinak všechny podmínky stejné (stejná teplota a množství vody, stejný věk a fyzická hbitost potkanů), někteří potkani vydrželi plavat mnohem déle než jiní (Richter, 1957; Iyengar, 2010a).

Tyto výsledky tak přinesly nové otázky pro Richterův výzkumný tým. Mohou mít potkani odlišná přesvědčení o světě a životě? Mohou mít jinou psychologickou odolnost? Vytvořili další experiment. Tentokrát některé potkany dali do vody a poté je zase vytáhli. Tuto proceduru několikrát zopakovali. Pak přišel poslední pokus. Tentokrát je z vody již nevytáhli. Ukázalo se, že potkany, které předtím několikrát vytáhli, plavali nejdéle. Podle výzkumníků se naučili, že existuje naděje, věřili, že se opět objeví záchranná ruka experimentátora v bílém plášti, která je vytáhne (Richter, 1957).

To, co Richter ukázal, bylo průlomové a je kritické pro odpověď na otázku, proč se nemůžeme vzdát víry ve svobodné rozhodování. Tento experiment byl vlastně předchůdcem mnoha dalších výzkumů týmu Martina Seligmana, ze kterých vzešel koncept naučené bezmocnosti jako jednoho z kritických faktorů deprese (Iyengar, 2010a). Ukazuje nám, že naše zkušenost nás učí mít víru. Víru v to, že nás někdo zachrání, ale hlavně víru v možnost přežít. Víru, že situace není beznadějná, že pokud budeme plavat, že budeme-li se snažit, možná se objeví ruka, která nás zachrání. A potažmo víru, že můžeme mít alespoň částečnou kontrolu nad svým životem. Nedostatek kontroly, resp. víry v kontrolu nad svým životem, má pro nás zhoubné dopady (Gilbert, 2007). Naopak, pocit kontroly nám prospívá. Tak třeba Iyengar a spol. (2004) zjistili, že možnost rozhodnout nám dodává pocit osobní kontroly a vnitřní motivace, které souvisejí s psychologickými přínosy. Jako třeba, že nás úkoly víc baví, že dosahujeme lepších výkonů a stoupá naše životní spokojenost. To platí i pro zcela iluzorní možnosti volby.

Že jde opravdu o „pouhou“ víru v kontrolu, která odlišuje bezmocné od mocných, nikoliv o reálnou kontrolu, ukázal Seligman ve svých výzkumech naučené bezmocnosti (Maier a Seligman, 1976). Seligman a jeho kolegové třeba vystavili psy bolestivým, ale nebezpečným elektrickým šokům. Jedna skupina psů měla možnost šoky zastavit pohybem hlavy, druhá skupina tuto možnost neměla. Poté, co se naučili, že mají nebo naopak nemají kontrolu, se podmínky změnily. Obě skupiny psů, jednoho po druhém umístili do kóje, která byla rozdělená na dvě části. V jedné části byla podlaha elektricky nabitá, takže zvířata dostávala opět nepříjemné (ale ne nebezpečné) šoky. Druhá,

oddělená přepážkou, kterou ale mohli psi klidně přeskočit, byla úplně obyčejná. Psi, kteří se naučili bezmocnosti, se ani nepokusili přepážku přeskočit, prostě leželi a trpěli (Maier a Seligman, 1976; Iyengar, 2010a).

Naše touha mít věci pod kontrolou je pravděpodobně zakořeněná hluboko v našem evolučním dědictví, o čem vypovídá jednak experiment s potkany, ale také jiný experiment, tentokrát s čtyřměsíčními dětmi (Iyengar, 2010a). Děti měly na dosah provázek. Když za něj zatahaly, spustily si příjemnou hudbu. Jakmile se to děti naučily, experimentátoři spojení přerušili. Místo, aby si děti pouštěly hudbu samy, jim ji pouštěli výzkumníci. Dodrželi stejnou frekvenci a délku, jako když si hudbu děti pouštěly samy. Batolata přesto vykazovala známky nespokojenosti a smutku nad tím, že si nemohou hudbu pouštět samy. Prostě toužila věci kontrolovat. Možnost rozhodovat se je pro nás natolik důležitá, že se stává hodnotou sama o sobě (Iyengar, 2010a).

Možnost rozhodovat se o vlastním životě má dokonce vliv na naše štěstí a zdraví, jak ukázala Ellen Langer ve svém výzkumu v pečovatelském domě Arden House (Rodin a Langer, 1977). Pacienti v jednom patře dostali kytku, o kterou se měli starat a mohli si vybrat, který den se půjdou dívat na film. Pacienti v jiném patře dostali kytku, o kterou se starali ošetřovatelé a mohli se na film dívat v předem dané dny. Za několik týdnů byl rozdíl znatelný v dotaznících měřících well-being seniorů. Co je ale horší, po 18 měsících byl rozdíl znatelný i na úmrtnosti. Zatímco senioři bez kontroly měli 30% míru úmrtnosti, senioři, kteří měli možnost své okolí kontrolovat, jen 15% (Rodin a Langer, 1977; Mlodinow, 2008; Iyengar, 2010a). Podobné výsledky pozorujeme i tvář v tvář fatálním onemocněním. Studie Watson a spol. v Royal Marsden Hospital potvrdila, že pacientky s rakovinou prsu, které skórovaly výš na škále bezmoci a beznaděje, měly větší pravděpodobnost relapsu a také vyšší pravděpodobnost úmrtí do pěti let od měření (Watson et.al., 1999; Iyengar, 2010a).

Podobně Michael Marmot a kolegové v letech 1976-1978 prozkoumali, jaká je pravděpodobnost úmrtí v různých profesích. Naproti běžné představě manažera, který je v takovém stresu, že v pětáctyřiceti dostává svůj první infarkt, tato studie na 10 000 lidech ukázala, že manažeři mají nejvyšší věk dožití. Mohli bychom namítnout, že mají celkově zdravější životní styl, ale i když autoři studie eliminovali faktory jako kouření, obezitu a cvičení, zaměstnanci na nejnižším stupni hierarchie měli stále dvakrát vyšší pravděpodobnost úmrtí na infarkt (Marmot a spol. 1968). Zdá se, že pocit kontroly nad svým životem je to, v čem je rozdíl. Tím, že převezmeme kontrolu nad svým životem

(nebo alespoň uvěříme tomu, že nějakou máme), můžeme zlepšit své zdraví i well-being (Iyengar, 2010a).

Jenomže svobodné rozhodování není spásné, a někdy může být na škodu věci. Přesto se po světě šíří americké nadšení pro svobodné rozhodování (Schwartz, 2005). Sheena Iyengar (2010b) precizně formuluje tři předpoklady, se kterými individualistické kulturní dědictví USA operuje:

1. Pokud se mě to týká, musím mít možnost se rozhodnout sám za sebe, podle svých individuálních potřeb a preferencí
2. Čím víc mám možností, tím lépe si mohu vybrat (je větší šance, že najdu právě to ideální pro své jedinečné potřeby)
3. Nikdy se nevzdávám možnosti si vybrat

Takováto víra v neomylnost svobodného rozhodování ale není společná všem kulturním kontextům. Omezení svobody nemusí přinášet omezení vnímané kontroly. Sheena Iyengar (2010a) se ve svém výzkumu ptala 600 lidí po celém světě, příslušníků různé víry, a zjistila, že jejich víra, ačkoliv je omezovala v možnostech svobodného rozhodování, nesnižovala jejich pocit kontroly. Dokonce, příslušníci více fundamentalistických náboženství pociťovali větší naději a větší životní spokojenost. Zdá se, že omezení svobody v mnoha oblastech jejich života jim vlastně prospívalo (Iyengar, 2010a).

Vezměme si příklad domluvených svateb. Protože Indie je také pokroková země, podařilo se výzkumníkům Guptovi a Singhovi (1982) udělat následující výzkum. Udělali škálu prožívané lásky a tuto dali párům, které se braly z lásky a párům s domluveným sňatkem na začátku manželství a po deseti letech manželství. Zatímco ti, kteří se brali z lásky, získali na začátku skóre v průměru kolem 70 (z celkového skóre 91), páry domluvené dosáhly v průměru jen 58 bodů. Po deseti letech se ale situace proměnila. Páry, které se braly z lásky, klesly až na průměrných 40 bodů, zatímco domluvené páry naopak v průměru stoupaly na 68 bodů. Iyengar (2010a) uzavírá, že rozdíl nejspíš není v tom, zda si mohly svobodně zvolit, ale v tom, jaká měly očekávání od společného života.

To poukazuje na důležitý element rozhodování, který souvisí s kulturními rozdíly mezi individualistickými a kolektivistickými kulturami. Více kolektivistické kultury nekladou takový důraz na to, aby se za všech okolností rozhodovaly samy. Tak například Iyengar a Lepper ve svém výzkumu (2010b) srovnávali 7-9leté děti angloamerického a

asijskoamerického původu. Děti měly za úkol vyřešit sérii anagramů. Výzkumníci je rozdělili do tří skupin, první si mohla vybrat, které anagramy bude řešit a dokonce i fixu, kterou je bude řešit. Druhá skupina dostala anagramy přidělené od výzkumnice, která na ně při experimentu dohlížela. Třetí skupina dostala anagramy také přidělené, ale tentokrát jim bylo řečeno, že jim je předvybrala jejich máma. Angloamerické děti vyřešily nejvíc anagramů, když si je mohly vybrat, pokud je někdo vybral za ně, vyřešily jich méně bez ohledu na to, kdo je vybíral. Naopak asijskoamerické děti vyřešily nejvíce anagramů, když věřily, že jim je vybrala máma, a nejméně, když jim je vybírala výzkumnice. Asijskoamerické děti věří svým mámám (nikoliv však neznámým výzkumníci), že pro ně dobře vyberou.

Stejně tak kolektivistické kultury, jako jsou třeba ty východoevropské, vnímají jinak množství možností než individualistické kultury jako ta ve Spojených státech amerických. Při jednom výzkumu na Ukrajině Iyengar (2010a) účastníkům nabízel jako občerstvení Coca-Colu, Coca-Colu light, Pepsi, Sprite a několik dalších značek, celkem 7 různých limonád. Jeden účastník nabídku komentoval následovně: „No to je přece to samé...“ Iyengar (2010a) tento fenomén ihned experimentálně ověřila a opravdu, nabídku sedmi limonád kolektivističtější Východoevropané viděli spíše jako jednu možnost, zatímco individualističtější Američané ji měli za 7 alternativ (2010b). Vidíme, že kulturní rozdíly se projevují i ve vnímání šíře možností. Některé možnosti jsou si natolik podobné, že nepřinášejí přidanou hodnotu.

Když se možnosti stanou nerozeznatelné jedna od druhé, jejich množství může být paralyzující, jak ukazuje výzkum penzijních fondů v Americe. Iyengar a spol. (2004) srovnali, kolik lidí reálně vstoupilo do penzijního spoření ve své firmě s rozsahem nabídky penzijních fondů, které měli k dispozici. Výsledky jsou alarmující. Čím víc fondů, tím nižší účast. Nejvyšší účast byla při nabídce 2 fondů (75 % lidí se zapojilo), pokud bylo fondů víc než 30, účast výrazně klesala, až na své minimum 60 % pro nabídku 59 fondů. Od jistého množství jsou další možnosti spíše zátěží než přínosem (Iyengar a spol., 2004). Místo toho, abychom se rozhodovali lépe, jsme frustrovaní a rozhodování se spíše vyhýbáme, ačkoliv jde o zásadní rozhodnutí, které ovlivní třeba i kvalitu našeho života (Iyengar, 2010b).

Pokud tedy svoboda nespočívá v tom, kolik máme možností, nebo zda můžeme svobodně rozhodovat o všem ve svých životech, proč se vlastně rozhodujeme?

3 Cíle rozhodování

Proč se vůbec rozhodujeme? Ptala jsem se několika svých kolegů a dostala jsem zajímavé odpovědi. Jeden se rozhoduje, aby udržel věci v pohybu, aby se ve svém životě posouval dopředu a nestagnoval. Jiný říkal, že mu rozhodování slouží k tomu, aby mezi chaosem života našel svou vlastní cestu. Jedna kolegyně zachytila naši nemožnost se nerozhodovat, když řekla – rozhodnutí nerozhodovat se a nechat věci běžet, je také rozhodnutí, takže se vlastně rozhodujeme, jestli věříme více náhodě nebo svému úsudku.

Obecné pojetí říká, že rozhodování nám pomáhá nejlépe dosahovat našich cílů (Baron, 2008). Protože každá rozhodovací situace je jedinečná a každý člověk je individualita, je z principu věci nekonečné množství možných cílů, kterých se snažíme dosáhnout. Takovému cíli říkáme užitek. Jako první se proto podíváme na to, co nám o cílech rozhodování říká klasická teorie rozhodování: teorie očekávaného užitku.

3.1 Očekávaný užitek

Teorie očekávaného užitku je klasickou a mezi některými výzkumníky rozhodování (např. Baron, 2008) jako i mezi mnoha ekonomy, stále ještě normativní teorií rozhodování, vůči které se dodnes vymezují navazující teoretické i výzkumné snahy.

Teorie očekávaného užitku vychází z teorie pravděpodobnosti a vznikla v oblasti ekonomie (Sternberg, 2002). Zakládá se na definici rozhodování jako snahy maximalizovat dosažení kýženého cíle. Tímto cílem přitom může být cokoli, co má pro rozhodovatele hodnotu. Cíl rozhodování tak není možno zjednodušovat jen na peníze, a podle Barona (2008) ani na štěstí či spokojenost. Trochu neobratně je pro označení kýženého cíle v tomto kontextu používán termín užitek (utility), který může být zavádějící. Důvodem je fakt, že tato teorie se rozvíjela především na pomezí ekonomie a matematiky a tedy primárně v kontextu monetárních výměn při nákupu a prodeji (Baron, 2008; Sternberg, 2002). Baron (2008) však zastává názor, že užitek je míněna míra „dobra“ ve smyslu toho, co nám přináší maximalizaci našich cílů.

Teorie očekávaného užitku umožňuje srovnávat dva a vícero možností jednání, které vedou k různým možným výsledkům na základě hodnoty očekávaného užitku. Užitek výsledku (moje subjektivní preference) vynásoben pravděpodobností, že nastane, dává

očekávaný užitek. Jako první s tímto principem přišel Bernoulli (Skořepa, 2005). Pokud chceme srovnat vícero možností, je možné stejný postup opakovat pro každý možný výsledek a možnost s nejvyšším očekávaným užitekem je pak optimální volbou (LaBoeuf a Shafir, 2005; Uhlář, 1984).

Nejslavnějším příkladem takového srovnání je *Pascalova sázka*, ve které slavný matematik a filozof Blaise Pascal dospěl na základě očekávaného užtku k závěru, že z hlediska užtku je řídit se křesťanským řádem lepší volbou. Podívejme se na naše možnosti zobrazené v tabulce níže:

<i>Tabulka č. 1: Pascalova sázka</i>	Možné reality:	
	Bůh je	Bůh není
Možné jednání:	Možné důsledky:	
žít podle křesťanských norem	spasení	méně hédonický život
nežít podle křesťanských norem	věčné zatracení	hédonický život

(Baron, 2008)

Podle Pascala žít v souladu s křesťanským zákonem přináší větší užitek, protože jakkoliv malá je možnost věčného zatracení, její užitek je nekonečně negativní (Mlodinow, 2008).

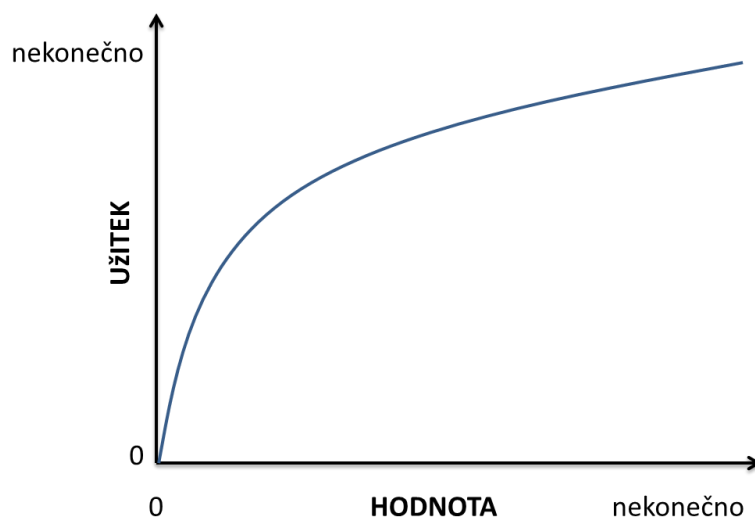
Výhodou teorie očekávaného užtku je, že zachycuje konfliktní povahu rozhodování. Z hlediska cílů mohou nastat tři různé situace konfliktu. Zaprvé, může docházet ke konfliktu mezi pravděpodobností dosažení cíle a jeho užtkem. Tak například získat zaměstnání u Googlu je velice prestižní, ale má menší pravděpodobnost než třeba získat zaměstnání u České spořitelny. Zadruhé, konflikt může nastat dvěma a vícero různými cíli, například při koupi auta musíme bilancovat mezi preferencí pro nízkou cenu a preferencí pro bezpečnost (nejbezpečnější auta nejsou zpravidla nejlevnější). A zatřetí, může dojít ke konfliktu cílů dvou či vícero lidí, například když toužíme jet na letní dovolenou k moři, ale manžel či manželka nesnáší vedro. Poslední uvedený rozpor lze vztáhnout na řadu rozhodnutí a také na rozhodování morální, politické a společenské (Baron, 2008). Díky tomu se model očekávaného užtku jeví jako funkční pro popis rozhodování různého typu.

Teorie očekávaného užtku navíc celkem dobře vysvětluje některá z matematického hlediska zdánlivě nelogická rozhodnutí. Vychází z principu, který postuloval Nicholas Bernoulli a zprávu o něm podal jeho bratranec Daniel Bernoulli v roce 1738 v podobě

příběhu známého jako Petěrburský paradox (Baron, 2008): představme si, že dostaneme nabídku házet mincí. Pokud napoprvé padne hlava, dostaneme 1 dukát. Pokud i napodruhé padne hlava, dostaneme další 2 dukáty. Pokud padne i napotřetí, dostaneme další 4 dukáty atd. Matematicky je očekávaný užitek nekonečný (pravděpodobnost při prvním hodu je 50 % a užitek je 1 dukát, takže očekávaný užitek je půl dukátu, při druhém hodu je pravděpodobnost 25 % a užitek 2 dukáty, takže očekávaný užitek naroste opět o půl dukátu a tak dále až do nekonečna). Za kolik byste prodali svou příležitost zaházet si mincí?

Zcela jistě by to nebylo nekonečně dukátů a tak na základě tohoto příkladu Bernoulli postuloval křivku očekávaného užitku pro finanční odměny jako přibližně logaritmickou a tedy konkávní. To znamená, že čím víc peněz máme, tím menší hodnotu pro nás další peníze mají, viz graf níže:

Graf č. 1: Křivka očekávaného užitku



Baron, 2008; Skořepa, 2005; Skořepa, 2006

Na druhou stranu, zatíženost matematikou, přesněji teorií pravděpodobnosti, teorii očekávaného užitku uzavřela pojetí, které by bylo přesněji deskriptivní. Přesná číselně vyjádřená pravděpodobnost a striktní matematická logika neumožňují tomuto modelu zachytit nuance lidského rozhodování. V reálném světě je pravděpodobnost lidmi vnímaná spíše jako slovní popis než přesné číselné vyjádření a je odhadovaná do značné míry intuitivně (tedy ne plně vědomě a ne na základě úplných dat o pravděpodobnosti výskytu). V praxi je nám tedy dostupné to, čemu psychologové říkají subjektivní pravděpodobnost (Anscombe, 1964; Uhlář, 2006).

Výzkum ukazuje, že ani širší pochopení užitku jako libovolného kýženého cíle (a ne pouze peněz či majetku), ani zavedení subjektivní (a ne objektivní) pravděpodobnosti, však teorii očekávaného užitku nedokáže dostatečně přiblížit realitě lidského rozhodování. Inherentním předpokladem teorie očekávaného užitku je totiž konzistence preferencí (Anscombe, 1964; Fishburn, 1970). Tak například pokud má někdo raději mléčnou čokoládu než hořkou, lze předpokládat, že tato preference má trvalejší charakter, a že bude konzistentně přiznávat vyšší subjektivní užitek čokoládě mléčné oproti čokoládě hořké.

V tomto jednoduchém případě je možné jistou míru konzistentnosti preferencí očekávat, ale jak poukazuje Anscombe (1964), teorie očekávaného užitku předpokládá takovou míru konzistence a jemného rozlišování mezi preferencemi, že není v lidských možnostech je dosáhnout. Vezměme si jako příklad krabičku s dvaceti různými bonbony. Je dost pravděpodobné, že pokud vás dnes požádám, abyste je seřadili od nejchutnějšího po nejméně chutný, nějaké pořadí vytvoříte. Jaká je ale šance, že vytvoříte úplně stejné pořadí i za týden? Nejenom, že není jasné, zda jsou naše preference konzistentní, ale i pokud by byly, je otázkou zda a jak jsou nám vlastně dostupné při rozhodování v takové míře detailu (Fishburn, 1970).

Mezi první výzkumníky, kteří poukázali na nekonzistentnost preferencí, patří Allais (1953). Vytvořil dvě sady rozhodnutí (viz tabulka níže).

Tabulka č. 2: Allaisův paradox část 1.

Situace 1				Situace 2			
Možnost A		Možnost B		Možnost C		Možnost D	
1 000 Kč	100 %	1 000 Kč	89 %	0 Kč	89 %	0 Kč	90 %
		5 000 Kč	10 %	1 000 Kč	11 %	5 000 Kč	10 %
		0 Kč	1 %				

Baron, 2008

Většina lidí v první situaci vybírá nižší, ale jistější variantu (A) a v druhém případě zase vyšší, ale riskantnější variantu (D). Volby varianty A a varianty D jednotlivě jsou přijatelné. Ale pokud jedna osoba vybere A a poté D, dostává se do rozporu se základním předpokladem teorie očekávaného užitku – stabilitou preferencí (Skořepa, 2005; Skořepa, 2006). Lépe to vidět, pokud tabulku přepíšeme tak, abychom v obou volbách vynechali pravděpodobnosti společné pro volby A a B (89% šance získat 1 000

Kč) a pro volby C a D (89% šance nezískat nic). Po transformaci je vidět, že volby jsou vlastně stejné a podle teorie očekávaného užítu při stabilních preferencích bychom měli vybrat volby A a C, nebo volby B a D, ale nikoliv A a D (Baron, 2008, Skořepa, 2006).

Tabulka č. 3: Allaisův paradox část 2.

Situační 1				Situační 2			
Možnost A		Možnost B		Možnost C		Možnost D	
1 000 Kč	89 %	1 000 Kč	89 %	0 Kč	89 %	0 Kč	89 %
1 000 Kč	11 %	5 000 Kč	10 %	1 000 Kč	11 %	5 000 Kč	10 %
		0 Kč	1 %			0 Kč	1 %

Baron, 2008

I přes značné nedostatky stále zůstává hlavním argumentem pro normativnost teorie očekávaného užítu její dlouhodobá výhodnost. Ekonomové neočekávají, že při každém rozhodování budeme hledat statistické údaje o pravděpodobnosti (třeba úmrtí na rakovinu plic v případě kuřáků). Přesto argumentem pro normativní aspekt této teorie zůstává, že pokud bychom každé důležité rozhodnutí (třeba alespoň politické a makroekonomické) dělali v souladu s teorií očekávaného užítu, museli bychom dlouhodobě a při větším množství takových rozhodnutí dosáhnout lepší maximalizace očekávaného užítu a tím i našich cílů (Baron, 2008).

Psychology začala teorie rozhodování zajímat v padesátých letech XX. století po vydání přehledové statě *Teorie rozhodování* Warda Edwardse v roce 1954 a knihy *Teorie her a ekonomické chování* od von Neumanna a Morgensterna v roce 1944 (Uhlář, 2006). Od té doby začal boom psychologických výzkumů v oblasti rozhodování, který se snaží najít model rozhodování, který by přesněji popisoval realitu rozhodování. Realita rozhodování se totiž jeví být v rozporu s tímto teoretickým ideálem. Vezměme si třeba fenomén nazvaný „counterfreeloading“. Mnoho zvířat preferuje si potravu „zasloužit“, než ji dostat jen tak. Toto je v protikladu s maximalizací užítu, protože dostat potravu bez námahy je přece maximalizace zisku při minimalizaci úsilí (Ariely, 2011). Přesto cílem výzkumu rozhodování zůstává úmysl najít způsob, jak se máme rozhodovat tak, abychom se přiblížili ideálu rozhodování - maximalizovat dosažení cílů, jak jej postuluje teorie očekávaného užítu.

3.2 Paradox rozhodování

Na procházce se filozof, který prochází kolem rozestavěné katedrály, zastaví u kameníků a ptá se jich, co dělají. První kameník mu odpoví, že tvaruje kámen do přesné podoby. Druhý kameník mu odpoví, že staví nádhernou katedrálu. No a ten třetí odpoví, že oslavuje Boha (podle Kay, 2011).

Krása tohoto příběhu je v tom, že všechny tři odpovědi jsou stejně validní, ale každá se vztahuje k jinému rámci. První k okamžitému cíli, druhá k širšímu nebo dlouhodobějšímu cíli, no a třetí ke smyslu celého snažení (Kay, 2011).

Vraťme se tedy k rozhodování. Teorie očekávaného užitku sice říká, že rozhodování je o maximalizaci, ale mlčí o tom, vzhledem k jakým cílům. Výzkum rozhodování je do značné míry zatížen touto nejasností. Co je tedy správným měřítkem optimálního rozhodování? Formální logika? Objektivní výsledek, jako třeba výše monetárních zisků a ztrát? Nebo jsou to dlouhodobější cíle, jako třeba stát se dobrým rodičem, nebo nejlepším hokejistou? Nebo až onen ultimativní cíl – prožít dobrý a šťastný život?

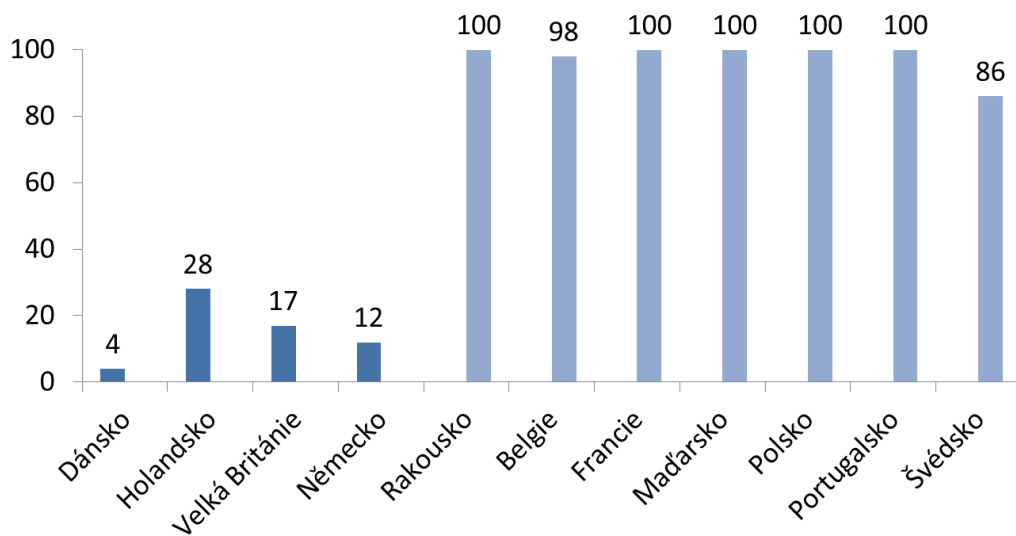
V praxi je možné se na jednotlivá rozhodnutí dívat ze všech těchto úrovní – na aktuální výsledky, stejně jako na vliv na dosažení dlouhodobých cílů, jako je sebenaplnění, a nakonec i na důsledky pro well-being jednotlivce či celé skupiny. Doposud byl důraz ve výzkumech rozhodování kladen na optima formálně logická a objektivní. Schwartz (2005) však ukazuje, že snaha maximalizovat pouze objektivní výsledky rozhodování, často koreluje s nižší životní spokojeností. Životní spokojenost je právě ústředním pojmem nového trendu v oblasti výzkumu rozhodování.

Mezi hlavní zastánce nového směřování při zkoumání rozhodování patří právě Barry Schwartz (2005), který svůj argument zakládá na frustraci, kterou přehnaná glorifikace svobodné volby v Americe lidem přinesla. Schwartz (2005) se domnívá, že jsme svobodným rozhodováním doslova zahlceni. Kromě toho, že dnes a denně se rozhodujeme, kam půjdeme na oběd, jestli si koupíme tuto nebo onu pohovku/tričko/tašku/atd., nově si vybíráme i to, jak si budeme spořit na důchod. Vybíráme si doktora i jakou metodou nás má léčit, a někteří si vybírají být bez lékařské péče, jako tomu je u domácích porodů nebo při odmítnutí očkování. Čím dál častěji si také vybíráme jak a kdy pracujeme (jestli pracujeme na plný úvazek, jestli pracujeme částečně z domova). Vybíráme si, jak projevit svou lásku (jestli se vezmeme, nebo spolu

budeme jen žít, kdy budeme mít děti a jak je skloubíme s naší kariérou). Vybíráme si svou víru (můžeme být nevěřící, nebo chodit do kostela, nebo být buddhisté, či špagetariáni). A nakonec se rozhodujeme, i kým vlastně jsme (úspěšná podnikatelka nebo psycholožka, nebo žena v domácnosti, aktivistka či konzervativní volič). Tam, kde kdysi existovala defaultní možnost – předem dané nastavení, očekávání – nyní čeká rozhodování. Kumulativní efekt všech těchto rozhodnutí nám podle Barryho Schwartze působí značný stres (Schwartz, 2005).

To, jak mnohá rozhodnutí odkládáme, nebo je necháváme na úřadech či organizacích, podporuje Schwartzův argument. Příkladem je tento graf:

Graf č. 2: Potenciální dárcové orgánů, %



podle Johnsona a Goldsteina, 2003

Na grafu vidíme některé evropské země a údaje o procentu jejich populace, která souhlasila být případně dárce orgánů, v nešťastné situaci alespoň zachránit darováním částí svého těla lidské životy (Ariely, 2008). Rozdíly mezi zeměmi jsou radikální, a pokud odpověď ještě neznáte, můžete začít spekulovat o roznoštích kulturních nebo ekonomických podmínek, které způsobily takto markantní rozdíly. Realita je ale mnohem pragmatičtější. Jediný rozdíl mezi zeměmi, které mají malé procento dárců a těmi, které mají téměř 100 % dárců, je nastavení procesu souhlasu. V zemích s vysokým procentem dárců je každý dárce, pokud se nerozhodne, že jím být nechce, kdežto v zemích s nízkým procentem potenciálních dárců nikdo není dárce, dokud se proaktivně nepřihlásí do dárcovského programu (Ariely, 2008).

Podle Barryho Schwartze je tento a podobné příklady známkou toho, že se stáváme lhostejnými. Pod náporom rozhodování o množství nedůležitých věcí se podle něj ztrácí fakt, že přicházíme o schopnost rozhodovat se o důležitých věcech v kontextu svých dlouhodobých cílů a životního štěstí. Musíme zůstat svobodným „rozhodovatelem“ (chooser), který aktivně přemýšlí o svých možnostech, reflektuje na důležitost rozhodnutí pro svůj život a jejich důsledky. Zkrátka, rozhoduje se uvědoměle a s vidinou dlouhodobých cílů (Schwartz, 2005).

V tomto kontextu Schwartz navrhuje, dívat se na rozhodování z hlediska dlouhodobějších cílů, na důsledky rozhodování pro lidský život ve smyslu životní spokojenosti a well-beingu jednotlivce a potažmo i celé společnosti. Jak říká Salecl (2013): „Ideologie rozhodování je velmi úspěšná v otevírání prostor pro myšlení a vytváření naší budoucnosti. Možnost volby je ale zároveň zúžňující, volba je spojená s rizikem a se ztrátami, které jsou nepředvídatelné. Proto je stále více a více oblastí, ve kterých si nevybíráme nic.“ Jak tedy štěstí a životní spokojenost promítnout do přemýšlení o rozhodování? Nejdříve se podívejme, co to vlastně to štěstí je.

3.3 Štěstí, životní spokojenost a well-being

Otázka životního štěstí je předmětem studia pozitivní psychologie a za poslední desetiletí zaznamenala rapidní vývoj. Hlavní problém této tematiky spočívá ve vlastní definici životního štěstí. Právě proto vzniklo několik prolínajících se pojmů, jako je životní spokojenost či well-being, které se teď pokusím trochu projasnit.

Štěstí, tak jak je používáno v běžném jazyce, má několik konotací. Jednou z nich je třeba „mít štěstí“, což je stav, kdy se šťastnou náhodou stane něco v náš prospěch. V tomto smyslu pozitivní psychologie o štěstí nehovoří (ostatně v angličtině se jedná o jiné slovo „luck“, které je odlišné od štěstí ve smyslu „happiness“). Další konotací štěstí je „být šťastný“, což se pojí primárně s pozitivním prožíváním, s kladnými emocemi. Když ale mluvíme o štěstí jako o měřítku pro své rozhodování, jistě se čistě požitkářská definice štěstí jeví jako nedostatečná. Jak píše Křivohlavý (2013, s. 10): „Pravdou je, že velká část našeho myšlení o štěstí se týká těch situací, kde zážitek štěstí je charakterizován výrazným, emocionálně silným, avšak krátkodobým fyziologickým projevem. Platí však i zde, že není štěstí jako štěstí. Existuje i štěstí, které je vážnější a hlubší povahy. Příkladem může být štěstí sochaře, který tvoří sochu či toho, kdo staví dům či píše

symfonii atp. U takovýchto projevů je již možno mluvit nejen o intenzitě, ale i o kvalitě štěstí. A právě na takovéto druhy štěstí, které mají někdy až celoživotní dosah, je v současnosti zaměřena pozornost v psychologických studiích...”

V tom, co všechno štěstí zahrnuje, se autoři liší. Například Nettle rozlišoval tyto tři složky štěstí: zaprvé potěšení, například při sexu nebo z jídla, zadruhé pocit uspokojení, například z dobře vykonané práce nebo dosažení svých cílů, a zatřetí kvalitu života, prosperitu nebo též pocit naplnění svého potenciálu (Nettle, 2005). Kahneman (1999) rozlišuje koncept subjektivního a objektivního štěstí, který rozlišuje objektivní hodnocení (na základě měření klíčových složek) od subjektivního (založeného na subjektivním vnímání prožitku). Kahneman (1999) se tak snaží překlenout rozdíl mezi tím, co pozorovatelně prožíváme, a tím, jak prožitek vyhodnocujeme, jako je tomu například v případě bolesti.

Redelmeier, Katz a Kahneman (2003) zkoumali prožitek bolesti v případě kolonoskopie. Při srovnání reálné bolesti, kterou pacienti prožívali se subjektivním prožitkem zákroku jako celku, se ukázalo, že celková míra bolesti nebyla hlavním ukazatelem subjektivního prožitku. Subjektivní prožitek se zakládal na nejextrémnějším prožitku a konečném prožitku. Byl tedy důsledkem srovnání nejvyšší míry bolesti se zbytkem prožitku a poslední míry bolesti s předchozí bolestí. Čím menší bolest na konci a čím méně vyčnívala nejvyšší míra bolesti nad ty ostatní, tím lepší celkový prožitek. Reálně tak, když prodloužíme kolonoskopickou proceduru, takže v součtu pacient prožívá více bolesti déle, ale s nižšími maximy a snižováním ke konci, bude se cítit lépe, což je paradoxní (Redelmeier, Katz a Kahneman, 2003).

Křivohlavý (2013) v podobném smyslu jako Kahneman, rozlišuje čtyři druhy štěstí:

Tabulka č. 4: Čtyři druhy štěstí

	Subjektivní zážitek dobrého pocitu	Objektivní projev (aktivita)
Vysoká míra vzrušení	Radost	Eudaimonia – dobrý výkon (v nadějném a smysluplném úkolu)
Nízká míra vzrušení	Spokojenost (klid mysli a vnitřní pohoda)	Vnitřní klid a rovnováha (bez zjevných vnějších projevů)

Křivohlavý, 2013

Z předchozího je jasné, že štěstí není možné redukovat na příjemné prožitky (Kay, 2011). Martin Seligman (2011), zakladatel pozitivní psychologie, rozlišuje štěstí ve smyslu

spokojenosti a well-beingu. Životní spokojenost byla jeho hlavní koncepcí v původní teorii autentického štěstí, ale jak ukázaly výzkumy, spokojenost příliš vysoce koreluje s aktuální náladou (až ze 70 % je determinována náladou), a je tedy příliš ovlivněna aktuálním afektivním stavem. Po těchto zkušenostech se Seligman rozhodl vyhýbat pojmu štěstí, který je podle něj zavádějící.

Proto ve své přepracované teorii už Seligman nemluví ani o životní spokojenosti ani o štěstí, nýbrž o well-beingu. Šolcová a Kebza (2013) navrhuje překlad osobní pohody, který dále používáme synonymicky s pojmem well-being. Well-being je pro Seligmana konstruktem, který není ekvivalentní štěstí a který sestává z pěti měřitelných komponent, čímž trochu koresponduje s Kahnemanovou (1999) snahou najít objektivní a nejenom subjektivní ukazatele štěstí. Jako takový je well-being součástí samotného konceptu zdraví, jak jej definuje Světová zdravotnická organizace¹ (Kebza, 2001; Mlčák, 2007). Seligman však varuje, že jím navržených pět měřitelných komponent well-beingu se nesmí redukovat na absolutní vysvětlení konceptu well-beingu (Seligman, 2011).

Ony měřitelné prvky well-beingu jsou podle Seligmana (2011) tyto:

1. pozitivní emoce
2. angažovanost (z anglického engagement, také závazek či zapojení se), kterou Seligman propojuje s konceptem flow
3. smysl
4. úspěch a
5. dobré vztahy

První, **pozitivní emoce**, jsou v souladu s tím, co už víme o pocitu štěstí, vztahují se tedy k pozitivnímu emocionálnímu prožívání, jako jsou radost a nadšení, ale také třeba láska či vděčnost. Výzkumy potvrzují, že pozitivní emoce přispívají k well-beingu. Pozitivní emoce podle výzkumníků nejlépe predikují dlouhodobý pocit štěstí (Kebza, 2005). Tak třeba vyšší míra prožitků vděčnosti se pojí s vyšším optimismem a životní spokojeností (Křivohlavý, 2007). Pozitivní emoce mají dokonce vliv na zdraví. Seligman (2011) uvádí studii Gregory Buchanana, ve které výzkumníci ukazují, že optimismus významně snižuje riziko kardiovaskulárních onemocnění. Pozitivní emoce posilují i naši imunitu, třeba proti infekční chřipce, jak ukázal Sheldon Cohen ve svém experimentu (Cohen a spol., 2006). Cohen participantům vstříkl virus chřipky, ještě předtím jim ale změřil míru

¹ Definice zdraví Světové zdravotnické organizace (WHO) z roku 1948 vymezuje zdraví jako stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody (well-being) (Kebza, 2001).

pozitivních emocí. Ukázalo se, že lidé s vysokou mírou pozitivních emocí chřipku chytí méně často než ti s průměrnou a ještě méně než ti s nízkou mírou pozitivních emocí. Cohen se podíval i na opačný proces – vztah negativních emocí k imunitě. Zjistil, že negativní emoce měly jen malý vliv ve srovnání s pozitivními emocemi (Cohen a spol., 2006; Seligman, 2011). Není to tedy tak, že nesmíme prožívat vztek nebo strach, pokud chceme být šťastní a zdraví, ale musíme prožívat hodně radosti a lásky.

Mohlo by se zdát, že odpovědí je vyhledávat co nejvíce podnětů, které nám způsobují požitky. Ale u požitků dochází k rychlé adaptaci (požitek ztrácí na síle) a tak brzo vyprchá. Moudří lidé od nepaměti vědí, že kontrola nad vlastním prožíváním je předpokladem pro to, aby mohl být člověk šťastný (Csíkszentmihályi, 2008). Internalizovat kontrolu nad svým štěstím tkví v ovládnutí vlastní mysli, co vpustíme do svého vědomí a jak s těmito informacemi naložíme, je v naší moci a ovlivňuje, jak se cítíme. Jak píše Haruki Murakami: „Bolest je nevyhnutelná, ale utrpení je naše volba“ (2009).

Příkladem je studie Fausta Massimina z milánské univerzity. Ptal se paraplegiků, převážně mladých lidí, kteří v důsledku zranění přišli o cit v rukách i nohách, jak vnímají tuto událost. Zajímavé je, že jejich odpovědi byly dvojaké. Většina svůj úraz vnímala jako nejhorší a zároveň nejlepší, co se jim v životě stalo. Ti, kteří svůj stav vzali jako výzvu, kterou chtějí zvládnout, nastolili ve svém životě jasný směr a cíl, překonat svá omezení a zase žít (Csíkszentmihályi, 2008).

V souvislosti s pozitivní psychologií se proto dnes stále víc mluví o „mindfulness“ – schopnosti kontrolovat, co se v naší mysli děje, jak naše mysl filtruje a interpretuje vnější okolnosti. V tomto smyslu je „mindfulness“ hlavní prerekvizitou pozitivních emocí, je totiž dovedností, která nám umožní záměrně prožívat pozitivní emoce více, a to i přes negativní podněty, které přináší nekontrolovatelný vnější svět (Csíkszentmihályi, 2008).

K tomu, abychom aktivně prožívali více pozitivních emocí, existuje mnoho různých přístupů. Seligman nabízí některá cvičení, která podporují třeba vděčnost nebo uvědomění pozitivních emocí. Já osobně se věnuji dvěma technikám, které podporují „mindfulness“ a mají původ ve východní filozofii, a to jsou jóga a meditace. Ale možností je mnoho, od různých sportů a cvičení (např. tai chi), přes školení pozitivního myšlení, nebo pomoc v rámci psychoterapie či koučování, až po zen-buddhistické

meditace. Každý si může vybrat cestu, která lépe vyhovuje jeho osobním preferencím. V první řadě je však nezbytné si uvědomit, že tuto dovednost vůbec potřebujeme.

Druhým elementem osobní pohody podle Seligmana (2011) je **angažovanost**. Angažovanost je příznakem specifické lidské aktivity. Csíkszentmihályi (2008) jí definuje jako důsledek optimálních prožitků aktivity – prožitků flow. Flow je stav, při kterém jsme zcela ponořeni do toho, co děláme, na ničem jiném v ten moment nezáleží a naše aktivita nám dělá takovou radost, že ji děláme i přes různé překážky a nepohodlí. Je cílem sama o sobě. Csíkszentmihályi (2008) ji nazývá autotelickou, vykonávání dané činnosti je samo o sobě cílem.²

Optimální zkušenost – neboli flow – je popisována velmi podobně napříč pohlavími, etnickými skupinami i kulturami. Je stejná pro obyvatele západní Evropy či afrického pralesa (Csíkszentmihályi, 2008). Fenomenologicky (prožitkově) má flow několik komponent: děláme něco, co má jasný cíl, takže to lze dokončit, máme pocit, že je to v našich možnostech a že to máme pod kontrolou, dokážeme se plně soustředit, ponoříme se do aktivity jakoby bez námahy a ztrácíme pojem o svém já (já ztrácí na důležitosti, v popředí pozornosti je aktivita, kterou děláme), ztrácíme pojem o čase (čas plyne mimoděk), a v průběhu dostáváme okamžitou zpětnou vazbu (Csíkszentmihályi, 2008).

