

MICHAEL JORDAN A ROZHOVOR NA PRVNÍM RANDE

Bylo to jako losování týmů v hodině tělocviku. Akorát v sázce nebyl jen dobrý pocit z výhry, ale miliony dolarů. A ti, již měli být vybráni, nebyli žádní horliví žáci základní školy, nýbrž jedni z nejlepších sportovců na světě. Vítejte v draftu NBA, kde je výběr správného hráče klíčovou záležitostí.

Vyberte si brzy a moudře a můžete získat budoucí hvězdu. Z toho důvodu týmy NBA spolu navzájem uzavírají složité obchodní dohody, jen aby dosáhly nejlepší výběrové pozice. A právě tohoto záviděníhodného místa dosáhl tým Portland Blazers v roce 1984. Podfukem získali pozici číslo dvě v roce, jenž byl obzvláště bohatý na talenty; čtyři vybraní byli později zařazeni mezi padesát nejlepších basketbalových hráčů všech dob: jedenáctkrát zvolený mistr NBA Charles Barkley; Hakeem Olajuwon zvaný „Dream“, jenž dovedl svůj tým ke dvěma po sobě následujícím vítězstvím NBA; John Stockton, držitel rekordu NBA za získané míče a asistence; a hráč, kterého není třeba představovat, Michael Jordan.

Když přišel tým Blazers v draftu na řadu, Olajuwon byl již zmluvěný jiným týmem. Tým však nechal bez povšimnutí Michaela Jordana a všechny ostatní budoucí hvězdy a místo nich zvolil Sama Bowieho, talentovaného, 216 cm vysokého hráče, jenž vypadal nadějně v rámci univerzitního týmu, kvůli svým zraněním se však nikdy nemohl stát

hvězdou NBA. Od té doby je Portland terčem ostré kritiky za postoupení Michaela Jordana. Tak dlouho chodili kolem horké kaše, až jim vychladla.

Ale než tým Blazers odsoudíme, je důležité si uvědomit, že draft je ve své podstatě hádání a spekulace. Kdybychom měli stroj času, mohli bychom se vrátit do 80. let 20. století, koupit akcie Microsoftu a upozornit lovce talentů portlandských Blazerů na Michaela Jordana. Tým Blazers neměl křišťálovou kouli, přesto však naložil s informacemi, které v dané chvíli měl k dispozici, nejlépe, jak mohl. Když na to přijde, žádný tým si nemůže být nikdy naprosto jistý. Kdo tenkrát mohl vědět, že se z dotyčného *Michaela Jordana* stane hvězda první třídy? Draft je pouhé výběrové řízení.

Nebo že by nebyl?

Ačkoli si to žádný z účastníků neuvědomil, týmy se nechaly draftem ovlivňovat dlouho po ukončení výběrového řízení. Díky praktikám ligového sběru dat, na něž by byl hrdý i ten nejpečlivější účetní, o tom existují důkazy. Od okamžiku, kdy nový hráč vkročí na hřiště, je každý aspekt jeho hry – od získaných bodů k počtu doskoků, změn, faulů, odehraných minut a asistencí – pečlivě zaznamenáván. Z těchto statistik mají velký užitek televizní hlasatelé, komentátoři i fanoušci. Kdesi v záplavě těchto dat jsou skryty vzorce, kterých si všimli dva ekonomové: Barry Staw a Ha Hoang.

Nečekali byste, že se ekonomové budou probírat sportovními statistikami. Na celém draftu je toho však víc, než se na první pohled zdá. Analýzy obou ekonomů odhalí jeden z nejmocnějších vlivů, se kterým jsme se doposud setkali. Takový, jenž sice pramení ze stejného zdroje jako přisuzování hodnot, od něhož se však odchyluje a svádí nás ještě víc z cesty zdravého rozumu. Prozkoumání tohoto vlivu nám umožní pochopit, jak se může náš první dojem z člověka změnit pouhým slovem, proč jsou pohovory mizerným způsobem, jak odhadnout budoucí výkon uchazeče o zaměstnání, a proč někdy

stačí pouze milý obličej k vytvoření nabídky, která se nedá odmítnout.

