

# Co vše ovlivňuje naše rozhodování

## A PROČ UŽ TO PAK NECHCEME MĚNIT

Definice zní: Rozhodování je proces výběru řešení konkrétní situace na základě dostupných informací a vyhodnocení alternativních možností... Čím vším je ale naše rozhodování ovlivňováno, aniž si to třeba uvědomujeme? A proč často děláme stejné chyby, které nás mohou stát peníze nebo čas? „Lidé se rozhodují neradi. A když už to jednou udělají, pak své rozhodnutí nechtějí měnit,“ říká **VOJTĚCH ZÍKA (32)**, který zkoumá taje lidského rozhodování na Fakultě sociálně ekonomické Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem a na Chapman University v USA.



### ■ Proč se při rozhodování říká, že ráno moudřejší večera?

Rozhodování je ohromně unavující činnost a lidé mají přece jenom omezenou kognitivní (poznávací, pozn. red.) kapacitu. Je to podobné jako se svaly – když se budu celý den namáhat a večer bych měl dělat něco fyzicky náročného, nepůjde mi to tak dobře, jako když tu samou věc budu provádět ráno. A stejné to je s rozhodováním. Když jsem večer unavený a chci zaměstnat mozek, už se mu moc nechce. Proto je obecně lepší dělat důležitá rozhodnutí v momentě, kdy je člověk odpočatý. Jinak můžeme mít tendenci se nějak rozhodnout jen proto, abychom se tím už nemuseli zabývat. To, že ráno je moudřejší večera, věděly už naše prababičky. Ostatně v češtině máme ještě několik dalších přísloví, která se vztahují právě k rozhodování (například „hněv je špatný rádce“, „zvyk je železná košile“ nebo „lepší vrabec v hrsti nežli holub na střeše“, pozn. red.).

### ■ Proto například různé firmy nabízející své produkty volají mnohdy večer?

Přesně tak. Když firmy, které telefonicky nabízejí své produkty, nejsou úplně solidní, volají často večer. Dobře vědí, že lidé jsou večer náchylnější rozhodnout se špatně.

### ■ Další zajímavý fenomén: Když se lidé jednou pro něco rozhodnou, nechtějí pak už zaběhnuté věci měnit. Například roky mají stejný mobilní tarif...

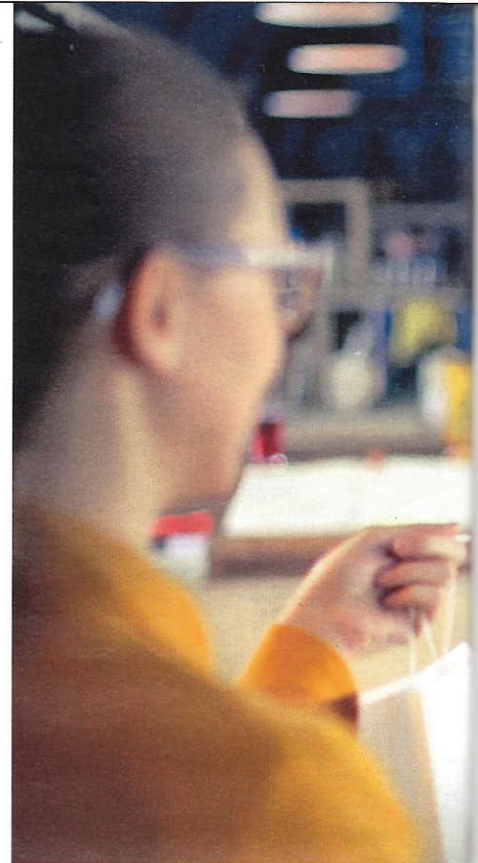
Ano. Nemůžeme každý den ráno vstát a přehodnocovat svůj život, to bychom se zbláznili. Takže změnu odložíme do doby, než nám začne naše rozhodnutí vadit. Může se to týkat třeba právě mobilních ta-

rifů. Dneska už by člověk mohl sehnat stejnou službu za výhodnějších podmínek než třeba před dvěma lety, kdy smlouvu s mobilním operátorem uzavřel, přesto ale lidé změnu neudělají. Prostě už počítají s tím, že vynakládají určitou částku, a dokud jim například zásadním způsobem neklesne příjem, nechtějí to řešit. Museli by vynakládat energii na další rozhodnutí. Tak je to alespoň do doby, než někdo zavolá a nabídne lepší podmínky.