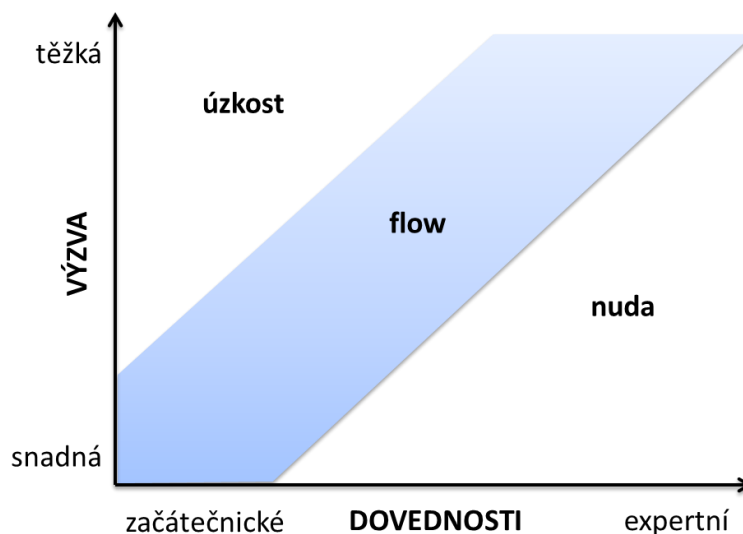
Flow zážitky tak, jak je definuje Csíkszentmihályi (2008), lze najít v jakékoliv oblasti života, od pohybu, sportu, hudby, přes čtení, filozofování, diskutování až po práci. Zajímavé ale je, jak v západní kultuře práci vnímáme. Většina lidí na otázku, co by dělali nejraději, odpoví, že by raději měli volno, než byli v práci, aby se mohli věnovat svým koníčkům a zálibám, nebo jen tak odpočívat. Ale když je požádáte, aby jmenovali flow prožitky, budou nejčastěji jmenovat ty, které zažily v práci (Csíkszentmihályi, 2008). V tomto ohledu nyní můžeme pozorovat v pracovní psychologii nový trend – firmy se snaží vytvářet prostředí, které aktivně podporuje prožitky flow při práci.

Jak tedy připravit ve svém životě maximum flow zážitků? Prvním krokem je klást si cíle. Cíl nás musí nutit překročit komfortní zónu ve svých schopnostech, ale nesmí nás dostávat do přílišné úzkosti. Je tedy na hranici našich aktuálních možností. Nikoliv však

² To ovšem neznamená, že tato aktivita je dobrá morálně nebo eticky. Je sama o sobě cílem, protože obohacuje život daného člověka, ale může se jednat o aktivitu morálně či eticky nesprávnou (například zloděj může zažívat flow při krádeži apod.).

objektivně, ale subjektivně. Jedná se tedy o situaci, kdy vnímáme výzvu svým možnostem, která ale příliš nepřekračuje naše vnímané možnosti, viz graf:

Graf č. 3: Flow



Csikszentmihályi, 2008, s. 74

Zadruhé, abychom se ponořili plně do dané aktivity, je potřeba záměrně k ní nasměrovat veškerou svou pozornost. Vezměte si rozhovor s někým blízkým. Pokud mu nevěnujeme plnou pozornost, snadno ztratíme kontext nebo spojení, snadno se dostaneme do situace, kdy mu radíme, aniž by o to stál, nebo mu říkáme něco, co ho nezajímá. No a nakonec, je potřeba mít disciplínu a odhodlání. Mysl je vrtkavá a pozornost se snadno vyčerpá, nebo nás vyruší vzpomínka na něco, co musíme udělat, nebo něco nepříjemného co nás čeká. I pro prožitky flow je důležité umění vést svou mysl (Csikszentmihályi, 2008).

Třetím elementem osobní pohody je podle Seligmana (2011) **smysl**. Jak napsal John Stuart Mill ve své autobiografii (Mill, s. 74): „Nikdy jsem nezapochyboval o tom, že štěstí je měřítkem všeho jednání, zejména ke konci života. Ale teď vím, že tento cíl je možno dosáhnout pouze nepřímo. Jenom ti jsou šťastní, kdo zaměří svou mysl na něco jiného než vlastní štěstí: na štěstí druhých, na rozvoj lidstva, nebo na nějaké umění, které není prostředkem, ale samo o sobě je cílem. Zaměřením na něco jiného, najdeme štěstí jakoby mimochodem“.

Smysl, tedy cíl přesahující sebe sama, je až překvapivě silným motivátorem. Mnoho výzkumů ukazuje, že je silnějším motivátorem než peníze. Ariely s kolegy se rozhodli

význam smyslu pro motivaci ověřit. Navrhli experiment, ve kterém lidé skládali dokola stejnou stavebnici lega. Za první dostali 2 dolary a za každou další vždy o 11 centů méně než za tu předchozí. Některým jejich výtvary experimentátor před očima opět rozebíral (s vysvětlením, že nemá dost stavebnic pro další účastníky). Jiné nechal skládat a pouze je upozornil, že po skončení je bude muset rozebrat. Ti, kterým výtvary před očima rozebírali, tedy ti, kteří byli svědky bezesmyslnosti své aktivity, v průměru postavili 7,2 stavebnic a vydělali 11,52 dolaru. Naproti tomu ti, kteří se s bezesmyslností nemuseli přímo konfrontovat, postavili v průměru 10,6 stavebnic, vydělali 14,40 dolarů, a většina (65 %) stavěla, i když jejich výnos klesl pod jeden dolar za poskládanou stavebnici (Ariely, 2011).

Dokud nejsme konfrontováni s bezesmyslností své práce, i přes ubývající peníze, dokážeme se motivovat k další aktivitě. Zdá se to zřejmé, ale přitom tento efekt často podceňujeme. Když se Ariely ptal lidí, jak si myslí, že tento experiment dopadne, typicky dotázaní odhadovali, že nebýt konfrontovaný s bezesmyslností svého počínání, zvýší výkon, ale podceňovali o kolik (Ariely, 2011).

Čtvrtým elementem osobní pohody podle Seligmana (2011) je **úspěch**. Úspěch jako třeba dosažení kýženého cíle nebo ocenění od kolegů či blízkých je jednak zdrojem pozitivních emocí, ale je také jakousi podporou pocitu sebehodnoty a sebevědomí. Úspěch je funkcí talentu a mnoha náhodných událostí v našich životech (Mlodinow, 2008). Oba tyto faktory jsou ale mimo naši kontrolu. Naštěstí je tu přece ještě jeden faktor, který máme pod kontrolou a který přispívá k úspěchu – vytrvalost. Vytrvalost nám pomůže rozvinout talent³ a pomůže nám vytrvat tváří v tvář nepříjemným okolnostem. Vytrvalost může řádově zvýšit naše šance na úspěch. Jak říká Seligman (2011), jde o násobky, ne součty.

Pátým a posledním elementem osobní pohody podle Seligmana (2011) jsou **dobré vztahy**. Kvalitní a láskyplné vztahy jsou oporou našeho well-beingu. Lidé, kteří ztratí pozitivní sociální vztahy, obvykle strádají. Neznamená to, že čím víc vztahů, tím líp, ale opora v dobrých vztazích je pro well-being nepostradatelná. Dobré vztahy můžeme proaktivně rozvíjet a budovat (Lehrer, 2010; Seligman, 2011).

³ Známé je pravidlo 10 000 hodin, které identifikoval Anders Erickson ve svém výzkumu houslistů. Zjistil totiž, že virtuosové se od průměrných houslistů liší především počtem hodin hraní. V případě virtuosů šlo o 10 000+ hodin (Gladwell, 2009; Seligman, 2011).

Paradoxem je, že dlouhodobé vztahy znamenají omezení naší tak těžce vydané svobody. Abychom zachovali dobré vztahy, musíme dělat kompromisy, přizpůsobovat se a brát při svém rozhodnutí v potaz preference a potřeby druhých (Schwartz, 2005). Takováto omezení svobody ale mohou být prospěšná pro naše štěstí.

Existují samozřejmě i další pojetí well-beingu kromě té uvedené výše. Kebza a Šolcová (2003) například uvádějí dimenze osobní pohody podle Ryffové a Keyesové: sebepřijetí, pozitivní vztahy, autonomie, zvládání životního prostředí, smysl života a osobní rozvoj. Tak třeba vyšší, ale stále ještě realistické sebehodnocení, které Seligmanova koncepce opomíná, prokazatelně přispívá k pocitu osobní pohody (Kebza, 2005). Další pojetí osobní pohody rozlišují například vnitřní a vnější faktory osobní pohody. Zvažují se také osobnostní charakteristiky jako protektivní aspekty osobní pohody. Sem patří třeba duševní stabilita, extraverte a vnitřní lokalizace kontroly (Kebza, 2005). Některé koncepce do osobní pohody zahrnují i tělesnou zdatnost (Kebza a Šolcová, 2003; Kebza, 2005). Kvůli rozsahu práce zde nebudu zabíhat do podrobností dalších konceptů well-beingu.

Přes dosavadní různost koncepcí well-beingu se uskutečnilo několik zásadních pokusů měřit well-being nejen na osobní úrovni. Jak jsme na tom jako společnost? Ekonomický přístup k měření well-beingu se opíral především o HDP. Ukazuje se ale, že pokud je smyslem našeho snažení šťastnější život, peníze jsou jen částí rovnice. Země s vyšším HDP mají rovněž vyšší životní spokojenost, ale jen do jisté míry. Toto jako první odhalil Easterlin a vešlo to ve známost jako Easterlinův paradox. Jakmile HDP překoná jakousi základní hladinu zajišťující dostatečnou míru komfortu, je potřeba stále více a více peněz k tomu, aby stoupla i životní spokojenost, křivka přestává růst a zplošťuje se (Proto a Rustichini, 2013; Seligman, 2011). Je to podobné jako při očekávaném užitku, mám-li tisíc korun, další tisícovka mě potěší, mám-li sto tisíc korun, další tisícovka mě stěží zaujme.

Huppert a So (2009) se proto pokusili well-being změřit v rámci Evropského sociálního průzkumu. Tady jsou položky průzkumu, které byly součástí dotazníku, a které vyhodnocovali:

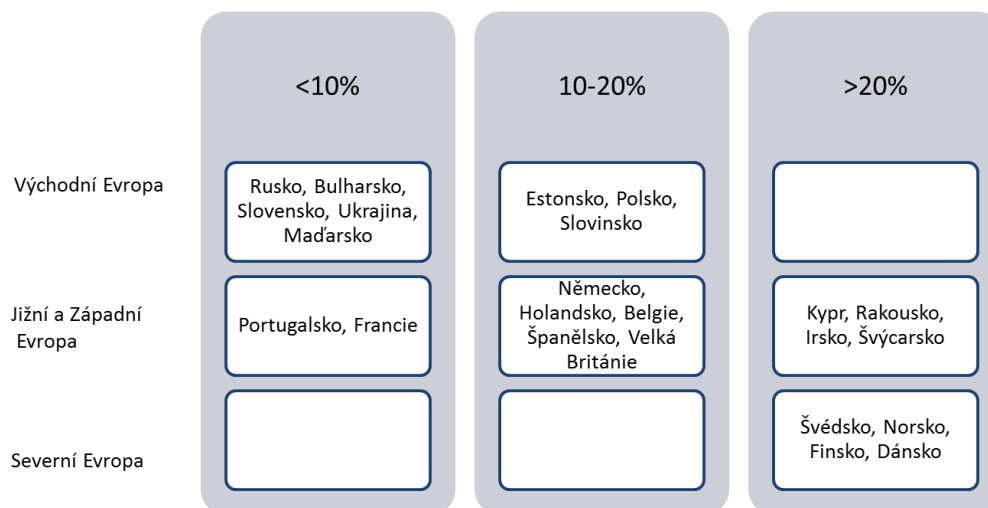
Tabulka č. 5: Well-being v Evropském sociálním průzkumu

Pozitivní emoce	Když vezmete všechno dohromady, jak šťastný jste?
Angažovanost	Rád/a se učím nové věci.
Smysl	Obecně cítím, že to, co v životě dělám, je hodnotné a přínosné.
Sebehodnota	Obecně mám ze sebe dobrý pocit.
Optimismus	Jsem vždy optimistický/á ohledně své budoucnosti.
Resilience (odolnost)	Když se mi v životě něco nedaří, trvá mi dlouho, než se z toho vzpamatuji. (hodnoceno obráceně)
Dobré vztahy	V mém životě jsou lidé, kterým na mně opravdu záleží.

Huppert a So, 2009, s. 3

Jak ukázaly výsledky (viz obrázek níže), nejlépe dopadli v osobní pohodě Seveřané, nejhůře na tom byly země východní Evropy. Zdá se tudíž, že rozhodně máme co zlepšovat. Co to tedy znamená pro naše rozhodování?

Obrázek č.1: Prevalence well-beingu podle Evropského sociálního průzkumu 2006



Huppert a So, 2009, s. 4

3.4 Rozhodování a well-being

Rozhodování je neuvěřitelně mocné, dává nám moc rozhodovat o svém životě. Rozhodování je prostředek svobody (Iyengar, 2010a). Podobně to vidí i Nikolas Rose, který říká, že „moderní lidé nemají jenom svobodnou volbu, ale povinnost svobody, porozumět a realizovat své životy v jednotlivých rozhodnutích. Interpretují svou

minulost a sní o své budoucnosti v termínech výsledků svých rozhodnutí“ (Rose, 1999, s. 87).

Rozhodování má svou instrumentální funkci. Můžeme se dobře rozhodnout a dosáhnout tak lepších výsledků, dosáhnout svých cílů. To je také, kam směřuje většina výzkumů rozhodování, jestli se rozhodujeme správně a objektivně lépe (Schwartz, 2005). Rozhodování má však i další funkci. Schwartz (2005) ji nazývá funkcí expresivní. Za předpokladu, že se rozhodujeme svobodně, se naše rozhodnutí stává nástrojem sebevyjádření a dovoluji si tvrdit i sebeformování. Svobodné rozhodování nám umožňuje stát se aktivním agentem ve světě, vytvářet svůj svět a utvářet sebe samotné, mít pocit kontroly nad sebou a nad světem. Z tohoto hlediska má svobodné rozhodování zásadní psychologickou funkci (Schwartz, 2005).

Pokud rozhodování je hlavním činitelem toho, jak své životy utváříme, nabízí se well-being jako další měřítko efektivnosti lidského rozhodování. Zatím víme jen málo o tom, jak spolu rozhodování a životní spokojenost interagují. Výzkumy říkají o vlivu rozhodování na životní štěstí následující. Samotná možnost rozhodovat je kritická pro psychickou pohodu i fyzické zdraví, jak potvrdily různé výzkumy, např. Langerové výzkum v pečovatelském domě, nebo Marmontova studie manažerů (Iyengar, 2010a).

Na druhou stranu příliš mnoho možností při rozhodování, ačkoliv se podle výzkumů zdá, že je vyhledáváme, je zahlcující a vede spíše k odkládání rozhodnutí nebo k pochybnostem o výsledku. Jak píše Iyengar a Lepper (2000), více možností se nám jeví přitažlivější, ale klade na nás větší nároky, cítíme větší odpovědnost a protože výběr se s počtem možností komplikuje, zažíváme často větší frustraci při rozhodovacím procesu. Nakonec častěji litujeme svého rozhodnutí. Podobně je tomu i u lidí, kteří k rozhodování mají tendenci přistupovat se snahou maximalizovat svůj užitek. Takzvaní „maximizeři“ srovnávají všechny možnosti, žádné předem neeliminují a často díky tomu dosáhnou lepších výsledků (třeba práci s lepším platem), ale cítí se podobně jako lidé vystaveni přehrší možností – frustrování, zklamání, nejistí (Schwartz, 2005).

Rozhodování zjevně má potenciál náš well-being jak zvyšovat, tak snižovat a naše znalosti o faktorech, které prospívají a které škodí, jsou zatím omezené. V rámci nového trendu výzkumů rozhodování, se klade větší důraz nejen na objektivní výsledky, ale také subjektivní spokojenost s rozhodováním.

4 Omezená racionalita

Ať už se na rozhodování díváme prizmatem užitku nebo štěstí, kognitivní stránka je při rozhodování nepochybně kritická. Tradiční koncepce rozhodování jej popisují jako snahu racionální stránky v nás spoutat iracionální stránku. Tomu odpovídá už Platónská podobizna mysli jako vozataje se dvěma koňmi. Mysl je onen pomyslný vozataj, který vede vůz tažený dvěma koňmi. První je poslušný – tím je rozum – ale ten druhý je divoký a nezkrotný, tím jsou naše emoce (Lehrer, 2010).

Předpokladem možnosti svobodného rozhodování jsou nepochybně naše kognitivní schopnosti. Nelze se rozhodovat bez schopnosti zpracování a vyhodnocení informací o dostupných alternativách. To je ale zároveň kámen úrazu teorií rozhodování a zejména té nejklaštější - teorie očekávaného užitku. Teorie očekávaného užitku přeceňuje naše kognitivní schopnosti, očekává, že naše mysl dokáže poměrně přesně vyhodnotit desítky, ne-li stovky různých alternativ, jenomže realita je taková, že naše racionální mysl má své limity.

Hlavním nedostatkem teorie očekávaného užitku je, jak již bylo řečeno, že nepopisuje realitu lidského rozhodování. Prvním pokusem o přiblížení teorie rozhodování realitě byla teorie uspokojování („satisficing“) postulovaná Herbertem A. Simonem v 50. letech minulého století (Uhlář, 2006). Simon chtěl vymanit teorii rozhodování z plně racionálního ekonomického modelu odlišením *homo economicus* od *homo sapiens sapiens* – běžného člověka, který se chová omezeně racionálně, protože jeho kognitivní kapacita je limitovaná (LaBoeuf a Shafir, 2005; Sternberg, 2002). Podle Simona tak omezená racionalita znamená, že naše snaha není o maximalizaci užitku (ať si pod ním představujeme jakýkoliv cíl), ale o dosažení uspokojivého výsledku – „satisficing“ (Uhlář, 2006).

Herbert A. Simon tak jako první pojmenoval, co o sobě všichni víme, ale neradi přiznáváme. Že naše kognice má limity, že naše pozornost se unaví a naše operační paměť neudrží příliš mnoho informací. Ale jak moc jsou naše kognitivní schopnosti vlastně omezené?

Vezměme si experiment Shiva a Fedorikhina (1999). Tito účastníkům řekli sedmimístné číslo a požádali je, aby si jej zapamatovali⁴. Někteří si měli pamatovat všech 7 cifer, jiní

⁴ sedmimístné kvůli známému 7 ± 2 , výzkumně určenému jako limit operační paměti

pouze 2. Poté měli účastníci přejít do další místnosti. Co ale nevěděli, bylo, že na chodbě potkají experimentátora nesoucího občerstvení, který jim nabídne dort nebo ovoce. Ti, co si pamatovali sedmimístné číslo, si většinou vzali dort, zatímco ti, co si pamatovali pouze dvě cifry, si dali spíš ovoce. Podle Shiv a Fedorikhina ti, kteří si vzali dort, podlehli. Jejich sebeovládání bylo ochromeno a stačilo na to zahltnout operační paměť sedmiciferným číslem (Shiv a Fedorikhin, 1999). Stačí sedmimístné číslo k vypnutí našeho racionálního vozataje?

Co když lidi zahltneme množstvím informací, ale ne irelevantních, jako tomu bylo v předchozím pokusu, ale takových, které se týkají toho, o čem se rozhodují. Dokáží je zpracovat lépe? Experiment provedený Andreassenem (Lehrer, 2010) naznačuje, že ne nutně. Studenti MBA na MIT si měli vybrat portfolio cenných papírů, do kterých měli investovat. První skupina měla k dispozici plné informace včetně možnosti poradit se s experty, zatímco druhá skupina měla k dispozici pouze informace o stavu jejich portfolia cenných papírů. Zdálo by se logičtější, že skupina s více informacemi by měla dělat lepší rozhodnutí, ale druhá skupina pracující s minimem informací vydělala dvakrát tolik. Přemíra informací byla na škodu, protože studenty rozptylovala a odváděla jejich pozornost od důležitých ukazatelů (Lehrer, 2010).

Toto je pouze laboratorní experiment, ale realita je podobná. V roce 1994 publikovali Jensen a spol. svou studii o přínosu nukleární magnetické rezonance (NMR) při diagnostice potíží páteře (Jensen a spol., 1994). Jensen a spol. (1994) rozeslali ortopedům snímky páteří pacientů, kteří neměli žádné potíže. Tito lékaři správně našli na snímcích degenerativní změny na obratlích, nesprávně je však považovali za patologické a vyžadující léčbu (tito pacienti žádné reálné obtíže ani bolesti neměli). Autoři tak ukázali, že NMR sice poskytuje mnoho informací o stavu obratlů, ale zahlcuje lékaře informacemi, které nejsou prediktorem obtíží, jsou nadbytečné. V praxi je taková informace častým důvodem pro indikaci invazivních zákroků. NMR tedy poskytuje tolik dat, že je těžké z nich vybrat ty podstatné (Jensen, 1994).

Naše kognitivní omezení mají také vliv na to, jak prožíváme rozhodování v případě, že možností je víc, než jsme schopni zpracovat. Nejslavnější je studie Sheeny Iyengar a Marka Leppera (2000) s nabídkou džemů. V supermarketu nabízeli k ochutnání buď 6 džemů s různou příchutí (kiwi, meruňka apod.) nebo 24 džemů různých chutí. Až 60 % návštěvníků se zastavilo při větší nabídce a pouze 40 % při menší nabídce. Přitahoval je větší výběr. Jenomže 30 % těch, kteří ochutnávali z menší nabídky, si džem opravdu

koupilo, oproti pouhým 3 % těch z širší nabídky. Širší nabídka byla příliš náročná na srovnávání alternativ a vedla k frustraci a odkládání rozhodnutí (Iyengar a Lepper, 2000). Tento efekt se objevil v různých studiích a v různých kontextech. Týká se všech rozhodnutí, kde je vícero alternativ, které se nám těžko rozlišují.

Tíže důkazů pro omezenou kognitivní kapacitu je nepopiratelná a to díky H. A. Simonovi. S jeho konceptem omezené racionality výzkum v rozhodování nabral nový směr. Výzkumníci se zaměřili na to, jak se reálně rozhodujeme, nakolik jsme čistě racionální při využívání své omezené kognitivní kapacity, a nakolik využíváme intuitivních vodítek. Vznikl tak koncept rozhodovacích heuristik.

4.1 Rozhodovací heuristiky

Naše smysly nás klamou v různých ohledech a právě výzkum optických iluzí se stal předlohou výzkumu „rozhodovacích iluzí“ nazývaných heuristiky (Sternberg, 2002). Díky Allaisovi, Simonovi a dalším bylo identifikováno množství iracionalit v našem rozhodování.

Co to tedy jsou rozhodovací heuristiky? Jsou to zkratky, intuitivní úsudky, které umožňují rychle a efektivně najít východisko při složitém rozhodování (Kahneman a Frederick, 2005). Průkopníky v této oblasti byli Kahneman a Tversky, kteří se domnívali, že zkratky sice urychlují rozhodování, ale také jej systematicky zkreslují. Mezi první identifikované heuristiky patřily dostupnost a ukotvení (Kahneman, 2002; Gilovich a Griffin, 2002).

4.1.1 DOSTUPNOST

Zkusíme-li odhadnout, co ročně způsobí více autonehod, alkohol za volantem nebo zvěř na cestě, je možné, že použijeme heuristiku dostupnosti. Pátráme ve své paměti po instancích jednoho nebo druhého typu a na základě jejich dostupnosti se snažíme odhadnout jejich pravděpodobnost (Schwartz a Vaughn, 2005; Kahneman a Frederick, 2005). Heuristiku dostupnosti popisuje tento proces: pokud máme odhadnout pravděpodobnost nějaké události, řídíme se dostupností podobných instancí v naší paměti (Thaler a Sunstein, 2009). Heuristika dostupnosti tedy předpokládá, že pokud

naše paměť pracuje spolehlivě, čím častěji jsme danou událost zažili nebo o ní slyšeli, tím častěji se nejspíš děje, a tím snáze si takové případy vybavíme. Takže podle vybavnosti můžeme usuzovat na pravděpodobnost takové události (Schwartz a Vaughn, 2005; Schwartz, 2005). Vezměme si třeba příklad Kahnemana a Tverskeho (Sternberg, 2002). Máme 2 000 anglických slov. Kolik z nich končí na –ing? Jiné skupiny se ptaly, kolik z nich má –n– jako předposlední písmeno? První skupina dávala dvojnásobně vyšší odhady, prostě proto, že slova končící na –ing se lépe vybavují. Máme pro ně kategorii – jsou to slovesa v průběhovém tvaru, kdežto pro slova s –n– jako předposledním písmenem samostatnou kategorii nemáme, a proto se nám hůře vybavují⁵.

Bohužel je spousta případů, kdy nejdostupnější vzpomínka není ta, která má nejvyšší pravděpodobnost (Gilbert, 2007). Jak ukázal Neisser ve svém výzkumném snažení, naše paměť není objektivní databází vzpomínek, ale naopak. Je značně subjektivní a má rekonstruktivní charakter, takže pokaždé, když si vzpomínku vybavujeme, rekonstruujeme ji, a tak se může po čase i zásadně změnit (Schultz, 2011).

Navíc, emočně nabitě vzpomínky mají tendenci být dostupnější a přesvědčivější, než emočně neutrální vzpomínky. Díky tomu může heuristika dostupnosti vést k fatálním následkům. V jednom experimentu Reyes a spol. (1980) zinscenovali proces, ve kterém porota dostala stejné množství důkazů pro vinu i pro nevinu. Jedna strana důkazů byla vždy předkládána neosobně, fakticky (například: ten popelářský vůz jsem špatně viděl ve tmě, protože byl šedý). Druhá strana pak barvitě s emočním nábojem (například: byl jsem si jistý, že to byl popelářský vůz, protože byl šedý a šedá dobře kryje špinu). Zvítězila většinou ta strana, která předkládala důkazy s emočním zabarvením (Reyes a spol., 1980). Barvitost zkrátka hraje roli v tom, jak situaci interpretujeme, navozuje v nás totiž více emoční nastavení a vede k vyšší míře soucítění (Mlodinow, 2008; Ariely, 2011).

4.1.2 UKOTVENÍ

Ukotvení obecně funguje následovně: když máme něco odhadnout, třeba množství nebo velikost, vezmeme si nějakou známou kotvu a s ní srovnáváme množství nebo velikost dané věci (Thaler a Sunstein, 2009). Třeba když jsem nedávno nakupovala cibuli

⁵ Logicky samozřejmě musí být slov s –n– jako předposledním písmenem více než těch končících na –ing, protože slova s –n– jako předposledním písmenem zahrnují množinu –ing a zároveň i další slova splňující tuto podmínku.

na farmářském trhu a u pokladny s váhou byla dlouhá fronta, vzala jsem si do jedné ruky mléko a do druhé sáček cibule, abych odhadla, zda už jí mám kilo. Mléko mi sloužilo jako kotva, litr mléka váží podobně jako kilo cibule. To je takzvaně dobrá kotva, protože je pro odhad relevantní. Bohužel někdy ukotvíme své odhady na zcela irelevantních informacích. Notoricky známý je tento příklad: řekněme si poslední trojčíslí svého telefonního čísla a poté zkusme odhadnout, kdy vojska Attily Huna vyplnila Evropu. Výzkumy ukazují, že poslední trojčíslí telefonního čísla má vliv na odhad této historické události, ačkoliv je pro něj zcela irelevantní (Thaler a Sunstein, 2009).

Ukotvení funguje v různých situacích, ve kterých odhadujeme hodnoty nebo jakékoliv numerické informace (Chapman a Johnson, 2002). Například cenová hladina. Zvykneme si na cenovou hladinu místa, kde žijeme, a když se přestěhujeme, tato kotva funguje dále. Zůstane platná pro cenu, kterou jsme ochotni zaplatit třeba za nový dům, ačkoliv v novém městě může být cenová hladina realit úplně jiná, jak zjistili Simonson a Loewenstein (podle Arielyho, 2009). A tak je heuristika ukotvení důvodem, proč má každý obchod neustále něco ve slevě. Snaží se ukotvit, že předtím bylo toto zboží dražší a teď nám ho tudíž nabízejí výhodněji (Schwartz, 2005).

Bohužel, jak zjistil Ariely (2009), kotva přetrvává, i když se ji snažíme změnit. Účastníci jeho výzkumu byli vystaveni první kotvě, buď dostali 90, nebo 10 centů za poslech nepříjemné zvukové nahrávky. Poté výzkumníci ověřili, že kotva zafungovala – zeptali se jich, kolik by jim museli zaplatit, aby si nahrávku poslechli znovu. Kotva opravdu fungovala, lidé s vyšší kotvou by si za poslech stejné nahrávky nechali zaplatit víc, než ti s nízkou kotvou. Poté přišla na řadu druhá kotva. Nabídka tentokrát byla 50 centů pro všechny. Přesto při dalším dotazu, kolik by jim museli zaplatit, aby si znovu vyslechli druhou nahrávku, první kotva převážila a rozdíly přetrvávaly. Pak přišla třetí kotva. Účastníci tentokrát dostali obrácenou kotvu než v první fázi, ti, co původně dostali nízkou, teď dostali vysokou a naopak. I přesto, původní kotva přetrvala (Ariely, 2009). Heuristika ukotvení tak může pomoci, máme-li k dispozici relevantní kotvu, ale pokud je kotva irelevantní, může nás ovlivnit zavádějícím způsobem.

4.2 Rozhodovací předsudky

Rozhodovací předsudky patří k dalším fenoménům, podobným výše popsaným heuristikám, na které výzkumníci při popisu rozhodování narazili. Rozhodovací předsudky se liší od předsudků tak, jak je známe v běžném hovoru nebo i v sociální psychologii. Podobnost spočívá v tom, že svým způsobem ovlivňují to, jak volíme mezi různými alternativami na základě předem daných konceptů. Jsou však mnohem podobnější heuristikám, pomáhají nám totiž rychle vyhodnotit dostupné alternativy a rozhodnout se.

Jako první se podívejme na efekt **statusu quo**. Jedná se o preferenci stávajícího stavu před změnou (Griffin a Tversky, 2002). Preference pro status quo tak reprezentuje naše obavy ze změny. Stávající stav je vždy o trochu víc žádoucí prostě jenom proto, že už nastal. Status quo může vést k úsměvným důsledkům. Tak například jedna studie v osmdesátých letech minulého století ukázala, že profesori na univerzitách za celý svůj život téměř nezměnili alokace svého důchodového spoření. Navíc, ti z nich, kteří se do důchodového spoření přihlásili ještě za svobodna a určili jako obmyšlenou osobu svou mámu, obmyšlenou osobu často nezměnili ani po dvaceti letech, ačkoliv již byli ženatí a měli děti (Thaler a Sunstein, 2009). Je dobré vědět, že status quo nás při zvažování alternativ vede k přeceňování stávajícího stavu.

Dalším častým předsudkem je **efekt utopených nákladů**. Efekt utopených nákladů nás vede k tendenci investovat více, pokud jsme již v dané věci investovali nebo se angažovali (Griffin a Tversky, 2002). Arkes a Blumer (1985) tento efekt prokázali v mnoha svých výzkumech. Jedním z nich je tento: představte si, že jste ředitelem letecké společnosti, která investovala 10 milionů do výzkumného projektu. Cílem bylo vytvořit letadlo, které nebude detekovatelné běžným radarem. Už jste projekt téměř dokončili, když jiná firma přijde na trh s nedetekovatelným letadlem. Navíc se zdá, že jejich letadlo je rychlejší a ekonomičtější než to vaše. Měli byste dokončit projekt a investovat do něj zbývající milion?

Většina lidí řekne, že ano. To by samo o sobě nebylo tak zajímavé, pokud by neexistovala jiná varianta příběhu. Taková, ve které zatím žádná investice neproběhla, otázkou je pouze, zda investovat 1 milion do takového projektu. Většina řekne ne (Arkes a Blumer, 1985). Dostáváme se tak k efektu utopených nákladů, naše ochota investovat

roste s předchozí investicí ve snaze z již utopených nákladů získat alespoň nějaký benefit. Bez utopených nákladů bychom do mnoha projektů neinvestovali.

Z hlediska čisté logiky by předchozí náklady neměli být odůvodněním pro rozhodnutí o budoucnosti (Johnston, 2003). Ačkoliv je nutno podotknout, že pokud jde o investici takřečeně lineární (čím víc investuji, tím blíž jsem cíli, jako třeba při učení se nové dovednosti), utopené náklady poskytují dobrý ukazatel o pozici, ve které se rozhodovatel nachází. Efekt utopených nákladů na rozdíl od předchozích dvou předsudků je obvykle spojován s finančními rozhodnutími, ale netýká se pouze jich. Tak například efekt předchozích rozhodnutí ohledně svého jednání se také promítá do volby našich přesvědčení (Schultz, 2011). V empirické části práce se podíváme na to, zda je tento efekt zobecnitelný i na časová rozhodnutí.

Jiným velmi častým předsudkem je **efekt potvrzení**. Máme tendenci hledat potvrzující informace, a nikoliv vyvracející důkazy (Van Haeke, 2007). Tak například vezměme Wasonův experiment (1960). Účastníci měli za úkol zjistit, jakým pravidlem se řídí sekvence čísel, přičemž její první tři čísla jsou 2, 4, a 6. Pokud jste jako většina účastníků, ptali byste se, zda do sekvence patří i čísla jako 8 a 10 a odpověď by byla ano, ale nepomohla by vám odhadnout, jakým pravidlem se sekvence řídí. Pravidlo je totiž, že je vzestupná, takže do ní patří i třeba čísla 7 a 9.

Tento efekt je velmi častý (Schultz, 2011). Vědecká komunita, minimálně od dob Karla Poppera, ví, že falzifikace je často mnohem efektivnější cesta k vědění. Jenomže potvrzení je naším přirozeným nastavením, jak zjistil Gilbert (1991). Ve svém experimentu předložil účastníkům několik pravdivých a nepravdivých tvrzení. Hned poté je rozptýlil jiným úkolem, aby viděl, zda je první reakcí víra nebo naopak pochybnost. Ukázalo se, že lidé měli tendenci věřit nepravdivým tvrzením více, pokud byli hned po přečtení rozptýleni, než pochybovat o pravdivých tvrzeních. Zdá se tedy, že přirozenou první reakcí je věřit a teprve pak se dostavuje pochybnost (Gilbert, 1991).

Efekt potvrzení má bohužel neblahé dopady na některé oblasti našeho života. Tak například Moseley a spol. (1996) ukázali, že artroskopická chirurgická operace kolena není nutně účinnější než placebo efekt. Ve své studii srovnával pacienty po ortopedické operaci a po placebo operaci (domnělé ortopedické operaci). Po zveřejnění výsledků studie se vznesla vlna protestů proti etičnosti a vědeckosti Moseleyho zjištění.

S etičností to jistě je složitější (zejména pokud jde o placebo operace), ale výzkum byl proveden vědecky a ukázal, sílu potvrzení.

Dalším častým předsudkem je **přehnaný optimismus**, který nás vede k přílišnému optimismu při předvídání budoucnosti (Griffin a Tversky, 2002). Tímto nám umožňuje pouštět se do projektů i přes předchozí frustrující zkušenosti. Výzkum dokonce ukazuje, že přehnaný optimismus stoupá s mírou nejistoty v dané situaci. Čím nejistější, tím optimističtější jsme (Armor a Taylor, 2002). Vezměme si třeba svatbu. Manželství je komplexní a hodně nejistý podnik. Rozvodovost u nás je kolem 50 %, přesto těsně po svatbě neuslyšíte z úst novomanželů téměř žádné pochybnosti o tom, že jejich manželství je na celý život. Druhé manželství je tak podle některých výzkumníků trumfem přehnaného optimismu nad zdravým rozumem (Thaler a Sunstein, 2009).

4.3 *Další slepá místa*

Heuristiky a předsudky jsou dva typy fenoménů, kdy v rámci své omezené kognitivní kapacity přecházíme k intuitivnímu vyhodnocování informací tak potřebných pro dobré rozhodování. Existují i další slepá místa, ve kterých se dopouštíme intuitivních a proto někdy nelogických úsudků.

Tak třeba **nakládání s pravděpodobnostními údaji**. Tady nejde ani tak o limity kognitivní kapacity, jako spíš o nedostatečné pochopení pravděpodobnosti. Mlodinow (2008) uvádí například testování DNA, které je běžnou součástí soudních procesů. Experti uvádějí, že pravděpodobnost shody dvou vzorků je 1 k miliardě. To je velmi příznivá informace, ale není pravdivá v praxi. V reálném světě vzorky zpracovávají lidé v laboratořích a tyto laboratoře a jejich zaměstnanci mohou způsobit chybu. Odhady expertů na chybovost laboratoří, které vzorky zpracovávají, jsou až 1 %. Tedy jeden z každé stovky vzorků může být špatně zpracován, zaměněn nebo jinak porušen. To je ovšem úplně jiná míra pravděpodobnosti a DNA najednou není tak jednoznačný a hodnověrný důkazný materiál, za jaký se obecně považuje (Mlodinow, 2008).

Jiným příkladem nesprávného úsudku v rámci určování pravděpodobnosti je inverze pravděpodobností známá jako „chyba žalobce“. Pravděpodobnost, že pokud nastane A, nastane i B, není stejná jako pravděpodobnost, že pokud nastane B, nastalo i A. Příkladem je případ Sally Clarkové. Její první dítě umřelo na syndrom náhlého úmrtí v 11

týdnech po narození. Paní Clarková poté opět otěhotněla a měla druhé dítě. To rovněž umřelo na syndrom náhlého úmrtí v 8 týdnech po narození. Na základě těchto podezřelých okolností (dvě úmrtí na stejnou příčinu) byla zatčena a odsouzena. Jediným důkazem proti ní byl expertní odhad pravděpodobnosti dvou úmrtí na stejný syndrom v jedné rodině: 73 milionů ku jedné⁶. Nejenom, že syndrom náhlého úmrtí má ekologické i genetické faktory, takže se nejedná o nezávislé jevy⁷, ale jde o zcela chybný přístup. Podle Mlodinowa (2008) není správné někoho odsoudit na základě malé pravděpodobnosti, že to neudělal. Pokud vůbec použít pravděpodobnost v takovémto případě, tak ve srovnání s pravděpodobností alternativního vysvětlení, v tomto případě vraždy. Dvojitá vražda je přitom podle expertního odhadu 9krát méně pravděpodobná než náhodné úmrtí na syndrom náhlého úmrtí dvakrát v jedné rodině (Mlodinow, 2008).

Dalším, tentokrát kognitivním limitem je naše tendence **hledat vzorce**. Podívejte se na tento seznam X a O. Je náhodný?

```

OOOXXXXXOOOXXXXOOOXXOOXOOOXXXOOXOOOXXXX
OOOXOOXOXOOOXXOOXOOOXXOOXOOXOXOXOXXXX
OOOXOOXOXOOXOXOOXOOXOXOXOXOOXOXOOOXX
XXXOOOXXOOXOXOOOXXOOXOXOXOOXOOOXXOOXXX
OOOXXXXXOOOXXXXXXOOXOXOOXOOXOOOXXXX

```

(Mlodinow, 2008)

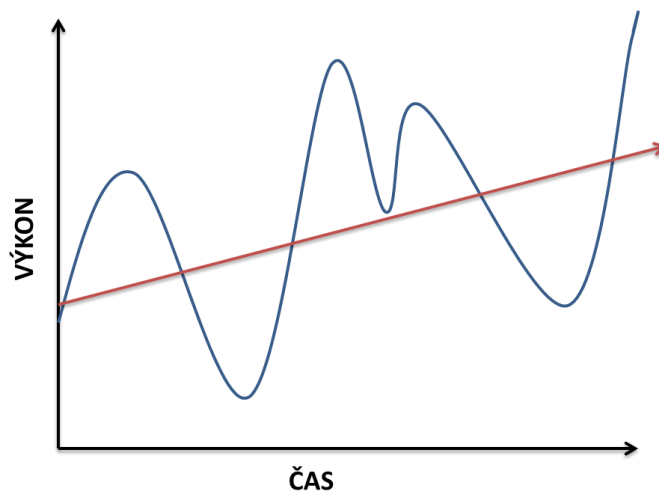
Pokud jste řekli, že není, protože jsou v něm pravidelné vzorce, nechali jste se nachytat. Máme tendenci hledat vzorce tam, kde nejsou (Van Haecke, 2007). Hledáme je i tam, kde předem víme, že jde o náhodné události jako třeba při sázení na ruletu (Kay, 2011). Tak například přeceňujeme schopnosti lidí, i když by ke svému úspěchu přišli zcela náhodou. Vezměme si předpovědi 10 000 finančních analytiků (předpokládejme, že každý rok mají 50% šanci správně předpovědět vývoj na finančním trhu), pak nutně alespoň 10 z nich vydělá každý rok po dobu 10 let. Takové lidi často v médiích glorifikujeme a obdivujeme jejich úžasnou schopnost předvídat finanční trhy, jenomže z velké části jde o důsledek jednoduché pravděpodobnosti, nikoliv jejich schopností (Gigerenzer, 2014a).

⁶ pravděpodobnost úmrtí dítěte na syndrom náhlého úmrtí je 8 543, expert je vynásobil tak, jak se správně počítá pravděpodobnost dvou na sobě nezávislých událostí, $8\,543 \times 8\,543 = 72\,982\,849$

⁷ pravděpodobnost těchto dvou úmrtí, kterou měl expert uvést, je spíš jedna ku 2,5 milionu

Gilovich, Vallone a Tversky (1985) si všimli, že výjimečné vzorce často vidíme třeba ve výkonnosti sportovců. V basketbalu se sérii dobrých tref říká „horká ruka“ a je považována za výsadu nejlepších střelců. Když se ale Gilovich, Vallone a Tversky (1985) podívali na data, zjistili, že jsou zcela náhodná. Jako v každém výkonu i u basketbalistů se projevila regrese k průměru, tedy efekt toho, že kdykoliv se výkon na chvíli vychýlí k lepším výsledkům, musí se vzápětí zase zhoršit a naopak (Mlodinow, 2008). Podívejme se na obrázek níže:

Obrázek č. 2: Regrese k průměru



Jak vidíme na obrázku, aktuální výkon v čase kolísá. Chvilí stoupá a chvíli zase klesá. Jeho výkyvy mohou být větší nebo menší, ale po každém zlepšení přijde zase zhoršení a naopak. Výkon totiž kolísá kolem průměru, který s tréninkem dlouhodobě pozvolna stoupá.

Tento experiment také dobře dokladuje naši tendenci ve věcech hledat řád: experimentátoři vytvořili bludiště tvaru T, ve kterém jedna polovina měla 60% šanci na získání odměny, zatímco druhá jen 40%. Potkani se to brzo naučili a drželi se půlky, ve které odměna přicházela častěji. Naproti tomu lidé ve své verzi bludiště se neustále snažili „pochopit systém“, hledali vzorce, místo aby přijali, že jde o prostou náhodu. Skončili s úspěšností 52 %, tedy méně, než co dosáhli potkani (Lehrer, 2010, s. 88).

Podobně jako při hledání vzorců nakládáme i s daty. Snažíme se z malého množství informací vysuzovat co nejvíce. Tak třeba na základě celkového dojmu máme tendenci vysuzovat o člověku další charakteristiky. Tak úspěšné lidi považujeme za nadprůměrně

nadané a naopak neúspěšné lidi za málo nadané (Kay, 2011). Jde o takzvaný „**zákon malých čísel**“, což je parafráze opravdu platného zákona velkých čísel.

Zákon velkých čísel formulovaný Jakobem Bernoullim byl průlomem v teorii pravděpodobnosti, protože umožnil otočit celý dosavadní přístup. Zákon velkých čísel vlastně říká, že když budeme mít dostatečně velký vzorek pozorování, můžeme s určitou mírou jistoty říct, jaká je povaha daného jevu. Tak například pokud se zeptáme dostatečného počtu voličů, koho budou v dalších volbách volit, můžeme s rozumnou mírou pravděpodobnosti odhadovat výsledek dalších voleb. Statistici dokáží při vybrané míře jistoty (nebo spíš nejistoty) a chyby měření určit, kolika lidí se musíme zeptat, abychom výsledek voleb přiměřeně odhadli. V reálném životě však nemáme čas ptát se stovek lidí a proto se spoléháme na dostupná data a ta mohou být zkreslující (Mlodinow, 2008).

Tak například v případě ředitele nakladatelství. Takový ředitel nakladatelství dělá spoustu rozhodnutí o tom, jaké knihy vydají nebo nevydají v dalším roce a často i dvou. Pokud bude ředitel na své pozici 3 roky, jak můžeme usuzovat na jeho schopnost či neschopnost? Realisticky je první rok úspěch vydavatelství ještě dědictvím předchozího ředitele, teprve druhý rok se začne projevovat vliv nového ředitele. Takže ze tří let maximálně dva můžeme považovat za jeho úspěchy či neúspěchy. Dva roky ale nic nevypovídají o jeho dlouhodobé úspěšnosti (jak jsme viděli při regresi k průměru). Bohužel, to nám často nebrání takového člověka propustit s tím, že je neschopný (Mlodinow, 2008).

Ale je indukce na základě malého počtu dat opravdu tak neefektivní? Vezměme si tento příklad (Schultz, 2011). Doplněte větu: „Žirafa měla dlouhý...”

a) ...jazyk b) ...let z Keni c) ...čas problémy s drogami

Je to triviální úkol, který jsme na základě indukce schopni vyřešit v několika vteřinách, i když jsme žirafu ani její jazyk třeba nikdy neviděli. Pravdou je, že malý počet dat je méně spolehlivý než velký, ale je do jisté míry reprezentativní reálné hodnotě (Surowiecki, 2005).

