

OBSAH

Úvod	13
Kapitola 1: Anatomie nehody	21
Kapitola 2: Mokřina věrnosti	35
Kapitola 3: Hobit a chybějící článek	47
Kapitola 4: Michael Jordan a rozhovor na prvním rande	67
Kapitola 5: Bipolární epidemie a chameleonský efekt	87
Kapitola 6: Ve Francii Slunce obíhá kolem Země	105
Kapitola 7: Kompenzace a kokain	121
Kapitola 8: Nesouhlasná spravedlnost	137
Závěr	155
Poznámky a použitá literatura	165
Poděkování	181
Rejstřík	185



ÚVOD

Když jsme vyrůstali, naše máma měla dva vzory, které chtěla, abychom následovali. Tím prvním byla bezesporu Laura Ingallssová z filmu *Domček na prérii* (Little House on the Prairie). Podle naší mámy byla Laura ztělesněním dokonalosti. Když jsme například odmlouvali, máma se přísně zeptala: „Mluvila by takto někdy Laura Ingallssová?“ Když jsme zapomněli udělat domácí úkoly, nechali v dřezu špinavé nádobí nebo jsme normálně zlobili, Laura Ingallssová se rázem přesunula z americké prerie devatenáctého století do Tel Avivu osmdesátých let století dvacátého, aby nás mohla napomenout.

Druhým hrdinou byl matčin bratranec Reli, uznávaný právník, jenž jako student pronesl za celý svůj ročník slavnostní řeč při ukončení Právnické fakulty Harvardovy univerzity. Také pro nás byl Reli mužem, který dovedl zázraky.

Třebaže Ori v posledním ročníku střední školy uvažoval o studiu na právech, ani jeden z nás si kariéru právníka nevybral. Ale když připočteme Reliho, pak představujeme židovský ekvivalent svaté trojice. Reli, právník; Rom, psycholog (říkáme mu doktor); a Ori, obchodník.

V jistém smyslu se tato kniha zrodila z našich odlišných životních cest. Zatímco Ori končil své magisterské studium na obchodní škole, Rom získal doktorát z psychologie. První den na obchodní škole,

kdy očekával, že se ponoří do moře financí, ekonomie a účetnictví, mu první hodina s profesorem Robertem Fernandezem ukázala, že se nejedná o žádné klidné moře.

Fernandez měl hlas jako zvon. Jeho aura byla tak silná, že jste napjatě seděli a poslouchali. „Mám pro vás novinku,“ řekl třídě horlivých studentů ekonomie první den. „Lidé se nechovají racionálně.“ A s touto poznámkou Fernandez pustil zrnitý film někdy z padesátých let o operaci srdce. „Vidíte tu bílou hmotu, kterou lijí tomu člověku na srdce?“ Fernandez poznamenal: „To je azbest.“ Studenti nevěděli, jak zareagovat, tak jen zalapali po dechu.

„Nedělám si legraci,“ zdůraznil. „Není divu, že pacienti, jimž byl podáván azbest, začali umírat.“ Nemocnice však v této praxi pokračovala. Jak často, zeptal se Fernandez třídy, býváme slepí vůči objektivní skutečnosti?

Zde skončil a rozdál kopie tabulky se strojírenskými daty o těsnícím kroužku ze syntetické gumy. „Podívejte se na tuto tabulku,“ řekl. „Je na ní zachycena pravděpodobnost mechanického selhání v závislosti na poklesu teploty.“ Z dat vyplývalo, že při teplotě kolem 0 °C by tento těsnící kroužek, jenž se často dává do různých strojů a zařízení, ztratil svou ohebnost a selhal. Studenti neměli tušení, kam tím Fernandez míří.

Vyšlo najevo, že onen těsnící kroužek byl součástí raketoplánu Challenger. V noci před jeho vypuštěním doporučili technici firmy, která těsnící kroužek vyrobila, aby se start odložil. Neměli totiž žádný přesvědčivý důkaz, že kroužek odolá chladnému počasí, které mělo následujícího dne být. Vedení se nicméně přes jisté obavy rozhodlo raketoplán vypustit.

Oriho třída si bez dechu vyslechla, jak Fernandez zabrousil do mnoha podobných příkladů iracionálního chování: filmoví producenti dohnání k obsazení herečky, jež se na danou roli očividně nehodila; výrobce, který vědomě vyráběl letecké brzdy, jež se vzněcovaly, a další.

Fernandez tím chtěl říct, že ačkoli se většina z nás považuje za rozumně smýšlející lidi, náš sklon chovat se právě naopak je větší, než si připouštíme. Orimu zůstala tato myšlenka v hlavě dlouho po absolvování obchodní školy a oba jsme si uvědomili, že naše budoucí profese toho mají mnohem více společného, než jsme si původně mysleli. Fernandez se stal častým námětem našich diskusí. Když jsme poukazovali na někoho, jehož chování bylo jednoznačně nelogické, prohlásili jsme: „Toto je Fernandezův typický příklad.“ A takových příkladů jsme nacházeli všude plno, v našem životě, v příbězích o chybných krocích pěti set nejúspěšnějších společností, dokonce i v jednání politiků a ostatních osobností, jež jsme uznávali a obdivovali.