## „Podvodné firmy volají s nabídkami často večer.“

### ■ Počítají s tím i obchodníci, kteří například nabízejí sledování placených televizních kanálů pár měsíců zdarma, ale údaje z platební karty chtějí hned?

S těmi předplatnými je to skutečně tak, že firmy nabízejí své služby nejdřív zadarmo „na zkoušku“. Ovšem údaje z platební karty musíte zadat hned, i když vám peníze zatím strhávat až třeba po třech měsících. Využívají toho, že náklady rozhodnutí, které nyní uděláte, jsou vzdáleny v čase. Máme takovou univerzální vlastnost, že všemu, co je v budoucnu, nepřikládáme ve svých představách tak velkou důležitost. Takže nám ta služba nyní přijde jakoby levnější, což nám částečně ulehčí rozhodování. Navíc když už jsme nějaké rozhodnutí udělali, nechceme ho pak přehodnocovat. Proto hodně lidí po třech měsících zkušební doby danou službu už neodhlásí.



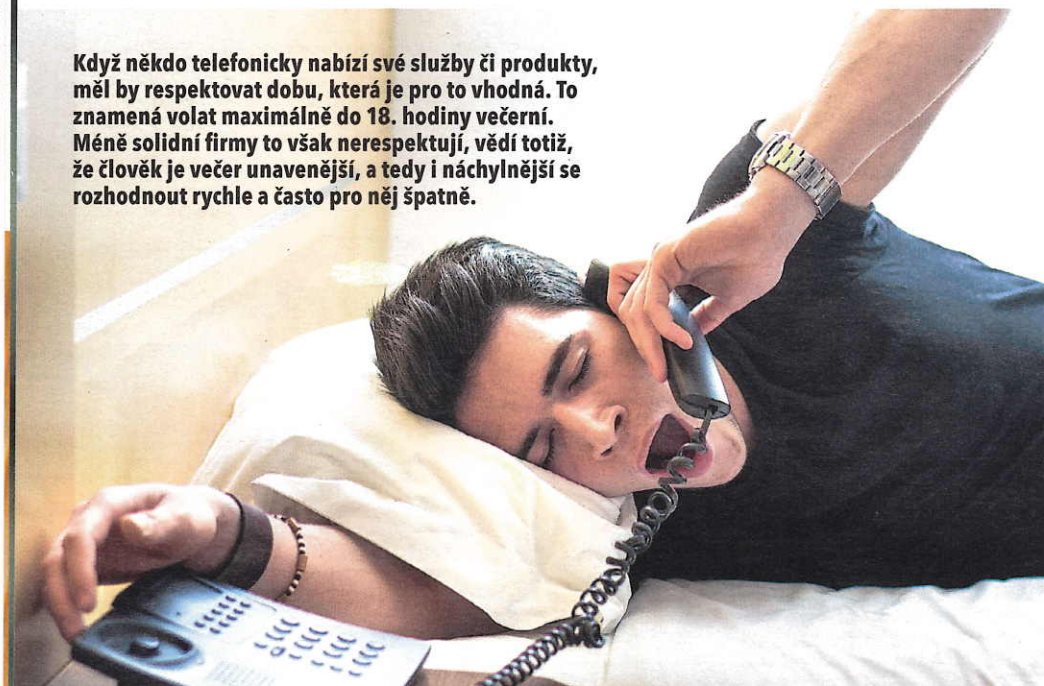
### ■ Je pro rozhodování lidí podstatné, zda platí penězi, nebo kartou?