Další slepou skvrnou našich kognitivních možností je **sebecentričnost**. Jsme přirozeně středem svého světa. To je částečně důsledkem lepší sebeznalosti. O sobě, svém jednání, svém výkonu a svých pohnutkách víme nepoměrně více, než o druhých (Iyengar, 2010a). Sebecentričnost je pro nás přirozený stav, své působení na světě

začínáme jako 100% sebecentričtí, ve své vlastní perspektivě (Van Hacked, 2007). Například čtyřleté děti se nedokáží přenést do perspektivy někoho druhého. Vezměme si klasickou úlohu o Sally a Ann. Výzkumníci nechali děti sledovat následující příhodu. Sally je v pokoji a odloží si čokoládovou tyčinku do košíčku. Poté, co odejde, vejde do pokoje Ann a čokoládovou tyčinku před Sally schová do skříňky. Čtyřletí respondenti na otázku „Kde bude Sally hledat svou čokoládovou tyčinku“ odpoví „Ve skříňce“, čímž prokáží, že nejsou schopni vnímat příběh z perspektivy Sally, která o přemístění tyčinky z košíčku do skříňky neví (Schultz, 2011).

Do jisté míry sebecentričnost přetrvává až do dospělosti. A tak když se respondentů zeptáme, zjistíme, že téměř všichni se považujeme v mnoha ohledech za minimálně průměrné nebo spíše nadprůměrné. Jsme lepší než průměrní řidiči, lepší než průměrní žáci, a jsme i nadprůměrně objektivní ve svém hodnocení (Schultz, 2011). Faktem je, že jsme si více podobní, než si přiznáváme. V tom je také skrytá příležitost pro lepší rozhodování (viz Kapitola 13: Jak se dobře rozhodovat).

4.4 *Síla intuice*

Leonard Mlodinow se jako mnoho dalších odborníků domnívá, že „lidská intuice není vhodná pro situace, které zahrnují nejistotu...“ (Mlodinow, 2008, s. ix). Má tím na mysli především situace, které zahrnují operace s pravděpodobnostmi, a které, jak jsme viděli, nejsou naší silnou stránkou. Existuje mnoho situací, ve kterých se rozhodujeme intuitivně, ne plně promyšleně, ani ne zcela v souladu s formální logikou. Heuristiky, předsudky a další slepá místa vedly výzkumníky v oblasti rozhodování k závěru, že tyto intuitivní metody jsou suboptimální, že jde o iracionální postupy, které je nutné popsat a pokud možno minimalizovat jejich nežádoucí dopady.

Jenomže, jak v posledních letech ukazuje Gigerenzer a další, heuristiky mohou být v praxi velmi efektivní. Podle těchto výzkumníků není problémem výzkumů rozhodování v podmínkách nejistoty nejenom jejich zaměření na simulace a srovnávání s nereálnými očekáváními formální logiky, ale i samotný předpoklad, že můžeme odhadovat pravděpodobnosti. Slovy Taleba (2008), v reálném světě jsou jediná místa, kde je pravděpodobnost vůbec možné dovodit, a to jsou kasina. Všude jinde můžeme pravděpodobnosti odhalit pouze zkušeností a ani ta není žádnou zárukou (Taleb, 2008). Vezměme si jako příklad pomyslného krocana popsaného Bertrandem Russellem. První

den krocanova života přijde člověk a dá mu potravu. Další den zase, a tak se to opakuje den za dnem. Krocan se nejdříve člověka možná bojí, je přece jen větší a silnější a vypadá nebezpečně, ale stý den, už jej přivítá s radostí, neb ví, že nese jídlo. Jenomže stý den je den před díkuvzdáním a tak krocanova zkušenost a pozorování, empiricky ověřená míra nejistoty, ztrácí platnost, protože je mrtvý. Taleb, Gigerenzer a jiní ukazují, že používat logiku, indukci a pravděpodobností modely se někdy může vyplatit, ale někdy také nemusí. Induktivní modely nemohou předvídat nepředvídatelné (Taleb, 2008; Gigerenzer, 2005).

Salganik a kolegové (2006) testovali tuto ideu v nákupním chování. Obecně se domníváme, že hudba se nám líbí, protože je dobrá, a to je proto, že ji napsal a zahrál talentovaný hudebník. Salganik a spol. (2006) vytvořili 8 hudebních světů. Každý svět vybavili stejnou knihovnou hudby a v každém si lidé mohli stahovat libovolnou hudbu a sledovat, co stahují ostatní uživatelé. Výzkumníci se pak dívali na nejpoblárnější hudbu. Pokud by popularita písně byla dána jejími kvalitami (například že je chytlavá nebo líbivá, když už třeba není zrovna hudebně nejpracovanější), mohli bychom očekávat, že stejné písně budou patřit k těm nejpoblárnějším ve všech těchto světech. To ale nenastalo, každý svět si vytvořil svůj vlastní žebříček popularity. Hlavní vliv přitom na to, které písně uspěly a které ne, mělo to, kterou píseň si jako první někdo stáhnul. Tu si pak stáhli i další lidé a tak dále, až se stala nejčastěji stahovanou písní (Salganik a spol., 2006; Mlodinow, 2008; Thaler a Sunstein, 2009).

Hlavní Talebovou (2008) výtkou pojmání rozhodování jako pravděpodobnostního úkolu je, že lidský svět není lineární a předvídatelný. I kdybychom předpokládali, že jde o deterministický systém (tedy, že každý krok se řídí stejnými neměnnými pravidly), může při vysoké komplexitě, jaká zde panuje, docházet k obrovským výkyvům výsledných jevů na základě drobných a snadno přehlédnutelných působení. Tento efekt vešel ve známost díky Lorenzovi, který jej pojmenoval „efekt motýlích křídel“ (Mlodinow, 2008).

A tak pokaždé, když to nejméně čekáme, přijde nečekaná událost – černá labuť podle Taleba (2008). Ať už v dobrém nebo špatném smyslu slova. Takovýmto nečekaným způsobem jsme přišli k mnoha zásadním objevům (třeba penicilin, nebo Amerika), stejně jako k nečekaným neštěstím (jako Černobyl nebo 11. září). Taleb nás tedy varuje, že budoucnost, je v tomto smyslu nepředvídatelná, ačkoliv se snažíme zpětně kauzalitu najít. Shoduje se s Mlodinowem (2008), že mezi současností a minulostí v situaci nejistoty vzniká nepřeklenutelná asymetrie, takže ačkoliv zpětně se události mohou jevit

zjevné a předvídatelné, do budoucna předvídatelné nejsou, alespoň ne z pozice onoho pomyslného krocanu (Mlodinow, 2008). Tomuto efektu se říká předsudek ohlédnutí nazpět (hindsight bias). Taleb (2008) uzavírá, že jediné, co lze s jistotou tvrdit o budoucnosti na základě minulosti je to, že přijdou další disruptivní události. Jaké, to zatím nemůžeme vědět. A tak pokud věříme na svobodnou vůli, musíme si přiznat, že i chování lidí a jimi stvořených věcí (jako jsou třeba finanční a jiné trhy) jsou v tomto smyslu nepředvídatelné (Taleb, 2008).

Jaký má tato nelinearita vliv na naše rozhodování? Gigerenzer rozlišil tři typy rozhodovacích situací, které pro nás svět připravil: situace s jistotou, situace s rizikem, a situace s nejistotou (Gigerenzer, 2014a). Riziko a nejistota jsou přitom často zaměňovány a ve výzkumu rozhodování je rozdíl mezi těmito dvěma světy často zcela opomíjen. Svět rizika je svět rulety nebo hodu kostkou, svět, ve kterém je pravděpodobnost událostí známá. Svět nejistoty je svět neznámých neznámých, plný překvapení, svět, ve kterém nemůžeme znát přesné pravděpodobnosti jednotlivých událostí a někdy se z nás může stát mrtvý krocan (Gigerenzer, 2014a).

Záměna situace nejistoty se situací s měřitelným rizikem vedla podle Gigerenzera (2014a) i k poslední finanční krizi. Modely rizika založené na historických datech nevykazovaly žádné známky nebezpečí ani týdny nebo dny před krizí. Modely rizika nabízely falešnou iluzi, že jde o situaci v kasinu, nebezpečnou, ale předvídatelnou. Jenomže šlo o situaci nejistoty, s příliš mnoha neznámými neznámými (Gigerenzer, 2014a).

Jak se vypořádat s opravdovou nejistotou? Přímý přístup, který aplikujeme teď, tedy postoj, kdy extrapolujeme stávající stav do budoucna, je vhodný ve specifických situacích. Když cíle jsou jasné, postup jejich implementace je zřejmý, interakce do budoucna jsou minimální a předvídatelné a naše znalost situace je dostatečná pro vyhodnocení všech možností a jejich pravděpodobností, pak se můžeme držet přímého normativního modelu (Kay, 2011). Zdá se, že pokud vezmeme v potaz nejistotu, musíme svou strategii přizpůsobit.

Gigerenzer (2014b) nabízí přístup, jak se vypořádat s nejistotou: začít přemýšlet, jak překonat nejistotu nejen složitými pravděpodobnostními modely, ale také chytrými a flexibilními intuitivními zkratkami (Gigerenzer, 2005). Podle Gigerenzera se musíme na heuristiky a předsudky přestat dívat jako na iracionální chyby, a začít je vnímat jako

chytré strategie (Goldstein a Gigerenzer, 2002). „Možná není chyba v tom, jaký je svět, ale v našem konceptu racionality“ potvrzuje Kay (2011, s. 3). Gigerenzer (2005) poukazuje na to, že výzkumné aktivity v oblasti rozhodování se zaměřily na pochybení vůči formální logice, místo aby se dívaly na heuristiky v kontextu. Vezměme si typický příklad zahrnutí v množině – v mnoha učebnicích uváděný důkaz o iracionalitě našich heuristik – problém Linda.

„Lindě je 31 let, je svobodná, výřečná a velmi bystrá. Vystudovala filozofii. Jako studentka se hluboce zajímala o otázky diskriminace a sociální spravedlnosti. Účastnila se také demonstrací proti jaderným zbraním.“ (Sternberg, 2002, s. 425).

Které tvrzení je pravděpodobnější?

- a) Linda je bankovní úřednice
- b) Linda je bankovní úřednice a aktivistka ve feministickém hnutí

Pokud jste jako mnoho dalších odpověděli b), dopustili jste se logické chyby spojování množin. Množina bankovních úřednic je nadřazená množině bankovních úřednic aktivních ve feministickém hnutí a jako taková je nutně pravděpodobnější. Gigerenzer (2005) předkládá protiargument. Domnívá se, že nelze zaměnit jazykové vyjádření problému za pravděpodobnostní problém a nabízí alternativu.

Kterých je víc?

- a) Bankovních úřednic
- b) Bankovních úřednic aktivních ve feministickém hnutí

Pokud bychom otázku položili takto, málokdo by řekl b). Podle Gigerenzera (2005) v problému Linda opomíjíme kontext, ve kterém rozhodování probíhá. V problému Linda nejde o chybu úsudku, ale naopak o velmi inteligentní sázku. Z toho, co o Lindě víme, se zdá spíše možné, že je ve feministickém hnutí, než že je bankovní úřednicí, a tak správně vybíráme menší množinu jako vhodnější popis Lindy.

Gigerenzer samozřejmě nepopírá, že jde o logickou chybu, ani že heuristiky obecně mohou vést k logickým chybám, ale ukazuje, že logika není vhodná jako obecný princip vyhodnocování úspěšnosti rozhodnutí. Logika totiž může zanedbávat kontext, který podle něj inteligentní systém musí brát v potaz. Kvůli tomu, podle Gigerenzera (2005), tento výzkumný přístup nepřináší hlubší pochopení fungování lidské mysli. Vhodnějším

kritériem než logika, je podle něj úspěšnost dané heuristiky v reálném světě (Gigerenzer, 2005).

Gigerenzer a Goldstein (1996) tak revitalizují jiný aspekt H. A. Simonovy myšlenky omezené racionality – **kontext**. Mnohé iracionální chyby přestávají být chybami a zdají se efektivním způsobem přemýšlení, když se na ně podíváme v širším kontextu rozhodovatele.

Vezměme si ukázkou vlivu kontextu v tomto případě: poloplná versus poloprázdná sklenice. Sher a McKenzie (2006) provedli následující experiment. Před respondentu postavili jednu plnou a jednu prázdnou sklenici. Nejdříve jej požádali, aby přelil polovinu obsahu plné sklenice do prázdné sklenice. Poté jej požádali, aby ukázal na poloprázdnou sklenici. Respondenti ukázali na sklenici, která byla předtím plná. Naopak, když je požádali, aby ukázali poloplnou sklenici, ukázali na tu, která byla předtím prázdná. Gigerenzer (2005) argumentuje, že tento experiment dokládá, že lidé extrahují informace o dynamice a vývoji situace, která aktuálnímu stavu předcházela, nikoliv to, že jsou obětí efektu zarámování (Gigerenzer, 2005).

Slovy Gerda Gigerenzera (2014b): „V dnešní době mnozí shlížejí na intuici a považují ji za podezřelou, i přesto, že téměř všichni na ni někdy spoléháme. Je to schizofrenní situace. Pracoval jsem s velkými korporacemi a ptal se lidí, odpovědných za rozhodování, od manažerů až po výkonný výbor, jak často dělají důležitá profesní rozhodnutí na základě intuice... asi 50 % všech rozhodnutí je nakonec intuitivních. Ale stejní manažeři by to nikdy veřejně nepřiznali, protože se bojí. Mají strach, že je kvůli tomu někdo odsoudí, když jejich rozhodnutí nedopadne dobře.“

Přitom je vícero situací, kde se intuice ukazuje jako velmi efektivní, musíme se ale naučit, které to jsou. Vezměme si Gladwellův (2005) příklad sochy, kterou zakoupilo Gettyho muzeum. Jako první to byl italský kunsthistorik Federico Zeri, který když sochu uviděl, okamžitě mu přišlo, že něco není v pořádku, nedokázal jasně formulovat co a proč, ale jeho cvičené oko vidělo, že tato socha prostě není pravá. Podobné reakce mělo po něm několik dalších odborníků, až postupně dospěli i k formulaci důkazů pro to, že jde o padělek. Jako první je však varovala intuice (Gladwell, 2005).

A tak i Markowitz, autor metody pro rozdělení portfolia investic, za kterou dostal Nobelovu cenu, při svých vlastních investicích využil spíš heuristiku $1/N$ (rovnoměrně rozdělit své portfolio mezi N různých fondů či akcií) (Thaler a Sunstein, 2009; Gilbert,

2007). Když matematici zkoumali efektivnost Markowitzovy sofistikované metody, ukázalo se, že na reálných datech byla lepší než $1/N$ jen jednou ze sedmi pokusů. Proč? Protože počítá se situací rizika a nikoliv nejistoty. Tedy předpokládá, že rizika jsou známa a snaží se je odhadnout z předchozích dat, jenže na reálném finančním trhu jsou rizika špatně předvídatelná a nemáme ani dostatek dat, abychom je odhadli s potřebnou přesností. Každá nepřesnost tak snižuje validitu jeho metody. Podle odhadů bychom potřebovali 500 let dat, abychom jich měli dost a Markowitzova metoda spolehlivě předčila $1/N$ (Gigerenzer, 2014a).

Je logické, že trénovaní experti jsou lepší než laici, v tom, co dělají a to, i když přitom využívají intuici. Díky intenzivnímu tréninku totiž mají implicitní znalosti, které využívají i při intuitivním vyhodnocování (Van Haeck, 2007). Množství tréninku se promítne do našeho podvědomí natolik, že nám intuice radí dříve, než si to uvědomíme, jako v případě Gettyho sochy (Gladwell, 2005). A co intuice v situacích, na které nejsme experti?

Profesor Dijksterhuis a spol. (2006) z amsterdamské univerzity podnikli experiment. Nejdříve dal kupcům na výběr mezi 4 auty. Každé bylo popsáno ve 4 kategoriích (tedy celkem 16 různých informací) a dal jim pár minut čas své rozhodnutí zvážit. Poté dal stejné informace jiným kupcům, jejich pozornost ale hned zahltl krátkou hádankou a okamžitě poté po nich chtěl rozhodnutí. Ti, co měli možnost o své volbě popřemýšlet, se rozhodli lépe. Dijksterhuis se ale nespokojil s těmito výsledky a pokus opakoval s větším množstvím dat. Tentokrát dostali respondenti čtyři popisy aut, každé s dvanácti parametry. V tomto případě optimálně volila naopak druhá skupina, která o svém rozhodnutí nemohla přemýšlet a musela se spolehnout na intuici (Dijksterhuis a spol., 2006).

Michael Polanyimu se přisuzuje výrok „víme víc, než jsme schopni říci“ (podle Kaye, 2011, s. 163). Někdy dokonce víme méně, když to vyjádříme slovy. Dokladem je experiment Wilsona a Schoolera (1991), kteří vzali 5 džemů z časopisu Consumer Report a nechal je studenty seřadit. Zajímalo ho, zda je seřadí stejně jako experti časopisu. Když studenti dali na své chutě, měli poměrně vysokou korelaci s pořadím časopisu ($r = 0,55$), ale jakmile se jich Wilson a Schooler zeptali, proč si džem vybrali, pořadí se změnilo a korelace s experty časopisu vytratila ($r = 0,11$). Studenti se podle Wilsona a Schoolera zaměřili na nesprávné parametry a nakonec v nich úplně ztratili to zásadní, který džem jim chutná (Wilson a Schooler, 1991).

Intuice je vyhodnocení, které je rychlé a do jisté míry neuvědomované, kterého podklady nám v daném momentě nejsou přístupné plně vědomě, ale přitom poskytují dostatečně silný podnět, abychom na jeho základě jednali (Gigerenzer, 2014a). Podle Gigerenzera (2014a) je intuice forma nevědomé inteligence. Předpoklad, že naše inteligence musí být plně vědomá, je podle něj zavádějící. Velká část naší mozkové aktivity probíhá mimo naše vědomí (jak uvidíme v další kapitole). Přesto bychom bez ní nepřežili (Gigerenzer, 2014a).

„Přemýšlet o těchto tendencích [intuitivních heuristikách] jako o problémech naznačuje, že existují řešení: lepší způsob, jak vyhodnotit důkazy, nějaká funkční metoda pro dosažení nevyvratitelných verdiktů o světě. Ale již víme, co to obnáší důkladně vyhodnotit důkazy a dospět k nevyvratitelným verdiktům. Obnáší to zapamatovat si desetitisíce jednotlivých sloves v minulém čase [učím-li se mluvit správně anglicky]. Obnáší to sedět a dlouze přemýšlet o žirafině dlouhém tom či onom, dokud nám nevyprší testovací čas – a také čas ve všech pomyslných testech života. Takže ano, jsou jiné způsoby, jak usuzovat o světě, ale nejsou lepší. Systém, který máme, je lepší. Tento systém je úžasný.“ (Schultz, 2011, s. 121).

5 Rozhodování a mozek

5.1 Duální systém

Existuje tedy mnoho intuitivních zkratk, kterými si mozek vypomáhá, aby šetřil svou omezenou kognitivní kapacitu. Jsou situace, kde mohou být efektivní a naopak situace, ve kterých jsou zavádějící. Otázkou zůstává, co dělá náš mozek, když v některých situacích z plně logického vyhodnocování přejde na tyto intuitivní zkratky?

To se snaží objasnit teorie duálního zpracování informací. Tato postuluje existenci dvou propojených systémů usuzování. První je automatický, funguje rychle a instinktivně, informace zpracovává paralelně. Tento dělá intuitivní úsudky na základě zkratk, podobně jako to můžeme pozorovat v případě optických iluzí. Můžeme si to vyzkoušet, pokud se pokusíme co nejrychleji odpovědět na tuto otázku: pokud 5 strojům trvá 5 minut vyrobit 5 výrobků, jak dlouho potrvá 100 strojům vyrobit 100 výrobků? Pokud jste napoprvé měli chuť říct 100 minut, zafungoval váš automatický systém. Druhý systém je reflektivní, pracuje s větším sebeuvědoměním a záměrem, informace zpracovává sériově (posloupně) a vyhodnocuje je racionálně. Jako například, když se vás zeptám, kolik je 27krát 415 (Thaler a Sunstein, 2009; Kahneman a Frederick, 2005).

Tyto systémy nemohou a ani nejsou zcela oddělené. Koncepce dvou systémů slouží spíše teoretickému uchopení, než popisu reálného usuzování. V praxi totiž přecházíme od zkratkovitých úsudků k logickým odvozeninám zcela plynule (Kahneman a Frederick, 2005). Kahneman a Frederick (2005) se navíc domnívají, že primární je intuitivní systém. Druhý systém pak funguje jako jakýsi arbitr. Pokud je potřeba, udělá intervenci a změní nebo upraví výsledky prvního systému. To ovšem vyžaduje delší čas a energii. Naopak, pokud druhý systém nezasáhne, funguje naše usuzování jako rychlý „intuitivní automat“. Aby efektivně dosáhl kýžené rychlosti, využívá k tomu emoce.

5.2 Rozhodování a emoce

Vztah emocí a rozhodování zachytil Antonio Damasio, neurolog, který se věnoval pacientům s poškozením předního laloku (Lehrer, 2010). Přední lalok byl po dlouhou dobu neurology podceňovaný, domnívali se, že je zbytečný, protože jeho poškození nebylo fatální a často nemělo ani příliš závažné dopady na život člověka (Damasio,

1998). Tak vznikla i lobotomie, která vlastně frontální lalok poškozuje. Jejím důsledkem je zklidnění, ale také neschopnost plánovat.

Damasio zjistil, že přední lalok má důležitou funkci pro rozhodování. Jeden z jeho pacientů po úrazu, který měl za následek poškození frontálního laloku, zcela ztratil schopnost se rozhodnout. Ve své případové studii mu Damasio říká Elliot (Damasio, 1998; Kay, 2011). Antonio Damasio provedl s pacientem nespočet neurologických, psychologických a jiných testů. Všechny potvrzovaly následující – je to muž s normální, vlastně mírně nadprůměrnou inteligencí a bez poškození kognitivních funkcí. Ale jeho anamnéza, osobní kontakt s Eliotem a to, co s ním prožívala jeho rodina, mluvilo jasně – nedokáže se dobře rozhodovat, zejména v osobních a společenských věcech (Damasio, 1998).

Tak například při výběru restaurace Elliot prošel všechny jídelní lístky a obhlédl všechny dostupné restaurace, ale ani poté se pro jednu z nich nedokázal rozhodnout (Lehrer, 2010). Vrhá se do podniků, které byly nebezpečné a ve kterých často přišel o všechny peníze, které do nich investoval (Damasio, 1998). Damasio (1998) se rozhodl zkoumat příčinu tohoto rozporu a přišel s průlomovým zjištěním. Elliota mnoho témat, které předtím navodili silnou emoci, teď nechávalo chladným (Damasio, 1998). Elliot nedokázal přiřadit možnostem preferenci, nedokázal rozlišit, která se mu líbí a která ne. Zkrátka, nedokázal je emočně vyhodnotit (Lehrer, 2010).

Damasio nepopírá, že silné emoce mohou v mnoha situacích vést k nekontrolovanému a iracionálnímu jednání (Damasio, 1998). Nicméně Damasio (1998) ukazuje, že redukce schopnosti přiřadit emoce tomu, o čem se rozhodujeme při poškození frontálního laloku, je také zdrojem iracionálního jednání. Zdá se tedy, že nedostatek emocí nás pro rozhodování nevybaví lépe a neudělá z nás racionálnější bytosti, jak se můžeme laicky domnívat (Kay, 2011).

Dokladem toho, jak důležité jsou pro rozhodování emoce, je i experiment s lowským sázkovým úkolem (Iowa Gambling Task), který provedli Antoine Bechara a spol. (1997). Účastníci výzkumu dostali čtyři balíčky karet a hrací známky v hodnotě \$2 000. Karty určovaly, zda účastník peníze získal nebo ztratil. Úkolem bylo získat co nejvíc peněz. Balíčky karet ale nebyly rozděleny náhodně. Dva balíčky obsahovaly riskantní karty, zbývající dva balíčky přinášely menší výhry, ale ztráty přinášely jen velmi zřídka. V průměru účastníci otočili 50 karet, než začali vybírat pouze z těch dvou balíčků, které se

víc vyplatily. Zato pacienti s poruchou orbitofrontální kůry, správné balíčky nedokázali vybrat nikdy (Bechara a spol., 1997).

K čemu tedy frontální kortex slouží? Zaprvé, umožňuje nám plánovat a rozhodovat zejména o osobních a společenských otázkách (rozhodovat o logických hádankách můžeme i bez něj, jak prokázal Elliot v mnoha testech inteligence). Zadruhé, umožňuje nám podržet objekty, o kterých uvažujeme déle ve vědomí, což je důležitým předpokladem toho, abychom se mezi nimi mohli rozhodnout. A zatřetí, umožňuje nám přiřadit jim emoční náboj (Damasio, 1998).

Na základě Damasiových zjištění lze proces rozhodování na úrovni mozku zjednodušeně popsat takto (Damasio, 1998): jakmile začneme přemýšlet o nějakých variantách, náš mozek nás zásobuje více či méně relevantními obrazy, vzpomínkami a aktuálními prožitky, které vstupují a pak zase mizí z našeho aktuálního proudu vědomí. Je to prohlídka, která je příliš rozmanitá, než abychom ji celou vědomě uchopili. Proto, pokud bychom se pokoušeli ji plně racionálně vyhodnotit, narazili bychom na limity naší kognitivní kapacity. Buď by nám to trvalo tak dlouho, že bychom vlastně byli paralyzováni dělat běžná rozhodnutí, anebo bychom toho vůbec nebyli schopni, protože naše výpočetní síla by tento úkol neovládla. Nezachránil by nás ani papír, na který bychom si výsledky jednotlivých srovnání psali, ani složitá tabulka srovnání užitek, kde bychom dělali částečná porovnání (Damasio, 1998). Naše schopnost striktně vyhodnotit pravděpodobnosti a užitky je prostě omezená (viz kapitola 4 Omezená racionalita).

Podle Damasia (1998) proto potřebujeme pomoc s prioritizací některých alternativ a jejich aspektů. Této prioritizaci říká somatický marker. Somatický marker je vlastně označení dané alternativy nebo jejího aspektu somatickým prožitkem – emocí – žádoucí či nežádoucí. Somatické markery nám tak pomáhají identifikovat některé alternativy jako nebezpečné a jiné jako příjemné či radostné, a tím zaměřují naše rozhodování (Damasio, 1998). Tento systém přitom pracuje neuvědomovaně a bez naší volní aktivity. Damasio (1998) mu říká předsudkový systém (biasing system).

Nabízí se tak otázka, odkud emoční informace pro somatické markery čerpáme a jak moc jsou relevantní pro naše rozhodování? Podstatnou funkci při přiřazování emočního náboje hraje prefrontální kortex. Jedním z jeho úkolů je učit se, co má očekávat. Tyto „předpovídající“ dopaminové neurony identifikoval Schultz (1998) ve svém experimentu. Po zaznění hlasitého tónu dostaly pokusné opice sladkou šťávu, zatímco

Schultz sledoval aktivitu neuronů. Při prvních pokusech neurony zareagovaly až po sladké odměně, ale již brzy se naučily odměnu předvídat a příjemný pocit vyvolaný uvolněným dopaminem spustily již po zaznění tónu v očekávání sladké odměny (Schultz, 1998; Lehrer, 2010). Proces učení těchto neuronů přitom není jednosměrný. Pokud se očekávaná odměna nedostaví, neurony okamžitě reagují. Nejen, že neuvolní dopamin, ale neurony přední cingulární kůry spustí silnou negativní emoční reakci, díky které si mozek chybu rychle zapamatuje a nebude chybné očekávání opakovat (Schultz, 1998; Lehrer, 2010). Zdá se, že i úzkost je spojená právě s předjímáním těchto neuronů (Gilbert, 2007).

Za předpokladu, že mají naše dopaminové neurony dostatečnou, rychlou a jasnou zpětnou vazbu, jsou tedy velmi efektivně schopny určit, jak se máme ohledně dané alternativy cítit nebo ne. „Dopaminové neurony potřebují být neustále trénovány a rekvafikovány, jinak přesnost jejich předpovědí klesne.“ (Lehrer, 2010, s. 71-72). Jinými slovy, somatické markery, jak jim říká Damasio (1998), jsou naučené na základě vnitřní i vnější zpětné vazby. Prefrontální kortex a amygdala dodávají emoční informaci a ta se pak odzrcadlí v uspořádání aktivity frontálního laloku. I přesto jsou někdy tyto emoční informace na škodu věci, a je žádoucnější je při uvažování eliminovat. Tak například v krizové situaci, která vyžaduje nové kreativní řešení, mohou být emoce kontraproduktivní (Lehrer, 2010).

Klíčem k úspěchu ale není úplná eliminace emocí, nýbrž jejich ovládní. Emoce poskytují informace, které jsou zásadní pro rozhodnutí a potřebnou akci. Hlavním úkolem frontálního laloku tak není emoce vypnout nebo ignorovat, nýbrž zaregistrovat, vzít v potaz a dle potřeby zmírnit či zesílit (Lehrer, 2010). Somatický marker tak může být potlačen nebo naopak využit a to vědomě nebo i mimo vědomí. Díky tomu při samotném rozhodování, zejména když nás tlačí čas, nám mozek poskytne už jen několik variant, které je potřeba uvážit. Tato preselektce je přitom inteligentní – založená na naší předchozí zkušenosti – a efektivní pro naši omezenou kognitivní kapacitu (Damasio, 1998).

5.3 *(Ne)schopnost předvídat*

Jak jsme viděli, náš mozek se snaží o efektivní a inteligentní vyhodnocení, přesto ale není ideálně vybaven pro odhad nejisté budoucnosti.

Na počátku každého rozhodnutí je otázka „Co chci?“. Představme si, že si vybíráme film. Je to těžká otázka, protože tento film jsme ještě neviděli a nevíme, jestli se nám bude líbit. To zjistíme, až se na něj podíváme (prožívaný užitek). Abychom odhadli šanci, že se nám bude líbit (očekávaný užitek), opřeme se o svou předchozí zkušenost podobných filmů (zapamatovaný užitek). Spolehne se tedy na svou paměť. V ideálním případě se očekávaný a reálně prožívaný užitek shodují (Baron, 2008). Výzkumy paměti nám ale říkají, že nejvíce si budeme pamatovat vrcholné zážitky a to, jak jsme se cítili na konci filmu (Schwartz, 2005), takže vzpomínky mohou být zavádějící.

Nemusíme ale spoléhat na svou paměť. Můžeme si nechat poradit od lidí, kteří film už viděli. Jaká je záruka, že mají podobný vkus? Většina z nás se mylně domnívá, že malá. Vpravdě je mnohem pravděpodobnější, že ostatní lidé budou oceňovat na filmu stejné věci jako my. A nejenom kvůli sociálnímu přizpůsobení, ale prostě proto, že nejsme zdaleka tak výjimeční, jak si myslíme. Svou schopnost odhadovat budoucnost – dopady rozhodnutí na sebe nebo druhé – přeceňujeme.

Vezměme si například Tetlockovu analýzu politických expertů, kteří se snaží odhadnout budoucí vývoj politických událostí (Tetlock, 1999). Tetlock vzal předpovědi 248 expertů a ptal se jich na další politický vývoj v několika oblastech. Počkal, až události, na které se expertů ptal, proběhnou a poté se podíval na realitu v kontrastu s jejich předpověďmi. Tetlockovy výsledky ukázaly, že ve svých predikcích nebyli experti nijak zvlášť úspěšní (Tetlock, 1999; Kay, 2011; Lehrer, 2010; Iyengar, 2010a). Navíc, zpětně si své předpovědi pamatovali zkresleně podle toho, jak událost opravdu proběhla (Tetlock, 1999; Schultz, 2011).

Jak jsme viděli v předchozí kapitole, naším základním předpokladem pro schopnost předvídat budoucnost z minulosti je, že budoucnost lineárně následuje z minulosti, že minulé zkušenost je reprezentativní budoucímu vývoji. Stejně tak se týká schopnosti předvídat ze skupiny pozorování přirozenost celé skupiny fenoménů. Tento předpoklad je velmi racionální, pokud jde o přírodní ukazatele, jako velikost nebo váha (Taleb, 2008). Pokud uvidíme několik holubů běžné velikosti, lze rozumně předpovídat a s dobrou pravděpodobností předpokládat, že se holubi sami od sebe nezvětší na dva

metry. To ovšem neplatí pro lidmi vytvořené oblasti života, jako jsou třeba finanční trhy, ve kterých mohou přijít nečekané a nelineární výkyvy. Toto je problém indukce, který jsme si ukázali na příkladu krocana v předchozí kapitole (Taleb, 2008).

Evolučně je náš mozek uzpůsoben právě k potvrzování a induktivnímu předjímání (Gilbert, 2007). Vezměme si třeba překvapení. Jako třeba, když váš mozek špatně odhadne další pokračování této věty, můžete se cítit avokádo (Gilbert, 2007). Překvapení je podle Gilberta důkazem toho, že náš mozek si neustále vytváří očekávání, předvídá a překvapení prozradí, kdy se očekávání příliš liší od reality. Předjímání je někdy dokonce rychlejší než vnímání. Jinými slovy, víme, že se máme leknout dřív, než víme, čeho se lekáme. Každý jsme už jistě zažili leknutí, když se neznámý objekt pohnul v periferním vidění (Gilbert, 2007). Stejně tak tomu je i s předvídáním naší budoucí zkušenosti nebo užitku při rozhodování (Gilbert, 2007).

Při vykreslování minulosti i budoucnosti kromě zkušeností mozek také využívá aktuální informace. To, co se právě děje, co prožíváme (Gilbert, 2007). Čím komplexnější představa, jako třeba jaké to bude, až budu obhajovat svou disertaci, doplní můj mozek mnoho informací, které jsou pravdivé dnes plus nějaké, které čerpá z minulých zkušeností. Tak třeba budu nervózní, protože to si pamatuji u většiny velkých zkoušek. Ale také si budu jistá, že o tomto tématu toho vím opravdu hodně, protože dnes se tak cítím. Faktem ale je, že obhajoba může být třeba až za rok ode dneška a mezitím mohou mé znalosti zčásti vyprchat nebo zastarat. Toto je dost možná jeden z hlavních faktorů, proč měření životní spokojenosti je tak ovlivněno aktuální náladou, lidé sice hodnotí svůj život jako celek, ale při té příležitosti si do všech prázdných míst ve vzpomínkách dosazují aktuální prožitky, aby si udrželi představu kontinuity.

Je pro nás těžké představit si budoucnost zcela odlišnou od minulosti a přítomnosti (Gilbert, 2007). To samé platí i pro předvídání toho, jak budeme budoucí události prožívat. Tak třeba Kahneman a kolegové zjistili, že dlouhé dojíždění za prací je mnohem nepříjemnější, než si myslíme. Dvacet minut navíc v dopravě je jako pětina efektu ztráty práce, který patří k největším stresorům v životě. Může se nám zdát, že co získáme větším domem, zahradou a pěkným sousedstvím, vyrovná to, co ztratíme dojížděním, ale většinou tomu tak není (Iyengar, 2010a). Podobné otázky se věnuje D. Gilbert (2004) ve svém výzkumu, a ukazuje, že jsme nepřesní ve svém očekávání, jak spokojeni budeme v budoucnosti s tou kterou volbou. Předpokládáme například, že přijít o

všechny peníze nás udělá nešťastnými. Krátkodobě ano, ale dlouhodobě to na životní spokojenost efekt nemá (Gilbert, 2004).

Máme tedy tendenci přeceňovat svou budoucí spokojenost. Nedokážeme správně odhadnout, jak si na novou situaci zvykneme – jak se na ni adaptujeme (Ariely, 2011). To platí jak pro pozitivní změny, tak pro změny negativní. Eastwick, Finkel, Krishanmurtiová a Loewenstein (2008) provedli výzkum mezi univerzitními studenty. Po dobu 36 týdnů sledovali jejich milostný život. Během tohoto času některé vztahy kvetly, zatímco jiné se rozpadly. Rozchody však nebyly ani zdaleka tak devastující, jak se studenti domnívali na začátku studie (Eastwick a spol., 2008; Ariely, 2011).

A jaké jsou naše strategie nakládání s adaptací? Nelson a Meyvis (2008) zkoušeli, jaký efekt bude na adaptaci mít krátká přestávka. Přestávka v pozitivní zkušenosti narušila adaptaci a tak si lidé pozitivní zážitek více užili, na závěr byli spokojenější a byli ochotni zaplatit až dvakrát více než lidé, kteří přestávku neměli. Naproti tomu přerušení negativní zkušenosti narušilo adaptaci a návrat k negativnímu zážitku byl o to horší (Nelson a Meyvis, 2008; Ariely, 2011).

Kromě neschopnosti předvídat své budoucí pocity, vlastně nejsme ani příliš dobří v tom své aktuální prožitky správně přiřadit. Jak ukazuje známá studie dvou mostů Donalda Duttona a Arthura Arona (1974). Experimentátoři nechali účastníky přecházet po dvou mostech, jeden byl široký a pevný, druhý spíše připomínal lanový most z nějakého dobrodružného filmu. Uprostřed mostu účastníky zastavila atraktivní žena (komplic výzkumníků) a požádala je, zda by se nechtěli zúčastnit výzkumu. Když souhlasili, měli napsat krátký příběh o jedné z fotografií, a poté dostali telefonní číslo výzkumnice, pro případ dalších dotazů. Nestabilní most, který vyvolával silné nabuzení, prokazatelně zvýšil i reakci účastníků na atraktivní experimentátorku – více se jich ozvalo i po výzkumu (Dutton a Aron, 1974; Iyengar, 2010a). Stejně tak Schachter a Singer (1962) zjistili, že účastníky, kterým byl bez jejich vědomí podán adrenalin, mohli pomocí zarámování přesvědčit, že cítí velké nadšení nebo naopak vztek (Schachter a Singer, 1962; Iyengar, 2010a). Takže ať naše emoční a fyziologické reakce spustí jakýkoliv podnět, náš mozek má tendenci je vysvětlovat v souladu se situací.

Co víc, v momentě, kdy probíhá viscerální reakce, má neúměrný vliv na naše jednání a přitom možnou viscerální reakci zcela ignorujeme při plánování (jako třeba, když si naplánujeme oběd na pozdější čas, abychom stihli něco dodělat, a pak zjistíme, že

máme takový hlad, že se na práci vůbec nemůžeme soustředit) (Loewenstein, 1996). Aktuální viscerální reakce (i když je irelevantní pro rozhodnutí) tudíž ovlivňuje naše rozhodování o budoucnosti, budoucí viscerální reakci nebereme při rozhodování v potaz, ačkoliv může zcela vytlačit původní představu o dopadech našeho rozhodnutí, a máme tendenci zapomínat, jaký vliv na nás viscerální reakce mají (Loewenstein, 1996).

V tomto kontextu se zdá, že koncepce duálního systému, kde primární intuitivní systém je korigován sekundárním logicko-racionálním systémem, nezachycuje komplexitu toho, jak naše rozhodování v praxi funguje. Oba přístupy, logicko-racionální i intuitivní, jsou propojené a mají své výhody a nevýhody. Zatímco logicko-racionální systém může přeceňovat nedůležité aspekty rozhodnutí, intuitivní systém dobře identifikuje, na čem opravdu záleží. Na druhou stranu intuitivní systém ve své rychlosti snadno přehlédne, že používá aktuální prožitkový stav jako odhad budoucího stavu, což může být značně zavádějící.

Dobrá zpráva je, že oba systémy jsou trénovatelné. Reflektivní systém, protože je do značné míry uvědomovaný, je možné řídit a trénovat přímo. Lze jej naučit postupy a strategie, které pomáhají řešit dané typy úloh, jako se o to pokoušejí třeba naši učitelé při hodinách matematiky či fyziky. Tak bychom se mohli naučit lépe operovat s pravděpodobností a náhodnými daty, nebo bychom se mohli naučit vědomě korigovat chyby při předvídání budoucího prožitku. Automatický systém lze také trénovat, ale nepřímo (Thaler a Sunstein, 2009). Zpětná vazba a hodiny tréninku v nějaké oblasti dokáží vybudovat velmi spolehlivý intuitivní systém. Tak se po letech hraní z člověka stane výtečný šachista, který si bez problémů na první pohled zapamatuje rozmístění téměř všech figurek na šachovnici (pokud jsou v pozici, do které se dostali v rámci hry, nikoliv, pokud jsou rozmístěny náhodně), čehož by žádný začátečník nebyl schopen. Nebo na první pohled rozezná padělanou sochu od pravé či dokáže zachránit sebe i další lidi kreativním řešením krizové situace. Při rozhodování musíme stavět jak na logice, tak na intuici a emocích.

6 Vnější a vnitřní vlivy

Rozhodování zde bylo zatím popsáno v kontextu obecných parametrů lidské kognitivní kapacity, světa rizika a nejistoty a evolučních predispozic našeho mozku. Tato kapitola se zaměřuje na to, jak rozhodnutí ovlivňují vnější aspekty rozhodovací situace (jako zarámování), vnější vlivy (jako třeba sociální tlak) a specifické individuální charakteristiky (jako osobnostní predispozice).

6.1 Zarámování

Jak ukázal Gigerenzer v oblasti heuristik, lidské rozhodování probíhá vždy v kontextu, který je nepostradatelným a validním vstupem pro pochopení samotného rozhodnutí. Jedním z aspektů kontextu rozhodování je zarámování, a to může být velmi silný faktor při rozhodování. Vyzkoušejme si to na následujícím úkolu:

„Spojené státy americké se připravují na epidemii asijské chřipky, odhaduje se, že zabije šest set lidí. Pro boj s epidemií byly navrženy dva alternativní programy. Předpokládejte, že vědecké odhady následků obou programů jsou následující: při volbě programu A bude zachráněno 200 lidí. Při volbě programu B existuje pravděpodobnost 2 : 3, že nebude zachráněn nikdo. Který z programů zvolíte?“ (Lehrer, 2010, s. 98).

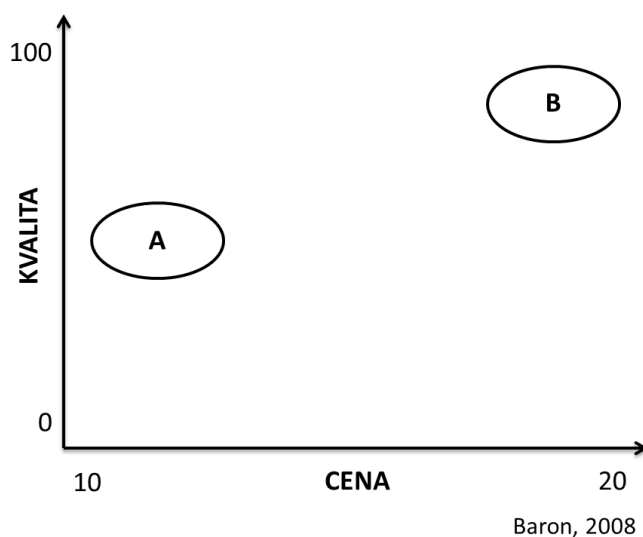
V tomto případě 72 % oslovených lékařů volilo plán A (Lehrer, 2010). Zkusme druhou variantu:

„Spojené státy americké se připravují na epidemii asijské chřipky, odhaduje se, že zabije šest set lidí. Pro boj s epidemií byly navrženy dva alternativní programy. Předpokládejte, že vědecké odhady následků obou programů jsou následující: při použití programu C zemře 400 lidí. Při použití programu D existuje pravděpodobnost 1 : 3, že nezemře nikdo a pravděpodobnost 2 : 3, že zemře 600 lidí. Který z programů zvolíte?“ (Lehrer, 2010, s. 99).

V tomto případě 78 % lékařů volilo scénář D (Lehrer, 2010). Pokud se na úkol podíváme jako na úkol ze statistiky, je jejich změna preference nelogická. Víme přece, že scénář A a C jsou totožné. Přesto zarámování (ti, co přežijí vs. ti, co zemřou) mění naše preference. Co je znepokojivé, že má vliv nejen na laiky, ale i na experty – v tomto případě lékaře.