Nejdříve se však podívejme, co se honí v hlavě manažerům sportovních týmů. Vzhledem k tomu, že mnohé závisí na skutečnosti, který hráč je na hřišti, je zcela zřejmé, že majitelé i trenéři budou chtít, aby na hřišti byli nejdéle ti nejschopnější hráči. Koneckonců nejde o hodinu tělocviků na základní škole a nemusíte se obávat stížností matek žáků.

Staw a Hoang vyvinuli důmyslnou empirickou metodu pro posouzení nejlepších hráčů. Poté, co podrobně rozebrali statistiku všech 271 nových hráčů NBA, byli schopni začlenit všechna čísla do tří různých kategorií, které měří dovednosti: *bodový zisk* (body za minutu, procento košů a trestných bodů); *neústupnost* (doskoky a bloky za minutu) a *rychlost* (asistence a získané míče za minutu).

Je-li hráč rychlý, neústupný a získává hodně bodů, pak byste předpokládali, že jej na hřišti uvidíte co možná nejvíc. Vskutku, když Staw s Hoangem důkladně prozkoumali statistická data, potvrdili, že bodový zisk sportovce přispěl k jeho celkovému času na hřišti. Je však s podivem, že další dva výkonnostní faktory, neústupnost a rychlost, „neměly téměř žádnou spojitost s počtem minut, které hráč odehrál“. Namísto toho zcela jiná, skrytá síla vytlačila do pozadí všechna tři důležité měřítka.

Vše spočívalo v onom okamžiku, ne nepodobném situaci v hodině tělocviků, kdy si příslušné týmy vybraly hráče. Staw s Hoangem zjistili, že proměnlivý faktor nejvíce zodpovědný za čas, který odehrál hráč NBA na hřišti – „daleko více než jakékoli dopady hráčova výkonu, zranění nebo jeho postavení na trhu“ – bylo jeho *pořadí v draftu*. Dokonce i po přezkoumání všech dalších faktorů v dané sezoně „každé zvýšení draftového čísla (např. byl vybrán jako devátý v pořadí a ne jako osmý) snižuje hrací čas až o 23 minut“. Je neuvěřitelné, že pořadí v draftu stále ještě předurčovalo hrací čas po celou dobu až do hráčova pátého roku v NBA, což byl poslední rok měřený ve výzkumu.

Pořadí mělo dokonce hlubší dopady. Pokud byl hráč vybrán v pozdější fázi draftu, pak se zvýšila pravděpodobnost, že bude prodán do jiného týmu, což nakonec ovlivnilo celkové trvání jeho sportovní kariéry. „Hráč vybraný v prvním kole draftu,“ zjistili Staw s Hoangem, „zůstal v lize v průměru o 3,3 roku déle než hráč vybraný ve druhém kole.“

Nezapomeňte, že Staw s Hoangem oddělili pořadí v draftu od všech ostatních proměnlivých faktorů. Znamená to, že pokud máme dva hráče s naprosto stejnou neústupností, bodovým ziskem a rychlostí, pak ten, jenž byl vybrán dříve, obvykle získal delší hrací čas, měl menší pravděpodobnost, že bude prodán do jiného klubu, a jeho sportovní kariéra byla delší než kariéra protivníka, který – ačkoli prokázal stejné dovednosti, měl smůlu, že byl v draftu vybrán později.

Na okamžik se zde zastavme. Říkají Staw a Hoang to, co si myslíme, že říkají? Jakmile je hráč vybrán, jeho pořadí v draftu by již nemělo mít logicky žádný význam. Trenéry a manažery by přece měl zajímat hráčův výkon na hřišti a jeho celkové začlenění do týmu. Poté, co draft skončí, stane se z čísla pouze statistická informace, jež nemůže předznamenat hráčův skutečný výkon v jeho novém týmu.