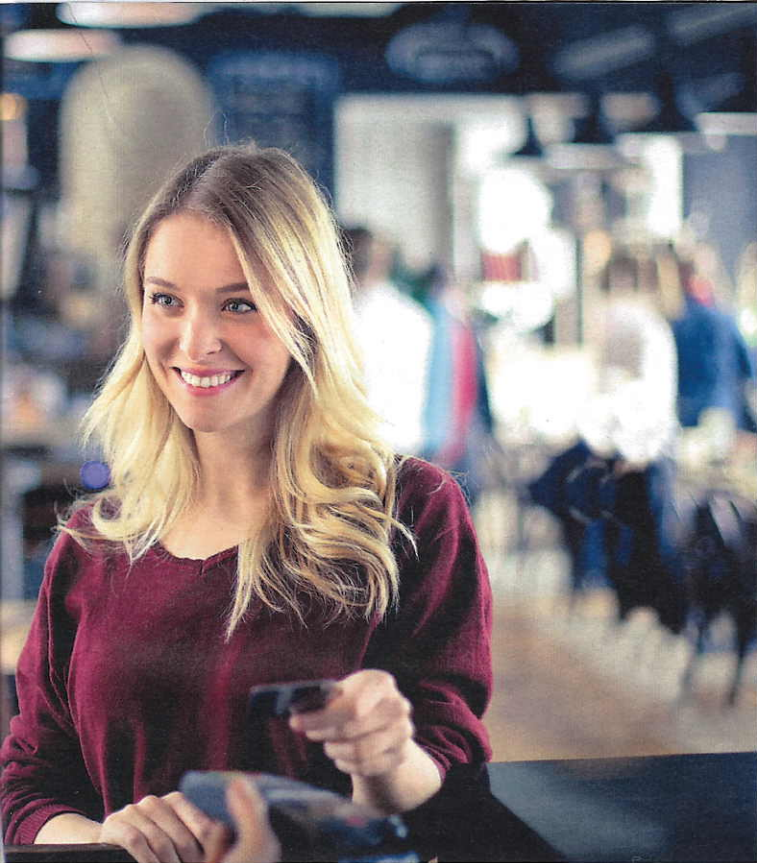
Naprosto. Při platbách kartou jsme mnohem ochotnější utrácet. To je mimochodem důvod, proč obchodníci neváhají platit poplatky bankám a vydavatelům karet. Jsou ochotni odvádět procenta za každou transakci, protože vědí, že lidé platebními kartami utratí více, než když platí hotově. Když vyndáváte bankovky z peněženky, musíte se fyzicky vzdávat něčeho, co je pro vás cenné. Kdežto u platby kartou tento fyzický vztah mizí.

### ■ Proč se například při změně dodavatele plynu nebo elektřiny snaží distribuční společnosti dávat lidem nějaký bonus či dárek?

Souvisí to s již zmíněným přemýšlením o budoucích nákladech. Ve chvíli, kdy mi někdo nabízí levnější tarif, a to nemusí být jenom elektřina nebo plyn, pak mi vlastně nedává okamžitou úsporu. Půjde o nějaké stokoruny, co jsou navíc rozdělené do celého roku. A lidé mohou mít tendenci říkat, že těch pár stovek za rok je tak malá úspora, že nestojí za námahu tu změnu dělat. To totiž znamená vyplnit formulář a někde zajít nebo v lepším případě vše vyřídit online. Proto obchodník navrhně, že když s ním uzavřete smlouvu například na dva roky, dostanete okamžitý bonus. Úsporu z celého období vyplatí jakoby hned. Anebo zákazník ke smlouvě dostane televizi či varnou konvici. Tím obchodník zvýší benefit té změny, protože vše zasadí do dneška.

Když někdo telefonicky nabízí své služby či produkty, měl by respektovat dobu, která je pro to vhodná. To znamená volat maximálně do 18. hodiny večerní. Méně solidní firmy to však nerespektují, vědí totiž, že člověk je večer unavenější, a tedy i náchylnější se rozhodnout rychle a často pro něj špatně.





Je rozdíl, jestli v obchodech používáme platební kartu, anebo hotovost? Výzkumy ukazují, že je. A dokonce výrazný. Při placení kartou nemáme totiž v ruce a před očima bankovky, a tak s lehčím srdcem utrácíme a nakoupíme zboží víc anebo dražší. Necháváme mnohem větší spropitné. A také ztrácíme přehled, kolik peněz jsme vlastně utratili a kde to bylo.