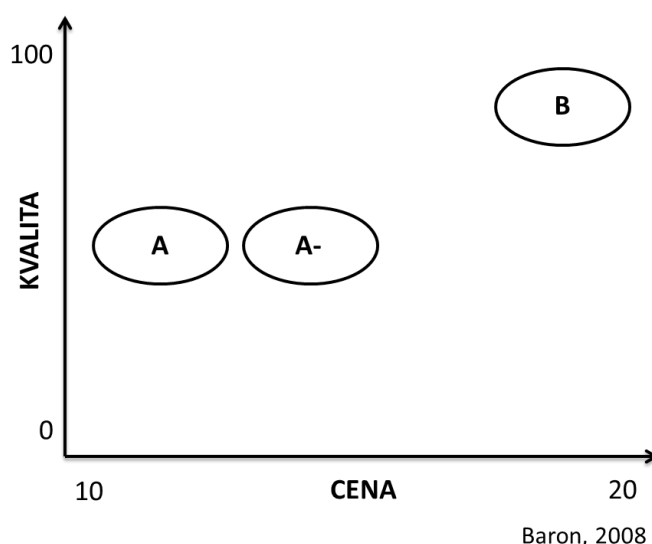
Vliv kontextu v rozhodovacím poli spočívá v počtu a rozložení možností. Tak například: představme si, že existují jen 2 druhy limonád. Limonáda A, s hodnocením kvality 50 (na škále 0-100) a cenou 10 korun za láhev, a limonáda B, s hodnocením kvality 70 a cenou 18 korun za láhev (viz graf níže). Konzumenti limonád by se rozdělili mezi tyto dvě možnosti v poměru daném jejich preferencemi pro cenu a kvalitu (Baron, 2008).

Graf č. 4: Rozhodovací pole



Představme si, že na trhu přibude další limonáda A-. Jak A- ovlivní rozložení tržního podílu A a B? To záleží na kontextu. Tak například, pokud má A- podobné hodnocení jako A, ale stojí 12 korun, vznikne efekt známý jako asymetrická dominance (viz graf níže), tj. většina lidí bude preferovat limonádu A. Proč? Protože je levnější a přitom stejně dobrá jako limonáda A-. Jenomže limonádu A budou kupovat i ti konzumenti, kteří by si předtím zvolili kvalitnější limonádu B, “jenom” proto, že limonáda A- jim dává další důvod koupit si limonádu A oproti limonádě B, se kterou se tyto levnější limonády A a A- hůře srovnávají. Stejný efekt se snaží navodit prodejci různými slevami. Taková sleva vlastně vytváří produkt A- a A. Produkt za původní cenu se stane onou nechtěnou alternativou, která ale převáží ostatní konzumenty k zlevněnému produktu (Baron, 2008; Ariely, 2009).

Graf č. 5: Asymetrická dominance



Dan Ariely (2008, 2009) ukazuje efekt asymetrické dominance na konkrétním příkladu s nákupem předplatného časopisu (viz obrázek níže). Pokud byla k dispozici možnost A-, v tomto případě tištěná verze časopisu The Economist, výrazně zvýšila preferenci pro možnost A+, v tomto případě tištěné a elektronické verze časopisu. Bez přítomnosti byla nejvíce preferovaná možnost B, pouze elektronická verze časopisu. Typické pro možnost A-, je, že sama nemá žádnou preferenci (nevybral si ji ani jediný z dotázaných). Jde o návnadu. Shrňme-li Arielyho zjištění, přítomnost dvou ekvivalentních možností zjednodušuje rozhodování a přítomnost neekvivalentní návnady mění preference (Ariely, 2009).

Obrázek č. 3: Předplatné The Economist

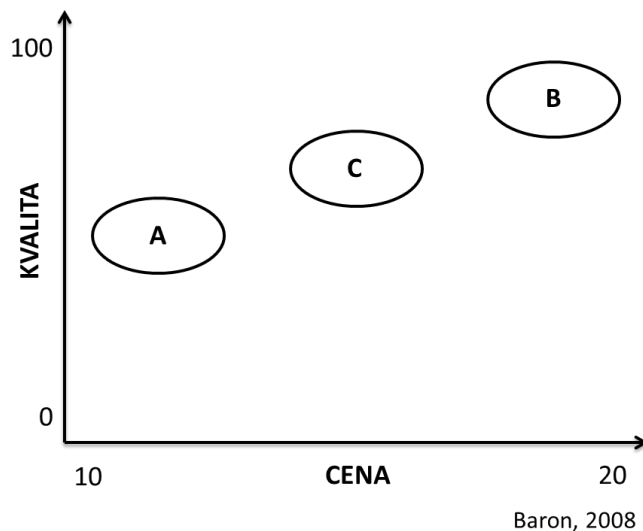
Vítejte v čtenářském centru časopisu The Economist. Zvolte typ předplatného, které si chcete pořídit nebo prodloužit:

- ☐ **Internetová verze Economist.com – 59.00 \$**
Online přístup k Economist.com na celý rok. Zahrnuje archiv všech článků od roku 1997!
- ☐ **Tištěná verze – 125.00 \$**
Časopis The Economist komfortně doručení až k vašim domovním dveřím!
- ☐ **Tištěná a internetová verze – 125.00 \$**
Tištěný časopis a online verze v jednom! Včetně archivu všech článků od roku 1997.

podle Arielyho, 2009

Ted' se vraťme k příkladu s limonádou do výchozího bodu, kdy na trhu jsou pouze limonády A a B. Co když přidáme limonádu C, která bude cenou i kvalitou někde mezi limonádou A a B (viz graf níže)? Vznikne efekt kompromisu, kdy se lidé místo rozhodnutí, zda je pro ně důležitější kvalita nebo cena, obvykle rozhodnou pro kompromis někde mezi, v tomto případě pro limonádu C (Baron, 2008).

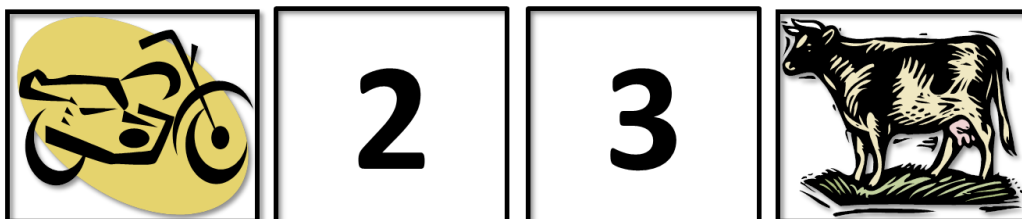
Graf č. 6: Efekt kompromisu



V těchto ukázkách se kontext alternativ jeví jako zavádějící proměnná. Ale stejně jako u heuristik, není to tak jednoduché. Pokud je kontext známý můžeme být velmi efektivní v tom jej správně vyhodnotit (Gladwell, 2008). Naše kapacita řešit problémy v kontextu může být větší, než řešit abstraktní logické problémy (Kay, 2011). Podívejme se na tento příklad:

Všechny karty s obrázkem zvířete na líci mají na rubu vždy sudé číslo. Které karty musíte otočit, abyste zjistili, zda pravidlo platí?

Obrázek č. 4: Wasonův experiment – abstraktní forma



Podle Kay, 2011, s. 113

Toto je abstraktní verze experimentu Petra Wasona (Kay, 2011). Většina lidí má tendenci otočit kartu s obrázkem zvířete a s číslem 2. Správně by ale měli otočit kartu s obrázkem zvířete a s číslem 3. Důvod je, že pravidlo neříká, že karty se sudým číslem musí mít na lici obrázek zvířete, ale pokud na kartě s číslem 3 bude obrázek zvířete, pak bude pravidlo porušeno.

Nyní zkusme konkretizovanou formu Wasonova experimentu (Kay, 2011).

Nikdo do 18 let nesmí požívat alkohol. Koho musíte zkontrolovat, abysme ověřili, že je zákon dodržen?

Obrázek č. 5: Wasonův experiment – konkrétní forma



Podle Kay, 2011, s. 113

Najednou je problém snadný. Zkontrolovat je třeba kluka s pivem a dívku s podezřelým nápojem. Pokud není rozhodovací problém vytržen z přirozeného kontextu, na který jsme zvyklí, může naše mysl být celkem efektivní (Kay, 2011).

Pro zvažování alternativ tak je potřeba vzít v potaz zarámování, ve kterém se pohybujeme. Můžeme sami ovlivnit, jaké alternativy vezmeme v potaz při svém rozhodování a prostor alternativ si buď rozšířit, nebo naopak zúžit. Třeba rozhodování o vážné operaci můžeme zarámovat jako nutné zlo, nebo jako léčbu, která nás zbavuje bezmoci. Výzkum ukazuje, že někteří lidé mají tendenci rámovat si rozhodování spíše negativně, jiní zase spíše pozitivně (Baron, 2008). Stejně tak ti, kdo rozhodnutí designují rámeček. Jako třeba farmaceutické společnosti, které prezentují své výrobky lékařům, nebo výzkumníci, kteří reportují zjištění o efektivitě léčby a mnoho dalších. Tito by měli při prezentování alternativ brát v potaz, do jakého kontextu je zasadí tak, aby kontext podporoval silné stránky naší mysli a nezneužíval její slabé stránky. Více o tom, jak designovat rozhodování, v Kapitole 13: Jak se dobře rozhodovat.

6.2 Zisky versus ztráty (Prospekt teorie)

Předchozí část popisovala zarámování rozhodování, zejména z hlediska rozhodovacího pole. Dalším aspektem je zarámování z hlediska zisků a ztrát tak, jak jej popisuje prospekt teorie Kahnemana a Tverského.

Prospekt teorie vznikla v reakci na množství výzkumů, které opakovaně poukazovaly na nedostatky teorie očekávaného užitku (viz Kapitola 3). Teorie očekávaného užitku nedovedla vysvětlit například, jak je možné, že stejné možnosti, ale prezentované v jiném kontextu mohou mít opačné preference (Tversky a Thaler, 1990). Nebo se preference mohou změnit přidáním nové alternativy, jako tomu bylo v příkladu s limonádou (viz výše).

Prospekt teorie je modifikací klasické teorie očekávaného užitku a lépe se vyrovnává s reálnými pozorováními lidského rozhodování. Jde o deskriptivní model, který se zakládá na stejných principech jako teorie očekávaného užitku, ale upravuje je tak, aby lépe odpovídala pozorované realitě. I v prospekt teorii tedy platí, že výsledný užitek je násobkem pravděpodobnosti a preferencí, ale v obou případech jde o subjektivní, nikoliv o objektivní hodnoty (Baron, 2008). Prospekt teorie tak oproti teorii očekávaného užitku zavádí funkci π^8 , která počítá se subjektivními pravděpodobnostmi tak, jak je pozorujeme při reálném rozhodování.

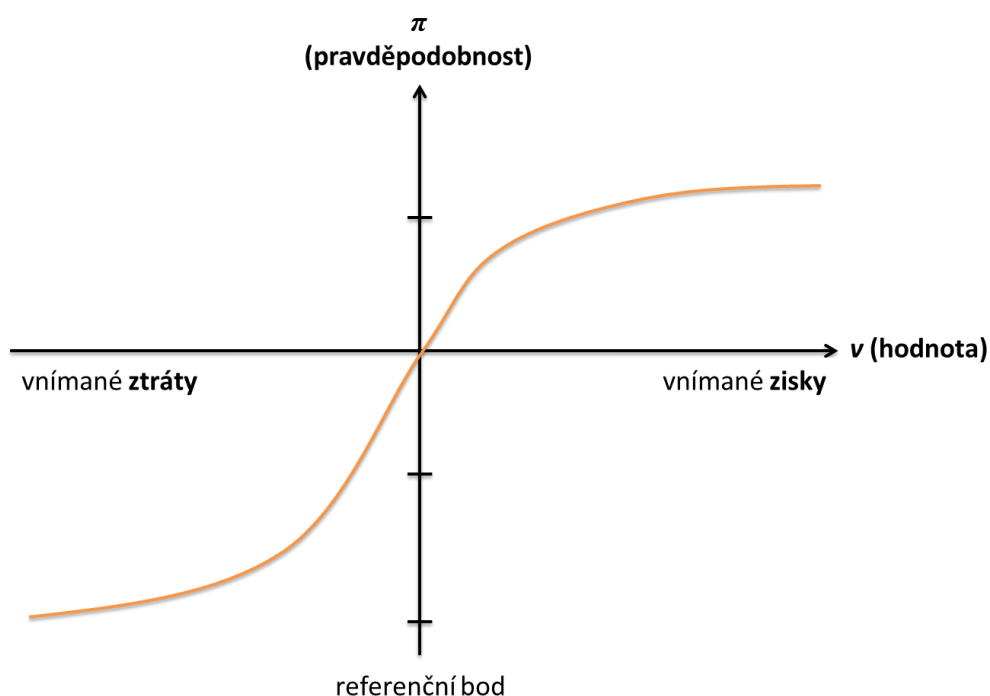
Tato zkreslená pravděpodobnost je citlivější na extrémní pravděpodobnosti, tedy na pravděpodobnosti téměř nemožné a téměř jisté (Baron, 2008). Kahneman a Tversky tak jako první systematicky uchopili obavu ze ztráty (Lehrer, 2010). Funkce subjektivní pravděpodobnosti tak má specifický průběh – přeceňujeme ztráty, a podceňujeme zisky. Ztráty, jak vidíme na grafu (viz níže), mají mnohem ostřejší sklon. Jinými slovy, ztráty jsou subjektivně horší než zisky. Mají dokonce dvakrát silnější psychologický efekt než ekvivalentní zisky. Prožíváme velmi negativně, když o něco přijdeme (Schwartz, 2005). To je vidět v úkolu autorů Shiv, Loewenstein a Damasio (Shiv a spol., 2005). Účastníci dostali 20 \$ a za každý investovaný dolar mohli získat 2,50 \$, pokud při hodu mincí padl orel. Logický postup na základě výpočtu pravděpodobností by byl využít

⁸ Využili řeckého písmena π , aby jej odlišili od funkce p jako probability v klasické teorii očekávaného užitku (Baron, 2008).

všech 20 \$ na hody mincí⁹. Účastníci se ale v 40 % případů rozhodli ponechat si raději jistý dolar, než riskovat ho při hodu mincí. Naproti tomu pacienti s nefunkčními emocemi investovali v 84 % případů (Shiv a spol., 2005; Lehrer, 2010).

Mezi ztráty se nepočítají pouze reálné ztráty, ale také ztráty v porovnání s někým jiným nebo s jiným výsledkem. Kahneman a Tversky tedy upravili i osu preferencí. Zavedli takzvanou osu hodnoty (v jako value oproti původní u jako utility, neboli užitek). Na horizontální ose místo absolutních hodnot, jako třeba finanční hodnoty, využívají hodnotu jako vztah k referenčnímu bodu. Referenční bod není absolutní nula, ale nulové očekávání nebo status quo. Doprava od něj jsou tedy vnímané zisky a doleva vnímané ztráty ve vztahu k referenčnímu bodu (Baron, 2008). Výsledná křivka tak zachycuje fakt, že stačí manipulace kontextu, abychom něco začali považovat za ztrátu (Schwartz, 2005). Postačí, když na chvíli něco dostaneme, a už po pár minutách je to naše, a přijít o to, je najednou ztráta (o efektu závazku více v následující kapitole) (Schwartz, 2005).

Graf č. 7: Křivka očekávaného užitku podle prospekt teorie



Baron, 2008

⁹ v každém hodu měli možnost získat 2,50 \$ s 50% pravděpodobností, hodnota každého hodu tak je 1,25 \$.

Dále pak Kahneman a Tversky poukazují na to, že se v případě vnímaných zisků a v případě vnímaných ztrát, k riziku chováme odlišně. Kahneman a Tversky (1979) potvrzují averzi k riziku v případě zisků (se kterou počítá i teorie očekávaného užitku), ale postulují zároveň tendenci riziko vyhledávat v případě ztrát. Jinými slovy, pokud máme co získat, radši se vyhneme riziku a vezmeme jistější zisk. Ale pokud máme co ztratit, zkoušíme své štěstí.

Vlastně je to ještě o něco komplikovanější. Ani v případě zisků nejsme stále stejně averzivní k riziku a v případě ztrát nejsme stále stejně riskující. Podle Leboeuf a Shafira (2005) přeceňujeme nízké pravděpodobnosti a podceňujeme vysoké pravděpodobnosti. Vzniká tak čtyřpolní vzorec pro různé pravděpodobnosti (Skořepa, 2006). V případě vysokých potenciálních zisků vyhledáváme riziko, pokud je pravděpodobnost nízká, a vyhýbáme se mu, pokud je pravděpodobnost střední nebo vysoká. Na druhou stranu, při potenciálních ztrátách vyhledáváme riziko pro střední a vysokou pravděpodobnost a vyhýbáme se riziku, když je pravděpodobnost ztráty malá (Kahneman a Tversky, 1979; Skořepa, 2006). Zjednodušeně řečeno, máme-li možnost vyhrát 1 000 Kč s pravděpodobností 10 % nebo 100 Kč s 50% pravděpodobností, vybereme si spíš první možnost, a přesně naopak, pokud by šlo o peníze, které bychom mohli ztratit. Navíc platí, že pro ztráty je tento efekt mnohem výraznější. Obecné pravidlo je, že při ztrátách musí být nabídka zhruba 2x vyšší, než při ziscích (LaBoeuf a Shafir, 2005; Kahneman a Tversky, 1979; Kahneman, 2002; Skořepa, 2006). Platí to dokonce i pro rozhodování o budoucích ziscích a ztrátách – ztráty máme tendenci spíše odkládat, zatímco zisky radši přijmeme okamžitě, i když jsou nižší (Loewenstein a Thaler, 1989).

I přes zjevné přínosy pro zachycení chování v případě různých rizik nenabízí prospekt teorie, jakožto deskriptivní alternativa k normativní teorii očekávaného užitku, vysvětlení všech pozorovaných fenoménů rozhodování. Například v situacích, kdy zvažujeme větší množství alternativ, naráží prospekt teorie na své limity. S těmito případy nakládají teorie z kategorie teorií užitku závislém na pořadí. Hlavní myšlenkou těchto teorií je, že lidé nehodnotí prospekty (neboli důsledky možností, o kterých se rozhodují) nezávisle na sobě, ale závisle na sobě a formují něco jako pořadí různých možných výsledků. V klasických verzích samotný užitek určují jednotlivě, ale kumulativní verze pracují i s myšlenkou, že přiřazují různou váhu různým výsledkům v kontextu ostatních možných výsledků (Baron, 2008).

Prospekt teorie velmi systematicky popisuje, jak kontext zisků a ztrát ovlivňuje naše rozhodování, ale stejně jako teorie očekávaného užitku ani prospekt teorie nezachycuje všechny nuance a vlivy, které na nás působí při zvažování alternativ v rozhodování, a které vědci popsali. Na další vnější vlivy se podíváme v další části.

6.3 *Další vlivy*

Kromě kontextu z hlediska typu a počtu alternativ, a z hlediska zisků a ztrát, mají na zvažování alternativ vliv i další proměnné.

Jednou z nich je **efekt pokušení**. Schopnost odolat pokušení je prokazatelně prospěšná. Mischelovy experimenty se žužu jsou již notoricky známé (Mischel a spol., 1989). Připomeňme si, o co v nich šlo. Mischel dal předškolním dětem těžký úkol, postavil před ně jedno žužu a požádal je, aby ho nesnědly, aby počkaly, než se vrátí, že pokud to vydrží, přinese jim další žužu. Ty děti, které vydržely, mnoho let později dosahovaly lepší výsledky ve škole, vydělávaly více a měly lepší výsledky v mnoha dalších ukazatelích. Mischel tak poukázal na to, jak klíčová je schopnost odložit své potěšení, odolat pokušení právě teď pro dobro v budoucnu (Mischel a spol., 1989).

Tento typ rozhodnutí – kdy jedna alternativa je rozumná a druhá představuje hédonické pokušení – Thaler a Sunstein nazývají hříšná a jak asi každý ví ze své osobní zkušenosti, často pokušení podléháme. Druhý typ rozporu je takzvaně investiční, kdy náklady musíme nést teď, ale výhody přijdou později, jako třeba u cvičení, pravidelné péči o zuby apod. V tomto případě zase často selháváme a chybujeme ve směru nedostatku aktivity s budoucím pozitivním efektem (Thaler a Sunstein, 2009).

Oba rozpory bývají vysvětlovány existencí dvou již zmiňovaných systémů. Automatický hédonický systém, který hledá uspokojení a racionální a logický systém, který nám říká, že to není zdravé. Schopnost odolat pokušení je tak teoreticky vítězstvím racionální části nad požitkářskou (Iyengar, 2010a; Thaler a Sunstein, 2009).

Pokušení podléháme zejména v případě, kdy si vlastně ani neuvědomíme, že děláme rozhodnutí. Příkladem takového bezděčného jednání je, když sníme celý popcorn při sledování filmu a ani si neuvědomíme, že už na něj nemáme chuť nebo že už jsme najedení. Wansink udělal experiment, ve kterém jeho účastníci jedli polévku a netušili,

že jejich talíř je bezedný. Ti s bezedným talířem jí snědli výrazně víc, než ti s normálním talířem (Wansink a spol., 2005).

Dalším rizikem pro podlehnutí pokušení je eliminace překážek k jeho získání. Takovým příkladem jsou podle Thaler a Sunsteina (2009) například kreditní karty nebo spotřební úvěry. Tak třeba Prelec a Simester (2001) uspořádali aukci lístků na zápas Boston Celtics, část účastníků musela platit kartou a část musela platit hotově. Ti, co platili hotově, nabízeli v průměru o polovinu nižší cenu. Na jedné straně nám kreditní karty usnadňují nákupy, ale na druhé straně nám umožňují více utrácet (Thaler a Sunstein, 2009).

Jak tedy odolat pokušení? Efektivní strategií, jak prokázal už Mischel ve svých výzkumech, je přenést svou pozornost jinam (děti vydržely čekat mnohem déle, pokud byly v místnosti hračky, kterými se mohly zabavit). Alternativou k dočasnému přesměrování pozornosti je disciplína, naučit se pokušení vyhýbat, dokud se tento akt nestane automatickým (Iyengar, 2010a). Jinou možností je vystavení překážek, které nám brání dostat se k pokušení příliš snadno (jako třeba přesměrování peněz na spořicí účet s čekací lhůtou při výběru apod.).

Výrazný vliv na výběr má i sociální kontext. A to jednak ve smyslu sociální žádoucnosti, ale často i jednoduše formou opakování toho, co dělají ostatní – **následování stáda**. Tak třeba výzkumy ukázaly, že těhotenství nezletilých nebo třeba obezita jsou „nakažlivé“. Jinými slovy, pokud má nezletilá dívka ve svém okolí těhotnou nezletilou dívku, zvyšuje se pravděpodobnost, že otěhotní. Pokud nabírají vaši kamarádi, máte větší riziko také nějaké to kilo přibrat (Thaler a Sunstein, 2009).

Ale efekt následování stáda má i své kladné stránky. Tak třeba v Minnesotě zkusili v období daňových přiznání dát lidem čtyři různé informace: 1) výstrahu, že se blíží termín daní, 2) informace o tom, jaké dobré věci se z daní platí (třeba vzdělání), 3) informaci, kde najdou potřebnou pomoc při podání daňových přiznání, a 4) informaci, že 90 % lidí už své daně zaplatilo. Překvapivě pouze jedna z těchto informací měla vliv na dodržování daňových zákonů a to ta poslední. Zkrátka chceme patřit k většině, v tomto případě k většině platících své daně včas (Thaler a Sunstein, 2009).

Není to však jen sociální tlak, který nás vede k opakování stejných rozhodnutí. Často prostě opakujeme svá vlastní rozhodnutí. Ať už předpokládáme, že jsme k nim měli nějaký dobrý důvod, jak se domnívá Dan Ariely (2011), nebo se nám prostě nechce je měnit, když už víme, že to dopadlo celkem dobře. Nebo se prostě jen snažíme být

konzistentní sami se sebou. Pravdou je, že často opakujeme svá vlastní rozhodnutí a to i za předpokladu, že původní rozhodnutí zase až tak dobré nebylo. Příkladem je Arielyho a Andradův experiment (Ariely, 2011). Využili k němu klasickou hru na ultimátum¹⁰. Tentokrát ale před rozhodováním zařadili emoční stimul, buď to byla veselá scéna ze seriálu Přátelé, nebo scéna z filmu Dům života, ve které byla hlavní postava neférově propuštěna od značně nepříjemného šéfa. Aby emoční naladění ještě podpořili, požádali účastníky, aby sami popsali podobnou situaci ze svého života. Poté jim udělali nefér nabídku, nabídli jim 2,50 \$ z celkových 10 dolarů. Účastníci, kteří zhlédli scénu z Domu života, nefér nabídku častěji odmítali. Co je ale zajímavé, že účastníci, kteří zhlédli ukázkou z Domu života, i s časovým odstupem častěji odmítali nefér nabídku, než ti, kteří zhlédli veselou scénku ze seriálu Přátelé (Ariely, 2011).

Sociální vliv se neomezuje pouze na následování stáda. Svou roli při rozhodování sehrává i **sociální srovnávání**. Výsledky výzkumů o sociálním srovnávání nejsou jednoznačné. Existují situace, kdy srovnání s lidmi, kteří jsou na tom lépe, v nás vyvolá negativní emoce, jako třeba žárlivost nebo závist, nebo prostě jen lítost, že nemám, co bych mohla mít (Ariely, 2009). Na druhou stranu jsou situace, kdy vědět, že jsou na tom lidé lépe, pomáhá. Třeba u pacientů s rakovinou, když se dozvěděli, že jiní pacienti jsou na tom lépe, zlepšilo jim to náladu, možná proto, že to podpořilo jejich víru v možné zlepšení (Schwartz, 2005).

Sonja Lyubomirsky a Lee Ross (1997) zjistili, že sociální srovnání má menší vliv na šťastné lidi. V jejich výzkumu účastníci studie pracovali na anagramech. Vedle sebe měli kolegu (pomocník experimentátorů), kterému se dařilo lépe nebo hůře než účastníkovi. Lidé, kteří skórovali vysoko na škále štěstí, se sice cítili trochu lépe, když byl jejich soused pomalejší, ale jejich celkové sebehodnocení stoupl bez ohledu na to, jestli vedle sebe měli pomalejšího nebo rychlejšího souseda. Naopak sebehodnocení lidí s nízkým skóre životního štěstí se odvíjelo od toho, koho měli vedle sebe. Pokud byl rychlejší, jejich sebehodnocení klesalo, pokud byl pomalejší, stoupalo (Schwartz, 2005). Sociální srovnávání tak hraje roli v našem rozhodování především v případě, že máme snížené sebehodnocení nebo nižší životní spokojenost.

¹⁰ Ve hře na ultimátum jeden hráč rozděljuje peníze mezi sebe a druhého hráče. Pokud jeho nabídku druhý hráč přijme, oba si odnesou rozdělené peníze. Pokud ji však nepřijme, ani jeden hráč nic nedostane.

Všechny tyto vlivy zatím opomíjejí emoční reakci na alternativy, které při rozhodování zvažujeme. Závažná životní rozhodnutí se nutně pojí s velkou dávkou emocí, pozitivních či negativních. Podle Janise a Manna (1977) je v každém rozhodnutí inherentní konflikt, a ten má za následek i výrazné emoční prožívání. Pravdou je, že i když jde o rozhodnutí mezi dvěma žádoucími variantami, je v tomto rozhodnutí obsažena ztráta a jisté riziko špatné volby. Se ztrátou a podstupovaným rizikem souvisí úzce prožitky lítosti. Janis a Mann (1977) popisují, jak lítost, která rozhodnutí předchází, tak lítost následnou (více o porozhodovací lítosti v další kapitole).

Předjímaná lítost je podle Janise a Manna (1977) dána zkušeností, která nás učí předcházet uspěchanému rozhodnutí, nutí nás promýšlet varianty i s jejich důsledky a udělat si bilanci. Strach rozhodnout vzniká jako předvídaná porozhodovací lítost v situacích, kdy je velký rozdíl mezi důsledky našeho rozhodnutí. Tak například pokud zvažujete, zda si vzít deštník, budete mnohem více litovat, že jste si ho nevzali, bude-li pršet, než když pršet nebude. Díky tomu, že předvídáme, že toho budeme litovat, máme tendenci si deštník spíš vzít (Baron, 2008). Strach rozhodnout nás přepadá i v situacích, kde je nejistota příliš velká, jako při nukleárních elektrárnách nebo genetickém inženýrství (Baron, 2008). Předpokladem anticipatorní lítosti je schopnost odložit své potřeby a jejich uspokojení, čím ve vybraných případech může navodit až přehnané odkládání – prokrastinaci.

Všechny tyto aspekty – zarámování alternativ, kontext zisků a ztrát, pokušení, sociální tlak a emoce ovlivňují naše zvažování alternativ. Ovlivňují také preference a která alternativa získá a tím i samotnou schopnost si mezi nimi dobře vybrat. Je tady ale ještě jedna zásadní proměnná, která má potenciál určovat, jak se rozhodujeme – my samotní.

6.4 *Kdo se rozhoduje*

Doposud jsme mluvili o člověku, který se rozhoduje obecně. O našich lidských predispozicích, o rozhodovací situaci a dalších vnějších vlivech. Jak vstupuje do rozhodování naše individualita, naše jedinečná osobnost? Je to přirozená otázka, ačkoliv je nutno podotknout, že výzkum v této oblasti, na rozdíl od výzkumu heuristik, je mnohem skromnější. V této části proto předkládám hlavní zjištění týkající se inter-individuálních rozdílů při rozhodování, ačkoliv množství výzkumů v této oblasti je omezené a naše poznání má tak značné limity.

Výzkumy rozhodování a osobnosti se zaměřují na faktory velké pětky. Tak například schopnost identifikovat problém a najít pro něj řešení, což je základním předpokladem dobrého rozhodování, koreluje s vyšším skóre v extraverci a otevřenosti zkušenostem (Parkinson a spol., 2006). Stejně tak je větší otevřenost zkušenostem¹¹ spjata s větší ochotou riskovat při rozhodování, ale týká se to především situací, kdy se snažíme vyhnout ztrátě. Pokud jde o vyhnutí se ztrátě, vyšší ochotu riskovat zaznamenali výzkumníci i u lidí s vyšším neuroticismem. Naopak, jakmile do hry vstoupí možné zisky, vyšší neuroticismus vede k většímu vyhýbání se riziku (Lauriola a Levin, 2001).

Protože kognice hraje důležitou roli při rozhodování, individuální kognitivní styly jsou také předmětem větší výzkumné aktivity. Výzkumy využívají zejména Jungovu typologii měřenou dotazníkem MBTI i přes její psychometrické nedostatky. Tato typologie rozlišuje tři procesy, které dobře korespondují s tím, co je důležité při rozhodování: přístup k rozhodování samotnému, vyhodnocování rizika a zpracování informací. Na základě toho výzkumníci rozlišili několik rozhodovacích typů:

Tabulka č. 6: Typologie MBTI a rozhodování

Typy	Myslíci	Pocitový
Smyslově	- hlavním zdrojem dat jsou tvrdá fakta - zaměřuje se na kontrolu a jistotu - při rozhodnutí se řídí standardními pravidly a procedurami - vyhýbá se riziku	- hlavním zdrojem dat jsou názory lidí - zaměřuje se na atmosféru mezi lidmi - k riziku je tolerantní
Intuitivně	- hledá vzorce v neuspořádaných informacích - dobře se orientuje v špatně strukturovaných situacích - plánuje radši, než implementuje - nevyhýbá se riziku	- hlavním zdrojem dat jsou vlastní prožitky a pocity, které často prezentuje jako fakta - vyhýbá se pravidlům a standardům - hledá inovativní řešení

Haley a Stumpf, 1989; Henderson a spol., 1980

¹¹ Také překládáno jako otevřenost novému nebo intelektace

Haley a Stumpf (1989) ve svém výzkumu dokonce ověřují preferenci pro rozhodovací heuristiky podle jednotlivých Jungových typů. Heuristiky a předsudky přisuzují podle kognitivního typu následovně:

Tabulka č. 7: Heuristiky podle MBTI typologie

Heuristiky	<i>Myslíci</i>	<i>Pocitový</i>
<i>Smyslově</i>	- chyba ukotvení - preference pro status quo	- chyba dostupnosti - preference sociální žádoucnosti
<i>Intuitivně</i>	- přehnaná vytrvalost - přehnaný optimismus	- iluzorní korelace

Haley a Stumpf, 1989

Autorům Haleymu a Stumpfovi (1989) se podařilo prokázat signifikantní rozdíl mezi smyslově-myslícím a intuitivně-myslícím typem ve využití heuristik ukotvení a přehnané vytrvalosti.

I přes jistý vliv kognitivního stylu na rozhodování, jsou možnosti předvídání rozhodování na základě kognitivních stylů jen omezené. Vliv kognitivního stylu může podle Hubera (1983) snadno převážit efekt učení. To také ukázali Kottemann a Remus (1989) ve svém experimentu. Účastníkům poskytovali při rozhodování zpětnou vazbu. Díky tomu účastníci učením dosáhli stejných výsledků v kognitivních úkolech bez ohledu na kognitivní styl měřený pomocí MBTI typologie. To je svým způsobem dobrá zpráva. Vhodná zpětná vazba nám umožní překonat jistou předpojatost spojenou s naším kognitivním stylem. Samozřejmě u větších životních rozhodnutí je možnost učení poněkud omezená.

Jiná velmi přínosná typologie, která momentálně vzbuzuje hodně zájmu odborné i laické veřejnosti, je ta, kterou navrhuje Barry Schwartz. Jde o rozdělení na „**maximazer**“ a „**satisficer**“ (lze volně přeložit jako mazimalizovač a spokojovač) na základě koncepce uspokojování (satisficing) H. A. Simona z roku 1955. Tato typologie je specifická tím, že se nedívá na použití heuristik, ale spíše na globální výsledky jednoho nebo druhého typu na několika úrovních – objektivní výsledky rozhodování, subjektivní prožívání a efekt na životní pohodu (well-being).

Čím se tedy liší „maximazer“ a „satisficer“? Pokud vám méně než to nejlepší nestačí, budete pravděpodobně „maximazer“. Alternativou „maximera“ je „satisficer“. Tito se uspokojí s tím, co je dostatečně dobré a netrápí se tím, že by někde mohla být lepší

alternativa (Schwartz, 2005). Základním předpokladem „maximizerů“ je, že svého cíle nejlépe dosáhnou přímou cestou, tedy snahou maximalizovat pravděpodobnost nejlepšího výsledku při svém rozhodnutí. Srovnávají tak všechny dostupné možnosti, shrnují všechny dostupné informace, aby se rozhodli co nejlépe. Na druhé straně „satisficer“ od začátku limituje srovnávané možnosti a uvědomuje si nedostatečnost svých informací, proto je připraven neustále přizpůsobovat svůj postup, jakmile se objeví nové informace (Kay, 2011). Nezaměňujme však „satisficera“ s průměrností. I „satisficer“ může mít vysoké nároky, ale nelpí na tom, aby získal pouze to nejlepší. Uspokojí se totiž i s tím, co je dostatečně vynikající (Schwartz, 2005).

K zjišťování míry maximalizování je určena tato škála (Schwartz, 2005, s. 80-81):

Na škále od 1 do 7, nakolik souhlasíte s těmito tvrzeními?

1. Kdykoliv se rozhoduji, snažím se představit si všechny ostatní možnosti, i takové, které momentálně nejsou k dispozici
2. Bez ohledu na to, jak moc jsem spokojen/a se svou prací, je správné rozhlížet se po lepších příležitostech
3. Když v autě poslouchám rádio, často zkouším různé stanice, abych věděl/a jestli nehrají něco lepšího, a to i když jsem relativně spokojený/á s tím, co poslouchám
4. Když koukám na televizi, přepínám mezi programy, hledám mezi dostupnými možnostmi, i když se snažím sledovat jeden pořad
5. Vztahy беру jako oblečení: očekávám, že si jich mohu vyzkoušet vícero, než najdu ty pravé
6. Často mi přijde těžké kupovat dárek pro kamaráda
7. Půjčování filmů je opravdu těžké. Vždy bojuji s tím vybrat ten nejlepší film
8. Při nákupu je pro mě těžké najít oblečení, které by se mi opravdu hodně líbilo
9. Jsem velkým fanouškem seznamů, které se snaží seřadit věci (nejlepší filmy, nejlepší zpěváci, nejlepší sportovci, nejlepší knihy atd.)
10. Psaní mi přijde těžké, i když píšu jenom kamarádovi, protože je těžké vybrat ta správná slova. Často dělám několik verzí i u jednoduchých zpráv.
11. Ať dělám cokoli, mám pro sebe jen ty nejvyšší standardy
12. Nikdy se nespokojím s druhým nejlepším
13. Často fantazírui o životě, který je úplně jiný než můj reálný život

Pro vyhodnocení je třeba sečíst všechny odpovědi. Pokud součet přesahuje 65 bodů, je respondent spíše „maximizer“. Pokud je součet menší než 40, je respondent spíše „satisficer“ (Schwartz, 2005).

Výzkum potvrzuje, že tyto dva typy přístupu lze odlišit, a že mají dopad i do reálných výsledků rozhodování a celkové životní spokojenosti. Podle jednoho ze Schwartzových výzkumů (2005), pokud patříte mezi „maximizery“, pravděpodobně při nákupu častěji srovnáváte různé produkty, i díky tomu vám trvá déle než „satisficerům“, se rozhodnout. Své rozhodnutí poté srovnáváte s rozhodnutími druhých lidí a s jinými hypotetickými možnostmi. Kvůli tomu také častěji cítíte porozhodovací lítost (více viz další kapitola), a jste celkově méně spokojeni se svým rozhodnutím (Schwartz, 2005).

Vzhledem k tomu, jak důležité je rozhodování pro náš každodenní život, se Schwartz domnívá, že „maximizeři“ jsou v životě méně spokojeni. Jeho hypotéza se potvrdila i ve výzkumu (Schwartz, 2005). Vysoké skóre na škále maximalizování koreluje s nižší životní spokojeností, menším optimismem a vyšší depresivností (Schwartz, 2005). „Maximizeři“ tedy sice dosahují lepších výsledků, ale jsou méně šťastní a zažívají víc pochyb a lítosti nad svým rozhodnutím (Schwartz a spol., 2002; De Bruin a spol., 2007).

Toto zjištění potvrzují i další výzkumy. Iyengar, Wells a Schwartz (2006) například zjistili, že absolventi, kteří se popsali jako „maximizer“ sice získali lépe placenou práci (o 20 % vyšší plat než „satisficeři“), ale byli méně spokojeni v průběhu hledání i poté, co do práce nastoupili. De Bruin a spol. (2007) také potvrdili, že „maximizeři“ mají tendenci cítit více lítosti nad svým rozhodnutím. Jejich výzkum navíc ukázal, že tendence maximalizovat se pojí s tendencí vyhýbat se nebo odkládat rozhodnutí a s menším využitím behaviorálních copingových mechanismů (viz tabulka č. 8).

Tabulka č. 8: Korelace mezi vybranými styly rozhodování

Rozhodovací styl	Maximalizování	Racionální	Intuitivní	Spontánní
Racionální rozhodování	0.06			
Intuitivní rozhodování	0.05	0.44***		
Spontánní rozhodování	0.31***	-0.21***	0.19***	
Behaviorální copingové mechanismy	-0.20***	0.58***	0.42***	-0.26***
Závislost na druhých	0.29***	0.23***	0.24***	0.10
Vyhýbání se rozhodnutí	0.37***	-0.11	0.00	0.44***
Pocit lítosti	0.47***	0.01	-0.01	0.18***
*** p<0.001				

De Bruin a spol., 2007

Schwartz a spol. (2002) proto vyslovili hypotézu, že jednání „maximizerů“ může mít vážné důsledky pro jejich self. Dnešní svět, kde máme tolik příležitostí pro rozhodování a tolik možností, vede „maximizery“ s jejich vysokými nároky k závěru, že jejich nespokojenost s výsledkem rozhodování tkví v jejich vlastní nedostatečnosti. Může jít o první krok směrem k depresi. Jak píší autoři studie, maximalizování je tak potenciálně depresogenní faktor (Schwartz a spol., 2002). Paradoxem je, že míra svobody a kontroly nad vlastním rozhodováním tím odporuje zdraví.

Maximalizování však není nutně univerzální nebo trvalý rys. Dle zjištění Schwartze a dalších (2005) se zdá, že maximalizování je spíše preferovaná strategie než osobnostní rys. Každý „maximizer“ tedy má kapacitu být za jistých okolností „satisficer“ a naopak. Co podporuje naši tendenci maximalizovat? Jednou z možností je, že si jí nejsme vědomi. Druhou možností je, že soutěžíme o postavení. To jsou vnitřní důvody.

Najdou se však i externí okolnosti, které nás nutí maximalizovat. Tak třeba přílišné množství možností. Množství možností, které nám obchodníci nabízejí, nastavuje naše očekávání a posouvá je podle Schwartze (2005) stále výš a výš. Podobně hodnota, kterou věcem přisuzujeme, ovlivňuje naše očekávání. Tak třeba na věci ve slevě máme nižší očekávání než na věci značkové (Brafman a Brafman, 2009). Naopak dojem luxurnosti očekávání zvyšuje. Ariely (2009) to potvrzuje ve svém experimentu s prodejem kávy. Právě luxurnost nabídky ovlivnila, kolik jsme za ni ochotni zaplatit, ačkoliv nezměnila preference lidí (nedávali si exotické příchutě, které jim experimentátoři nabízeli). Podobně tomu bylo i v případě levných a drahých léků. Ariely a kolegové (2009) dávali účastníkům bezpečné, ale bolestivé elektrošoky. Poté jim nabídli lék proti bolesti, jedna skupina dostala drahou formu s přiměřeně pěknou příručkou, druhá skupina levnou formu s méně luxusní verzí příručky, než pokračovali v dalších šocích. Ačkoliv šlo o pouhé placebo, jeho efekt byl větší v případě dražšího léku než v případě léku levnějšího (Ariely, 2009).

Shrme-li, osobnostní rysy a jejich projev v rozhodování jsou jen málo prozkoumané. Z dosavadních zjištění se zdá, že sice mají jistý vliv na preference pro riziko, ale je jen rámcový. Pokud jde o individuální styly, ty jsou také prozkoumány jen málo, ale zdá se, že mohou mít vliv na to, jak se rozhodujeme a to jak pozitivní, tak negativní, včetně dopadů na objektivní výsledek i subjektivní spokojenost a well-being vůbec.

7 Po rozhodnutí

Většina výzkumů rozhodování se věnuje tomu, co se děje v průběhu rozhodování. Pokud se však na rozhodování díváme šířeji, jako na proces, který ovlivňuje naši životní spokojenost, pak se musíme podívat i na proces rozhodování v širším kontextu. Období, které nastává po rozhodnutí, je kritické pro výslednou spokojenost s rozhodnutím a životní pohodu. Je to totiž období, kdy se se svým rozhodnutím sžíváme, kdy získáváme zkušenost a zpětnou vazbu o tom, jaké rozhodnutí jsme udělali. V této kapitole se proto podíváme na to, co se s námi vlastně děje po rozhodnutí.

7.1 Efekt závazku

Po zvážení všech alternativ přichází nutnost jednu ze zvolených alternativ vybrat. Nepříjemné na výběru mezi alternativami je, že výběrem jedné alternativy často ztrácíme možnost zvolit si jinou. Zavážeme se k jedné možnosti a tím ztratíme nárok na jiné alternativy. Právě v takovýchto situacích obvykle nastává efekt eskalace závazku.

Efekt eskalace závazku znamená, že věci nebo možnosti, které si vybereme, se stávají našimi, jakousi součástí nás a tím získávají na hodnotě. Tak například Knetsch (1990) dal ve svém výzkumu studentům na výběr mezi propiskou a penězi. Když studenty požádal, aby propisku ocenili, ti, kteří si předtím vzali propisku, jí připisovali větší hodnotu, než ti, kteří si vybrali hotovost. Zkrátka tím, že byla chvíli jejich, získala propiska na hodnotě. Tento efekt výzkumníci pozorují v různých kontextech.

Efekt závazku se netýká pouze toho, co si pořídíme, ale ještě více toho, co vyrobíme sami, nebo co vyžaduje naši snahu a aktivitu. Horton tento fenomén nazývá "IKEA efekt" (podle Arielyho, 2009). V jednom ze svých experimentů Ariely požádal lidi, aby postavili na základě návodu jednoduché origami. Poté je požádal, aby ho nabídli k prodeji, přičemž určili jeho cenu. Když však požádal nezávislé hodnotitele, aby určili cenu těchto výtvorů, ocenili je mnohem níž než jejich autoři. IKEA efekt se však neprojevil pouze na ceně výtvoru, ale také na tom, jak moc se lidem výtvor líbil. Nezávislí hodnotitelé moc nadšení nebyli, zato autoři byli na svá díla patřičně hrdí a líbila se jim výrazně více (Ariely, 2009; Ariely, 2011; Ariely, 2012). Vztah vlastní vložené snahy a hodnocení daného výtvoru je navíc progresivní. Tedy, čím víc námahy, tím víc si vlastní výrobek ceníme. Ariely dal účastníkům další origami tentokrát s nedokonalým návodem, takže museli dovymyslet, jak se ke kýženému výsledku dopracovat, což je

stálo více času a námahy. Své výrobky si cenili ještě více než v předchozím případě (Ariely, 2011).