Ale tady se dostáváme do bodu, v němž se setkává přisuzování hodnot s vlivem, jemuž říkáme zaslepenost diagnózou – tendence opatřovat lidi, nápady nebo věci nálepkami na základě našeho původního názoru na ně – a neschopnost tyto úsudky znovu přehodnotit, jakmile jsme k nim již dospěli. Jinými slovy, jestliže je hráči přiřazena nálepka „nízký výběr“, většina trenérů se nechá touto diagnózou ošálit a hráče začnou vnímat jinak. Jako by měl každý hráč na svetrku nesmazatelnou cenovku. Získej hodně bodů, chytň hodně doskoků, blokuj střely, získávej míč, a pořád to neovlivní tvůj hrací čas tolik jako tvé pořadí v draftu.

Není těžké si představit, že kdokoli z nás může spadnout do stejné pasti jako trenéři NBA. Kdybychom například potřebovali právního zástupce a mohli si vybrat mezi tím, co skončil ve škole jako první,

a jeho spolužákem, který skončil jako šestý, pak by ten první byl mnohem přijatelnější – i kdyby ten, co skončil jako šestý, byl stejně schopný a měl by možná i lepší dispozice pro plnění našich konkrétních potřeb. Dokonce i poté, co bychom si daného právního zástupce najali, nedokázali bychom se plně oprostít od vnímání třídního pořadí a nedopustit, aby ovlivnilo naše vnímání ostatních vlastností a předností, které právníkům přisuzujeme.

Tomuto vlivu dokážeme ostatně podlehnout tak, že i jediné, zdánlivě neškodné slovo má moc změnit naše názory. Abychom zjistili, jak to vypadá v praxi, zavítejme tedy na technickou univerzitu MIT, kde si studenti ekonomie mysleli, že mají důvod k odpočinku. Zrovna se posadili, když do třídy vstoupil představitel školy a oznámil jim, že jejich profesor toho dne není ve škole. Ale ještě než si studenti stihli sbalit učebnice, řekl jim dotyčný, že budou mít náhradního učitele, kterého ještě neměli možnost poznat. Představitel školy jim vysvětlil: „Jelikož se v rámci našeho oboru ekonomie zabýváme obecným problémem, jak různé třídy reagují na různé učitele, budete mít dnes vyučujícího, kterého jste ještě neviděli.“ Na konci hodiny měli pak studenti vyplnit nějaké formuláře ohledně zástupu. Nejdříve však dostali stručný životopis, aby získali určitou představu o tomto záhadném chlapíkovi.

Nevěděli však o existenci dvou různých popisů. Polovina studentů dostala následující verzi:

Pan ... je postgraduálním studentem na Fakultě ekonomie a společenských věd zde na MIT. Tři semestry vyučoval psychologii na jiné univerzitě. Tento semestr poprvé učí ekonomii. Má 26 let, je ženatý a je to zkušený pracovník. Lidé, kteří ho znají, jej považují za velice srdečného, pracovitého, kritického, praktického a cílevědomého člověka.

Druhá polovina dostala téměř stejný životopis. Změněna byla pouze dvě slova:

Pan ... je postgraduálním studentem na Fakultě ekonomie a společenských věd zde na MIT. Tři semestry vyučoval psychologii na jiné univerzitě. Tento semestr poprvé učí ekonomii. Má 26 let, je ženatý a je to zkušený pracovník. Lidé, kteří ho znají, jej považují za poněkud chladného, pracovitého, kritického, praktického a cílevědomého člověka.

Charakteristiky se samozřejmě liší tím, že jedna polovina jich popisuje profesora jako „velice srdečného“, zatímco druhá jej popisuje jako „poněkud chladného“. Nezapomeňte, že studenti si mysleli, že všichni četli stejný popis. Pak přišel náhradní vyučující, který po zbytek hodiny vedl se studenty debatu na téma, o kterém se nedávno učili.