#### ■ Jakou roli hrají při rozhodování emoce?

Existují výzkumy, které byly prováděny na lidech s poškozenými emočními centry, třeba kvůli nějakému tumoru nebo úrazu mozku. A z těch vyplývá, že bez emocí není

rozhodování. Člověk umí racionálně vyhodnotit, proč je bílá barva lepší než černá, ale bez emocí neumí říct, kterou má raději. Rozhodujeme se podle toho, jak to cítíme nejlépe. Tím se dostáváme k podstatě roz-

hodování – s trochou nadsázky jde říct, že mozek funguje na základě metody cukru a biče. Za to, co chce, abychom dělali, nás odměňuje vyplavením endorfinu, dopaminu a dalších hormonů (říká se jim *hormony štěstí*, dokážou v nás vyvolávat radost, spokojenost, pocit štěstí, pozn. red.). A za to, co nechce, abychom dělali, nás mozek trestá. Například vyplavením kortizolu (tzv. *stresový hormon*, pozn. red.). Velká část našeho chování a rozhodování se tedy děje na základě pouhého očekávání „odměny“ nebo „trestu“. Říkám „mozek“ a „my“, ale ono je to samozřejmě totéž.

#### ■ Jak se člověk dokáže odměňovat? Jsou to například nákupy?

Když to hodně zjednoduším, při pořizování nových věcí si vždy představíme radost, jakou z toho budeme mít. A pak je tu bolest, jakou nám způsobuje fakt, že za to musíme zaplatit. Pokud je pocíťovaná radost větší než bolest, mozek nás odmění a nákup uskutečníme. Pokud převýší bolest ze ztráty peněz, tu věc nekoupíme. Nejhorší je, když je to 50 na 50. To jsou

INZERCE

## Dlouho očekávaný přelomový román o ženách, víře a zlu

Od autorky  
bestselleru  
*Žitkovské bohyně*

Audiokniha CD-mp3  
Download

kateřina  
tučková  
bílá voda

audiokniha • čtou  
Johanna Tesařová, Ladislav Cigánek,  
Petr Fochop, Pavla Tomicová,  
Oldřich Vlach, Dana Novák Pešková,  
Libuše Švormová a Tereza Vít

kateřina  
tučková

host

onehotbook.cz

hostbrno.cz

HOST

ONE  
HOT  
BOOK

Letecké nehody vypadají děsivě a jsou mediálně hodně sledované. Spadne-li letadlo v našem civilizačním okruhu, tedy v Evropě či v Americe (anebo jinde při pádu letadla zemře hodně pasažérů, tedy stovky), řada lidí se pak bojí nějaký čas do letadla usednout. Přijde jim, že pravděpodobnost další katastrofy je větší. Přitom platí, že létání je nejbezpečnější způsob dopravy vůbec, v průměru šedesátkrát bezpečnější než jízda autem. Na silnici se však bojíme méně. Jednak je to pro nás častější způsob dopravy, jednak v letadle máme pocit, že nemůžeme nic ovlivnit, že nemáme osud ve svých rukách. Mimochodem, podle statistik se 80 % leteckých katastrof stane v prvních třech či v posledních osmi minutách letu.



situace, při nichž dlouho dumáme, jestli něco chceme, nebo ne. A hledáme nejrůznější důvody, proč ano a proč ne. To zná asi každý.

#### ■ Mají lidé tendenci vyhýbat se výčtkám kvůli špatnému rozhodnutí?

Důležitou roli hraje tzv. kognitivní disonance, jakési vnitřní napětí. V zásadě jde o to, že si na něco vytvoříme názor a máme tendenci se vyhýbat čemukoliv, co by ho zpochybňovalo. Můžeme třeba zjistit, že něco děláme špatně nebo že jsme dlouho věřili něčemu, co je ve skutečnosti jinak. S tím je těžké žít. Když však tento rozpor odmítneme, pak ho nemusíme řešit. Jednoduše si řekneme, že je to nějaká blbost, a nemusíme o tom přemýšlet.