Stejně jako s výrobky to máme i s myšlenkami. Pokud se cítíme být autory, ceníme si vlastní nápad více než jiné (Ariely, 2011). Nevýhodou toho, že se efekt IKEA vztahuje i na „duševní vlastnictví“ je, že máme tendenci přeceňovat vlastní nápady a podceňovat nápady druhých. Na úrovni firem a korporací to může vést k zásadním chybám, jakých se v posledních letech dopustila například firma Sony, která podcenila éru elektronické hudby (ačkoliv předtím vynikala v době kazet a CD přehrávačů) (Ariely, 2011).

Nepříjemným dopadem pro ekonomy je, že trh díky eskalaci závazku nikdy nefunguje zcela volně. Lidé si cení „své“ věci více než ty, které teprve chtějí koupit. Na druhou stranu, ačkoliv závazek s sebou přináší dobrovolná omezení naší svobody, přispívá k naší celkové spokojenosti. Osvobozuje nás od pochybností a dává možnost snažit se uspět v tom, co jsme si zvolili (Csíkszentmihályi, 2008). Se závazkem se „uvolní velké množství energie pro žití, místo toho, aby se tato energie plýtvala na přemýšlení o tom, jak žít“ (Csíkszentmihályi, 2008, s. 180).

Závazku se bohužel mnohdy vyhýbáme. Příkladem je Arielyho studie s otevřenými dveřmi (Ariely, 2009; Iyengar, 2010a). Účastníci hráli počítačovou hru, kde otvírali jedny ze tří dveří a za každými měli pak možnost kliknout na finanční odměnu. Když výzkumníci přidali prvek mizících dveří (pokud je účastník delší dobu neotevřel, začaly se zmenšovat, až úplně zmizely), lidé měli tendenci udržovat všechny dveře otevřené, jenomže tím vyčerpali své kliky na otvírání dveří místo na získávání odměny a tak celkově získali mnohem méně, než účastníci, kteří jen sbírali odměny za jedněmi dveřmi (odměny byly rozloženy rovnoměrně a nebyl signifikantní rozdíl mezi odměnami za těmi kterými dveřmi) (Ariely, 2009; Iyengar, 2010a). Ponechávání si zadních vrátek má své důsledky. Ovlivňuje totiž výsledek, preference a spokojenost s rozhodováním, jak ve svých výzkumech dokladují D. Gilbert (2006) i D. Ariely (2009).

Vyhýbání se závazku souvisí s kognitivním zahlcením, nebo se strachem z porozhodovací lítosti. D. Gilbert (2006) ukázal, jak snižování závazku při rozhodování mění naše preference i spokojenost. Ve svém výzkumu dal účastníkům jednoduchou možnost – poté, co se rozhodli, jim dal možnost změnit své rozhodnutí. Tato možnost jde v přímém protikladu k efektu eskalace závazku (Wong a Kwong, 2007). Ve výzkumu se Harvardští studenti účastnili kurzu fotografování. Na konci si vyvolali 2 z fotografií, které udělali,

směli si však ponechat pouze jednu z nich. Polovina studentů dostala možnost si obrázek dodatečně vyměnit, druhá polovina nikoliv. Výzkum ukázal, že ačkoliv si žádný student obrázek nepřišel vyměnit, těm, co si jej vyměnit nemohli, se o několik týdnů později jejich obrázek líbil mnohem víc (eskalace závazku proběhla), než těm, co si ho mohli vyměnit (pochybnost zastavila proces eskalace závazku).

Proces eskalace závazku je přirozeným ochranným mechanismem, který nastává, jakmile se pro něco rozhodneme. Efektu eskalace závazku se věnuje také jeden z výzkumů v empirické části této práce (Kapitola 11: Bez závazku není spokojenost).

7.2 *Problém adaptace*

Říká se, že člověk si zvykne na všechno. Říkáme tomu proces adaptace a najdeme ho na všech úrovních našeho fungování. Od adaptace zorniček na změnu světla, přes adaptaci na známé prostředí. Naše vnímání je vystavěno tak, aby registrovalo nečekané změny. Na předvídatelné se brzy adaptujeme a k věcem, které se moc často nemění, se brzy stáváme téměř slepými. Zažili jste už někdy, že jste šli známou ulicí a najednou jste zjistili, že ten dům, co tam vždy byl, už tam není?

Proces adaptace funguje i při rozhodování, ačkoliv jej často nebereme v potaz při našem výběru. A tak, když si představíme, že si dáme slané bramborové chipsy, možná se nám v ústech začnou sbíhat sliny a vybavíme si pocit uspokojení. Svůj požitek však máme tendenci přeceňovat, a zanedbáváme fakt, že po půlce balíčku už budeme na mastnou a slanou chuť adaptovaní a vlastně budeme mít spíše žízeň. Podobně tak s rozhodnutími, která mají dlouhodobější charakter. Adaptace dělá všechna naše rozhodnutí v konečném důsledku méně příjemná, než jsme odhadovali (Schwartz, 2005).

V důsledku hédonické adaptace se tak častěji dostavuje i již zmíněná porozhodovací lůst. Proto se znovu a znovu vydáváme hledat novější a zajímavější podněty, které opět zajistí stejnou míru potěšení. Mnozí z nás tak spadnou do toho, co Brickman a Campbell nazvali hédonický kolotoč - neustálý kolotoč hledání nového potěšení (podle Schwartze, 2005).

7.3 Porozhodovací lítost

Porozhodovací lítost je stav, kdy do jisté míry litujeme svého rozhodnutí. Může nastat v důsledku nedostatečné eskalace závazku, adaptace na nový podnět, nebo kvůli negativní zpětné vazbě (Janis a Mann, 1977). Co se tedy stane, když zjistíme, že jsme se spletli? V momentě tohoto zjištění se dostavuje pocit studu (Schultz, 2011). Této situaci se proto snažíme všelijak předejít. Jenomže, i přes veškerou naši snahu, je občasné špatné rozhodnutí nevyhnutnou realitou naší existence (tamtéž).

Je to proto, že udělat chybu není možné záměrně (pouze jako vtip nebo chyták). Opravdově špatné rozhodnutí můžeme udělat pouze, pokud alespoň částečně věříme, že děláme správné rozhodnutí (Schultz, 2011). Takže než zjistíme, že jsme se rozhodli chybně, věříme, že jsme se rozhodli dobře. Když prohlédneme své pochybení, dostavuje se rozčarování, spojené s tím, že něco, čemu jsme vnitřně věřili, nebylo opravdové či správné.

Chyba je tedy často spojená s pocitem studu a rozčarováním. A to až do takové míry, že může zpochybnit nejen, co jsme udělali, nebo čemu věříme, ale dokonce i kým jsme (Schultz, 2011). V takových situacích se může dostavit efekt kognitivní disonance, který nám umožňuje změnit svá přesvědčení tak, aby odpovídala tomu, co prožíváme. Negativním pocitům spojeným s pochybením se bohužel úplně nevyhneme. Lítost se dostavuje, pokud cítíme za výsledek odpovědnost. Výzkumy ukazují, že aktivita hraje roli v tom, jak na situace reagujeme. Naše lítost je silnější, jsme-li aktivním strůjcem, než pokud se pouze zdržíme preventivní akce. Pociťujeme větší lítost, pokud jsme se aktivně rozhodli pro změnu a ta se nevyvedla, jak jsme si představovali, než pokud se o změnu nepokusíme a setrváme v situaci, která se vyvine nepříznivě (Baron, 2008). Takže čím více svobodných rozhodnutí, tím více odpovědnosti a tím více porozhodovací lítosti (Schwartz, 2005).

Je ovšem důležité i to, jak moc chybujeme. Tak třeba pokud nám něco unikne takřečeně o vlásek, neseme to obvykle hůře. Proto bronzoví medailisté jsou obecně spokojenější než stříbrní medailisté (Medvec a spol., 1995; Schwartz, 2005). Dalším zdrojem porozhodovací lítosti je „dobré, ale ne dost dobré“ rozhodnutí (Lehrer, 2010). Montague dal participantům skutečná data o vývoji trhu včetně tržních „bublin“ a jejich následných prasknutí, a sledoval jejich reakce. Pokud trh rostl a účastníci získávali, měli radost, ale stačilo, aby jim nějaký zisk unikl a dostavil se nepříjemný pocit. Pocit lítosti.

Ale co kdybychom dokázali vnímat svá pochybení více optimisticky? Příkladem toho, jak brát chyby více pozitivně a vytěžit z nich to nejlepší, je přístup nemocnice Beth Israel Deaconess Medical Center. V roce 2012 se tato nemocnice rozhodla změnit svůj postoj vůči chybám zdravotníků, ke kterým zkrátka stejně jako v jiných oblastech neustále dochází (Schultz, 2011). Jako jedna z mála nemocnic se ke svým chybám staví otevřeně. Prvním krokem je, že své pochybení otevřeně přiznává a postiženým se její personál přímo omluví. To bohužel není v lékařské praxi běžné, většina lékařů se přiznání chyby kvůli dalším právním krokům vyhýbá. Ne ale v Beth Israel Deaconess Medical Center. Po omluvě nastoupí rigorózní proces vyhodnocování, jak k chybě došlo a nastavení postupů, které umožní podobným chybám v budoucnu předcházet.

Takovýto přístup je možná nový pro nemocnice, ale v továrnách se postupy jako Lean nebo Six Sigma zavádějí už mnoho let (Schultz, 2011). Asi nejvyhlášenější je pro svou kulturu rigorózního prozkoumání a následné eliminace každé chyby letectví (Gigerenzer, 2014a). Je načase zavést kulturu otevřenosti vůči chybám i v jiných oblastech. Slovy Williama Jamese: „Naše chyby jistě nejsou nijak zvlášť ojedinělé. Ve světě, kde musíme s jistotou chybovat navzdory veškeré své obezřetnosti, se zdá jistá lehkost v srdci zdravější než tato přehnaná nervozita z vlastních chyb“ (Schultz, 2011, s. 25).

Kromě pochybení máme ale i další důvody k porozhodovací lítosti – příliš mnoho možností, nebo přílišná ekvivalence možností – tedy situace, ve kterých se nám při omezené kognitivní kapacitě hůře rozhoduje. Každá přidaná možnost přidává také na komplexitě našemu rozhodnutí a přidává další možnost, o kterou se svým výběrem připravujeme. Vytváří tak další příležitost pro porozhodovací lítost (Schwartz, 2005). Schwartz (2005) uvádí zajímavý výzkum, který ukazuje, jak nám psychologicky neprospívá muset se něčeho vzdát. Výzkumníci se účastníků zeptali následující: pokud je k dispozici auto, které stojí 25 tisíc dolarů a má 8 z 10 bodů hodnocení bezpečnosti, kolik byste byli ochotni zaplatit za jinak stejné auto s 6 z 10 bodů bezpečnosti. Poté se jich zeptali, které auto by si vybrali, to první nebo to druhé (kterému přiřadili cenu, podle toho, co účastník předtím řekl). Logicky by měly být tyto možnosti ekvivalentní, ale ani v této hypotetické volbě nebyly. Lidé si do jednoho vybrali bezpečnější a dražší auto a zažívali přitom značné negativní emoční napětí. Pokud dostali od výzkumníků možnost nevybrat si, jednoznačně se rozhodli se nerozhodnout (Schwartz, 2005). Je to ironie, ale čím více dobrých možností, tím větší pravděpodobnost, že svého rozhodnutí budeme prožívat negativně (Schwartz, 2005).

Zdá se tak srozumitelnější, proč mnoho lidí při rozhodování váhá nebo jej odkládá, pokud jsou možnosti příliš ekvivalentní. Je znepokojivé, jak moc nás odrážejí právě těžká rozhodnutí. V jednom výzkumu experimentátoři dali lékařům kartu pacienta s osteoartrózou. Nejdřív dostali jen 2 možnosti – předepsat léky nebo jej poslat k specialistovi. 75 procent si vybralo předepsat léky. Další skupina lékařů dostala 3 možnosti, lék A, lék B a doporučit k specialistovi. Tentokrát 50 procent poslalo pacienta k specialistovi, čímž se efektivně zbavili rozhodování mezi lékem A a lékem B a odpovědnosti za pacienta (Schwartz, 2005).

Porozhodovací lítost se však netýká jenom reálných možností. Gilovich zkoumá porozhodovací lítost už dvě dekády a jeho výzkumy ukazují, že v souladu s obecným názorem litujeme nejvíc toho, co jsme neudělali (až 75 procent z nás). Jen 25 procent lituje toho, co se jim nepovedlo, jako špatné kariérní rozhodnutí apod. (Wiseman, 2010). Proč tomu tak je? Podle Wisemana (2010) je důvod pragmatický, věci, které se nestaly, umožňují naší představivosti kontrafaktické myšlení a my tak podléháme nereálným myšlenkám o „co by bylo kdyby“ (Schwartz, 2005).

Naštěstí většina z nás má zabudovaný mechanismus, který nám pomáhá vyhnout se nereálným představám a dokonce i velmi reálné, ale negativní zpětné vazbě (Schwartz, 2005). To, zda očekáváme, že se výsledek dozvíme nebo ne, také ovlivňuje naše rozhodování (Baron, 2008). V jednom výzkumu dali výzkumníci lidem možnost vzít si 100 dolarů hned nebo hodit mincí a získat 200 dolarů, pokud padne hlava. Většina účastníků si vzala 100 dolarů, pokud jim výzkumníci neřekli, že pak mincí stejně hodí a řeknou jim, jak to dopadlo. Konfrontování s jistotou, že se dozví výsledek a tedy možností porozhodovací lítosti, účastníci častěji riskovali jistých sto dolarů (Schwartz, 2005). Strach z porozhodovací lítosti nás vede k tomu podstupovat větší rizika.

Jak jsme viděli, po rozhodnutí jsme připraveni svůj závazek eskalovat a tím se utvrdit v správnosti svého rozhodnutí. Bohužel, ne vždy se nám to podaří. Pokud jsme konfrontováni s negativní zpětnou vazbou, je těžké se porozhodovací lítosti vyhnout, ačkoliv mechanismus vyhnoutí nebo jistý nahléd nám v tom mohou pomoci. Naneštěstí nás proto strach z porozhodovací lítosti často vede k vyhýbání se rozhodování. To pro nás má důsledky. Mnohá důležitá rozhodnutí můžeme odkládat ze strachu, že nebudou „dost dobrá“, nebo prostě proto, že nedokážeme z daných alternativ vybrat. Tato oblast je ve výzkumu rozhodování nová. Její dopady na naše životy jsou přitom ohromné. Každý nový výzkum v této oblasti je proto velkým přínosem pro praxi.

8 Pomohou nám výzkumy v rozhodování?

Rozhodování je každodenní součástí našeho života, která má obrovský vliv na náš život. Na jedné straně je rozhodování prostředek uplatňování naší osobní svobody, na druhou stranu je rostoucí svoboda paradoxně paralyzující pro naše rozhodování. Výzkum rozhodování teprve v posledních letech bere v potaz důležitost smyslu rozhodování. Proč se vlastně rozhodujeme? Donedávna se výzkum zabýval především otázkou „Jak?“. Otázka „Proč?“ je však pro správné pochopení rozhodování kritická. Novější výzkumy se tak začínají dívat na širší smysl rozhodování nejen při dosahování krátkodobých cílů, ale právě při dosahování dlouhodobých cílů, jako je životní spokojenost, well-being.

Vnímám tento posun pozitivně, ačkoliv s jistou skepsí pozoruji, jak se tato výzkumná větev zaplétá do neustálého vymezování se vůči původnímu klasickému přístupu a nově i do vlastní rozmanitosti formy měření well-beingu a definičních diskuzí. Vzhledem k tomu, že výzkum rozhodování doposud přinesl jen omezené množství praktických výstupů a doporučení, které by opravdu pomohly zlepšit rozhodování, není času nazbyt. Musíme se poučit z předchozích chyb.

Podívejme se, v čem byly výzkumy rozhodování tak, jak je pojímá ještě stále hlavní výzkumný proud omezující. Hlavní nedostatky vnímám stejně jako Gigerenzer (2014a) v omezeném pochopení racionality a optimality rozhodování. Rozhodování se upnulo k představě plně vědomého, formálně-logického a bezemočně racionálního ideálu tak, jak si jej vysnilo osvícenství na čele s Descartesovým „Myslím, tedy jsem.“ Nic proti myšlení, uvědomování a logice. Naopak, to jsou ctnosti, které bychom zcela jistě měli rozvíjet. Ale tento nereálný ideál neprospívá porozumění realitě rozhodování a její úžasné efektivnosti.

Tak přístupy založené na klasické teorii očekávaného užitku (včetně prospekt teorie) a výzkumy „chybných úsudků“ v podobě heuristik, generují nepřeborné množství našich takzvaných pochybení. Jejich ohromný přínos v popisu reality rozhodování bohužel zůstává zastíněn tím, že přehlíží pozitivní stránky intuice a zaostává v doporučeních pro praxi. Je to jakoby se snažily dokázat, že jsme nedostatečně vybaveni se odpovědně rozhodovat a je potřeba nás před námi samotnými ochránit. S tím koresponduje také tendence, na základě těchto zjištění, navrhovat systémy více či méně regulující naše rozhodování.

Naproti tomu zkoumání heuristik v kontextu, jak se o něj snaží Gigerenzer ad., a zkoumání mozku, jak jej provádí Damasio ad., ukazují, že naše rozhodování ve své plnosti má i své obdivuhodné kvality. Kombinací intuice a racionální logiky dokáže dospět ke skvělým výsledkům ve velmi krátkém čase. Věřím proto, že další výzkum by se měl snažit o porozumění právě této integrované rozhodovací inteligenci – snoubící intuici spojenou s chytrými emocemi a racionální logiku. Pokud má být výzkum rozhodování relevantní pro praxi a nejen teorii, musí se zaměřit na hledání funkčních prvků našeho rozhodování a praktickou podporu jejich využití v situacích, kde jinak selhává.

Uvolníme-li přehnané zaujetí chybami rozhodování, budeme moci bez předsudků zkoumat také zanedbanou oblast zkoumání vnějších a individuálně-specifických vlivů na naše rozhodování. Nebo oblasti, které jsou značně opomíjeny, jako třeba fáze porozhodovací, při které se rozhoduje o opravdovém výsledku rozhodnutí a jeho dopadu do našich životů a na náš well-being. Přitom nejdůležitější rozhodnutí v životech jednotlivců i společnosti dělají zase jen skupiny jednotlivců žijící v sociálním kontextu a nesoucí důsledky svých rozhodnutí. Domnívám se, že pozornost výzkumníků by se nyní měla upřít právě na skupinové rozhodování v celospolečenském kontextu, které je v současnosti v rozvinutém světě nejčastější formou rozhodování o společensky důležitých věcech (v představenstvech velkých firem, národních parlamentech i mezinárodních organizacích) a přitom je v psychologickém výzkumu tak málo zastoupeno.

Naše cíle jako výzkumníků v oblasti rozhodování by měly být v souladu s tím, jak kritická je oblast našeho zkoumání pro individuální i společenský well-being. Proto se nemůžeme spokojit s pouhým popisem, ale musíme se snažit o porozumění, které nám umožní spoluvytvářet celospolečensky relevantní změnu – pomáhat v praxi rozhodování lékařům, politikům i ředitelům firem, a mnoha dalším jednotlivcům a skupinám, kteří zásadním způsobem ovlivňují náš život.

Doufám, že i tato moje práce bude příspěvkem k osvětě a revitalizaci výzkumu rozhodování pro praxi tím, že se dívá na rozhodování jako celostní proces, v širším kontextu smyslu rozhodování a integruje intuitivní a racionální prvky rozhodování. V tomto duchu vznikl i můj empirický projekt, který z různorodých hledisek zkoumá naše rozhodování v kontextu životní spokojenosti a klade si za cíl přinést doporučení pro praxi rozhodování.

Empirická část

9 Záměr výzkumné části

Einsteinovi se často přisuzuje tento citát: „Kdybychom věděli, co děláme, neříkali bychom tomu výzkum.“ I když je pravý autor tohoto výroku neznámý, nemohu než s ním nebo s ní souhlasit. Hlavním záměrem mého výzkumného projektu bylo prozkoumat nové oblasti rozhodování, takové, které jsou prozkoumány jen málo a kde se jen stěží dá předvídat, jaký bude výsledek. A tak se i můj výzkumný projekt skládá z několika na první pohled nesouvisejících výzkumů, které byly inspirovány získanými nejnovějšími poznatky jiných výzkumníků. Vznikaly v průběhu posledních sedmi let mého studia oblasti rozhodování.

Čtenář, který má za sebou teoretickou část práce, jistě ocení, že výzkumy uvedené v této části pokrývají tři největší nedostatky dosavadního výzkumu rozhodování zmiňované v teoretické části: 1) přílišné zaměření na finanční rozhodování, 2) zúžené vnímání rozhodování jako procesu výběru alternativ, a 3) nedostatek výzkumů sledujících vliv rozhodování na dlouhodobější cíle, jako je well-being. Spojující linkou všech těchto výzkumů je snaha porozumět každodennímu lidskému rozhodování v jeho komplexnosti a nikoliv jej redukovat na simulace pravděpodobnostních či finančních rozhodnutí, zaměřujíc se na dlouhodobé cíle rozhodování jako spokojenost a well-being.

Jako první uvádím výzkum, který vznikl jako součást mé magisterské práce a byl publikován v Psychologii pro praxi (číslo 1-2, ročník 2013). Reaguji v něm na omezenost většiny výzkumů na finanční rozhodování a zaměřuji se na časové rozhodování, které je tak častým problémem právě při plánování. V tomto výzkumu se dívám na to, jak posuzujeme investici času, jak se liší od investice finanční a jaké to má dopady pro naši schopnost plánovat.

Druhý uvádím výzkum sledující vznik závazku jako proces, který nastává po samotné volbě alternativy, a jeho vliv na spokojenost s rozhodnutím. Tento výzkum tak rozšiřuje záběr výzkumu rozhodování, který se doposud soustředil hlavně na začátek procesu rozhodování, zejména výběr alternativ. Navazuji v něm na práci Dana Gilberta a Daniela Arielyho, kteří v této oblasti v posledních letech udělali několik výzkumných sond.

Třetí výzkum se dívá na to, jak naše rozhodovací postoje a strategie ovlivňují well-being. Navazuje tak na nový trend v oblasti psychologie rozhodování, představovaný například

Barry Schwartzem, který se snaží rozšířit pojmání rozhodování a vidět rozhodování v kontextu nejen krátkodobých nebo střednědobých cílů, ale v kontextu dlouhodobých cílů, jako je dosahování životní spokojenosti.

Z praktických důvodů jsem u všech uváděných výzkumů minimalizovala teoretický úvod (veškeré potřebné teoretické poznatky jsou uvedeny v teoretické části práce) a soustředila jsem se na vyhodnocení a výsledky.

10 Čas nejsou peníze

Představte si, že jste obdrželi voucher na 10 % slevu při nákupu nad 1 000 Kč v novém nákupním centru na druhém konci města. Benzin by odhadem stál nějakých 100 Kč, MHD by bylo levnější. Vyplatilo by se vám tam dojet?

Pokud jste odpověděli ano, tak jste dost možná zapomněli na další důležitou proměnnou – čas strávený cestováním. Jak byste ocenili vlastní čas? Rozhodnutí o investování svého času, z pracovního prostředí známé jako time management, děláme neustále. Půjdu cvičit nebo si přispím? Zůstanu déle v práci, abych dokončila tento úkol, nebo stihnu kino s kamarády? Jak investujeme svůj čas, je otázka, kterou jsem si položila v tomto výzkumu.

Zajímalo mě, zda čas oceňujeme podobně jako peníze, a zda na ně tedy působí stejné efekty jako na finanční rozhodnutí. Jedním takovým efektem, který s rozložením investice v čase přímo souvisí, je efekt utopených nákladů (více o něm v teoretické části), proto se tento výzkum zabývá srovnáním toho, jak funguje efekt utopených nákladů při peněžitých a časových investicích.

10.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem bylo ověřit existenci efektu utopených nákladů při časových investicích. Jednalo se o experiment, kterého hlavní závislou proměnnou bylo množství času nebo peněz, které byli účastníci ochotni investovat v simulované rozhodovací situaci. Hlavní nezávislé proměnné byly typ investice (čas nebo peníze) a utopené náklady (míra již investovaných nákladů, před samotným rozhodnutím).

Výzkum ověřoval dvě hlavní hypotézy:

H1: Existuje signifikantní závislost mezi mírou utopených nákladů a ochotou dále investovat

H2: Existuje rozdíl mezi ochotou investovat v případě časových a v případě finančních investic

První hypotéza tedy směřuje k potvrzení existence efektu utopených nákladů a druhá se táže po rozdílech podle typu investic – tedy zda a jak se liší investování času od investování peněz.

10.2 Metody

Studie se zúčastnilo 388 respondentů, převážně městské populace (67 % účastníků). Při sběru dat byla zaznamenána IP adresa a čas přihlášení, v případě, že odpovědi přišli se shodné IP adresy ve stejném čase (v rozpětí 2 minut), byly odpovědi vyřazeny. Celkový počet 388 účastníků je již očištěn o odpovědi, u kterých vzniklo podezření, že je vyplnil stejný účastník vícekrát (dle výše uvedených kritérií). Ve zkoumaném souboru převládaly ženy (64 %). Průměrný věk byl 28,4 roku a rozptyl věku byl od 15 do 57. Většina účastníků byla ve věku mezi 20 a 30 lety. Účastníky jsem oslovila pomocí emailu. Oslovila jsem všechny své známé a požádala je také, aby dotazník dále přeposlali, abych tak skupinu účastníků co nejvíce rozšířila. Šlo tedy o příležitostný výběr.

Experiment pracoval s hypotetickým rozhodovacím scénářem, který byl k dispozici online. Simulovaná rozhodovací situace byla připravena v rámci pilotního výzkumu. Šlo o běžnou rozhodovací situaci při výběru jazykového kurzu, přičemž v jedné variantě šlo o placený kurz, kdežto v druhé variantě byl kurz k dispozici zdarma a šlo především o časovou investici. Níže uvádím variantu dotazníku pro velké časové utopené náklady.

Účastníci se, poté co vyplnili demografické údaje, seznámili s hypotetickou rozhodovací situací. Jednalo se o meziskupinový design. Každá skupina byla vystavena právě jednomu scénáři, abych předešla ovlivnění pořadím předkládání scénářů. Účastníci byli náhodně přiděleni do jedné z osmi experimentálních skupin:

Tabulka č. 9: Experimentální scénáře

		Míra již utopených nákladů			
Typ rozhodnutí		nulové	malé	střední	velké
peníze	0 hodin		2 dny	1 týden	2 týdny
čas	0 Kč		3 000 Kč	6 000 Kč	9 000 Kč

Obrázek č. 6: Dotazník pro velké časové utopené náklady

Nejprve, prosím, vyplňte tyto demografické údaje. Dotazník je anonymní a tato data budou sloužit pouze ke statistickým účelům.

Věk	Muž	Žena	Vzdělání	Bydliště	Povolání
	☐	☐	-----Vyberte-----	-----Vyberte-----	

Nyní si představte následující situaci, zkuste se do ní vžít a pak rozhodněte, jak byste se za daných podmínek zachoval/a:

Před 6 týdny jste se rozhodl/a najít si novou práci. Kromě času, který investujete do hledání nové práce a jiným svým povinnostem jste se rozhodl/a, že nejbližší přibližně 2 týdny průměrně 6 hodin denně (kromě neděle) budete věnovat svému vzdělávání. Díky úsporám zatím nejste ve finanční tísní, proto si zaměstnání vybíráte pečlivě a plně se hledání práce, a s tím spojeným aktivitám, věnujete. Uvědomujete si, že na dnešním trhu práce je důležitá znalost cizích jazyků a aktuální nabídky, na které jste se díval/a. Vás v tom jenom utvrdily. Proto jste absolvoval/a intenzivní jazykový kurz v rozsahu 36 hodin.

Z aktuálních nabídek práce jste ve výběrovém řízení na dvě pozice. Obě odpovídají Vaším představám a podle popisu se zdá, že i náplní jsou to, co jste hledal/a. Na první pozici jste jedním ze 3 uchazečů a čekáte na rozhodnutí potenciálního zaměstnavatele. Na druhé pozici jste jedním z 5 finálních uchazečů. Nicméně abyste mohl/a ve výběrovém řízení uspět, musel/a byste absolvovaný jazykový kurz završit jazykovou zkouškou. Počítáte s tím, že úspěšné absolvování zkoušky bude vyžadovat ještě samostatnou přípravu. Pokud by Vás na tuto pozici vzali, firma by Vám za absolvování zkoušky dala prémie.

Na základě těchto informací se rozhodněte, zda byste zkoušku z jazyka skládal/a, a kolik času byste byl/a ochoten/ochotna věnovat samostatné přípravě?

Žádný čas ☐ Max. 2 dny ☐ Max. 1 týden ☐ Max. 2 týdny ☐ Max. 3 týdny ☐

To je vše. Pokud máte jakoukoliv připomínku nebo komentář, napište ho zde:

V rámci simulace se účastníci rozhodli, zda a kolik dalšího času či peněz budou investovat. Volili si jednu z pěti možností, buď v investování vůbec nepokračovat, nebo pokračovat malou, střední, velkou či extenzivní investicí. Střední hodnota byla odvozena z pilotní studie na studentech psychologie, kteří odhadovali přiměřené náklady na jazykové vzdělávání. Nižší a vyšší varianty byly odvozeny od nich.

Tabulka č. 10: Investiční možnosti

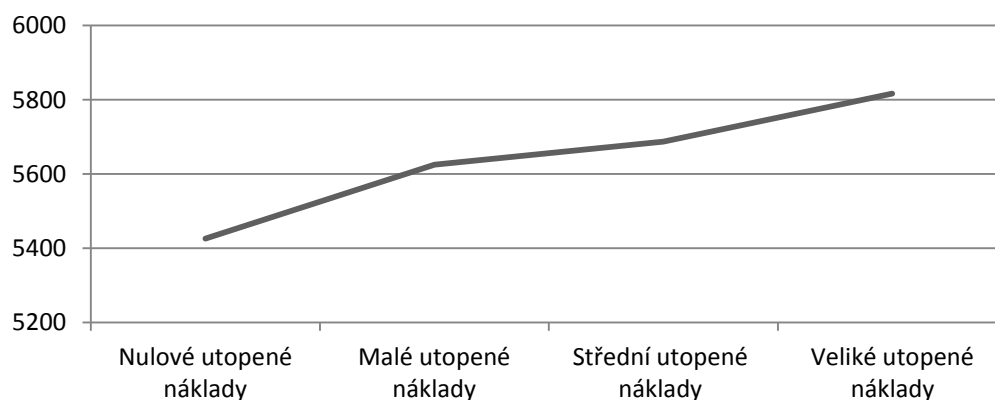
Typ rozhodnutí	Míra utopených nákladů				
	nulové	malé	střední	velké	extenzivní
peníze	0 hodin	2 dny	1 týden	2 týdny	3 týdny
čas	0 Kč	3 000 Kč	6 000 Kč	9 000 Kč	12 000 Kč

Poté co si vybrali jednu z možností, měli účastníci možnost připsat své komentáře a v případě zájmu o výsledky výzkumu svou emailovou adresu.

10.3 Výsledky

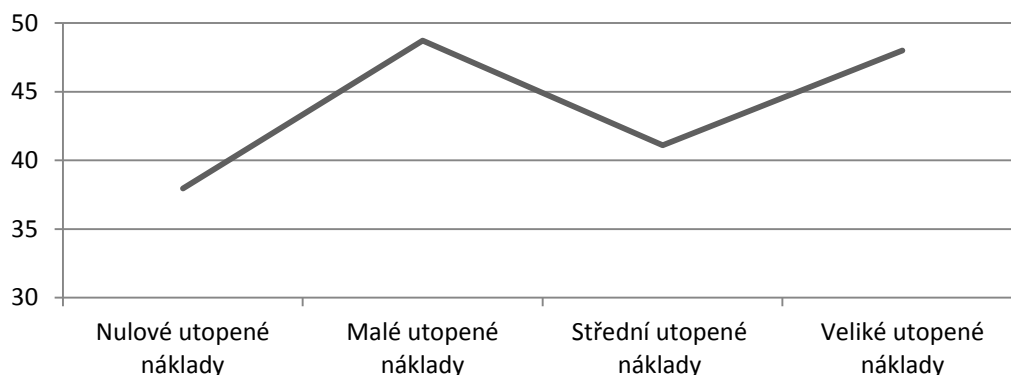
Ačkoliv z grafu č. 8 se může zdát, že průměrná ochota investovat se při finančních rozhodnutích zvyšovala s utopenými náklady, tak, jak předpokládá efekt utopených nákladů, statistické testování ukázalo, že skupiny se nelišily (Kruskal-Wallis test; $\chi^2 = 0,276$; $p = 0,964$).

Graf č. 8: Průměrná investice peněz (Kč)



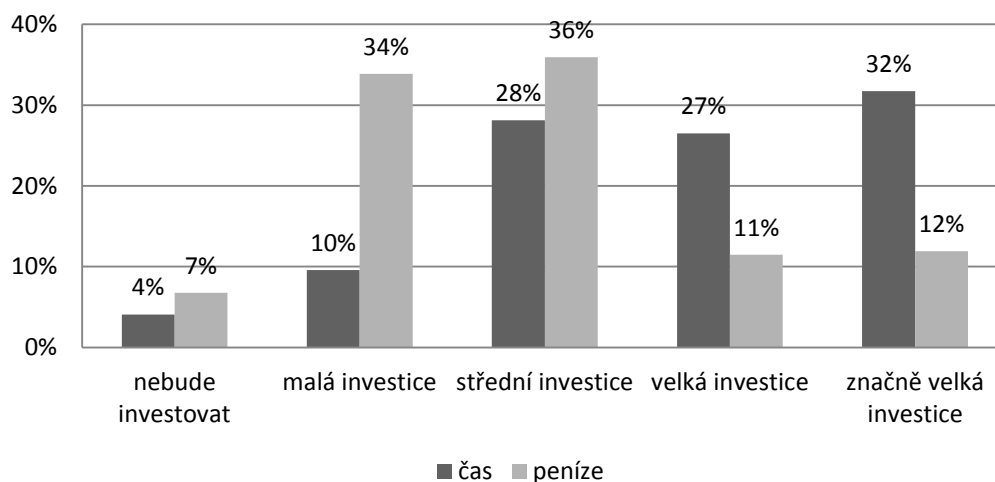
Naproti tomu časové investice sice na grafu č. 9 nevykazují stoupající trend, jak bychom očekávali podle efektu utopených nákladů. Rozdíly mezi jednotlivými skupinami jsou o něco větší, ale ne dost na to, aby byly signifikantní (Kruskal-Wallis test; $\chi^2 = 4,985$; $p = 0,173$).

Graf č. 9: Průměrná investice času (hodin)



Zato tyto dvě sady skupin – investující peníze a investující čas – se signifikantně lišily (Mann-Whitney U Test: $Z = -4,159$; $p < 0,001$) a to jak v celkové ochotě investovat, tak v ochotě investovat mezi jednotlivými páry podskupin (s nižšími či vyššími utopenými náklady). Přitom čas účastníci investovali ochotněji než peníze (viz graf níže).

Graf č. 10: Ochota investovat (% účastníků)



10.4 Diskuze

Výzkum potvrdil statisticky významný rozdíl mezi průběhem časových a finančních rozhodnutí, ačkoliv ani v jednom typu se nepodařilo prokázat teoreticky očekávaný lineární průběh efektu utopených nákladů. To může souviset se zvolenými částkami a rozsahy. Je také otázné, zda je možné očekávat lineární průběh efektu utopených nákladů, zda nejde spíše o logaritmický přírůstek.

Přesto se v časových investicích objevuje významná tendence k větším investicím, než v případě peněžních investic. Tento výsledek má několik možných vysvětlení. Buď se nepodařilo najít zcela ekvivalentní časové a finanční varianty investic, nebo je u času míra ochoty investovat opravdu výrazně vyšší. Protože časová varianta byla přepočtem hodinových sazeb, logicky by mělo jít o ekvivalentní možnosti, přesto byli účastníci ochotni investovat mnohem více času než peněz, což naznačuje jakousi benevolenci při investici vlastního času. Zejména pokud jde o učení cizího jazyka, je naše ochota investovat čas dost možná ovlivněna i tím, kolik času jsme této činnosti již venovali ve škole, bez přepočítávání na peníze. Také to odpovídá mé osobní zkušenosti s time managementem ve firmách. Mnoho z nás má tendenci podceňovat časovou dotaci při plánování svých úkolů, která se často projevuje i při plánování větších projektů.

Zůstává otevřenou otázkou, nakolik lze tato zjištění zobecnit, jednak vzhledem k nereprezentativnosti vzorku a jednak kvůli použité metodě. Online rozhodovací simulace sice umožnila plnou kontrolu nad nezávislými proměnnými, ale zase má zásadní omezení pro generalizaci výsledků. Nelze totiž určit, nakolik simulace odpovídá realitě a také jak moc brali respondenti vážně vyplňování dotazníku online. Simulace navíc snižuje ekologickou validitu výsledků, protože nemohla navodit takovou emoční zaangažovanost, jakou by vzbudilo reálné rozhodování. Navíc, výzkum probíhal online, čímž byl ovlivněn vzorek. Bylo by proto vhodné doplnit výzkum dalším pozorováním na reprezentativnějším vzorku a při reálném rozhodování.

I přes své nedostatky tyto výsledky naznačují, že v praxi máme tendenci podceňovat hodnotu času a nakládat s ním lehkovážněji než s penězi. To má zásadní důsledky. Následky lze sledovat ve firmách, kde naplánované projekty pozvolna narůstají v čase i celkových nákladech často právě kvůli špatně odhadnuté časové zátěži, zatímco lidé pracující na daném projektu se dostávají do stavu přepracování. Čas bychom tedy neměli brát na lehkou váhu, je to ostatně nejvýznamnější investice, kterou můžeme udělat.

11 Bez závazku není spokojenost

Koupené zboží můžete do 30 dnů vrátit a my vám vrátíme peníze. To je častá formulka mnoha prodejců, kterou se snaží snížit bariéru nákupu – tedy naši obavu, že si koupíme něco, s čím nebudeme spokojeni. Pravdou je, a obchodníci to moc dobře vědí, že málokdo něco opravdu vrátí, a tak si libují, jak na nás vyzráli. Nejde ale pouze o obchodní rozhodnutí, stejně tak se obáváme zavřít si pomyslné dveře možností i při dalších rozhodnutích. A tak procházíme několik bytů, než si vybereme ten, kde se na další rok usídlíme, máme obavy, zda tento partner je opravdu ten pravý a jestli tam venku není nějaký ještě lepší apod. Zkrátka a dobře, to, jaké možnosti zvažujeme, a to, zda se jedné zavážeme nebo nikoliv, spolu souvisí a jak jsme viděli v teoretické části, má zásadní vliv na naše rozhodnutí a výslednou spokojenost.

V tomto výzkumu mě zajímalo, jak preference, rozhodovací pole a míra závazku ovlivňují jednoduchá spotřební rozhodnutí a výslednou spokojenost lidí. Ve výzkumu jsem tedy variovala tři proměnné: 1) rozložení rozhodovacího pole (jaké možnosti jsou lidem dostupné), 2) míru finančního závazku (zda jsou placené či nikoliv) a 3) míru závazku k výběru (zda je možné své rozhodnutí změnit nebo nikoliv). Navíc jsem v něm měřila spokojenost s rozhodnutím z různých úhlů pohledu: 1) obtížnost rozhodnutí, 2) spokojenost s výběrem a 3) samotný prožitek.

11.1 Cíle výzkumu

Při plánování výzkumu jsem navázala na výsledky výzkumů Dana Arielyho a Daniela Gilberta (viz teoretická část práce), na základě kterých jsem postulovala následující hypotézy:

H1: Přítomnost neekvivalentní možnosti ovlivňuje preference pro jednu z ekvivalentních možností

H2: Přítomnost neekvivalentní možnosti ovlivňuje složitost rozhodování

H3: Přítomnost volby zdarma mění její žádoucnost

H4: Přítomnost volby zdarma ovlivňuje spokojenost s výběrem

H5: Eliminace závazku ovlivňuje spokojenost s výběrem

11.2 Metody

Vzorek sestával z 217 náhodných kolemjdoucích, z toho 92 žen (42 %) a 125 mužů (58 %). Experimentátoři pracovali ve dvojicích, aby zvládli náročnou logistiku terénního výzkumu a měli k dispozici veškeré pochutiny a záznamový arch. Data sbíraly tři dvojice experimentátorů, dvě ženské dvojice a jedna smíšená dvojice (složené ze studentů druhého ročníku psychologie FF UK). Abychom minimalizovali vliv pohlaví a atraktivity výzkumníka, každá dvojice sbírala data pro všechny 4 výzkumné skupiny. Účastníci byli náhodně zařazeni do jedné ze čtyř skupin. Průměrně zahrnovaly skupiny 54 účastníků, minimum bylo 50 a maximum 60 účastníků v jedné výzkumné podmínce.

Každá dvojice sbírala data v jiné lokalitě (na hlavní budově Filozofické fakulty, v Celetné 20 a na VŠE) a v jiný den. Účastníky oslovili ve vstupních prostorách VŠE v počtu 81 (37 %) a na FF UK v počtu 136 (63 %). Každá dvojice také oslovila přibližně třetinu účastníků, minimálně 60 (28 %) a maximálně 81 (37 %) účastníků. Pro neúplnost záznamů jsem musela 2 účastníky z celkového vyhodnocení vyloučit. Zpracovávala jsem tedy 215 záznamů.

Výzkum probíhal následovně. Studenti psychologie ve frekventovaných společných prostorách dvou pražských univerzit (vstupní prostory), aktivně nabízeli procházejícím pochutiny. Oslovení účastníků probíhalo standardně podle předepsané formule:

„Dobrý den. Jsme studenti Univerzity Karlovy a děláme průzkum pro náš studijní projekt. Můžeme Vás pozvat k ochutnávce jedné z následujících pochutin? Můžete si vybrat z těchto možností: levná čokoládová sušenka, běžná čokoládová sušenka, nebo sušené ovoce (alternativně luxusní čokoládová sušenka).“

Oslovení byli na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy a na VŠE. Účastníci byli náhodně přiřazeni do čtyř výzkumných skupin podle toho, kdy šli kolem (výzkumníci střídali různé podmínky v časových intervalech). Výzkumné podmínky byly následující:

- i. 3 typy čokoládových sušenek k ochutnání zdarma
- ii. 2 typy čokoládových sušenek a jeden typ sušeného ovoce k ochutnání zdarma
- iii. 2 typy čokoládových sušenek za 1 a 2 Kč a jeden typ sušeného ovoce zdarma

- iv. 2 typy čokoládových sušenek zdarma a jeden typ sušeného ovoce zdarma s možností svoji volbu změnit

Pro skupinu iii. experimentátoři při oslovení účastníků dodali „Čokoládové sušenky jsou po 1 a 2 korunách. Ovoce je zdarma.“ Pro skupinu iv. se experimentátoři účastníka, po tom, co si zvolil, zeptali co možno nejvíce neutrálním tónem „Jste si jistý/á svou volbou? Nechcete si to rozmyslet?“ Počkali do odpovědi respondenta nebo maximálně 10 vteřin, než účastníkovi zvolenou variantu podali.

Sběr dat probíhal v průběhu několika dnů. Data pro každou výzkumnou skupinu byla sbírána v pracovní dny mezi 10. - 16. hodinou. U každého účastníka se zaznamenávalo, na které univerzitě byl zastaven, které výzkumné skupiny se účastnil a jak si vybral (případně zda své rozhodnutí změnil). Každý účastník byl po ochutnání vyzván k tomu, aby odpověděl na následující 3 škálovací otázky:

Na škále od 0 do 10, kde 0 je nejméně a 10 je nejvíc.