Na konci hodiny obdržel každý student dotazník ohledně náhradního učitele. Po zhlédnutí výsledků byste si mysleli, že je tady řeč o dvou naprosto jiných osobách. Většinu studentů ve skupině, která obdržela životopis popisující učitele jako „srdečného“, se velmi líbil. Popisali jej jako „hodného, ohleduplného, neformálního, společenského, oblíbeného, vtipného a lidského“. Přestože druhá skupina seděla v úplně stejné třídě a účastnila se stejné diskuse, většina z nich v něm nenašla buhvýjaké zalíbení. Zdál se jim jako „sebestředný, formální, nespolečenský, neoblíbený, nedůtklivý, bez smyslu pro humor a bezcitný“.

Kvůli tomuto jedinému klíči – třebaže nepodstatnému ve větším měřítku – přiřadili studenti vyučujícímu vysokou nebo nízkou hodnotu. Studenti, stejně jako týmy NBA s pořadím v draftu, si po přečtení životopisu náhradního vyučujícího o něm udělali okamžitě úsudek.

Zvažte, jak často zhodnotíme člověka na základě náhodného popisu. Představte si, že vám vaši přátelé domluvili schůzku naslepo s nějakým

svým přítelem či přítelkyní. Když nastane onen večer, setkáte se s dotyčným či dotyčnou v restauraci, a zatímco čekáte na aperitiv, nezávazně si povídáte. „Nuže,“ řeknete, „co máš v plánu na tento víkend?“ „Hm, zřejmě nic neobvyklého: zůstanu doma a budu číst Hegela,“ odpoví druhá osoba vážně. Vzhledem k tomu, že váš společný známý vám popsals dotyčnou osobu jako „inteligentní, zábavnou a zajímavou“, smějete se a v duchu si říkáte, že váš kamarád měl pravdu, způsob humoru tohoto člověka je přesně podle vašeho gusta. A tahle schůzka je zčistajasna předvojem začátku něčeho slibného. Co kdyby však váš známý popsals dotyčnou osobu jako „inteligentní, *vážnou* a zajímavou“? V tomto případě byste danou poznámku považovali za upřímnou a místo toho byste si pomysleli: „Kolik Hegelova díla může jeden člověk přečíst?“ Toto by naprosto zastřelo vaše vnímání člověka, s nímž jste se setkali; strávili byste zbytek večera lámáním si hlavy nad rozdílem mezi Heideggerem a Hegelem a odešli dřív, než byste si stačili objednat dezert.

Jediné slovo má moc totálně změnit celkový dojem z jiného člověka – a možná i překazit vztah, aniž začal. Sebestručnější popis druhé osoby ovlivňuje naši zkušenost s ní.

Je zajímavé, že ačkoli nám nikdo druhou osobu jasně nepopsal, velice rádi vytváříme vlastní diagnostické nálepky. Většina z nás jednoduše nemůže zůstat dlouho neutrální, proto tak lehko podléháme neviditelnému vlivu zaslepenosti diagnózou.

Každý den nás zavaluje tolik informací, že kdybychom je neměli jak filtrovat, nemohli bychom fungovat. Psycholog Franz Epting, jenž se zabývá tím, jak lidé dospívají k významu svých zkušeností, vysvětluje: „Diagnostické nálepky používáme k organizaci a zjednodušení. Ale každá klasifikace, kterou si vytvoříte,“ upozorňuje Epting, „se zároveň neobejde bez ignorování spousty dalších věcí – a doufejme, že vše, co ignorujete, nemá zásadní význam. A v tom je háček. Jakmile si v duchu určitou nálepkou vytvoříte, přehlédnete vše, co nezapadá do kategorií, které zásadní význam mají.“