#### ■ Takže lidé mají tendenci v rámci svého pohodlí, aby se nemuseli rozhodovat, klamat sami sebe?

Většina lidí chce mít o sobě dobré mínění... Existuje vtipný výzkum, který zkoumal, jak lidé podvádějí při golfu. Šlo o momenty, kdy míček zapadne někam do nevýhodné pozice a kolem nikdo není, takže to nahrá-

vá podvodu. A v této situaci má člověk několik možností, jak situaci „vyřešit“. První byla, že golfista prošel kolem a jakoby náhodou zavadil holí o míček. A když už se míček tímto „omylem“ pohnul, hráč si řekl, že to je „smůla“, a už ho nechal v nové, výhodnější pozici. Druhá situace byla, že člověk o míček zavadil nohou a tím ho posunul do lepší pozice. A třetí řešení? Hráč

## „Méně šťastní utrácejí v obchodech více.“

míček zvedl rukou a přemístil ho. Při výzkumu se zjistilo, že lidé jsou nejčastěji ochotni podvádět holí, pak nohou a nejméně rukou. Vysvětlením je, že podvod rukou je už příliš vědomý. Pak už nemůžete sami sobě nalhávat, že šlo o omyl. Kdežto při posunutí holí měli lidé tendenci si říkat, že to byla jen náhoda a že to vlastně takto udělat nechtěli.

**Když se rozhodujeme mezi jednoduchými možnostmi, hodnotíme vždy očekávaný účinek. U složitějších alternativ si zvolíme jedno kritérium a vyloučíme všechny možnosti, které ho nesplňují.**

#### ■ Jak rozhodování, třeba při nákupu, ovlivňuje stav naší mysli? Třeba to, zda jsme v pohodě, anebo naopak máme špatnou náladu a chmury?

Obecně máme větší ochotu utrácet, když jsme v nějakém nevyrovnaném stavu (*i proto se nedoporučuje chodit nakupovat potraviny, když je člověk hladový, pozn. red.*). Organismus chce být v rovnováze, a pokud je v nějaké dysbalanci, třeba nešťastný, hledá něco, čím by se dostal do normy. Takže je-li někdo méně šťastný, může mít větší tendenci za něco utratit víc, než kdyby byl psychicky v pohodě.

#### ■ Platí, že lidé při nakupování přemýšlejí jenom v nějakých relativních pojmech?

Výzkumy říkají, že nejsme moc dobří v absolutním uvažování, ale spíš v tom relativním. Typickým příkladem je nákup auta. Když si někdo pořizuje vůz za 100 tisíc korun a obchodník mu nabídne ještě autorádio za 20 tisíc korun, nakupující zpravidla odmítne, protože si řekne, že přece nekoupí rádio za pětinu ceny auta. Ale když si kupuje vůz za milion, nabízené rádio si vezme, protože co je nějakých 20 tisíc oproti milionu? Jenže pořád je to přece těch samých 20 tisíc korun! Máme prostě tendenci porovnávat ceny spíš v rámci jakýchsi kategorií než v absolutních číslech.

#### ■ Umějí lidé při rozhodování pracovat s pravděpodobnostmi?

Myslím, že většina lidí nerozumí pravděpodobnosti. Ale zároveň dodávám, že na tom není vůbec nic špatného, protože nemají důvod tomu rozumět. Ve vědě máme dvě hlavní pojetí pravděpodobnosti. První je pravděpodobnost objektivní nebo také frekventistická, která je založena na tom, kolikrát se něco stane. To znamená, že když stokrát hodíme mincí a padesátkrát padne panna, pravděpodobnost je 50 %. Většina lidí chápe, že devadesátiprocentní sleva je



hodně, deseti procentní málo a 50 % je polovina. Ale nejsou schopni těch 90 % spočítat. Umějí to jenom ti, kteří se to ve škole učili. A pak je něco, čemu se říká bayesiánská pravděpodobnost. Ta pracuje s představou člověka o tom, jak něco ve světě funguje. A na základě svých zkušeností tuto subjektivní pravděpodobnost upravuje. Pokud se častěji setkává s nějakým jevem, přijde mu pravděpodobnější. A tohle máme asi vrozené. Takto uvažovali už naši dávní předci – když šli někam lovit a potkali tygra, přestali tam chodit, i když objektivní pravděpodobnost, že ho potkají znovu, byla minimální.