1. Jak náročné pro Vás bylo si vybrat?
2. Do jaké míry jste spokojen/a se svým výběrem?
3. Jak Vám chutnalo? (účastník byl dotázán hned poté, co svou pochutinu snědl)

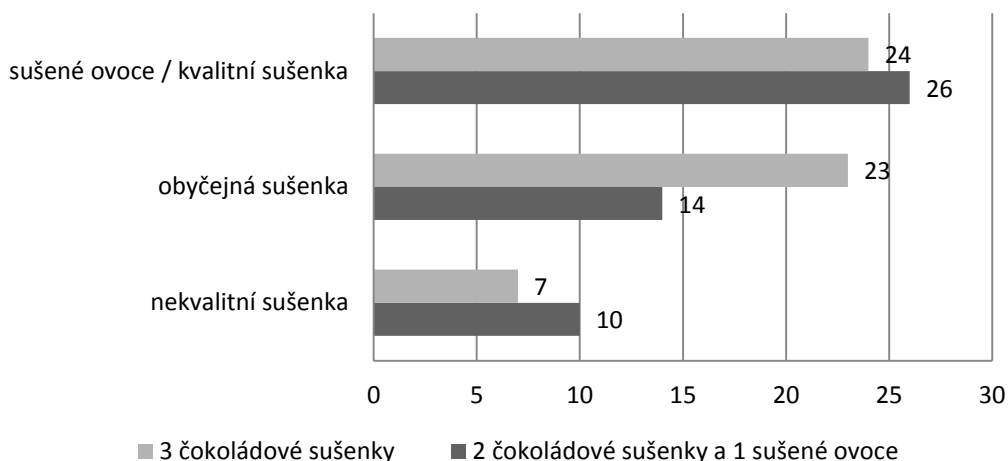
A jednu doplňující otevřenou otázku: Na základě čeho jste si vybíral/a?

Pokud se studenti zajímali o záměr výzkumu, experimentátoři jim poskytli leták vysvětlující účel výzkumu.

11.3 Výsledky

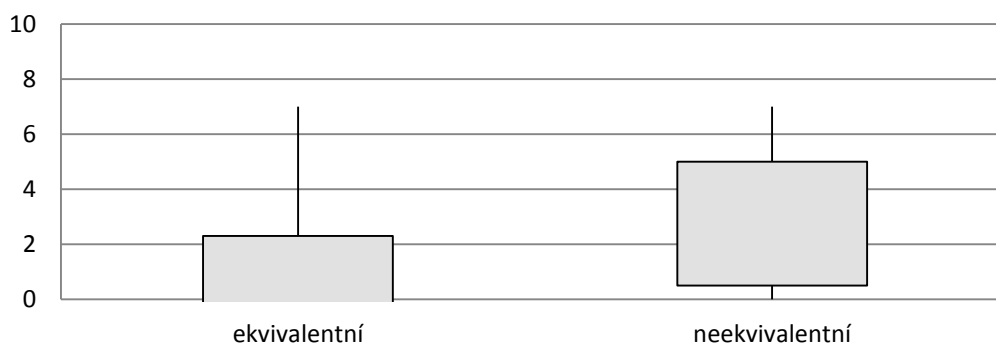
Výsledky jsem vyhodnocovala pro jednotlivé hypotézy. Pro vyhodnocení první hypotézy: *Přítomnost neekvivalentní možnosti ovlivňuje preference pro jednu z ekvivalentních možností*, jsem použila Chi-kvadrát pro srovnání očekávaných a reálných frekvencí ve dvou nespárovaných skupinách. První skupina měla možnost volby tří různých čokoládových sušenek, druhá skupina měla dvě různé sušenky a sušené ovoce. Sledovala jsem výběr účastníků v jednotlivých skupinách (viz graf níže). Výsledky ukázaly, že skupiny se signifikantně neliší ($p = 0,266$; Chi kvadrát = 2,65). V tomto případě nebyla vyvrácena nulová hypotéza.

Graf č. 11: Přítomnost neekvivalentní možnosti ovlivňuje preference pro jednu z ekvivalentních možností (četnosti)



K vyhodnocení druhé hypotézy: *Přítomnost neekvivalentní možnosti ovlivňuje složitost rozhodování*, byl použit Mann-Whitney test pro srovnání dvou nespárovaných skupin. První skupina měla možnost volby tří různých čokoládových sušenek, druhá skupina měla dvě různé sušenky a sušené ovoce. Sledovali jsme, jak účastníci na škále od 0 do 10 hodnotili složitost svého rozhodnutí (viz graf níže). Výsledky ukázaly, že skupiny se signifikantně liší (průměr v ekvivalentní skupině = 0,8, průměr v neekvivalentní skupině = 2,8; $p < 0,05$; $z\text{-skór} = -4,99$). Rozdíl, ač velmi malý, byl signifikantní v opačném směru, než naznačovaly předchozí výsledky. Výsledky tedy ukázaly, že srovnání vícero ekvivalentních možností bylo v tomto případě jednodušší než v případě přítomnosti neekvivalentní možnosti.

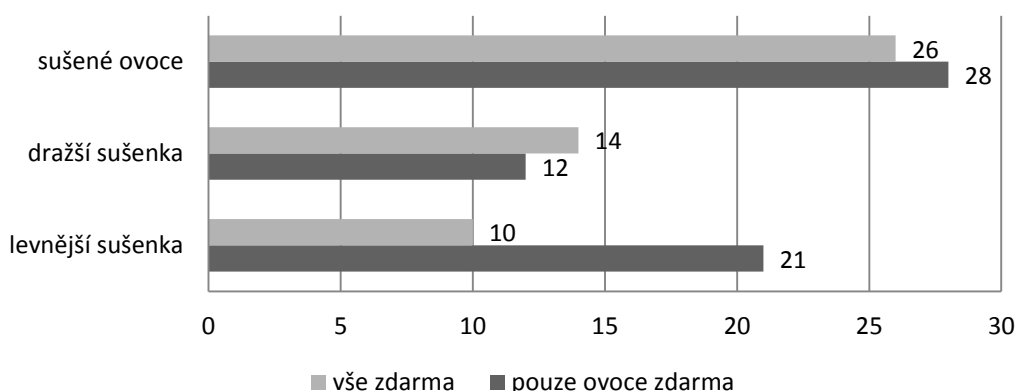
Graf č. 12: Přítomnost neekvivalentní možnosti zjednodušuje rozhodování (průměrné hodnocení)



K vyhodnocení třetí hypotézy: *Přítomnost volby zdarma mění její žádoucnost*, byl použit test homogenity pro srovnání očekávaných a reálných frekvencí ve dvou nespárovaných skupinách. Obě skupiny měly na výběr dvě různé sušenky a jeden druh sušeného ovoce,

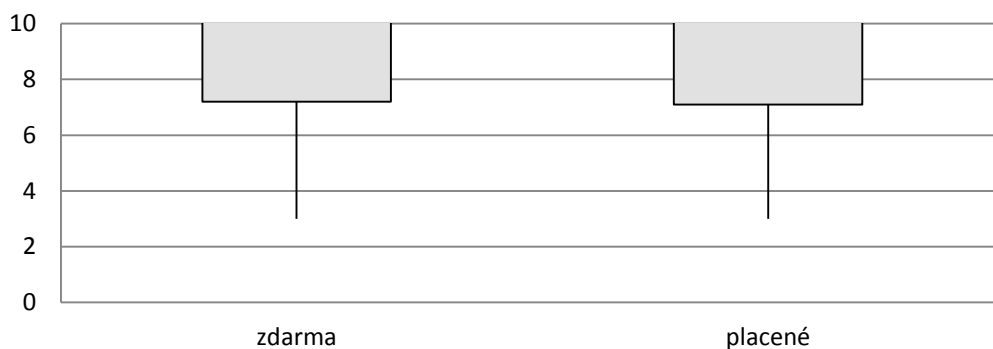
ale druhá skupina měla sušenky zpoplatněny. Sledovali jsme výběr účastníků v jednotlivých skupinách (viz graf níže). Rozdíl mezi skupinami nebyl signifikantní ($p = 0,218$; Chi kvadrát = 3,07). Preference pro sušené ovoce se přítomností placených možností nezměnily. V tomto případě nebyla vyvrácena nulová hypotéza.

Graf č. 13: Přítomnost volby zdarma ovlivňuje její žádoucnost (četnosti)



K vyhodnocení čtvrté hypotézy: *Přítomnost volby zdarma ovlivňuje spokojenost s výběrem*, byl použit Mann-Whitney test pro srovnání dvou nespárovaných skupin. Obě skupiny měly na výběr dvě různé sušenky a jeden druh sušeného ovoce, ale druhá skupina měla sušenky zpoplatněny. Sledovali jsme, jak účastníci na škále od 0 do 10 hodnotili spokojenost se svou volbou a zážitek z konzumace pochutiny (viz graf níže). Výsledky ukázaly, že skupiny se signifikantně neliší (průměrná spokojenost skupiny zdarma = 9,0, průměrná spokojenost placené skupiny = 8,8, $p = 0,619$ a $z\text{-skór} = -0,49$). V tomto případě nebyla vyvrácena nulová hypotéza.

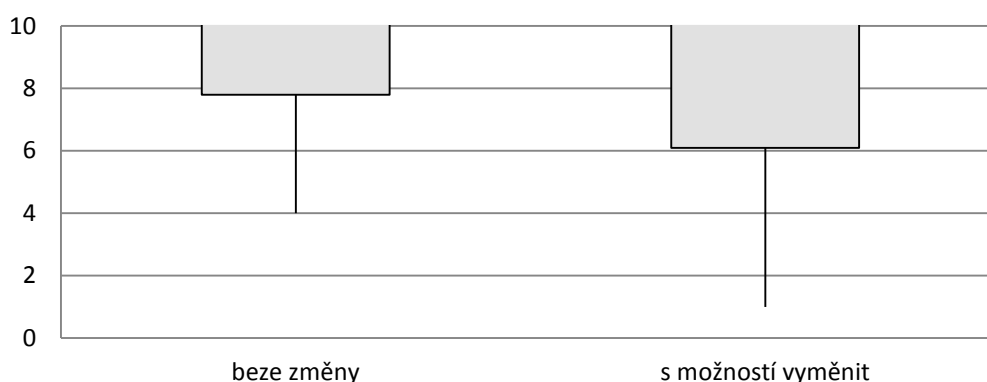
Graf č.: 14: Přítomnost volby zdarma ovlivňuje spokojenost s výběrem (průměrná spokojenost)



K vyhodnocení páté hypotézy: *Eliminace závazku ovlivňuje spokojenost s výběrem*, byl použit Mann-Whitney test pro srovnání dvou nespárovaných skupin. Obě skupiny měly

na výběr dvě různé sušenky a jeden druh sušeného ovoce zdarma, ale druhé skupiny se experimentátoři navíc před konzumací zeptali, zda nechtějí svou volbu změnit. Sledovali jsme, jak účastníci na škále od 0 do 10 hodnotili spokojenost se svou volbou a požitek z konzumace pochutiny (viz graf níže). Výsledky ukázaly, že pro hodnocení spokojenosti před konzumací pochutiny není rozdíl signifikantní (průměrná spokojenost skupiny bez možnosti změny = 9,0, průměrná spokojenost skupiny s možností změny = 8,9, $p = 0,227$ a $z\text{-skór} = 0,71$). Pro hodnocení prožitku z konzumace však pokles hodnocení signifikantní byl (průměrný požitek skupiny bez možnosti změny = 9,1, průměrný požitek skupiny s možností změny = 8,3, $p < 0,05$ a $z\text{-skór} = 1,68$). Umožnění vyměnit si vybranou pochutinu nevedla k nižší vědomé spokojenosti, ale k méně kvalitní zkušenosti při konzumaci pochutiny.

*Graf č. 15: Eliminace závazku ovlivňuje spokojenost s výběrem
(průměrná spokojenost při konzumaci)*



Nad rámec stanovených hypotéz mě zajímalo, čím své rozhodování účastníci podložili, na základě čeho se rozhodli. Přehled četností podle kategorií najdete v této tabulce:

Tabulka č. 11: Četnosti podle kategorií odůvodnění výběru

Kategorie	Četnosti
měli na to chuť	58
podle vzhledu	55
zná daný produkt	43
podle ceny	24
volí zdravější variantu	13
podle kvality produktu	5
jiné	19
CELKEM	217

11.4 Diskuze

Tento výzkum ukázal, že původní preference není snadné převážit manipulací rozhodovacím polem ani finančním závazkem. Přítomnost neekvivalentní možnosti v tomto případě nenahrávala nadřazené ekvivalentní možnosti, jak by naznačovaly dosavadní výzkumy. Neekvivalentní možnost má vlastní míru žádoucnosti a domnívám se, že pokud není jednoznačně překonána žádoucností ekvivalentní možností, je původní žádoucnost důležitějším faktorem rozhodování než možnost srovnání.

Také míra jednoduchosti nebo složitosti rozhodování, zdá se, souvisí s primární žádoucností možností. Protože, jak se ukázalo, neekvivalentní možnost byla poměrně žádoucí, její přítomnost rozhodnutí účastníkům subjektivně komplikovala spíše, než ulehčovala. Zřejmě jde o efekt kognitivní zátěže. V tomto výzkumu tak účastníci museli srovnávat neekvivalentní možnosti s podobnou žádoucností a to je pravděpodobnou příčinou toho, že vyžadovala sice jen mírně, ale přesto signifikantně složitější rozhodování.

V podmínce placené versus zdarma, se mi nepodařilo replikovat výzkumné výsledky D. Arielyho (2009). Rozdíl mezi skupinami nebyl signifikantní a to jak ve výsledné volbě, tak ve spokojenosti. V tomto případě jsou možná dvě různá vysvětlení. Jednak to mohlo být důsledkem velmi nízké ceny placených pochutin (1 a 2 Kč) a v případě vyšší ceny by se efekt možná projevil signifikantně. Nebo to mohlo být důsledkem značné žádoucnosti jak placených, tak neplacených alternativ. Domnívám se, že obojí sehrálo svou roli. Ostatně toto potvrzují i výpovědi účastníků, kteří v placené podmínce uváděli cenu jako hlavní faktor svého rozhodování v 19 %. Pro další výzkum by bylo zajímavé podívat se na bod zlomu, kdy je cena natolik vysoká, že efekt alternativy zdarma převáží nad původní žádoucností obou alternativ.

Tento výzkum potvrdil, že míra závazku má vliv na spotřebitelskou zkušenost, ačkoliv si to vědomě nepřipouštíme (naše spokojenost s volbou neklesá). Tím, že jsme účastníkům umožnili vyměnit si vybranou pochutinu, sice neklesla jejich subjektivní spokojenost s volbou, ale klesla spokojenost při konzumaci pochutiny. Fakticky tedy došlo ke změně prožitku, ačkoliv jej účastníci neočekávali – spokojeni se svou volbou byli stejně. Tyto výsledky jsou v souladu se zjištěními D. Gilberta (2006) a mají potenciálně dalekosáhlé důsledky. Naznačují totiž, že efekt závazku má zásadní vliv na výslednou zkušenost spotřebitele, ačkoliv si to nepřipouštíme. Bylo by zajímavé se v dalších výzkumech

podívat na to, jak tento efekt funguje nejen při nákupních, ale i osobních rozhodnutích. Otázkou zůstává, zda nabídka možnosti vrácení zboží, která předchází nákupnému rozhodnutí (tak, jak ji inzerují mnozí prodejci) také snižuje naši spotřebitelskou zkušenost. Další otázkou je, zda by zaznamenaný efekt fungoval u dalších typů rozhodnutí, jako třeba jiné zboží či služby, nebo by se projevil i v osobních rozhodnutích. Domnívám se, že jde o zajímavé zjištění, které je hodno širšího prozkoumání.

Tento výzkum má ovšem několik metodologických nedostatků, které by bylo dobré v dalších výzkumech ošetřit. Zásadním nedostatkem je nereprezentativní vzorek, který se v tomto případě omezil na mladé lidi pohybující se v prostorách univerzit. V rámci možností terénního výzkumu jsme se snažili randomizovat proměnné vlivu experimentátora a to tím, že každá dvojice experimentátorů pracovala se všemi čtyřmi výzkumnými podmínkami. Tak se ve výsledném vzorku efekt experimentátora snížil díky promíchání vzorků různých dvojic experimentátorů. Dalším omezením tohoto výzkumu je zvolená rozhodovací situace – jedná se o specifické zboží. Díky možnosti okamžité konzumace nám sice umožnilo podívat se na vlastní prožitek účastníků a nejenom na subjektivní spokojenost s výběrem, což přineslo nový vhled, ale nabídka pochutin byla omezující. Navíc neznalost jejich relativní žádoucnosti předem byla překážkou v potvrzení některých hypotéz. Pro další výzkumy doporučuji postupovat pozorněji při volbě rozhodovacích možností a také rozšířit vzorek. Naopak operacionalizace subjektivní spokojenosti třemi různými způsoby – složitost, spokojenost, a prožitek – se ukázala jako nosná a stojí za uvážení i pro další výzkumná snažení.

12 Rozhodní versus nerozhodní

Jsem rozhodný nebo nerozhodný člověk? Ve své praxi se často setkávám s tím, že lidé se považují za nerozhodné a stěžují si na vlastní neschopnost se rozhodovat. Zajímalo mě proto, co to vlastně znamená být nerozhodný a jak se to projevuje. Smyslem této výzkumné studie tedy je porozumět tomu, jak se liší lidé, kteří se považují za rozhodné, od těch, kteří se považují za nerozhodné.

To není snadná otázka, a jak ukázala teoretická část této práce, vlastně není ani moc výzkumně prozkoumána. Přitom v poradenské praxi je častou obtíží a tématem mnoha rozhovorů s klienty. Mám odejít z práce? Mám se rozejít s partnerem? Tyto a mnohé další otázky poradcům pokládají klienti a my poradci je zase pokládáme svým přátelům. Tento výzkum se tedy věnuje otázce nerozhodnosti.

12.1. Cíle výzkumu

Vzhledem k nedostatku informací v této oblasti jsem se rozhodla ověřit několik obecnějších výzkumných otázek:

1. Existují rozdíly v tom, jak své rozhodování lidé popisují obecně a jak se rozhodují při konkrétním rozhodnutí?
2. Existují interkulturní rozdíly v tom, nakolik se lidé považují za nerozhodné?
3. Existují rozdíly v tom, jak lidé vnímají svoji schopnost se rozhodnout a jak se rozhodují v závislosti na svých dovednostech se rozhodnout (předpokládám, že manažeři, kteří mají rozhodování jako náplň práce, mají vyšší míru dovedností v rozhodování)?

V tomto výzkumu se snažím především podchytit, v čem rozdíl spočívá a to na třech úrovních. V první řadě, jak se vnímají nerozhodní lidé a jak popisují své rozhodování obecně. V druhé řadě, jak se liší jejich popis od reálného rozhodování. A v třetí a neposlední řadě, jak se liší jejich well-being. Na základě toho vznikly tyto hypotézy, zaměřené na rozdíly mezi lidmi, kteří se považují za rozhodné a těmi, kteří se považují za nerozhodné (dále jen rozhodní a nerozhodní).

4. Existují rozdíly v tom, jak své rozhodování popisují lidé rozhodní a lidé nerozhodní?
5. Existují rozdíly v tom, jak se rozhodují rozhodní a nerozhodní lidé?

6. Existují rozdíly v tom, jak jsou rozhodní a nerozhodní lidé ve svém životě šťastní (míra well-being)?

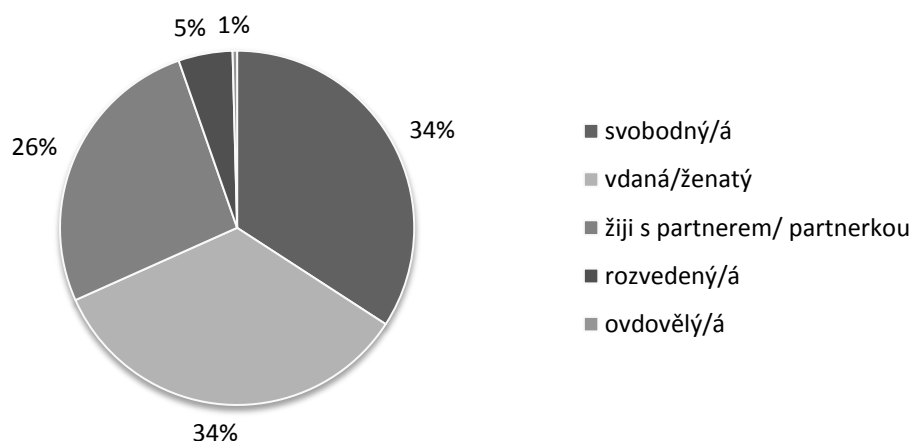
7. Je rozhodnost stabilní v čase?

12.2 Metody

Protože se jedná o vstupní sondu rozdílů mezi rozhodnými a nerozhodnými lidmi, zvolila jsem online dotazníkovou metodu, která umožňuje získat poměrně rozsáhlé množství dat od většího počtu lidí. V souladu s tím jsem volila také způsob oslovení účastníků prostřednictvím webu, který byl šířen formou emailu a na sociálních sítích (Facebook a LinkedIn) ve dvou jazykových mutacích (česky a anglicky), aby oslovil co nejvíce lidí a umožnil také srovnání české populace s jinými kulturami. Oslovila jsem všechny své známé a také podpořila příspěvek na Facebooku placenou pozicí. Šlo tedy o příležitostný výběr.

Výzkumu se v průběhu července a srpna 2014 zúčastnilo 243 lidí, z toho 38 % mužů a 62 % žen ve věku od 13 do 65 let (průměrný věk byl 32,8). Z toho 54 účastníků odpovědělo na otázky týkající se hodnocení vlastní rozhodnosti opakovaně v květnu 2015 pro účely ověření stability jejich sebehodnocení. Ve vzorku výrazně převažovali vysokoškolsky vzdělaní účastníci (přes 80 % zúčastněných). Rodinný stav účastníků byl zastoupen následně:

Graf č. 16: Rodinný stav účastníků



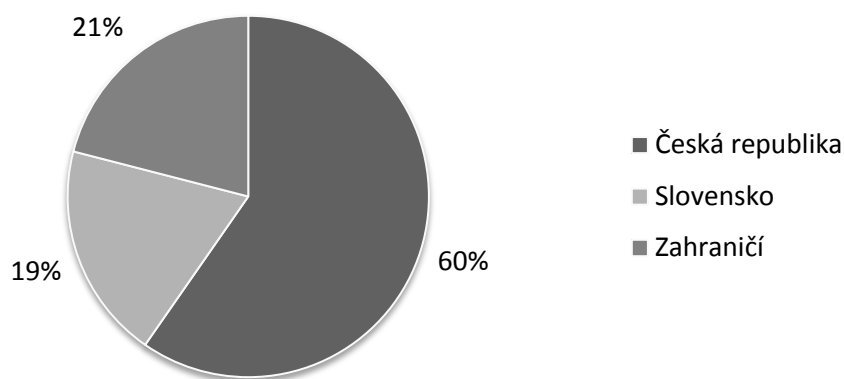
V souladu s tím je i rozložení povolání účastníků výzkumu, mezi kterými převažují manažeři a specialisté:

Tabulka č. 12: Povolání účastníků

Povolání	Počet
Manažer	62
Specialista	48
Student	37
Technický nebo odborný pracovník	21
Úředník	12
Pracovník ve službách a obchodu	6
Důchodce	2
Příslušník ozbrojených složek, voják, policista	2
Pomocný pracovník	1
Jiné	52
Celkem	243

Díky dostupnosti jak české, tak anglické verze dotazníku se podařilo oslovit i účastníky ze zahraničí.

Graf č. 17: Země původu účastníků



Převažovali Evropané, ale zúčastnilo se i několik účastníků z jiných kontinentů:

Tabulka č. 13: Původ účastníků

Kontinent	Počet cizinců
Severní Amerika	4
Asie	2
Austrálie a Nový Zéland	5
Evropa	40
Celkem	51

Dotazník sestával ze čtyř částí, které odpovídaly výzkumným otázkám v úvodu (celý dotazník v české jazykové mutaci je k nahlédnutí v Příloze č. 4). První část obsahovala základní demografické údaje a obecné sebehodnocení účastníka. Účastník se v této fázi hodnotil na škále rozhodnosti a poté na škálách popisujících jeho rozhodovací strategii: rychlost, přesnost, správnost, efektivita, fakta vs. pocity, intuice vs. racionální přístup, maximalizování vs. uspokojování a váhavost. Nakonec mě zajímalo, jak je se svým rozhodováním spokojen. Úplně stejné škály vyplňovali respondenti ještě jednou po necelém roce pro ověření stability jejich sebehodnocení v čase.

Druhá část se zaměřila na konkrétní důležité životní rozhodnutí, které účastník v posledním cca roce provedl. Účastník byl požádán, aby si rozhodnutí vybavil a popsal jej na stejných škálách, jako předtím popisoval své rozhodování obecně.

Třetí část se snažila navodit rozhodování přímo v rámci dotazníkového šetření. K tomu jsem použila známý příběh o Abigail. Jedná se o příběh, který vyžaduje morální rozhodnutí (kdo v příběhu se nejvíc prohřešil). Domnívám se, že výhodou oproti běžným rozhodovacím simulacím je, že morální rozhodnutí navozuje větší zaangažovanost účastníků než neosobní rozhodovací situace, oslovuje jej totiž na úrovni emocí a morálky. Nevýhodou je, že morální rozhodnutí je specifický typ rozhodování. Přesto se domnívám, že jde o tak častý typ rozhodnutí, že to není na překážku, ačkoliv to má jistě vliv na možnosti generalizace výsledků pro rozhodování obecně. Po rozhodování přímo v rámci dotazníku účastníci opět vyplnili (pro toto konkrétní rozhodnutí) stejné škály své rozhodovací strategie.

Čtvrtá část, v souladu s tím, co bylo řečeno v teoretické části, tedy že rozhodování má širší cíl zvyšovat well-being, měřila well-being podle definice Martina Seligmana. K tomuto účelu byl použit dotazník PERMA autorky Margaret Kern (s jejím souhlasem), který je k dispozici v české i anglické výzkumné verzi. Tento dotazník měří pět faktorů well-beingu definovaných Seligmanem: pozitivní emoce, angažovanost, dobré vztahy, smysl a úspěch. Navíc se ptá na fyzické zdraví, negativní emoce a osamělost.

Z důvodu délky dotazníku jej nepřipojuji zde, ale naleznete jej v Příloze č. 2.

Všechny škály v dotazníku používaly rozmezí od 1 do 10. Protože PERMA dotazník zaměřený na měření well-beingu využívá tuto škálu, rozhodla jsem se pro zpřehlednění a zjednodušení, použít stejnou škálu i pro všechny další škálovací položky. Účastník se

tak nemusel soustředit na rozdíly ve škálách, ale mohl se po několika odpovědích na škálu naladit a zvyknout si na ni.

12.3 Výsledky

Výsledky byly vyhodnoceny vzhledem k jednotlivým výzkumným otázkám uvedeným v cílech výzkumu.

Pro vyhodnocení první výzkumné otázky: *Existují rozdíly v tom, jak své rozhodování lidé popisují obecně a jak se rozhodují při konkrétním rozhodnutí*, byl použit t-test pro spárované skupiny. Šlo o srovnání tří vyhodnocení stejného výzkumného souboru (celého vzorku studie). Srovnáváno bylo jejich hodnocení 1) svého rozhodování obecně, 2) důležitého rozhodnutí z nedávné doby a 3) morálního rozhodnutí o příběhu Abigail. Výsledky ukázaly několik signifikantních rozdílů. T-test potvrdil, že při popisu specifického rozhodnutí lidé průměrně hodnotili vyšším skóre svou rychlost ($p < 0,05$), správnost, efektivitu, váhavost i spokojenost ($p < 0,01$) než v případě rozhodování obecně. Navíc, na kontinuu rozhodování na základě faktů oproti pocitům, se lidé v konkrétní situaci obecně přikláněli více k pocitovému rozhodování, než přiznávali při obecném popisu rozhodování ($p < 0,05$). Při srovnání obecného popisu rozhodování vůči morálnímu rozhodnutí v rámci výzkumu signifikantně pokleslo hodnocení na škále správnosti i váhavosti ($p < 0,01$). Detailní výsledky viz tabulka č. 14 na další stránce. Dá se tedy uzavřít, že při specifickém rozhodnutí se lidé hodnotili o něco lépe v rychlosti, efektivnosti a váhavosti a přiznávali více intuitivní rozhodování, než když byli dotázáni obecně..

Pro vyhodnocení druhé výzkumné otázky: *Existují interkulturní rozdíly v tom, jak často se lidé považují za nerozhodné*, byla použita ANOVA pro srovnání nestejných skupin. Byly porovnávány tři skupiny: Češi ($N = 145$), Slováci ($N = 47$) a cizinci ($N = 51$). Bohužel nebylo možné podobné srovnání udělat pro skupiny podle toho, kde žijí (zda v zemi původu nebo v zahraničí), pro nedostatečně velkou skupinu účastníků žijících v zahraničí (pouze 22 z celkového počtu 243 účastníků). Výsledky ukázaly, že skupiny se signifikantně lišily ve třech škálách: přesnost ($p < 0,01$), efektivita ($p < 0,01$), a pozitivní emoce ($p < 0,05$).

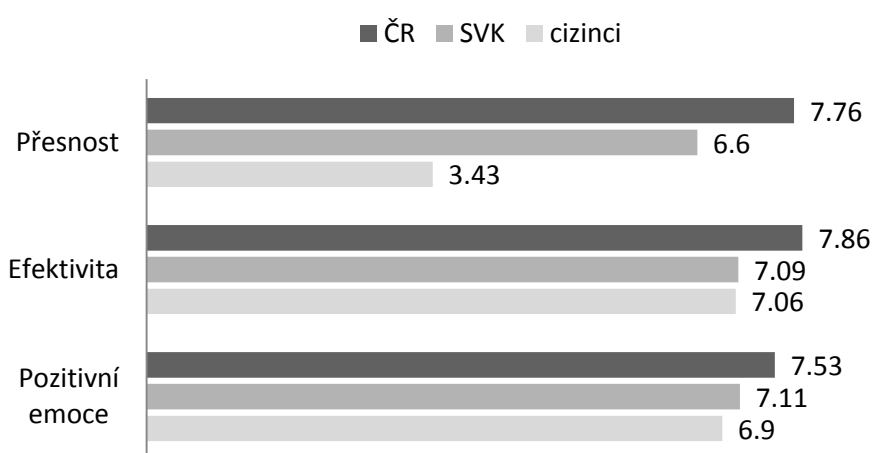
Tabulka č. 14: Výsledky t-testu rozdílů popisu rozhodování

Pár	Položka	Průměr	Počet (N)	Stand. odch.	t	df	p (2-směr.)
1	Rychlost - roz. obecně	5.60	243	2.412	-2.0	242	0.047*
	Rychlost - specifické roz.	5.94	243	2.871			
2	Rychlost - roz. obecně	5.60	243	2.412	-15.0	41	0.000**
	Rychlost - morální (sekundy)	173.31	42	73.575			
3	Správnost – roz. obecně	7.98	243	1.467	-4.4	242	0.000**
	Správnost -specifické roz.	8.50	243	1.948			
4	Správnost -roz. obecně	7.98	243	1.467	4.7	242	0.000**
	Správnost -morální rozhodnutí	7.41	243	1.771			
5	Efektivita – roz. obecně	7.54	239	1.810	-5.8	238	0.000**
	Efektivita - specifické roz.	8.17	239	1.978			
6	Efektivita – roz.obecně	7.54	239	1.810	0.8	238	0.421
	Efektivita - morální roz.	7.41	239	2.023			
7	Fakta_pocity - roz. obecně	5.02	243	2.204	-2.5	242	0.013**
	Fakta_pocity - specifické roz.	5.39	243	2.494			
8	Fakta_pocity – roz. obecně	5.02	243	2.204	-1.5	242	0.142
	Fakta_pocity - morální roz.	5.28	243	2.696			
9	Intuice_ráco – roz. obecně	6.23	243	2.277	0.0	242	0.978
	Intuice_ráco - specifické roz.	6.23	243	2.565			
10	Intuice_ráco - roz.obecně	6.23	243	2.277	0.4	242	0.664
	Intuice_ráco - morální roz.	6.15	243	2.516			
11	Maximalizování - roz. obecně	3.60	243	2.101	0.6	242	0.569
	Maximalizování - specifické roz.	3.52	243	2.484			
12	Maximalizování - roz. obecně	3.60	243	2.101	-3.2	242	0.002**
	Maximalizování - morální roz.	4.35	243	3.271			
13	Váhavost - roz. obecně	5.25	243	2.456	-2.9	242	0.004**
	Váhavost - specifické roz.	5.81	243	3.015			
14	Váhavost - roz. obecně	5.25	243	2.456	-4.0	242	0.000**
	Váhavost - morální roz.	6.18	243	3.072			
15	Spokojenost - roz. obecně	7.96	243	1.592	-6.5	242	0.000**
	Spokojenost - specifické roz.	8.68	243	1.966			
16	Spokojenost - roz. obecně	7.96	243	1.592	0.2	242	0.822
	Spokojenost - morální roz.	7.93	243	2.099			

Jak vidíme na grafu č. 18, rozdíly v subjektivně hodnocené přesnosti rozhodování obecně jsou největší a jsou signifikantní i mezi jednotlivými skupinami ($p < 0,01$). Přičemž Češi kladou na přesnost největší důraz, druzí v pořadí jsou Slováci, cizinci kladou na přesnost rozhodování v průměru nejmenší důraz. Z grafu také vyplývá, že

signifikance rozdílů v efektivnosti plyne především z rozdílů mezi Čechy a zbylými dvěma skupinami (cizinci a Slováci, Scheffého post hoc test ukazuje, že rozdíly jsou signifikantní na $p < 0,01$). Češi, zdá se, v průměru kladou největší důraz na efektivitu svého rozhodování. Signifikantní rozdíl v pozitivních emocích je sycen především rozdílem mezi Čechy a cizinci, ačkoliv v doplňkovém Scheffého srovnání nebyl rozdíl mezi žádnou dvojicí skupin signifikantní. Zdá se tedy, že Češi oproti jiným převážně evropským národnostem mají tendenci klást důraz na svou přesnost a efektivitu při rozhodování.

*Graf č. 18: Průměrné hodnocení ve vybraných ukazatelích
(na škále 1-10)*



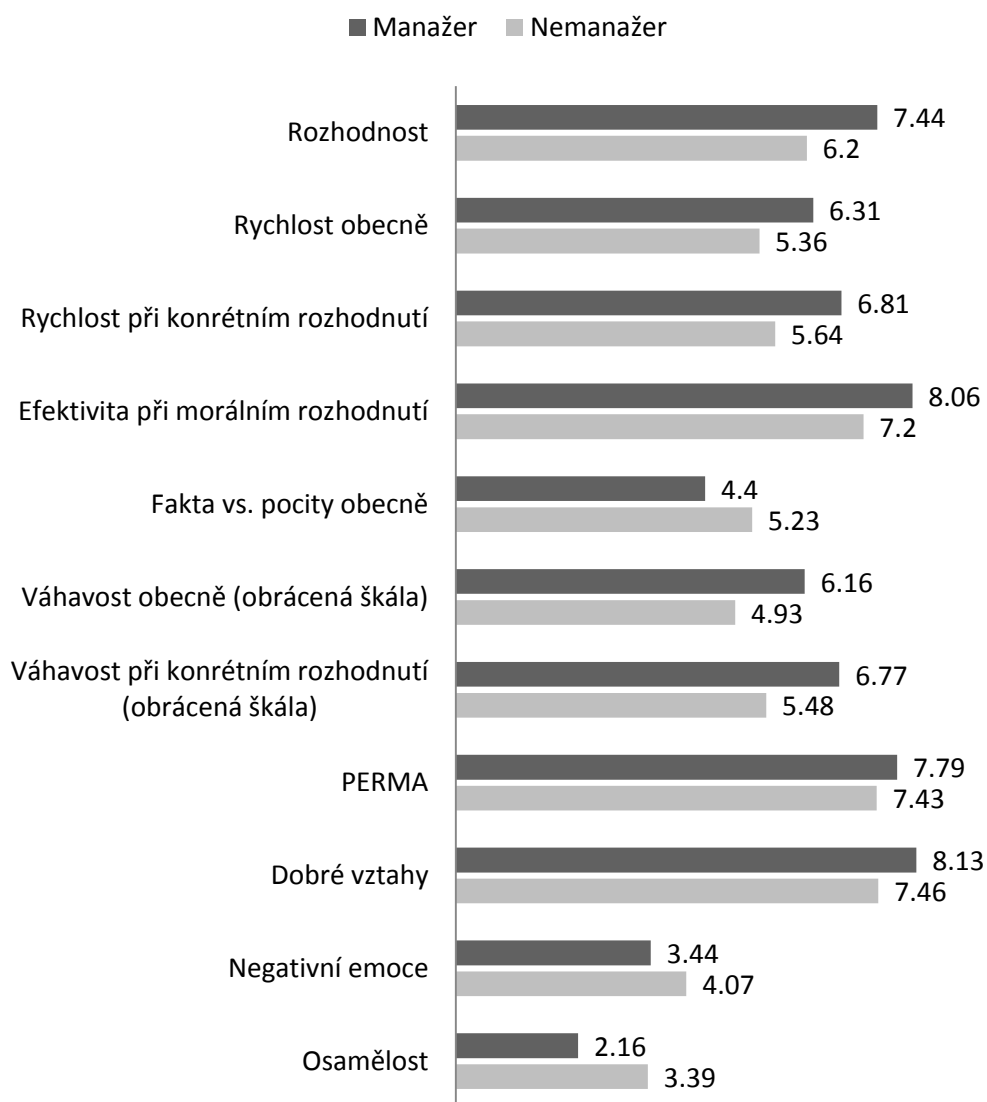
Pro vyhodnocení třetí výzkumné otázky: *Existují rozdíly v tom, jak lidé vnímají svoji schopnost se rozhodnout a jak se rozhodují v závislosti na svých dovednostech se rozhodnout*, byl použit nepárový t-test. K operacionalizaci schopnosti rozhodovat byla použita informace o zaměstnání. Předpokládala jsem, že manažeři ($N = 62$ z celkového počtu 243 respondentů) mají vyšší schopnost se rozhodovat, protože je to součást jejich každodenní práce, jsou v tomto ohledu zkušenější a obvykle také trénovanější. Srovnání tak proběhlo mezi skupinou manažerů a nemanžerů.

Výsledky ukázaly signifikantní rozdíly na těchto škálách: rozhodnost ($p = 0,001$), rychlost při obecném hodnocení ($p = 0,007$) a při hodnocení konkrétního důležitého rozhodnutí ($p = 0,006$), efektivita při morálním rozhodování ($p = 0,003$), tendence rozhodovat na základě faktů nebo pocitů obecně ($p = 0,011$), nikoliv však při konkrétním ($p = 0,051$) nebo při morálním rozhodnutí ($p = 0,537$). Byla signifikantní i váhavost obecně ($p = 0,001$) a při konkrétním rozhodnutí ($p = 0,003$), nikoliv ale při morálním rozhodování ($p = 0,810$). Rozdíly mezi manažery a nemanžery se projeví i v celkovém well-beingu ($p =$

0,048), syceném škálou dobrých vztahů ($p = 0,013$). Rozdíly byly také na škále negativních emocí ($p = 0,018$) a osamělosti ($p = 0,002$). Tyto signifikantní rozdíly jsou detailněji popsány v následujícím grafu.

Jak je vidět na grafu níže, manažeři se považují za průměrně více rozhodné, rychlejší a efektivnější při svém rozhodování než nemanageři. Manažeři trvají na tom, že při svých rozhodnutích dají více na fakta než na pocity, a jsou méně váhaví jak obecně tak při morálním rozhodnutí, které v dotazníku vyhodnocovali (příběh o Abigail). V celkovém well-beingu (součet bodů PERMA) jsou manažeři v průměru o něco spokojenější než nemanageři, mají v průměru lepší vztahy, jsou méně osamělí a mají méně negativních emocí, než nemanageři.

Graf č. 19: Průměrné hodnocení na vybraných škálách (1-10) pro manažery a nemanageře



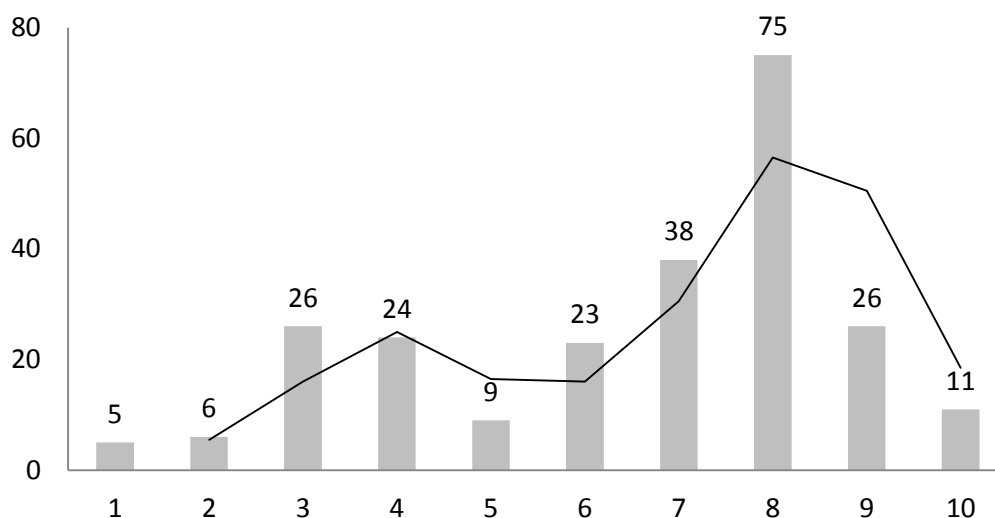
Pro vyhodnocení čtvrté, páté a šesté výzkumné otázky jsem potřebovala rozlišit rozhodné od nerozhodných na základě percentilového rozložení odpovědí na škále 1-10 o celkové rozhodnosti. Rozložení dat na škále rozhodnosti bylo následující.

Tabulka č. 15: Rozložení respondentů na škále rozhodnosti

Škála rozhodnosti	% respondentů		
1	2%	15%	29%
2	2%		
3	11%		
4	10%	70%	31% (zahrnuje náhodně přiřazenou polovinu hodnocení 8)
5	4%		
6	9%		
7	16%		
8	31%	15%	30% (viz výše)
9	11%		
10	4%		

Ideální je rozložení na třetiny, ale jak vidět, škála rozdělovala účastníky na horních 15 procent (9 a 10 bodů), nebo horních 46 procent (8 a víc bodů). Na základě toho jsem vybrala 30 procent nejrozhodnějších (9 a víc bodů na škále rozhodnosti, a náhodně každý druhý člověk s 8 body) a 29 procent nejméně rozhodných účastníků (maximálně 3 body na škále rozhodnosti) a porovnávala, jak se liší v jednotlivých ukazatelích. Je zajímavé poznamenat, že rozložení účastníků na škále rozhodnosti mělo spíše dva vrcholy, z toho jeden méně výrazný kolem 4 bodů, a jeden velmi výrazný kolem 8 bodů (viz graf níže).

Graf č. 20: Frekvence hodnocení rozhodnosti na škále 1-10



Pro vyhodnocení čtvrté výzkumné otázky: *Existují rozdíly v tom, jak své rozhodování popisují lidé rozhodní a lidé nerozhodní*, byl použit t-test pro dvě nezávislé skupiny (rozhodní v počtu 73, a nerozhodní v počtu 70) v obecném sebehodnocení svého rozhodování. Signifikantní rozdíly ($p < 0,05$) se projeví na škálách rychlosti ($p = 0,001$), efektivity rozhodování ($p = 0,001$) a váhavosti při rozhodování ($p = 0,001$). Přičemž rozhodní respondenti, měli na všech škálách průměrně vyšší hodnocení (rychlejší, efektivnější a méně váhaví).

Pro vyhodnocení páté výzkumné otázky: *Existují rozdíly v tom, jak se rozhodují rozhodní a nerozhodní lidé v konkrétních případech*, byl použit t-test pro dvě nezávislé skupiny (rozhodní v počtu 73, a nerozhodní v počtu 70) v hodnocení svého rozhodnutí při konkrétním rozhodnutí a při morálním rozhodování, které bylo součástí výzkumu (příběh o Abigail). Stejně jako při obecném popisu rozhodování, objevily se signifikantně vyšší skóre na škálách rychlosti ($p = 0,001$), efektivity při konkrétním rozhodnutí ($p = 0,001$), efektivity při morálním rozhodnutí ($p = 0,043$) a váhavosti při popisu konkrétního rozhodnutí ($p = 0,001$). Signifikantní rozdíl byl také při správnosti u konkrétního rozhodnutí ($p = 0,001$) a správnosti při morálním rozhodnutí ($p = 0,037$), ale rozdíly se neprojevily při vyhodnocení váhavosti u morálního rozhodnutí ($p = 0,102$), které účastníci dělali v rámci výzkumu (příběh o Abigail).

Pro zajímavost zde uvádím přehled kategorií konkrétního rozhodování, které účastníci ve výzkumu popisovali. Šlo o důležité rozhodnutí z období přibližně posledního roku.