Mezitím se z nás obou stali spisovatelé, třebaže jsme nikdy nežili podle zásad Laury Ingallsové. Skutečným impulsem pro vznik této knihy byl Oriho rozhovor u večere s doktorem, který se již přes více než třicet let věnuje porodnictví. Doktor Jenkins měl všechny vlastnosti, které byste očekávali u dobrého lékaře – naslouchal, byl trpělivý, chytrý a především zkušený. Mohli jste se spolehnout, že jeho rozhodnutí bude správné.

V průběhu rozhovoru přišla řeč na skupinovou dynamiku a jak velkou roli hrají při rozhodování emoce. Ori bezmyšlenkovitě prohlásil: „Jsem si jistý, že ve vaší branži, kde jste všichni vědci, je to značně odlišné.“

Doktor se zatvářil vážně, když vysvětloval, že doktoři nejsou v žádném případě imunní vůči iracionálním vlivům. A vzhledem k tomu, že v sázce jsou životy, následky iracionálního chování mohou být katastrofální.

Když jsme sbírali podklady pro tuto knihu, měli jsme možnost vystavit Jenkinsonovo tvrzení zkoušce. Po nějakou dobu jsme sledovali lékaře záchranné služby při výkonu jejich povolání. Tak jsme se seznámili s doktorem Brianem Hastingsem, který nám prozradil, jak iracionální chování může ovlivnit i ty nejlepší lékaře.

Několik týdnů předtím přijela na pohotovost vyděšená žena. Její dvouletou dceru Amy prý trápily velice silné bolesti břicha. Bolesti v této části těla nemusí signalizovat nic víc než jen špatné trávení, matka se však obávala, že by to mohlo být něco závažnějšího. Za normálních okolností by lékaři začali Amy vyšetřovat a zvažovat dané příznaky.

Doktor Hastings své vyprávění přerušil a rychle vyjmenoval dlouhou řadu procedur, které lékaři pohotovosti mohli provést. Lékaři se však místo na Amy zaměřili na její matku: byla nervózní, plná úzkosti a vypadala přehnaně znepokojená – jednoduše typ rodiče, který přemrštěně reaguje. Lékaři se rozhodli poslat Amy domů.

Na druhý den byla ale Amy se svou matkou zpátky. Lékaři vědí, že při ošetřování batolat je velmi důležité věnovat pozornost tomu, co říkají jejich rodiče, protože většinou dokážou vycítit, když je s jejich dítětem něco v nepořádku. Ale zároveň měli lékaři v tomto případě už více než jasno v tom, že maminka malé Amy reagovala přehnaně: byla opět v nemocnici a projevovala všechny příznaky hyperprotektivního rodiče. Lékaři proto Amy poslali domů, aniž by ji jakkoli vyšetřili.

Třetí den začal víceméně stejně jako předchozí dva. Amy s matkou opět přišly; lékaři se tak ještě více utvrdili v tom, že matka jen zbytečně panikaří. Až ve chvíli, kdy Amy ztratila vědomí, lékařům došlo, že je s ní něco opravdu vážného. Tehdy však už bylo příliš pozdě. Doktor Hastings při vzpomínce na tuto událost jen nechápavě zavrtěl hlavou: „Nezachránili jsme ji.“

Kdyby se lékaři pohotovosti na danou situaci podívali objektivně, pochopili by, že je třeba mít Amy pod dohledem. Místo toho však ignorovali varovné signály a opakovaně posílali batole domů. V okamžiku, kdy označili matku malé Amy za přehnaně úzkostlivou, podlehli iracionálnímu vlivu, kterému říkáme *zaslepenost diagnózou* – jinými slovy, v okamžiku, kdy nějaké osobě či situaci dáme určitou nálepku, nevšímáme si důkazů, které naši diagnózu popírají.

Jak se mohli tito schopní a zkušené lékaři rozhodnout pro řešení, které popřelo jejich léta praxe a nakonec stálo život dítěte? Chtěli jsme pochopit, co se dělo v této situaci a bezpočtu dalších, v nichž lidé jako by přišli o rozum.

Co nás vede k iracionálnímu chování? Jak nás brzdí v našem profesním životě? Jaký vliv má na naše pracovní i osobní vztahy? Kdy ohrožuje naše finance, či dokonce život? A proč si neuvědomujeme chvíle, kdy se tak chováme?

V následujících kapitolách prozkoumáme několik psychologických vlivů, které nás odklánějí od racionálního myšlení, a jak každý z nich působí na různé lidi velice podobně. Jedno nám začalo být při psaní této knihy jasné: všichni snadno podléháme iracionálnímu chování. Budeme-li však lépe těmto neodolatelným vlivům rozumět, nebudeme jim v budoucnu možná tolik podléhat.