■ **Proč se vždycky, když havaruje letadlo, rozhodne řada lidí nějaký čas nelétat? A do letadla usednou znovu až po nějaké době, kdy vzpomínka „zestárne“, a přestane tudíž být tak emočně silná?**

To je právě ona bayesiánská pravděpodobnost, kdy si upravujeme představu o světě podle toho, co se stane. Spadne-li letadlo a jsou toho plné zprávy, naše představa o tom, jak často padají letadla, se rázem změní. A najednou nám přijde, že ta pravděpodobnost je větší. To potvrzuje výzkum, že lidé po haváriích letadel nějaký čas jezdí raději autem. A protože to je mnohem nebezpečnější, je pak i mnohem víc mrtvých. Z lidského pohledu ovšem obava z pádu letadel smysl dává. My totiž nevidíme ty tisíce letadel, jež každý den vzlétnou a v pořádku přistanou. Zaznamenáme jen zprávu o tom, že je někde rozmlácené letadlo a desítky nebo stovky mrtvých.

■ **Do jaké míry je naše rozhodování vystaveno vlivu prostředí? Jeden známý výzkum to demonstroval na hypotetické situaci propuknutí neznámé infekční nemoci v USA s 600 nakaženými lidmi. Program A umožnil zachránit 200 lidí, program B předpokládal záchranu třetiny z nakažených a smrt dvou třetin. Při takto formulovaných variantách 72 % účastníků výzkumu vybralo variantu A. Třebaže obě varianty byly úplně stejné, rozdíl byl jen ve formulaci sdělení. Pokud byla situace „zarámována“ negativně (program A mluvil o smrti 400 lidí, program B uváděl, že třetina nezemře), 78 procent lidí zvolilo program B...**

To je jeden z relativně slavných výzkumů, jenž je založen na vnímání pravděpodobnosti nebo schopnosti ji chápat. Podstatou je, že se ta samá informace podá jinak (což se při rozhodování ukazuje jako stěžejní, pozn. red.). Často se udává jiný příklad: lékař mi



▲ **Když začalo v historii přibývat lidí a bylo potřeba zajistit, aby se dál dodržovala pravidla, vymysleli si prý lidé boha. Tedy toho, který shůry všechno vidí. Ale výzkumy nesčetněkrát prokázaly, že k ovlivnění našeho chování stačí pouhý obrázek oka. Máme to prostě v sobě. „Má-li člověk pocit, že ho někdo pozoruje, má větší tendenci být v souladu s pravidly,“ říká Vojtěch Zíka.**

může ohledně nějakého zákroku sdělit dvě informace: že mám devadesátiprocentní pravděpodobnost, že operaci přežiju, anebo že je desetiprocentní pravděpodobnost, že zemřu. A lidé si vůbec neuvědomí, že je to úplně to samé. V mezilidské komunikaci ovšem nejde jenom o výpočet pravděpodobnosti, který navíc ne každý ovládá. Jde i o jakési čtení mezi řádky.