Tabulka č. 16: Četnosti konkrétních typů rozhodnutí

Typ rozhodnutí	Četnost	Typ rozhodnutí	Četnost
změna zaměstnání	71	stěhování	9
koupě nemovitosti	25	těhotenství	9
stěhování do zahraničí	19	výběr lékaře/ lékařské péče	8
rozchod	13	návrat z mateřské	6
studium	10	volba profese	6
větší koupě	10	jiné	57

Pro vyhodnocení šesté výzkumné otázky: *Existují rozdíly v tom, jak jsou rozhodní a nerozhodní lidé ve svém životě šťastní (míra well-beingu)*, byl použit t-test pro dvě nezávislé skupiny (rozhodní v počtu 73, a nerozhodní v počtu 70). Výsledky ukázaly, že rozhodní lidé, na rozdíl od nerozhodných, se v průměru hodnotí signifikantně výš v každé z pěti hlavních škál well-beingu, ve výsledném well-beingu i na doplňkových škálách negativních emocí a osamělosti (viz tabulka níže). Jedinou výjimkou je škála fyzického zdraví, u které se nenašel signifikantní rozdíl.

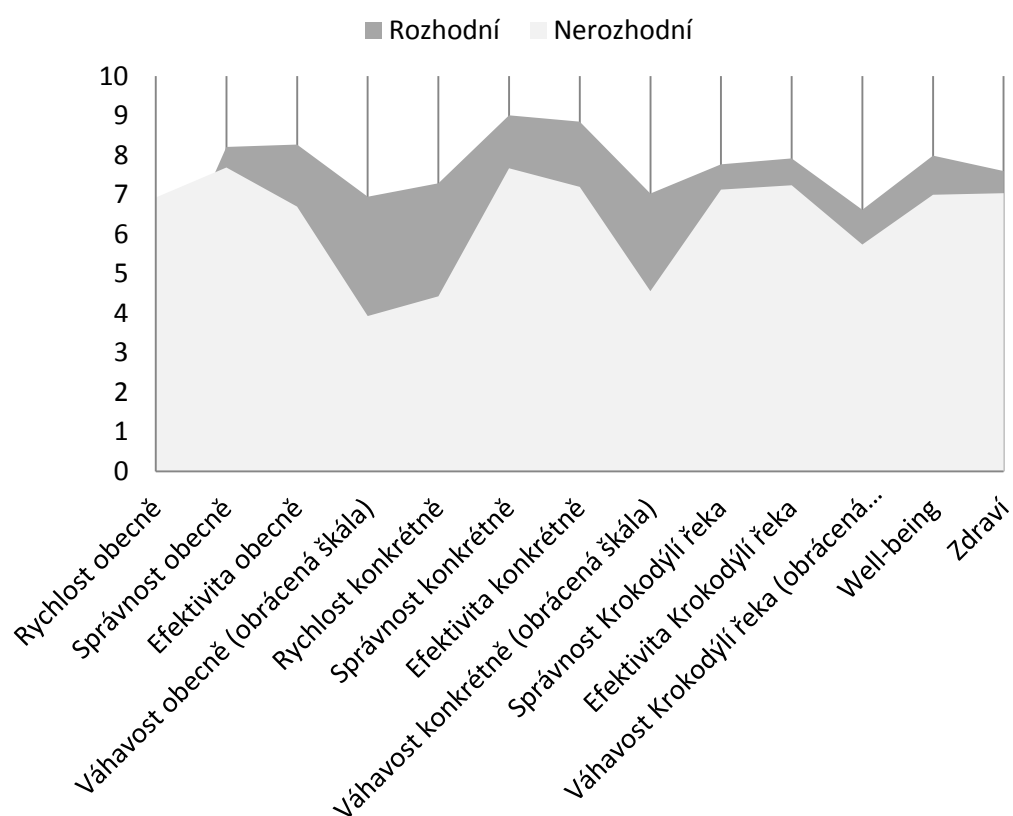
Tabulka č. 17: Výsledky t-testu pro rozhodné a nerozhodné

Škály	Skupiny	Počet (N)	Průměr	Stan. odch.	t	df	p hodnota (2-směr.)
Pozitivní emoce	nerozhodní	70	6.73	1.96	-3.7	141	0.000
	rozhodní	73	7.80	1.40			
Angažovanost	nerozhodní	70	7.09	1.73	-3.5	141	0.001
	rozhodní	73	7.97	1.19			
Dobré vztahy	nerozhodní	70	7.15	2.14	-2.7	141	0.008
	rozhodní	73	8.01	1.60			
Smysl	nerozhodní	70	6.91	1.97	-4.3	141	0.000
	rozhodní	73	8.17	1.47			
Úspěch	nerozhodní	70	7.04	1.48	-4.0	141	0.000
	rozhodní	73	7.92	1.10			
PERMA	nerozhodní	70	7.00	1.54	-4.5	141	0.000
	rozhodní	73	7.99	1.07			
Negativní emoce	nerozhodní	70	4.27	1.88	3.1	141	0.003
	rozhodní	73	3.35	1.69			
Zdraví	nerozhodní	70	7.04	2.31	-1.6	141	0.113
	rozhodní	73	7.60	1.90			
Osamělost	nerozhodní	70	3.70	2.88	3.3	141	0.001
	rozhodní	73	2.19	2.51			

Na základě těchto zjištění tedy můžeme říci, že sebepercepce rozhodných lidí se liší od lidí nerozhodných a projevuje se i v jejich well-beingu, ale neexistuje důkaz o reálných rozdílech při průběhu rozhodování (viz graf č. 21).

Pro vyhodnocení sedmé a poslední výzkumné otázky: *Je rozhodnost stabilní v čase?* byl použit párový t-test a korelace pro všech 53 respondentů, kteří vyplnili sebehodnocení ohledně rozhodování i po roce. T-test ani v jediné škále nevykazoval rozdíly. Naopak našly se signifikantní ($p < 0,01$) středně vysoké korelace (0,38 – 0,65) u škály rozhodnost, rychlost, správnost, zaměření na fakta, maximalizování, váhavost a spokojenost (viz tabulka č. 18). Je zajímavé, že efektivita vykazovala vůbec nejnižší korelaci (0,11).

Graf č. 21: Průměrné hodnocení vybraných škál mezi rozhodnými a nerozhodnými (škály 1-10)



Tabulka č. 18: Korelace hodnocení v čase	N	Korelace	Sig.
Rozhodnost 2014 a 2015	53	.65	.000
Rychlost 2014 a 2015	53	.62	.000
Přesnost 2014 a 2015	53	.28	.039
Správnost 2014 a 2015	53	.47	.000
Efektivita 2014 a 2015	53	.11	.451
Zaměření na fakta 2014 a 2015	53	.60	.000
Intuice 2014 a 2015	53	.27	.050
Maximalizování 2014 a 2015	53	.58	.000
Váhavost 2014 a 2015	53	.38	.006
Nespokojenost 2014 a 2015	53	.47	.000

12.4 Diskuze

Shrnu-li zjištění, vyplývající z tohoto výzkumu. Účastníci výzkumu se při hodnocení specifického rozhodnutí hodnotili o něco lépe v rychlosti, efektivnosti a rozhodnosti (spíše neváhali) a přiznávali více intuitivní než na faktech založené rozhodování, než když byli dotázáni obecně.. Můžeme z toho usuzovat, že při konkrétních rozhodnutích jsme poměrně efektivní, přesní a rychlí, a využíváme svou intuici, ačkoliv se tak třeba obecně nevnímáme. Je tedy možné, že sebeobraz, se liší od toho, jak se ve skutečnosti rozhodujeme. To připomíná Kahnemanův koncept objektivního a subjektivního štěstí a naznačuje další směr pro výzkum rozhodování – je nutné porozumět nejen tomu, jak se objektivně rozhodujeme, ale i jak se jako rozhodovatelé vnímáme. Je také nutné pracovat jak s objektivními, tak subjektivními daty. Důležitým zjištěním je také stabilita sebehodnocení v čase, která je u většiny zkoumaných kategorií významná. Zajímavostí je nízká stabilita efektivity v čase. Zdá se, že vnímaná efektivita je náchylná k větším změnám v důsledku aktuální situace.

Českým specifikem je, že oproti jiným (převážně evropským národnostem, které se zúčastnily tohoto výzkumu) mají Češi tendenci klást na svou přesnost a efektivitu při rozhodování velký důraz. Lze tedy soudit, že buď jsou Češi výrazně efektivnější a přesnější při svém rozhodování, nebo jsou v tomto směru při svém sebehodnocení optimističtější. To může mít za následek tendenci nepřiznávat případné nedostatky nebo pochybení při rozhodování. Je tedy možné, že Češi se hůře srovnávají s případným pochybením. Jak jsme viděli v kapitole o porozhodovací lítosti, je dost možné, že Češi oproti jiným národům mají tendenci porozhodovací lítost prožívat hůře (protože je ve velkém kontrastu s jejich sebeobrazem). To by mohlo vést také k větší tendenci se jí vyhýbat, ať už formou různých vnitřních mechanismů jako popření apod. nebo prostě jen vyhýbáním se odpovědnosti či rozhodování jako takovému (alibismus). Tato hypotéza by jistě stála za cílené ověření s reprezentativnějším vzorkem populace.

Dalším zajímavým zjištěním je, že manažeři, u kterých jsme předpokládali vyšší úroveň dovedností v oblasti rozhodování (protože mají s rozhodováním vzhledem ke svému povolání více zkušeností a také obvykle i více tréninku), se opravdu sami považovali za více rozhodné, rychlejší, efektivnější a méně váhavé než nemanžeři. Manažeři trvali na tom, že při svých rozhodnutích oproti nemanážerům dají více na fakta než na pocity. To může souviset s očekáváními, která jsou na ně kladena. Od manažerů očekáváme racionální rozhodnutí, tak jak je popsáno v teoretické části. Ačkoliv intuice může být

často prospěšná, zejména tam, kde plně racionální rozhodnutí není možné (jako třeba středně či dlouhodobé plánování v situaci nejistoty).

V souladu s tím, že mají lepší sebeobraz o sobě jako o rozhodovatelé, byli manažeři v průměru i o něco spokojenější ve svém životě než nemanageři, měli v průměru lepší vztahy, byli méně osamělí a měli méně negativních emocí. Nelze zde jednoznačně určit, zda se jedná o příčinnou souvislost, a pokud ano, co zapříčiňuje vyšší well-being. Možná se jedná o lepší životní rozhodování vzhledem k lepším rozhodovacím dovednostem. Nebo jde o důsledek vyšší vnímané kontroly nad svým životem (jak jsme viděli v kapitole Iluze kontroly), v důsledku toho, že častěji rozhodují o vývoji dalších událostí. To napovídá, že musíme ve výzkumu rozhodování vzít v potaz stejně tak subjektivní hodnocení rozhodování jako objektivní. Navíc, právě to subjektivní může být nejvíce propojeno s well-beingem jako dlouhodobým cílem rozhodování. Zaměření zkoumání nejen na objektivní, ale také subjektivní sebeobraz rozhodovatele, může mít velký přínos pro poradenskou praxi.

V tomto smyslu nejzajímavější jsou zjištění z porovnání rozhodných a nerozhodných respondentů. Ukázalo se totiž, že sebepercepce rozhodných lidí se výrazně liší od lidí nerozhodných. Rozhodní lidé vnímají své rozhodování celkově jako efektivnější, rychlejší a správnější, a to i při popisu životního rozhodnutí, ale stejný rozdíl není vidět při aktuálním rozhodování (když rozhodují v rámci výzkumu o příběhu Abigail). Zdá se tedy, že je to spíše subjektivní obraz sebe jako rozhodovatele, než reálný rozdíl v rozhodování, co dělá rozhodné lidi rozhodnými. Důsledkem pozitivní sebepercepce stoupá i jejich well-being, stejně jako tomu bylo u manažerů. Rozhodní lidé se jeví šťastnější celkově i na všech pěti Seligmanových subškálách (pozitivní emoce, dobré vztahy, angažovanost, smysl i úspěch), včetně škály negativních emocí a osamělosti. Jedinou výjimkou je škála fyzického zdraví. Zdá se tedy, že sebepercepce v oblasti rozhodování hraje zásadní úlohu v tom, jak se cítíme šťastni. Vezmeme-li v potaz zjištění, že sebepercepce rozhodování je v čase značně stabilní, je nasnadě, že jde o potenciálně zásadní oblast pro další výzkum.

Tyto výsledky tedy otevírají nové možnosti zkoumání a zlepšování rozhodování. Vedle zaměření na objektivní rozhodování, zaměření na subjektivní vnímání sebe jako toho, kdo se rozhoduje, může přinést také zásadní zlepšení pro well-being. Propojení objektivního vyhodnocení rozhodování a zpětné vazby, která by měla vliv na subjektivní prožívání, by mohlo znásobit pozitivní efekt na rozhodování – člověk by se díky zpětné

vazbě lépe rozhodoval, a také by se cítil jistěji, když se má rozhodnout i lépe ve svém životě. Na tomto místě je potřeba říci, že pro další zkoumání bude kritické najít nástroje zpětné vazby a jejich výzkumné ověření, které by kombinovaly vliv na objektivní výsledky a subjektivní prožívání rozhodování. Znamená to opravdu změnit konotaci, ve které o rozhodování výzkumníci píší – názvy knih jako Předvídatelně iracionální¹² a podobné, jsou v ostrém kontrastu s tím, co se ukazuje v mém výzkumu – subjektivní pocit, že můj mozek je iracionální a já nemohu zabránit tomu, že se bude dopouštět chyb, může mít zásadní vliv na životní spokojenost a sebepercepci při rozhodování.

I když se domnívám, že tento výzkum přinesl některé zásadní přínosy výzkumu rozhodování, je nutno zmínit, že má několik zásadních metodologických nedostatků, které je nutno brát v potaz při interpretaci jeho dosahů. Prvním je nereprezentativnost vzorku, ačkoliv jsou poměrně hojně zastoupeny různé věkové skupiny, je vzorek genderově nevyvážený a je téměř výlučně zaměřený na vysokoškolsky vzdělanou populaci. Také samotná operacionalizace proměnných má několik nedostatků, například dotazníkové šetření, ve kterém se hodnotitelé hodnotí sami, může být zavádějící a sebehodnocení tak jistě trpí vlivem sociální žádoucnosti. Navíc jde o online administraci, což s sebou samozřejmě nese množství nežádoucích proměnných, zejména nedostatek kontroly nad správností vyplněných údajů a vliv sociální žádoucnosti na odpovědi účastníků. V tomto případě však byl nejdostupnější metodou pro sběr většího množství dat. Stejně tak volba Krokodýlí řeky byla poněkud nešťastná v tom smyslu, že není možné určit, zda se účastníci rozhodli objektivně správně (jde o morální rozhodnutí, které nemá správnou odpověď). To bohužel zamezilo ověření hypotézy, kterou výzkum vznesl, že i při stejně objektivně kvalitním rozhodování může sebeobraz rozhodovatele ovlivnit well-being. Nakonec i volba škály (1-10) má své nevýhody. Byla možná až příliš široká pro určení rozhodovací strategie (možná by se lépe rozlišovala pěti nebo sedmibodová škála). Přesto účastníci používali u všech položek celou nebo skoro celou škálu (jen výjimečně bylo maximum menší než 10 a minimum větší než 1).

Pozorný čtenář jistě najde i další metodologické nedostatky, výše zmíněné jsou ty nejzásadnější pro interpretaci výsledků. Přesto se domnívám, že výzkum přinesl nový vhled do zkoumání rozhodování a hlavně pro snahu o zlepšování rozhodování v praxi.

¹² Doslovný překlad "Predictably irrational" Dana Arielyho

Praktická doporučení

Na konec práce jsem se rozhodla zařadit ještě tuto část – praktická doporučení – což je v souladu s posledním, ale neméně důležitým cílem mé dizertační práce. Abych dostála svému přesvědčení, že výzkum v oblasti tak důležité, jako je rozhodování, má sloužit i praxi rozhodování, snažím se zde shrnout svá zjištění a odvodit z teoretických poznatků uvedených v první části praktická doporučení pro rozhodování.

13 Jak se dobře rozhodovat?

Traduje se, že to byl Benjamin Franklin, kdo v dopisu Josefovi Priestleymu popsal tento notoricky známý postup při rozhodování. Papír rozdělíme na dva sloupce. Do prvního vypíšeme všechna pro a do druhého všechna proti (Franklin varuje, že tento proces trvá i několik dnů!). Poté každému pro a proti přiřadíme váhy a vypočítáme výslednou preferovanou variantu (Kay, 2011). Kdo už něco podobného při rozhodování zkusil, ví, že je to náročný a zdoluhavý proces. Navíc často končí tím, že si jaksi váhy musíme upravovat a upravovat, protože se nám výsledek nepozdává. A tak i sám Franklin uzavřel: „Je to tak pohodlné být racionální bytostí, umožňuje nám to nalézt důvod pro cokoli, co se nám zachce udělat“ (podle Lehrera, 2010, s. 199).

V této kapitole se společně podíváme na to, jak se dobře rozhodovat. Prvním krokem pro dobré rozhodování je dobře porozumět rozhodovací situaci.

13.1 Rozumět riziku

Správné porozumění rozhodovací situaci znamená především dobře rozumět míře rizika nebo nejistoty, kterou s sebou situace nese. Problém spočívá v tom, že se ve školách neučíme opravdu rozumět riziku. Učíme se různé matematické příklady a vzorce, ale ne doopravdy rozumět riziku (Gigerenzer, 2014a). Podle Gigerenzera se nás mnozí vědci snaží přesvědčit, že mu ani nemůžeme porozumět, že naše racionalita a kognitivní kapacita je příliš omezená, že potřebujeme dohled nad sebou a svým intuitivně chybným mozkem. Gigerenzer (2014b) si myslí něco jiného a já nemohu než s ním souhlasit. Stejně jako bylo před několika stoletími nepředstavitelné, že bychom dosáhli téměř stoprocentní gramotnosti, se může gramotnost v oblasti rizika jevit některým

jako nedosažitelná. Neměli bychom ale své schopnosti učení podceňovat. Každý z nás, odborníky nevyjímaje, se potřebujeme naučit správně porozumět rozhodovací situaci a riziku či nejistotě, kterou nese.

A jako když Harry Markowitz preferoval heuristiku $1/N$ při svých investicích oproti sofistikovanému algoritmu optimalizace investic, za kterou dostal Nobelovu cenu, i my se musíme naučit rozlišovat situace, ve kterých nakládáme s rizikem a ve kterých nakládáme s nejistotou. V situaci rizika budeme spíše volit optimalizační strategie, zatímco v situacích nejistoty mohou být heuristiky velkým přínosem (Gigerenzer, 2014b).

Prvním krokem tak je rozlišení, zda jde o situaci rizika nebo nejistoty. Taleb (2007) nabízí nějaké záchytné body, které nám v tom mohou pomoci. Tak například tam, kde funguje průměrnost a linearita, můžeme očekávat, že jde o situaci rizika a lze dále spoléhat na indukci a normalitu Gaussova rozložení. Tam, kde hrozí černé labutě, jako třeba ve výzkumu, při vyhodnocování rizik elektráren, letadel či finančních trhů, musíme věci řadit ne podle jejich pomyslné pravděpodobnosti, ale podle jejich potenciálního nebezpečí. Taleb (2007) však varuje, že ani takovéto rozlišení není jisté a doporučuje se tak jako tak připravit na nečekané.

Jedním z prvních předpokladů tohoto rozlišení je dostatek informací. Zásadním nedostatkem tržní ekonomiky je, že i přes snahu úředníků jsou informace nedostatkovým zbožím. Častokrát stojíme před rozhodnutím, na které nejsme odborníci a nevíme, jak je správně udělat. A tomu neomezená nabídka možností zrovna nenahrává. Obvykle totiž v přehřší možností ztrácíme přehled o tom, která je výhodnější a která méně výhodná a musíme se tak pořád častěji uchýlovat k pomoci různých poradců a expertů. Ani experti v oboru však nejsou vždy zrovna zárukou pomoci. Vezměme si třeba realitní makléře. Levitt a Dubner (2006) si dali tu práci a vyhodnotili data o prodeji domů na předměstí Chicaga za několik let, což zahrnovalo prodej nějakých 100 000 domů, mezi kterými bylo i 3 000 domů patřících realitním makléřům. Ukázalo se, že své vlastní domy nabízeli realitní makléři v průměru o 3 % draž a o 11 dnů déle než domy svých klientů. Takže u svých domů spíše čekali na nejlepší nabídku, zatímco u klientů se snažili prodat co nejrychleji a získat provizi za minimum času a práce.

V době informačních technologií by nedostatek informací neměl být takovým problémem. Ukazuje se, že pokud se v rámci různých online kalkulaček a srovnání data předloží v jasnější podobě, zafunguje lépe i tržní mechanismus volby. V případě životních pojištění koncem devadesátých let v USA došlo k zásadnímu poklesu cen. Bylo to důsledkem zavedení online srovnávače nabídek životního pojištění (Levitt a Dubner, 2006).

Podobně, nakládání s penězi pomáhá něco, čemu Thaler a Sunstein (2009) říkají mentální účetnictví. Je prostým faktem, že peníze nejsou natolik likvidní, jak by se zdálo. Jinými slovy, peníze, které si odkládáme na koupi nového kola, neutratíme za nákup jídla apod. Traduje se veselá historka, která se odehrála mezi Genem Hackmanem a Dustinem Hoffmanem v dobách, kdy ještě nebyli slavní a bohatí. Hoffman prý požádal Hackmana, aby mu půjčil. Hackman mu slíbil, že mu půjčí, ale při své návštěvě v Hoffmanově kuchyni uviděl na lince několik sklenic plných peněz. Ptal se proto Hoffmana, nač potřebuje půjčit. Hoffman jednoduše poukázal na nápisy na sklenicích, plné sklenice nesly nápisy jako „nájem“ a „elektrina“. Poslední sklenička, která zela prázdnotou, nesla nápis „jídlo“ (Thaler a Sunstein, 2009). Jistě by každému z nás prospělo mít kromě spořicího účtu, na kterém máme základní finanční rezervu, také speciální účet na „zábavu a dárky“. Právě tento problém se snaží řešit některé moderní aplikace jako třeba www.smartypig.com. Nabízejí svým zákazníkům virtuální mentální účetnictví.

Online kalkulačky, srovnávače a různé podobné aplikace tak prospívají přehlednosti informací. Při každém rozhodnutí, kde je příliš mnoho proměnných nebo příliš mnoho možností, tak není na škodu si udělat základní přehled o parametrech a možnostech volby.

Dále je důležité se při orientaci v rozhodovací situaci vyhnout zavádějícím prezentacím informací. Místo formálně-logických pravidel potřebujeme rozhodovací situace rámovat ve formátu, který je pro nás dobře srozumitelný a který nám je přirozený (Gigerenzer, 2014a). Gigerenzer (2014a) má v tomto ohledu dvě doporučení. Pokud pracovat s jakoukoliv pravděpodobností, je vždy lepší přeložit si ji z procent na frekvence. Tak třeba vezměme slavný Monty Hall problém. Monty Hall problém se proslavil, protože ve své formální podobě je natolik konstraintivní, že mate i mnoho expertů na pravděpodobnosti. Jde o jednoduchou situaci. Účastník soutěže moderované Monty Hallem se ve finále ocitne před tímto problémem: výhra je za jedněmi ze tří dveří a on si

musí vybrat. To by ještě bylo snadné, pravděpodobnost je $1/3$, že soutěžící trefil správné dveře. Jenomže potom přijde chyták. Monty Hall otevře jedny dveře, ty, za kterými není výhra a nabídne soutěžícímu další volbu: je výhra za dveřmi, které si vybral nebo chce své rozhodnutí změnit a vybrat si radši druhé dveře (Mlodinow, 2009). Správná odpověď je, že soutěžící má větší šanci vyhrát, pokud dveře změní. Nevěříte? Zkuste si klasické pravděpodobnostní vysvětlení: výhra je za jedním ze tří dveří s pravděpodobností $1/3$. Poté Monty Hall otevře dveře, které si soutěžící nevybral a zároveň za nimi není výhra. Existují tedy dvě možnosti, jedna, že první volba soutěžícího byla správná s $1/3$ pravděpodobností a tudíž by neměl měnit svou volbu. A druhá, že jeho původní volba dveří byla nesprávná s $2/3$ pravděpodobností a tudíž by měl změnit svou volbu (Mlodinow, 2009).

Stále se vám to nezdá? Někteří matematici nám na tomto příkladu s oblibou ukazují, jak jsou naše mozky nezpůsobilé pracovat s pravděpodobnostmi. Zkuste radši Gigerenzerův (2014a) přirozený popis. Představte si, že výhra je za dveřmi č. 2. A nyní máme 3 soutěžící. První si vybere dveře č. 1, Hall musí odstranit dveře č. 3, a tak první soutěžící vyhraje, pokud dveře změní. Druhý soutěžící si vybere dveře č. 2, Hall odstraní dveře č. 1 nebo č. 3, a pokud soutěžící změní dveře, o výhru přijde. Třetí soutěžící si vybere dveře č. 3, Hall odstraní dveře č. 1 a třetí soutěžící tak získá, pokud dveře změní. Ve dvou ze tří případů je výhodnější dveře změnit (Gigerenzer, 2014a). Jasně, že? Fakt, že přirozené frekvence nám pomáhají se lépe rozhodovat i z formálně-logického hlediska je znamení, že problém s pochopením pravděpodobnosti opravdu není v kognitivní dovednosti, ale do značné míry v prezentaci problému odtrženého od přirozeného kontextu (Gigerenzer, 2014a).

V praxi se tedy my, běžní lidé, obchodníci, úředníci i odborníci, musíme naučit využívat tyto přirozenější formy komunikace pravděpodobností (Thaler a Sunstein, 2009). Měli bychom se vyhýbat procentuálním pravděpodobnostem, stejně jako relativním pravděpodobnostem, které jsou ještě více zavádějící (tak například dvojnásobné zvýšení pravděpodobnosti osteoartrózy při užívání antikoncepce může být z 15 % na 30 %, nebo také z 0,5 % na 1 %!). Gigerenzer (2014a) navrhuje nejenom popisovat pravděpodobnosti formou frekvencí, využívat příklady jako v případě Monty Hallova problému, ale také využívat vizuální pomůcky. Ještě efektivnější, než uvést pravděpodobnost 3 z 10, je ji vizuálně zobrazit:

Obrázek č. 7: Vizuální zobrazení pravděpodobnosti



Gigerenzer, 2014a

Takovéto a další postupy by se měly stát standardním přístupem, který by měl nahradit nesrozumitelnou a nepřirozenou pravděpodobnostní řeč dneška, kterou proti nám mohou firmy (jak se třeba ve farmaceutickém průmyslu často děje) zneužívat. Nenechte se příště natchytat, a kdykoliv se dostanete do situace, kdy jde o pravděpodobnosti, ptejte se po frekvencích a nebojte se si celou situaci srozumitelně načrtnout.

13.2 Méně je více

V předchozí části jsme se snažili odlišit nejistotu od rizika a poté dobře porozumět riziku. Co ale, když se nacházíme v situaci nejistoty? Gigerenzer (2014a) navrhuje v případě komplexních problémů hledat spíše jednoduché řešení, v souladu s heslem méně je více.

Jak moc zjednodušovat? Čím vyšší míra nejistoty, tím více zjednodušovat (každé sesložnění přidává jen další předpoklady o pravděpodobnosti a další chyby v úsudku). To samé platí i v případě, že nejde o situaci s nejistotou, ale komplexní problém s mnoha alternativami. Čím více alternativ, tím spíše zjednodušovat (opět každý odhad pravděpodobnosti u alternativy přidává chybu). No a nakonec, čím méně dat je k dispozici, tím spíše použít zjednodušování (pokud není dostatek dat, nelze s rozumnou jistotou odhadovat parametry dalšího vývoje situace (Gigerenzer, 2014a).

Jak lze zjednodušovat? V případě situace nejistoty je lepší použít jednoduchou heuristiku, spíše než se snažit složitě optimalizovat (například rozložit své investice podle $1/N$ a podobné).

V případě, že jde o situaci s velkým množstvím alternativ, je výbornou pomůckou kategorizace, díky níž můžeme snadno snížit počet možností na rozumný počet kategorií, mezi kterými se dokážeme rozhodnout (Iyengar, 2010a). Jeden výzkum Iyengar a kolegů s nákupem auta online například ukázal, že je lepší postupovat od kategorií s méně možnostmi ke kategoriím s více možnostmi. Ačkoliv účastníci nakonec

rozhodli o stejném počtu celkových možností, při postupu od méně kategorií lépe udrželi pozornost a měli lepší pocit ze své volby (Iyengar, 2010a). Další možností je eliminace alternativ podle aspektů (zvažovat pouze auta vyrobená v Německu apod.). Takováto eliminace podle aspektů může výrazně snížit komplexitu rozhodnutí (Thaler a Sunstein, 2009).

V komplexních situacích je navíc dobré spolehnout se na svou intuici, na nevědomé zpracování informací naším frontálním lalokem. Jak jsme viděli ve výzkumech uváděných v teoretické části, v případě informačně zahlcujících rozhodnutí může být intuice efektivnější než vědomé srovnávání alternativ a navíc nemá negativní dopady na spokojenost a porozhodovací lítost, jako tomu je u strategie maximalizování. Nejvíce lze intuici doporučit, pokud se jedná o oblast, o které toho hodně víme a máme s ní mnoho zkušeností. V takovém případě je dokonce kontraproduktivní intuici narušovat přílišným vědomým přemýšlením o alternativách. Experti, kterým narušíte nevědomý proces, se snadno zacyklí a nerozhodují se pak lépe než průměrní lidé. Pokud namáme k vnitřnímu hlasu intuice přístup, je vhodné použít některou z technik nabuzení intuice. Například si můžeme hodit mincí a rozhodnout se, než se podíváme, co padlo (Gigerenzer, 2014a).

Využití intuice a zjednodušování je v některých případech velmi přínosnou rozhodovací strategií a je nutno ji rehabilitovat v očích běžných lidí stejně tak jako na stránkách vědeckých časopisů. Přišel čas vážně se zamyslet nad tím, kdy méně je více.

13.3 *Odpovědnost*

Jak jsme viděli v kapitole o efektu závazku „některé dveře musíme zavřít, abychom si zachovali energii a čas na ty, které jsou ze všeho nejdůležitější“ (Ariely, 2009, s. 127). Závazek je klíčem ke spokojenosti a zmírnění porozhodovací lítosti. Nesmíme však zaměňovat závazek a odpovědnost. Pokud se rozhodují, znamená to, že za výsledek nesou odpovědnost a to může mít svá pro i proti.

Někdy z nás může nastavení situace snímat pocit odpovědnosti za své jednání, což je příjemné, ale ne vždy žádoucí. Úsměvný příklad uvádějí ekonomové Levitt a Dubner (2006). V izraelské Haifě řešili ve školkách stejný problém, který řeší školky snad všude na světě – opoždění rodiče, kteří si vyzvedávají své dítě po určeném čase. Část školek zavedla pokuty za zpoždění v hodnotě 3 dolarů za každý pozdní příchod, který zaplatí

nad rámec platby za školku, která činila asi 380 dolarů měsíčně. Jakmile pokuty zavedli, počet opozdílů dramaticky vzrostl (z průměrně 8 na průměrně 20 případů za týden). Ačkoliv můžeme namítnout, že pokuty byly vzhledem k celkovým nákladům na školku příliš nízké, je pravděpodobné, že zavedení pokut udělalo z pozdního příchodu placenou službu místo společensky trapné situace spojené s pocity odpovědnosti a viny, které byly mnohem lepším nástrojem regulace chování.

Ne vždy je ale žádoucí, abychom odpovědnost nesli. Moderním trendem je přenášet i medicínská rozhodnutí na nás, pacienty, nebo v případě dětí na jejich rodiče. Neříkám, že jsem zcela proti, jsem ráda, že si mohu vybrat svého zubaře nebo praktického lékaře, jsem ráda, že si můžu vybrat, kam půjdu na vyšetření a nechat si dát jiný názor než podstoupím invazivní léčbu nebo rozhodnout o tom, jak a kde budu rodit. Výzkum ale ukazuje, že i tato tendence musí mít svoji míru. V kritických situacích, jako je právě třeba rozhodnutí rodičů o odpojení jejich dítěte od přístrojů, je přenášení odpovědnosti z lékařů na rodiče pro rodiče škodlivé.

Výzkumníci Orfali a Gordon (2004) srovnávali coping takovýchto rodičů se smrtí dítěte po odpojení z přístrojů v USA a ve Francii. V USA o odpojení rozhodují rodiče, zatímco ve Francii mohou rodiče tuto odpovědnost převzít, pokud se o to zasadí při rozmluvě s lékařem, ale primárně je připraven rozhodnout lékař. Ukázalo se, že francouzští rodiče měli méně pochybností o rozhodnutí a také lépe snášeli zármutek (Iyengar, 2010a). Naproti tomu američtí rodiče zažívali více negativních emocí a vykazovali známky kontrafaktického přemýšlení (co by kdyby). I přesto trvali američtí rodiče na tom, že rozhodnutí měli udělat oni a ne doktoři (Orfali a Gordon, 2004; Iyengar, 2010b).

Samozřejmě mohou hrát roli i kulturní rozdíly, ale Iyengarová (2010a) připomíná Sofiinu volbu. Neradi se vzdáváme možnosti rozhodnout se a tvořit tak svůj život, ale rodiče nesoucí plnou odpovědnost za život svého dítěte trpí pocity viny a zármutkem, nám ukazují, jak důležité je někdy se vzdát možnosti rozhodovat. Takovéto rozhodnutí je možná spíš mučením pro milující rodiče a je mnohem snazší, i když také náročné, pro expertní a osobně nezaangažovanou postavu lékaře. Proto dřív, než se začnete rozhodovat, zeptejte se sami sebe, zda jste opravdu tím, kdo má toto rozhodnutí udělat.

Opačný problém můžeme zaznamenat v případě nastavování rozhodovací situace. Thaler a Sunstein (2009) lidem, kteří nastavují rozhodovací situace, říkají architekti. Každý z nás se někdy v životě stane takovýmto architektem rozhodování. Může jít o

jednoduché situace, jako třeba když připravíme svým hostům občerstvení na party. Předvybereme a uspořádáme pro ně jídlo tak, jak se nám zdá vhodné, a tím ovlivníme, kolik a jak zdravého (nebo nezdravého) jídla snědí. Někteří z nás se dostávají i do situací, které mají zásadnější vliv na rozhodování větších skupin lidí. Často je v této roli úřad nebo firma (například jak rozvrhnout zboží v supermarketu nebo jaký bude status quo, třeba jsme automaticky dárci orgánů, nebo musíme aktivně souhlasit) (Thaler a Sunstein, 2009).

Příkladem takové nezdařilé rozhodovací architektury byl účet jedné banky, se kterou jsem pracovala. Banka nabízela svým klientům, že z jejich poplatků za účet bude pravidelně podporovat charitu. Mnoho klientů rádo poplatky přenechalo charitě. Jenomže banka zapoměla určit předvybranou charitu, a tak se stalo, že mnoho klientů nezaškrtnulo, které charitě mají peníze posílat. Za pár měsíců se tak bance nakumulovalo několik milionů korun, které nedokázali předat charitě, protože nevěděli, které charitě je chce klient dát. Dobrý úmysl, ale špatná rozhodovací architektura.

Naopak, jedním z pěkných příkladů toho, jak nám institucionalizovaná a dobře navržená rozhodnutí mohou pomoci, je posun na letní čas. Počet hodin, kdy je světlo, se samozřejmě nikterak nezmění, ale nám všem to pomůže donutit se vstávat o hodinu dříve a ještě ušetřit na elektřině (Thaler a Sunstein, 2009). Stejně tak může fungovat i priming jako pošťouchnutí k tomu, co bychom rádi udělali. Tak třeba efekt měření. Pokud se lidí zeptáme, jaké mají cíle, je pravděpodobnější, že jich dosáhnou. Podobně drobné mohou být i překážky, které nám naopak brání v našich plánech. Tak třeba Leventhal, Singer a Jones již v roce 1965 ukázali, že samotná přednáška o prevenci tetanu nestačí. Hlavním pošťouchnutím k tomu, aby si studenti došli na očkování, byla kromě přednášky mapka s vyznačeným zdravotním centrem (podle Thaler a Sunsteina, 2009).

Některá rozhodnutí mají kritické dopady pro životy mnoha lidí a na jejich architektuře jsme do značné míry závislí. Tak třeba důchodové spoření. Realitou je, že lidé si sami od sebe nespoří. Zkrátka, všichni víme, že bychom si spořit měli, ale neděláme to. Nebo alespoň ne dostatečně. Jednak proto, že důsledky se zdají tak vzdálené v čase, a taky nemáme odhad, kolik peněz vlastně potřebujeme naspořit, abychom na důchod byli zajištěni. Proto většina vlád v západních zemích zavádí investiční důchodové spoření, které podporuje dvě věci – jednak si lidé spoří více, když jim stát přispívá poměrnou

částkou (čím víc si spořím, tím víc přispívá stát), jednak investiční povaha pomáhá navyšovat hodnotu naspořených peněz.

Bohužel, hlavním problémem důchodové reformy v ČR byla její nedostatečná podpora. Ačkoliv je dlouhodobě mnohem výhodnější pro občany i stát, když si občani budou více a odpovědněji spořit na důchod, díky nejistotě spojené s osudem reformy se tuto dobrou myšlenku v ČR zatím nepovede realizovat. Dobrovolnost ještě spojená s nejistotou ohledně II. pilíře totiž vedla k tak mizivé účasti, že je možné, že bude časem zrušen. Architektura rozhodnutí tak předurčila pro mnohé z nás nepříznivé vyhlídky na důchod. Ano, jistě že můžeme spořit a investovat i bez státem podporovaných programů, ale v praxi většina z nás bez pomoci nedokáže překlenout překážky jako nejistota při investování a tendence odkládat rozhodnutí.

Dobrá architektura rozhodnutí jako třeba nastavení vhodné předvybrané volby, nebo eliminace nadbytečných překážek, či priming mají až překvapivě velký efekt na životy lidí. A proto, když se dostaneme do pozice architektů rozhodování, je potřeba brát svou odpovědnost velice vážně (Thaler a Sunstein, 2009).

13.4 Učit se, učit se, učit se

Další ohromnou pomocí při rozhodování nám může být moudrost skupin (Iyengar, 2010a). Ačkoliv si to neradi přiznáváme, jsme si podobnější, než se nám zdá nebo než bychom chtěli (Iyengar, 2010a). Děláme dokonce vše pro to, abychom tento fakt zakryli. Příkladem je výzkum Arielyho a Levava (2000). Číšník v restauraci nabízel návštěvníkům několik druhů piva. U stolů, kde se ptal jednoho po druhém, si obvykle hosté dali různá piva, ale u stolů, kde je požádal, aby svou objednávku napsali na lístek každý zvlášť, si většinou dali to samé, nemuseli totiž předstírat, že jsou jedineční a experimentovat, aby nevypadali, že ostatní napodobují (Ariely a Levav, 2000; Iyengar, 2010a).

Vzhledem k naší neschopnosti předvídat vlastní reakce, je možnost zeptat se druhých jedním z nejlepších a nejsnazších způsobů, jak zjistit, co nás opravdu čeká (Gilbert, 2007). Tak třeba pokud chceme vědět pravdu (a já právě teď čekám první dítě, takže dovedu pochopit, že možná nechcete): spokojenost v manželství s příchodem dětí prudce klesá. Studie to opakovaně potvrzují (Gilbert, 2007).

Takže pokud plánujete děti, dost pravděpodobně se nevyhnete manželské nespokojenosti, zato se ale můžete těšit na pocit hlubokého smyslu. Csíkszentmihályi dokonce uvádí, že lidé udávají vyšší míru štěstí v práci, než když pečují o děti (Csíkszentmihályi, 2008; Kay, 2011). Ale životní štěstí se přece neměří jen počtem příjemných a radostných chvil. Rodičovství je náročné a namáhavé, ale z dlouhodobého hlediska dává člověku hlubší pocit smyslu a celkového životního štěstí. Můžeme se na to dívat jako na horolezeckou výpravu na Mount Everest, každý horolezec vám řekne, že bolest, zima a vyčerpání s tím spojené jsou na hranici únosnosti, přesto tuto výpravu skoro každý rok podniká hned několik skupin horolezců a připravují si tak spoustu těžkých chvil. Vědí však, že životní spokojenost netkví jen v příjemných zážitcích (Kay, 2011).

Pokud si i přes uvedená zjištění říkáme, že jsme jedineční, a že to můžeme mít úplně jinak, pak se dopouštíme časté iluze. Přeceňujeme svou odlišnost od ostatních. Máme několik důvodů přeceňovat svou jedinečnost: sami sebe známe zevnitř, jedinečnost je vysoce ceněná, a soustředíme se na rozdíly spíše než na podobnosti (Gilbert, 2007). Je to bohužel pouhá iluze, jsme si podobnější, než bychom doufali.

Informace o prožitcích z první ruky se nám možná ne vždy líbí, ale pomáhají nám nastavit si reálná očekávání, jak ukazuje následující výzkum (Gilbert a spol., 2007). Výzkumníci dali skupině lidí nejdříve odměnu a teprve pak je nechali absolvovat nudný úkol (reportéři). Poté měli zaznamenat, jak se cítili. Druhá skupina se dozvěděla, jakou dostane po nudném úkolu odměnu a měla si představit, jak se asi budou cítit (simulátoři). A nakonec, třetí skupina nevěděla, jakou dostane odměnu, ale mohli si přečíst zprávu jednoho z účastníků první skupiny (náhradníci). Jak se jednotlivé skupiny cítily ve srovnání se svým očekáváním? Simulátoři se cítili hůře, než předpověděli, přesněji řečeno očekávali u sebe větší nadšení, než se dostavilo. Náhradníci naopak předpovídali své nadšení na základě zprávy reportérů velice přesně (Gilbert, 2007).

Ještě lépe fungují skupinová doporučení. Paul Johnson (podle Surowieckiho, 2001) udělal pokus na svých studentech na Columbia business school: každý rok v březnu se jeho studenti pokusili předvídat výsledky Oscarů ve dvanácti hlavních kategoriích. Jejich výsledky byly překvapivě přesné. Jeho studenti předvíдали vítěze velmi přesně, ale co je důležitější, skupina předvíдалa lépe než jednotlivci (skupinové výsledky vždy předčily i výsledky nejlépe typujícího studenta). Tak třeba v roce 1998 skupina trefila 11 z 12

vítězů, ale nejlepší jednatlivec trefil 9 a průměrný jednatlivec jen 5 vítězů (Surowiecki, 2001).

Toto platí za předpokladu, stejně jako při zmiňovaném výběru piva v restauraci, že jednotlivci své rozhodnutí dělají individuálně (neznačená to, že nemůžeme být diskuze na toto téma, ale samotná volba probíhá jednotlivě, stejně jako při volbách). Ostatně, podobný efekt využívá i několik velmi nápomocných online aplikací, které si oblíbily miliony uživatelů. Celosvětově je známý třeba www.tripadvisor.com, který nám umožňuje vybrat si skvělé hotely a restaurace kdekoli na světě na základě sumaryzace zkušeností mnoha jednotlivců. O podobnou věc se snaží i www.heureka.cz, která jednak srovnává ceny produktů, ale také sbírá recenze uživatelů na produkty a internetové obchody.

Jaké z toho plyne poučení? Pokud máme možnost, při zvažování alternativ zvažujeme zkušenost druhých a nepřehlížejme ty, které se nám nelíbí nebo nehodí. Je možné, že podobné prožitky čekají i nás. Pokud máme dokonce informace o tom, co si o dané alternativě myslí nebo jak v takovém případě volila skupina nezávislých rozhodovatelů, určitě se od nich poučme.

Jenomže ne vždy se máme koho zeptat, a někdy ani to nepomůže. Zkrátka, někdy se prostě rozhodneme špatně. Nejdůležitější v takových situacích je rychlá zpětná vazba (Thaler a Sunstein, 2009). Bez zpětné vazby totiž uděláme příště úplně stejnou chybu. Bez zpětné vazby není učení. Zpětná vazba může mít i negativní efekt na naše rozhodování. Jak ukazuje Shiv (2012) ve své studii, lidé, kteří udělali špatné rozhodnutí, se posléze cítí hůře a mají tendenci rychleji se vzdávat. O to důležitější je budovat kulturu poučení z chyb. Jistě není příjemné dělat chyby (jak jsme viděli v kapitole o porozhodovací lítosti), ale tím, že z chyb uděláme strašáky a že budeme ignorovat zpětnou vazbu, své rozhodování nezlepšíme.