**„Spadne-li letadlo, více lidí rázem cestuje autem.“**

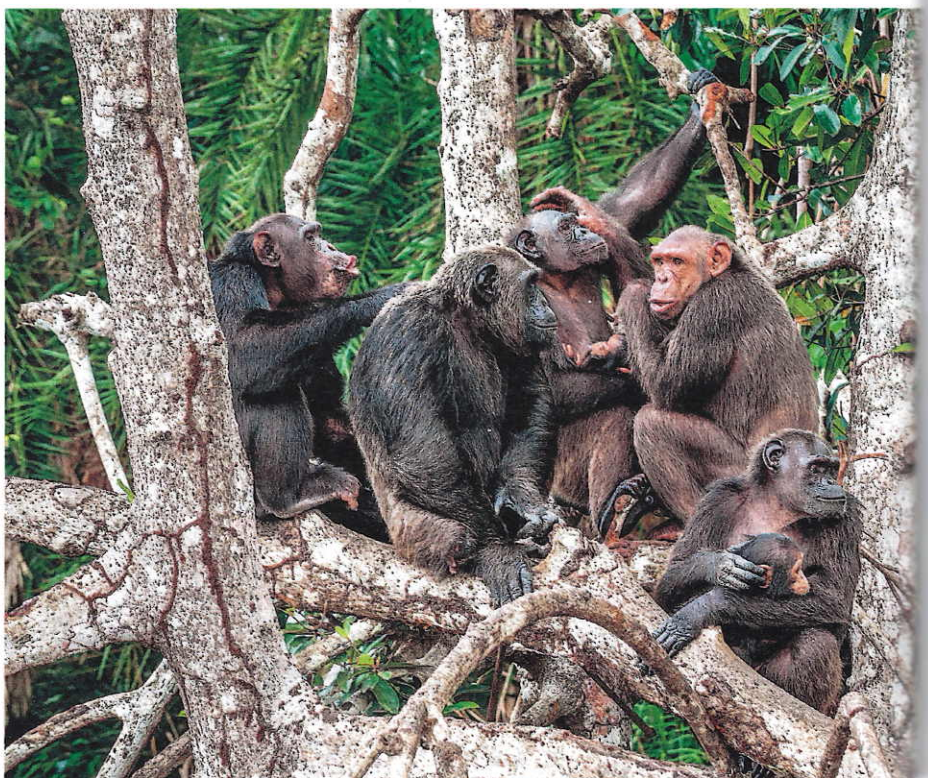
■ **Takže lékař stylem svého sdělení naznačuje pacientovi, jak se má rozhodnout?**

Může to tak být. Hodně těchto výzkumů pochází ze Spojených států, kde je jiný právní systém než u nás. Lékaři tam mají mnohem větší odpovědnost za to, co pacientovi poradí. To znamená, že pokud mu

doporučí operaci a on při ní zemře, mohou být i trestně odpovědní. Tomu přizpůsobují i formu sdělení informace. Pokud lékař nechce, aby pacient na zákrok šel, zdůrazní mu riziko smrti. A pokud naopak chce, aby na operaci šel, hovoří o přežití. A pak může říct, že podal jen zprávu o pravděpodobnosti, za kterou nemůže být odpovědný.

■ **Mohou takovéto hříčky se slovy lidi skutečně při rozhodování zmást a ovlivnit?**

Tomu se věnuje další výzkum od stejných autorů. Problém s Lindou. Lidé dostali popis ženy, která se jmenuje Linda, je jí 31 let, vystudovala filozofii a zamerala se účastnila antinukleárních demonstrací. A na konci byla otázka, která ze dvou možností je pravděpodobnější: Že je Linda bankovní úřednice, anebo že je Linda bankovní úřednice a působí ve feministickém hnutí? No a většina lidí zaškrtnla, že Linda je bankovní úřednice aktivní ve feministickém hnutí. Přitom je to z pohledu logiky méně pravděpodobné, protože to zahrnuje obě



možnosti. A otázka zněla, co je pravděpodobnější, že Linda dělá. Pravděpodobnější samozřejmě je, že je jenom bankovní úřednice... Lidé se takto nechají zmást, protože sdělení, že byla aktivní na antinukleárních demonstracích, vytváří dojem, že je to informace, z níž mám pochopit, že je dnes asi feministka.

■ **Je pravda, že centrum pro zpracování pozitivních informací je v mozku aktivnější než to, jež se věnuje negativním vjemům?**

Výzkumy to naznačují. V mozku jsou dvě centra, jedno zpracovává informace pozitivní, druhé negativní, a zdá se, že jedna část funguje lépe než druhá. Říká se tomu „sklon k optimismu“. Náš mozek musí všechny informace, které přijímá z okolí, nějakým způsobem zapracovat do zkušeností, jež už máme. Vše spojit, aby to v naší hlavě dávalo smysl. A z výzkumů se zdá, že většina lidí – s výjimkou jedné velké skupiny – mnohem lépe zpracovává pozitivní informace. V tom smyslu, že vše dobré si pamatujeme tak, jak to skutečně proběhlo, zatímco u negativních zpráv máme tendenci si je pamatovat špatně. Nebo trochu jinak, v náš prospěch. To znamená, že negativní informace zpracovává mozek mnohem hůře.