Toto je krásně vidět na dvou kulturně odlišných prostředích – letectví a medicína. V obou jde o život, ale zatímco v letectví jsou chyby zcela otevřeně a transparentně řešeny a jejich opakování společnou snahou eliminováno, v medicíně je obrázek mnohem smutnější (Gigerenzer, 2014a). Až 1 z 10 pacientů podle WHO dojde k újmě v technologicky vyspělých nemocnicích (Gigerenzer, 2014a). Tak například v USA ročně žilní katetr způsobí přibližně 80 000 krevních infekcí a v důsledku až 28 000 úmrtí. Ti, co přežijí, v průměru stráví v nemocnici o týden déle. Celková cena této péče je 2,3

miliardy dolarů ročně. Proto v roce 2001 Peter Provost navrhl 5krokový postup, jak předcházet krevní infekci při žilním katetru (podle Gigerenzera, 2014a). Je celkem triviální, posudte sami: 1) umyjte si ruce mýdlem, 2) vydezinfikujte kůži pacienta před zavedením katetru, 3) zakryjte pacienta sterilními příkrývkami, 4) dejte si sterilní masku, čapku, oblek a rukavice, a 5) dejte na zavedený katetr sterilní obvaz. Provost požádal sestry v nemocnici, kde působil, aby hlídali a upozorňovali lékaře na dodržení tohoto postupu a rázem z výskytu u 11 % pacientů s katetrem snížil výskyt na 0 %, a ušetřil nemocnici 2 miliony dolarů. Přesto jeho postup dodnes není kontrolovaný ve všech nemocnicích (Gigerenzer, 2014a)!

Medicína bohužel nebuduje kulturu učení se z chyb. Lékaři místo toho dělají spoustu defenzivních rozhodnutí (Gigerenzer, 2014a). Gigerenzer (2014a) se zeptal 824 lékařů, z nich 93 % přiznalo, že někdy dělají defenzivní rozhodnutí, jako třeba testy navíc, nebo preventivní léčbu apod. Takovýto přístup v medicíně není dlouhodobě prospěšný ani pro lékaře, ani pro nás pacienty. Musíme začít sami u sebe a učit se z vlastních chyb. Cestou je vyžadovat zpětnou vazbu a mluvit otevřeně o svých pochybeních, sdílet, co jsme se naučili s druhými, a podporovat je v tom, aby se podobným chybám vyhnuli. Musíme vyžadovat to samé i od lékařů a dalších profesionálů, kterým svěřujeme svůj život, nebo zdraví či bezpečí svých dětí.

13.5 Desatero rozhodování

Na základě všech informací a výzkumů lze vyvodit tato doporučení:

1. Rozhodněte se, o čem chcete rozhodovat a o čem ne (buď to není potřeba, nebo pro vás není dobré toto rozhodnutí dělat, jako třeba o lékařské péči apod.).
2. Pokud je rozhodovací situace příliš komplexní nebo jde o situaci nejistoty (nikoliv rizika), snažte se volit co nejjednodušší rozhodovací strategie (eliminujte možnosti, využijte vhodné heuristiky, vyhýbejte se složitým optimalizacím, dejte na svou intuici).
3. Pokud máte v dané oblasti dostatečnou zkušenost nebo expertizu, dejte na svou intuici.
4. Nerozhazujte svůj čas, je to vzácný zdroj.
5. Dejte na zkušenosti druhých.

6. Nepodceňujte efekt adaptace.
7. Buďte spíš „satisficer“ než „maximizer“. Nehledejte nejlepší, uspokojte se s vynikajícím.
8. Vybírejte si napořád. Jednak si toho pořídíte míň, taky si to více oblíbíte a předejdete porozhodovací lítosti.
9. Buďte otevření možnosti, že jste se přes veškerou snahu nerozhodli nejlépe, vyhledávejte zpětnou vazbu a používejte ji pro zlepšení svého rozhodování.
10. Budujte svou sebedůvěru při rozhodování.

13.6 Těžká rozhodnutí

I přes veškerá doporučení, jak se k rozhodnutím stavět, jak zvažovat alternativy a jakou volit strategii, je praxe rozhodování ještě o něco složitější. Všechna tato doporučení pomohou v situaci, kde jsou lepší a horší alternativy. Může jít i o velmi důležité rozhodnutí, ale díky tomu, že zvažujeme možnosti, mezi kterými najdeme lepší a horší alternativy, je možné takové rozhodnutí považovat za snadné. Nejtěžší rozhodnutí v životě jsou totiž ta, kde ani jedna z alternativ není lepší nebo horší než ta druhá. Každá je prostě úplně jiná (Chang, 2014).

Changová (2014) ukazuje, že se často dopouštíme zásadního nepochopení tomu, co dělá těžká rozhodnutí těžkými. Není to jejich závažnost, ani jejich důležitost, ani to, jestli jsou předvídatelná nebo nepředvídatelná (i když všechny tyto věci k tomu přispívají). Hlavním parametrem opravdu těžkých rozhodnutí je to, že žádná z alternativ není lepší. Zkrátka a dobře, není to tak, že existuje lepší nebo dokonce správná volba a my jsme jen slepí nebo máme příliš omezenou kognitivní kapacitu, než abychom to poznali. V opravdu těžkých rozhodnutích neexistuje správná volba.

A co víc, v opravdu těžkých rozhodnutích nejenom, že není správná volba, ale možnosti ani nejsou stejně dobré (Chang, 2014). Kdyby byly stejně dobré, stačilo by si hodit mincí a vše by bylo vyřešeno. Changová (2014) ale ukazuje, že takto si nevybíráme, koho si vezmeme, nebo zda se rozvedeme, nebo jaké povolání si zvolíme. Možnosti v takovýchto rozhodnutích zkrátka nejsou ekvivalentní, a zároveň ani jedno z nich není lepší. U opravdu těžkých rozhodnutí obvykle srovnáváme hodnoty jako pravda, láska, krása, a tyto hodnoty nelze přeložit na škálu očekávaného užitku. Nelze je zvážit nebo změřit a nelze je srovnat a říct, která je víc a která míň nebo zda jsou nastejno. Při

srovnání hodnot je možný ještě jiný výsledek, kdy alternativy jsou stejně dobré, ale každá úplně jinak (Chang, 2014).

V takovýchto rozhodnutích se podle Changové děje něco velmi vzácného – v těchto rozhodnutích se z nás totiž stává člověk, kterým jsme. Je to právě rozhodnutí mezi hodnotami, které z nás dělají toho, kým jsme. V těžkých rozhodnutích tak opravdu nejde o logiku (a přitom jde o zcela racionální rozhodnutí), ale o volbu utváření vlastního self. Stáváme se tak tím, kým už jsme – výjimečnou lidskou bytostí (Chang, 2014). Právě v opravdu těžkých rozhodnutích zbývá jediné doporučení – naslouchejme sami sobě.

„Pokud odložíme bokem sochu ideálního self, můžeme svou identitu vidět jako dynamický proces, spíše než statický objekt. Tesání svého já v našich rozhodnutích tak definuje, kým jsme. Jsme sochaři, kteří nacházejí samé sebe v odvíjejícím se příběhu vlastního rozhodování a nejenom ve výsledcích našich rozhodnutí. Když změníme svůj postoj a přijmeme tento proměnlivý proces, volba už nebude jen silou destrukce, snahou předejít tomu, co nechceme, ale trvalým a osvobozujícím činem tvoření“ (Iyengar, 2010, s. 110).

Závěr

„Dělejme vše tak jednoduché, jak to jen jde, ale o nic jednodušší.“ Tento výrok bývá přisuzován Albertu Einsteinovi. Nelze s ním nesouhlasit, je to vlastně svým způsobem parafráze principu Ockhamovy břitvy – pokud lze něco vysvětlit jednoduše nebo složitě, preferujeme jednoduché vysvětlení. Bohužel v případě teorie rozhodování byl tento princip pozapomenut na úkor komplexních teorií, a pestrých deskriptivních konceptů, které, sic zajímavé, nepřinášejí kýžený efekt pro praxi rozhodování.

Přitom rozhodování je jedním z kritických procesů naší psyché. Rozhodování nám umožňuje tvarovat sebe a své životy, a to jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni společnosti, při dosahování vysněných cílů. Výzkum rozhodování se soustředil na efektivitu vzhledem k objektivním výsledkům. Za poslední desetiletí v této oblasti došlo k mnoha průlomovým objevům. Průkopníkem v této oblasti byli nositel Nobelovy ceny Daniel Kahneman a jeho kolega Amos Tversky, kteří psychologii i ekonomii představili koncept rozhodovacích heuristik.

I přes značné množství literatury však musím konstatovat, že výzkum rozhodování přinesl především pochybnosti o našich možnostech a hledání složitých rozhodovacích algoritmů a procedur, které by nás ochránili před vlastní neschopností se rozhodovat. Tato díkce výzkumníků i teoretiků rozhodování však zastínila schopnost opravdu zvědavě tuto oblast zkoumat. Až poslední desetiletí začíná být slyšet i nový hlas, který revitalizuje naši schopnost rozhodovat se a podporuje i efektivní využití intuice. Nově je slyšet jak v odborné (např. Gigerenzer, 2007) tak i v populárně-vědecké literatuře (např. Gladwell, 2005).

Tento nový vítr jde ruku v ruce s širší perspektivou rozhodování, nejen z hlediska aktuálních objektivních výsledků, ale také středně a dlouhodobých dopadů na naše životy a životní štěstí. Výzkumníci se tak vracejí k počátku toho, proč zkoumání rozhodování získalo svou popularitu. Jak píše Liedloffová (2004, s. 2005) „není to schopnost rozhodnout se špatně, ale schopnost rozhodnout se jako taková, co nás připravuje o nevinnost.“ Schopnost rozhodovat se je jednou z věcí, která nás dělá lidmi, proto doufám, že se mi podařilo podpořit naději, že se dovedeme rozhodovat. Že méně je někdy více. A že se můžeme naučit využívat své přirozené dovednosti rozhodování pro dlouhodobý prospěch sebe, svých blízkých a celé naší komunity.

V této práci měl čtenář možnost udělat si názor na aktuální stav výzkumu v oblasti rozhodování. Mým cílem bylo předložit kritický pohled na dosavadní vývoj a nabídnout perspektivu na aktuální trendy v oblasti výzkumu rozhodování, které přinášejí svěží vítr do oblasti rozhodování – vnímají širší perspektivu významu rozhodování pro well-being, přinášejí praktičtější a realističtější perspektivu na optimálnost rozhodování a revitalizují pohled na intuici jako možnou a často efektivní rozhodovací strategii.

Věřím, že zejména empirická část, která přinesla několik zajímavých zjištění v oblasti podpory well-beingu v souvislosti s rozhodováním, byla pro čtenáře inspirací. Nakonec doufám, že snaha shrnout aktuální zjištění do praktických doporučení, pomůže čtenáři i v praktických aspektech každodenního rozhodování. Oblast výzkumu rozhodování se zde ukazuje jako perspektivní, pokud překročí vlastní stín a dokáže se stát opravdu relevantní pro praxi rozhodování.

Reference

ALLAIS, Maurice. Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: Critique des Postulats et Axiomes de l'Ecole Americaine. *Econometrica*. 1953, roč. 21, č. 4, s. 503-546.

ANSCOMBE, Frank J. Some Remarks on Bayesian Statistics. In: GREEN, Paul E., Maynard W. SHELLY a Glenn L. BRYAN. *Human Judgments and Optimality*. John Wiley & Sons, 1964, s. 3-36.

ARIELY, Dan. *Are we in control of our decisions?* [online]. 2008 [cit. 2014-10-05].

Dostupné z:

www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions?

ARIELY, Dan. *Jak drahé je zdarma: proč chytří lidé přijímají špatná rozhodnutí*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2009, 215 s.

ARIELY, Dan. *Jak drahá je intuice: proč nás selský rozum často vede ke ztrátovým rozhodnutím*. Vyd. 1. Praha: Práh, 2011, 255 s.

ARIELY, Dan. *What makes us feel good about our work?* [online]. 2012 [cit. 2014-10-05].

Dostupné z:

http://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work

ARIELY, Dan a Jonathan LEVAV. Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed. *Journal of Consumer Research*. 2000, roč. 27, č. 3, 279-290.

ARISTOTELES. *The Nicomachean Ethics*. Kitchener: Batoche Books, 1999. Dostupné z:

<http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/aristotle/Ethics.pdf>

ARKES, Hal a Catherine BLUMER. The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*. 1985, roč. 35, č. 1, s. 124-140.

BARON, Jonathan. *Thinking and deciding*. 4th ed. New York: Cambridge University Press, 2008, xiv, 584 s.

BECHARA, Antoine. Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy. *Science*. 1997, roč. 275, s. 1293-1295.

BRAFMAN, Ori a Rom BRAFMAN. *Houpačka: proč se chováme iracionálně?*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2009, 186 s.

COHEN, Sheldon, Cuneyt ALPER, William DOYLE, John TREANOR a Ronald TURNER. Positive emotional style predicts resistance to illness after experimental exposure to rhinovirus or influenza A VIRUS. *Psychosomatic medicine*. 2006, č. 68, 809-815.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. *Flow: the psychology of optimal experience*. 1st Harper Perennial Modern Classics ed. New York: Harper Perennial, 2008.

DAMASIO, Antonio R. Descartes' error: emotion, reason, and the human brain. 1st ed. New York: Quill, 1998, 312 s.

DE BRUIN, Wändi, Andrew PARKER, Baruch FISCHHOFF a FISCHHOFF. Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2007, roč. 92, č. 5, s. 938-956.

DENNET, Daniel C. *Freedom evolves*. London: Penguin Books, 2003. 347 s.

DIJKSTERHUIS, Ap, Maarten BOS, Loran NORDGREN, a Rick VAN BAAREN. On making the right choice: The deliberation-without-attention effect. *Science*, 2006, roč. 311, č. 5763, s. 1005-1007.

DUTTON, Donald a Arthur ARON. Some evidence for heightened sexual attraction under conditions of high anxiety. *Journal of personality and social psychology*. 1974, roč. 30, č. 4, s. 510.

EASTWICK, Paul W., Eli J. FINKEL, Tamar KRISHNAMURTI a George LOEWENSTEIN. Mispredicting distress following romantic breakup: Revealing the time course of the affective forecasting error. *Journal of Experimental Social Psychology*. 2008, 44, č. 3, s. 800-807.

FISHBURN, Peter C. *Utility theory for decision making*. New York: Wiley, 1970, xiv, 234 p. Publications in operations research, 18.

FROMM, Erich. *Strach ze svobody*. 1. vyd. Překlad Vlastislava Žihlová. Praha: Naše vojsko, 1993, 158 s.

GIGERENZER, Gerd. I Think, Therefore I Err. *Social Research*. 2005, roč. 72, č. 1. Dostupné z: http://library.mpib-berlin.mpg.de/ft/GG/GG_I_think_2005.pdf

GIGERENZER, Gerd. *Gut feelings: the intelligence of the unconscious*. New York: Viking, 2007, 280 s.

GIGERENZER, Gerd. *Risk savvy: how to make good decisions*. Penguin Group (USA) Incorporated, 2014a, viii, 322 s.

GIGERENZER, Gerd. When to Go with Your Gut. In: Harvard Business Review [online]. 2014b [cit. 2014-09-07]. Dostupné z: <http://blogs.hbr.org/2014/06/when-to-go-with-your-gut/>

GIGERENZER, Gerd a Daniel G. GOLDSTEIN. Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*. 1996, roč. 103, č. 4, s. 650-669.

GILBERT, Daniel. How mental systems believe. *American Psychologist*. 1991, roč. 2, č. 46, s. 107-119.

GILBERT, Daniel. *The surprising science of happiness* [online]. 2004 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_asks_why_are_we_happy

GILBERT, Daniel. *Why are we happy?* [online]. 2006 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/lang/eng/dan_gilbert_asks_why_are_we_happy.html

GILBERT, Daniel. Škobrtnout o štěstí: jak se chytá zlatá muška. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2007, 334 s.

GILOVICH, Thomas a Dale GRIFFIN. Introduction - Heuristics and Biases: Then and Now. In: GILOVICH, Thomas, Dale W. GRIFFIN a Daniel KAHNEMAN. *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgement*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press, 2002, s. 1-18.

GILOVICH, Thomas, Robert VALLONE a Amos TVERSKY. The hot hand in basketball: On the misperception of random sequences. *Cognitive Psychology*. 1985, roč. 17, č. 3, s. 295-314.

GLADWELL, Malcolm. *Blink: the power of thinking without thinking*. 1st international mass market paperback ed. New York: Little, Brown and Co, 2005.

GLADWELL, Malcolm. *Bod zlomu: o malých příčinách s velkými následky*. 3. vyd. v českém jazyce. Překlad Martin Weiss. Praha: Dokořán, 2008, 254 s.

GLADWELL, Malcolm. Mimo řadu: anatomie úspěchu. 1. vyd. v českém jazyce. Překlad Aleš Drobek. Praha: Dokořán, 2009. 247 s.

GOLDSTEIN, Daniel G. a Gerd GIGERENZER. Models of ecological rationality: The recognition heuristic. *Psychological Review*. 2002, roč. 109, č. 1, s. 75-90.

GRIFFIN, Dale a Amos TVERSKY. The Weighing of Evidence and the Determinants of Confidence. In: GILOVICH, Thomas, Dale W. GRIFFIN a Daniel GRIFFIN. *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgement*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press, 2002, s. 230-249.

GUPTA, Usha a Pushpa SINGH. An exploratory study of love and liking and type of marriages. *Indian Journal of Applied Psychology*. 1982, roč. 19, č. 2, s. 92-97.

HALEY, Usha a Stephen STUMPF. Cognitive traits in strategic decision-management: Linking theories of personality and cognition. *Journal of Management Studies*. 1989, č. 26, s. 477-487.

HENDERSON, John C., Paul C. NUTT a Kit-wing FUNG. The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior. *Management Science*. 1980, roč. 26, č. 4, s. 371-386.

HŘEBÍČKOVÁ, Martina a Tomáš URBÁNEK. NEO pětifaktorový osobnostní inventář: podle NEO Five-Factor Inventory P.T. Costy a R.R. McCrae. Praha: Testcentrum, 2001.

HUBER, George P. Cognitive Style as a Basis for MIS and DSS Designs: Much ADO About Nothing?. *Management Science*. 1983, roč. 29, č. 5, s. 567-579.

HUPPERT, Felicia a Timothy SO. What percentage of people in Europe are flourishing and what characterises them? 2009. Dostupné z:

www.isqols2009.istitutodeglinnocenti.it/Content_en/Huppert.pdf

CHANG, Ruth. How to make hard choices. (2014) [online]. [cit. 2014-09-11]. Dostupné z:

www.ted.com/talks/ruth_chang_how_to_make_hard_choices?

CHAPMAN, Gretchen a Eric JOHNSTON. Incorporating the Irrelevant: Anchors in Judgments of Belief and Value. In: GILOVICH, Thomas, Dale GRIFFIN a Daniel KAHNEMAN. *Heuristics and biases: the psychology of intuitive judgement*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press, 2002, s. 120-138.

IYENGAR, Sheena. The Art of Choosing: The decisions we make everyday - what they say about us and how we can improve them. London: Little, Brown, 2010a.

IYENGAR, Sheena. *The art of choosing* [online]. 2010b [cit. 2014-10-05]. Dostupné z:

https://www.ted.com/talks/sheena_iyengar_on_the_art_of_choosing

IYENGAR, Sheena a Mark LEPPER. When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2000, roč. 79, č. 6, s. 995-1006.

IYENGAR, Sheena, Gur HUBERMAN a Gur JIANG. How Much Choice is Too Much? Contributions to 401(k) Retirement Plans. *Pension Design and Structure*. Oxford University Press, 2004, s. 83. Dostupné z:

www.columbia.edu/~ss957/articles/How_Much_Choice_Is_Too_Much.pdf

IYENGAR, Sheena, Rachel WELLS a Barry SCHWARTZ. Doing Better but Feeling Worse: Looking for the "Best" Job Undermines Satisfaction. *Psychological Science*. 2006, roč. 17, č. 2, s. 143-150.

JANIS, Irving a Leon MANN. *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press, 1977, 488 s.

JENSEN, Maureen , Michael BRANT-ZAWADZKI, Nancy OBUCHOWSKI, Michael MODIC, Dennis MALKASIAN, a Jeffrey ROSS. Magnetic resonance imaging of the lumbar spine in people without back pain. *New England Journal of Medicine*. 1994, roč. 331, č. 2, s. 69-73.

JOHNSTON, David. The reverse sunk cost effect and explanation: rational and irrational. *Theory and Decision*. 2003, roč. 53, č. 3, s. 209-242.

KAY, John. *Obliquity: why our goals are best achieved indirectly*. 1st American ed. New York: Penguin Press, 2011, 228 s.

KAHNEMAN, Daniel. Objective happiness. In: KAHNEMAN, Daniel, Ed DIENER a Norbert SCHWARZ. *Well-being: the foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 1999, s. 3-25.

- KAHNEMAN, Daniel. *Maps of Bounded Rationality: A perspective on intuitive judgement and choice* [online]. 2002 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2002/kahnemann-lecture.pdf
- KAHNEMAN, Daniel a Shane FREDERICK. A Model of Heuristic Judgment. In: HOLYOAK, Keith a Robert MORRISON. *The Cambridge handbook of thinking and reasoning*. New York: Cambridge University Press, 2005, s. 267-294.
- KEBZA, Vladimír. Sociální psychologie zdraví. In: VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Aplikovaná sociální psychologie II*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001, s. 19-35.
- KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005, 263 s.
- KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. Well-being jako psychologický a zároveň mezioborově založený pojem. *Československá psychologie*. 2003, roč. 47, č. 4.
- KIERKEGAARD, Soren. *The Concept of Anxiety: A simple psychologically orienting deliberation on the dogmatic issue of hereditary sin*. New Jersey: Princeton University Press, 1981. 294 s.
- KOTTEMANN, Jeffrey a William REMUS. A Study of the Relationship between Decision Model Naturalness and Performance. *MIS Quarterly*. 1989, roč. 13, č. 2.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie vděčnosti a nevďčnosti: [kudy vede cesta k přátelství]. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 117 s.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 131 s.
- LABOEUF, Robyn a Eldar SHAFIR. Decision Making. In: HOLYOAK, Keith James, Robert G MORRISON. *The Cambridge handbook of thinking and reasoning*. New York: Cambridge University Press, 2005, s. 243-266.
- LAURIOLA, Marco a Irwin LEVIN. Personality traits and risky decision making in a controlled experimental task: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*. 2001, č. 31, s. 215-226.
- LEHRER, Jonah. Jak se rozhodujeme? Praha: Dokořán, 2010, 327 s.
- LEVITT, Steven a Stephen DUBNER. Špekonomie, aneb, Freakonomics. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 158 s.
- LIBET, Benjamin. Do We Have Free Will?. *Journal of Consciousness Studies*. 1999, roč. 6, č. 8-9, s. 47-57.
- LOEWENSTEIN, George. Out of Control: Visceral Influences on Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1996, roč. 65, č. 3, s. 272-292.

- LYUBOMIRSKY, Sonja a Lee ROSS. Hedonic consequences of social comparison: A contrast of happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 1997, roč. 6, č. 73, s. 1141-1157
- MAIER, Steven F. a Martin E. SELIGMAN. Learned helplessness: Theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*. 1976, č. 1, s. 3-46.
- MARMOT, M G, G ROSE, M SHIPLEY a P J HAMILTON. Employment grade and coronary heart disease in British civil servants. *Journal of Epidemiology & Community Health*. 1978, roč. 32, č. 4, 244-249.
- MEDVEC, Victoria, Madey SCOTT a Gilovich THOMAS. When Less Is More: Counterfactual Thinking and Satisfaction Among Olympic Medalists. *Journal of Personality and Social Psychology*. Washington, D.C.: American psychological association, 1995, roč. 69, č. 4, s. 603-610.
- MISCHEL, Walter, Yuichi SHODA, a Monica RODRIGUEZ. "Delay of gratification in children." *Science*. 1989, roč. 244, č. 4907, s. 933-938.
- MLČÁK, Zdeněk. Psychologie zdraví a nemoci. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita Ostrava, 2007. 84 s.
- MLODINOW, Leonard. The Drunkard's walk: how randomness rules our lives. London: Penguin Books, 2008, xi, 252 s.
- MOSELEY, J. B., N. P. WRAY, D. KUYKENDALL, K. WILLIS a G. LANDON. Arthroscopic Treatment of Osteoarthritis of the Knee: A Prospective, Randomized, Placebo-Controlled Trial. *The American Journal of Sports Medicine*. 1996, roč. 24, č. 1, s. 28-34.
- MÜLLNER, Jozef. *TE-NA-ZO: Test nachádzania známych obrázkov*. Psychodiagnostické a didaktické testy, 1984.
- MURAKAMI, Haruki a Philip GABRIEL. *What I talk about when I talk about running: a memoir*. 1st Vintage International ed. New York: Vintage International, 2009, 179 s.
- NELSON, Leif D a Tom MEYVIS. Interrupted Consumption: Disrupting Adaptation to Hedonic Experiences. *Journal of Marketing Research*. 2008, roč. 45, č. 6, s. 654-664.
- NETTLE, Daniel. Happiness: The science behind your smile. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- PARKINSON, John, Simon TAGGAR a Thomas J. BOUCHARD. Intelligence, Personality and Performance on Case Studies. *Journal of Business and Psychology*. 2006, roč. 20, č. 3, s. 81-106.
- ORFALI, Kristina a Elisa GORDON. Autonomy gone awry: a cross-cultural study of parents' experiences in neonatal intensive care units. *Theoretical medicine and bioethics*. 2004, roč. 25, č. 4, s. 329-365.
- PRELEC, Drazen a Duncan SIMESTER. *Marketing Letters*. 2001, roč. 12, č. 1, s. 5-12.

- PROTO, Eugenio a Aldo RUSTICHINI. A Reassessment of the Relationship Between GDP and Life Satisfaction. [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/eproto/workingpapers/reassessmant.pdf>
- REDELMEIER, Donald , Joel KATZ a Daniel KAHNEMAN. Memories of colonoscopy: a randomized trial. *Pain*. 2003, roč. 104, č. 1-2, s. 83-87.
- REYES, Robert M., William C. THOMPSON a Gordon H. BOWER. Judgmental biases resulting from differing availabilities of arguments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1980, roč. 39, č. 1, s. 2-12.
- RICHTER, Curt. On the Phenomenon of Sudden Death in Animals and Man. *Psychosomatic Medicine*. 1957 roč. 19, č. 3, s. 191-198.
- RODIN, Judith a Ellen J. LANGER. Long-term effects of a control-relevant intervention with the institutionalized aged. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1977, roč. 35, č. 12, s. 897-902.
- ROSE, Nikolas S. Powers of freedom: reframing political thought. New York, NY: Cambridge University Press, 1999, xi, 321 s.
- SALECL, Renata. *Our unhealthy obsession with choice*. 2013. Dostupné z: www.ted.com/talks/renata_salecl_our_unhealthy_obsession_with_choice
- SALGANIK, Matthew, Peter Sheridan DODDS, a Duncan WATTS. Experimental study of inequality and unpredictability in an artificial cultural market. *Science*. 2006, 311, č. 5762, s. 854-856.
- SELIGMAN, Martin. Flourish: a new understanding of happiness and well-being and how to achieve them. London: Nicholas Brealey Pub, 2011.
- SHER, Shlomi a Craig R.M. MCKENZIE. Information leakage from logically equivalent frames. *Cognition*. 2006, roč. 101, č. 3, s. 467-494.
- SHIV, Baba. *Sometimes it's good to give up the driver's seat* [online]. 2012 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: www.ted.com/talks/baba_shiv_sometimes_it_s_good_to_give_up_the_driver_s_seat
- SHIV, Baba a Alexander FEDORIKHIN. Heart and Mind in Conflict: the Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*. 1999, roč. 26, č. 3, s. 278-292.
- SHIV, Baba, George LOEWENSTEIN, Antoine BECHARA, Hanna DAMASIO a Antonio DAMASIO. Investment behavior and the negative side of emotion. *Psychological science*. 2005, roč. 16, č. 6, s. 435-439.
- SCHACTER, Stanley a Jerome SINGER. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological review*. 1962, roč. 69, č. 5, s. 379.

- SCHULTZ, Kathryn. Being wrong: adventures in the margin of error. 1st Ecco pbk. ed. New York: HarperCollins, 2011.
- SCHULTZ, Wolfram. Predictive reward signal of dopamine neurons. *Journal of neurophysiology*. 1998, 80, č. 1, s. 1-27.
- SCHWARTZ, Barry. The paradox of choice: why more is less. Reissued. New York: Harper Perennial, 2005.
- SCHWARTZ, Barry, Andrew WARD, John MONTEROSSO, Sonja LYUBOMIRSKY, Katherine WHITE a Darrin R. LEHMAN. Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2002, roč. 83, č. 5, s. 1178-1197.
- SCHWARTZ, Norbert a Leigh Ann VAUGHN. The Availability Heuristic Revisited: Ease of Recall and Content of Recall as Distinct Sources of Information. In: HOLYOAK, Keith a Robert MORRISON. *The Cambridge handbook of thinking and reasoning*. New York: Cambridge University Press, 2005, s. 103-119.
- SIMON, Herbert A. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*. 1955, roč. 69, č. 1.
- SKOŘEPA, Michal. *Rozhodování jednotlivce: teorie a skutečnost: obecná část*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005, 155 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze.
- SKOŘEPA, Michal. Zpochybnění deskriptivnosti teorie očekávaného užítu. [online]. 2006 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://ies.fsv.cuni.cz/default/file/download/id/3610>
- STEINER, Rudolf. *Filosofie svobody*. [s.l.] : Michael, 1999 . 224 s.
- STERNBERG, Robert. *Kognitivní psychologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002, 636 s.
- SUROWIECKI, James. *The wisdom of crowds*. 1st Anchor books ed. New York: Anchor books, 2005, 296 s.
- ŠOLCOVÁ, Iva a Vladimír KEBZA. *Predikory osobní pohody (well-being) u reprezentativního souboru české populace* [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: www.szu.cz/uploads/documents/czzp/psycho/2013/Studie_predikory_osobni_pohody.pdf
- TALEB, Nassim. *The black swan: the impact of the highly improbable*. London: Penguin Books, 2008, xxviii, 366 s.
- TETLOCK, Philip. Theory-driven reasoning about plausible pasts and probable futures in world politics: are we prisoners of our preconceptions?. *American Journal of Political Science*. 1999, s. 335-366.
- THALER, Richard a Cass SUNSTEIN. *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. Revised ed. London: Penguin Books, 2009, x, 305 s.

UHLÁŘ, Pavel. *Rozhodovací procesy při organizování spolupráce osob v malé skupině*. Praha, 1984. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie. Vedoucí práce Milan Brichcín.

UHLÁŘ, Pavel. Psychologie rozhodování: historie a východiska. Psychologie v Ekonomické Praxi, 2006, roč. 41, č. 1-2, s. 1-7.

WANSINK, Brian, James E. PAINTER a Jill NORTH. Bottomless Bowls: Why Visual Cues of Portion Size May Influence Intake. *Obesity Research*. 2005, roč. 13, č. 1, s. 93-100.

WASON, P. C. On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*. 1960, roč. 12, č. 3, s. 129-140.

WATSON, M, JS HAVILAND, S GREER, J DAVIDSON a JM BLISS. Influence of psychological response on survival in breast cancer: a population-based cohort study. *The Lancet*. 1999, roč. 354, č. 9187: 1331-1336.

WILSON, Timothy D. a Jonathan W. SCHOOLER. Thinking too much: Introspection can reduce the quality of preferences and decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1991, roč. 60, č. 2, s. 181-192.

WISEMAN, Richard. 59 seconds: think a little, change a lot. London: Pan, 2010.

WONG, Kin Fai Ellick a Jessica KWONG. The role of anticipated regret in escalation of commitment: The Roles of Negative Affect and Anticipated Regret in Making Decisions under Escalation Situations. *Journal of Applied Psychology*. 2007, roč. 92, č. 2, s. 545-554.

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Grafy		
Graf č. 1	Křivka očekávaného užitku	s. 17
Graf č. 2	Potenciální dárcové orgánů, %	s. 21
Graf č. 3	Flow	s. 27
Graf č. 4	Rozhodovací pole	s. 59
Graf č. 5	Asymetrická dominance	s. 60
Graf č. 6	Efekt kompromisu	s. 61
Graf č. 7	Křivka očekávaného užitku podle prospekt teorie	s. 64
Graf č. 8	Průměrná investice peněz (Kč)	s. 88
Graf č. 9	Průměrná investice času (hodin)	s. 89
Graf č. 10	Ochota investovat (% účastníků)	s. 89
Graf č. 11	Přítomnost neekvivalentní možnosti ovlivňuje preference pro jednu z ekvivalentních možností (četnosti)	s. 94
Graf č. 12	Přítomnost neekvivalentní možnosti zjednodušuje rozhodování (průměrné hodnocení)	s. 94
Graf č. 13	Přítomnost volby zdarma ovlivňuje její žádoucnost (četnosti)	s. 95
Graf č. 14	Přítomnost volby zdarma ovlivňuje spokojenost s výběrem (průměrná spokojenost)	s. 95
Graf č. 15	Eliminace závazku ovlivňuje spokojenost s výběrem (průměrná spokojenost při konzumaci)	s. 96
Graf č. 16	Rodinný stav účastníků	s. 100
Graf č. 17	Země původu účastníků	s. 101
Graf č. 18	Průměrné hodnocení ve vybraných ukazatelích (na škále 1-10)	s. 105
Graf č. 19	Průměrné hodnocení na vybraných škálách (1-10) pro manažery a nemanžery	s. 106
Graf č. 20	Frekvence hodnocení rozhodnosti na škále 1-10	s. 107
Graf č. 21	Průměrné hodnocení vybraných škál mezi rozhodnými a nerozhodnými (škály 1-10)	s. 110

Obrázky		
Obrázek č. 1	Prevalence well-beingu podle Evropského sociálního průzkumu 2006	s. 30
Obrázek č. 2	Regrese k průměru	s. 41
Obrázek č. 3	Předplatné The Economist	s. 60
Obrázek č. 4	Wasonův experiment – abstraktní forma	s. 61
Obrázek č. 5	Wasonův experiment – konkrétní forma	s. 62
Obrázek č. 6	Dotazník pro velké časové utopené náklady	s. 87
Obrázek č. 7	Vizuální zobrazení pravděpodobnosti	s. 118

Tabulky		
Tabulka č. 1	Pascalova sázka	s. 16
Tabulka č. 2	Allaisův paradox část 1	s. 18
Tabulka č. 3	Allaisův paradox část 2	s. 19
Tabulka č. 4	Čtyři druhy štěstí	s. 23
Tabulka č. 5	Well-being v Evropském sociálním průzkumu	s. 30
Tabulka č. 6	Typologie MBTI a rozhodování	s. 70
Tabulka č. 7	Heuristiky podle MBTI typologie	s. 71
Tabulka č. 8	Korelace mezi vybranými styly rozhodování	s. 73
Tabulka č. 9	Experimentální scénáře	s. 86
Tabulka č. 10	Investiční možnosti	s. 88
Tabulka č. 11	Četnosti podle kategorií odůvodnění výběru	s. 96
Tabulka č. 12	Povolání účastníků	s. 101
Tabulka č. 13	Původ účastníků	s. 101
Tabulka č. 14	Výsledky t-testu rozdílů popisu rozhodování	s. 104
Tabulka č. 15	Rozložení respondentů na škále rozhodnosti	s. 107
Tabulka č. 16	Četnosti konkrétních typů rozhodnutí	s. 108
Tabulka č. 17	Výsledky t-testu pro rozhodné a nerozhodné	s. 109
Tabulka č. 18	Korelace hodnocení v čase	s. 110

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník rozhodní versus nerozhodní

Jak se rozhodujeme?

Dobrý den, vítíte na stránkách dotazníku o rozhodování.

Jde o výzkumný projekt, který je součástí mé doktorské práce zabývající se rozhodováním v souvislosti s životní spokojeností. Cílem dotazníku je zjistit, jak se lidé liší ve svém rozhodování, a jak to ovlivňuje naši spokojenost. Dotazník má 4 části:

- 1) demografické údaje a charakteristiku rozhodování,
- 2) popis reálného rozhodnutí,
- 3) rozhodnutí na základě předložené situace a
- 4) otázky na celkovou životní spokojenost.

Dotazník by Vám neměl zabrat více než 15 minut a doufám, že přinese zásadní nové poznatky pro výzkum rozhodování. Velmi si proto cením Vaší ochoty a času.

Doufám, že Vás bude dotazník bavit a předem děkuji za Vaše odpovědi,

Mgr. Nina Schautová
Psycholožka
Doktoranda na Univerzitě Karlově v Praze

* Povinné údaje

1) Demografické údaje

Věk *

Pohlaví *

- ☐ žena
☐ muž

Nejvyšší dosažené vzdělání *

- ☒ ZŠ
☐ SŠ
☐ VŠ
☐ Other:

Povolání *

Pracovní pozice

Země původu *

(stát, kde jste se narodil/a)

Stát, kde dlouhodobě žijete (pokud se liší od země původu)

Rodinný stav *

- ☐ svobodný/á
- ☐ žiji s partnerem/partnerkou
- ☐ vdaná/ženatý
- ☐ rozvedený/á
- ☐ ovdovělý/á

Charakteristiky mého rozhodování

Nyní bychom Vás chtěli požádat, abyste popsali, jak obvykle probíhá Vaše rozhodování.

Celkově se považuji za člověka, který je *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nerozhodný	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	rozhodný

O důležitých věcech se obvykle rozhoduji *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
pomalů	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	rychle

O důležitých věcech se obvykle rozhoduji *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nepřesně	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	presně

O důležitých věcech se obvykle rozhoduji *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
převážně nesprávně	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	převážně správně

Mé rozhodování bývá

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
spíše neefektivní	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	spíše efektivní

O důležitých věcech se obvykle rozhoduji *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
na základě faktů	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	na základě pocitů

O důležitých věcech se obvykle rozhodují *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
na základě intuice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	po zvážení všech faktů a dostupných informací

U důležitých rozhodnutí obvykle *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
zvažuji všechny možné alternativy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vybírám alternativu, která se mi zdá dostatečná

U důležitých rozhodnutí obvykle *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
váhám mezi možnostmi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	rozhodují se jednoznačně pro jednu možnost

Se svými rozhodnutími bývám *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nespokojen/a	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	spokojen/a

2) Popis mého rozhodování

V této části bychom Vás rádi požádali, abyste se vrátili k nějakému většímu rozhodnutí, které jste v posledním roce udělali a popsali ho podobně jako v předchozí části.

Vzpomeňte si, prosím, na důležité rozhodnutí, které jste dělali v posledním roce. O co šlo? *

Popište, prosím, o co při vašem rozhodování šlo.

V této věci jsem se rozhodl/a *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
pomalů	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	rychle

V této věci jsem se rozhodl/a *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nesprávně	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	správně

Mé rozhodování bylo v tomto případě *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
neefektivní	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	efektivní

Rozhodl/a jsem se *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
na základě faktů	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	na základě pocitů

Rozhodl/a jsem se *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
na základě intuice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	po zvážení všech faktů a dostupných informací

Při rozhodování jsem *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
zvážil/a všechny alternativy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vybíral/a jsem alternativu, která se mi zdála dostatečná

Při rozhodování jsem *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
váhal/a mezi možnostmi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	se rozhodla jednoznačně a napoprve

Se svým rozhodnutím jsem *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nespokojen/a	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	spokojen/a

3) Rozhodnutí na základě předložené situace

V následující části bychom Vás rádi požádali, abyste se rozhodli na základě předložené situace a poté své rozhodování popsali podobně jako v předchozích částech.

Abychom věděli, jak dlouho se budete příběhu věnovat, prosím zaznamenejte přesný čas: *

Příběh o Abigail

V jednom království, v jednom městě žili milenci – krásná Abigail a mužný Gregory. V tom městě tekla řeka plná krokodýlů, která ho rozdělovala na dvě poloviny. Na pravém břehu žila Abigail, Gregory žil na levém. Jednoho jara nastaly prudké deště, řeka se rozvodnila a strhla most, který spojoval oba břehy. Velká voda trvala dlouho a Abigail se čím dál tím více stýskalo po svém miláčkovi. Byla smutná a přemýšlela, jak by se ke Gregorymu dostala. Žádná loď se neodvažovala na divokou vodu, jenom starý zkušený námořník Sindibad se svou bárkou to dokázal. A tak se Abigail vypravila za ním, aby jí pomohl. Sindibad souhlasil, ale jen pod podmínkou, že s ním stráví jednu noc, Abigail tento návrh velmi rozhořčil, polekala se a utekla. Běžela pryč a uvažovala, co má dělat. Napadlo ji, že půjde k jejich společnému příteli Ivanovi a celou překerní záležitost s ním prohodí a poradí se s ním. Ivan Abigail pozorně vyslechl, ale odmítl se k tomu jakkoli vyjadřovat a nechtěl s tím mít nic společného. A tak se krásná Abigail musela rozhodnout sama, samým steskem už byla celá utrápená. Po dlouhých úvahách, s těžkým srdcem, splnila Sindibadovu podmínku, a ten ji, jak bylo dohodnuto, převezl přes Krokodýlí řeku za Gregorem. Šťastné bylo shledání milenců a po chvílích štěstí si Abigail postěžovala, jaké příkoří musela vytrpět, aby se mohli vidět. Gregory ovšem neměl pro její čin omluvu, velmi se rozčilil a Abigail od sebe zapudil. Nešťastná Abigail utíkala pryč. Cestou potkala Slaga, který když viděl, že pláče, hned se zeptal, co se jí přihodilo. Abigail mu všechno vylíčila. Slag se zarazil, připadalo mu to jako velká nespravedlnost a rozhodl se, že ji pomstí. Vyhledal Gregoryho a surově ho zmlátil.

Kdo se podle Vás provinil nejvíce? *

Rozhodl/a jsem se *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
na základě faktů	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	na základě pocitu

Rozhodl/a jsem se *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
na základě intuice	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	po zvážení všech faktů a dostupných informací

Při rozhodování jsem *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
zvážil/a všechny postavy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vybíral/a jsem mezi těmi postavami, které se podle mě provinily nejvíce

Při rozhodování jsem *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
váhal/a mezi postavami	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	neváhal/a, rozhodl/a se jednoznačně

Nakolik považujete své rozhodnutí za správné *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
zcela nesprávné	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	zcela správné

Nakolik považujete své rozhodování za efektivní *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
zcela neefektivní	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	zcela efektivní

Nakolik jste se svým rozhodnutím spokojen/a *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
zcela nespokojen/a	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	zcela spokojen/a

Abychom věděli, jak dlouho jste se příběhu věnovali, prosím opět zaznamenejte přesný čas: *

4) Celková životní spokojenost

V této poslední části se ptáme na Vaši celkovou životní spokojenost v různých oblastech Vašeho života.

Celkem vzato, do jaké míry vedete účelný a smysluplný život? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Nakolik osamělý/á se cítíte ve svém běžném životě? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Jak často máte pocit, že děláte pokroky na cestě k dosažení svých cílů? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy, stále

Celkem vzato, jak často cítíte úzkost? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy, stále

Jak často se plně ponoříte do toho, co děláte? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy, stále

Celkem vzato, jak hodnotíte svůj zdravotní stav? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
velmi špatný	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vynikající

Celkem vzato, jak často se cítíte radostně? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy, stále

Do jaké míry se Vám dostává pomoci a podpory od druhých, když to potřebujete? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Celkem vzato, jak často býváte rozzlobený/á? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy, stále

Jak často dosahujete důležitých cílů, které jste si pro sebe stanovil/a? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy

Obecně vzato, nakolik cítíte, že to, co v životě děláte, má hodnotu a cenu? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Celkem vzato, jak často jste pozitivně naladěný/á? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy, stále

Obecně vzato, do jaké míry prožíváte nadšení a zájem o věci? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Do jaké míry se cítíte být milován/a? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Jak jste spokojen/a se svým současným tělesným zdravím? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Obecně vzato, jak často jste smutný/á? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy, stále

Jak často jste schopen/na zvládat své povinnosti? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy, stále

Do jaké míry obvykle cítíte, že má Váš život nějaký směr? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Jaký je Váš zdravotní stav v porovnání s osobami Vašeho věku a pohlaví? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
velmi špatný	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vynikající

Jak jste spokojený/á se svými osobními vztahy? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Jak často ztrácíte pojem o čase, když děláte něco, co Vás baví? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	vždy, stále

Celkem vzato, nakolik se cítíte spokojený/á? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Když zvážíte všechny okolnosti, nakolik se cítíte šťastný/á? *

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec ne	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	úplně

Vaše komentáře a otázky

Vaše zpětná vazba je pro nás důležitá, máte-li jakékoliv komentáře či zpětnou vazbu, prosím, napište je sem:

Děkujeme za Váš čas a ochotu.

V případě zájmu o výsledky výzkumu, sem napište svůj email, a jakmile výsledky zpracujeme, budeme Vás o nich informovat.