■ **Která skupina to má jinak?**

Lidé s depresemi. U nich fungují centra pro zpracování pozitivních a negativních informací stejně. Můžeme se dohadovat, jestli je to tím, že vnímají realitu „nezkresleně“, a to nějakým způsobem přispívá k jejich



▲ Pokud je člověk hladový, neměl by chodit nakupovat potraviny. Jednak toho nakoupí víc a jednak jeho nákupní vozík zaplní i hromada nezdravých pochutin, jež pro něj představují okamžitou odměnu.

problémům. Zkrátka si mohou uvědomovat, jak je život obtížný, jak je těžké dělat kariéru, vychovat děti, být úspěšný... Většina z nás takový pohled nevnímá nebo nás to nedemotivuje, abychom se o něco snažili.

■ **Jak moc rozhodování člověka ovlivňuje jeho role ve společnosti?**

Od primátů nás nejvíce odlišuje schopnost žít v mnohem větších skupinách. Zřejmě proto, že máme – v poměru ke zbytku mozku – největší neokortex. To je nejmladší část našeho mozku, zodpovědná například za rozhodování. A ukázalo se, že čím je tento poměr u různých primátů větší, tím větší jsou skupiny, v nichž žijí. Produktem většího neokortexu jsou pak společenské normy, které určují jakási pravidla souži-

kažlivé třeba zívání, smích, chmury, proto se rozpláceme při romantickém filmu. A proto nám také nedělá dobře, když někdo druhý trpí, a abychom se toho špatného pocitu zbavili, snažíme se mu pomoci. To vše se vyvinulo v našem mozku kvůli tomu, abychom lépe spolupracovali, neboť člověk sám by v pradávnou v divočině nepřežil, pozn. red.) V tomto jsou lidé fakt dobří, a proto také společenské normy fungují. Zkrátka víme takové to „nečiň druhým, co nechceš, aby činili tobě“. To je důležité, protože díky tomu jsme schopni dodržovat pravidla. A zároveň víme, že pokud je nedodržujeme, společnost nás potrestá. Jenom proto, aby se dodržovaly normy. (I to máme vrozené a evoluční důvod je stejný – spolupráce. Protože ta se při nedodržování pravidel rozpadá, což kdysi ohrožovalo život celé pravěké tlupy. Býval za to tehdy nejhorší trest – vyhnání z tlupy, což v té době znamenalo téměř jistou smrt, pozn. red.)

■ **Existují pokusy, jak je možné účinně ovlivnit nějaká rozhodování ve veřejném prostoru?**

Ve Velké Británii měli například problém s přílišným předepisováním antibiotik. Zkoušeli, jak lékaře motivovat, aby jich nepředepisovali tolik. A tak posílali dopisy. Jedna skupina doktorů tam měla napsáno, že jejich ordinace předepisuje o 20 % víc antibiotik než průměrný lékař v okolí. A pak zjišťovali, jak na to zareagovali ve srovnání s lékaři, kteří dostali jen nějaký informační leták. A zjistili, že ti, jimž se zdůraznila

## „Negativní zprávy si pamatujeme hůře.“

tí. Zatímco šimpanzi jsou už nedlouho po narození schopni sami přežít, vývoj u lidí trvá podstatně déle. Hodně důležité je, že jsme pak schopni vcítit se do druhých lidí nebo si představovat, co prožívají v reakci na to, co udělám. Nebo ještě o úroveň výš – že si uvědomujeme, co budeme prožívat, když jim něco uděláme. (Mohou za to „zrcadlicí neurony“ v našem mozku, jež „kopírují“ emoce lidí v našem okolí, abychom se do jejich pocitů dokázali vcítit. Proto je na-

Šimpanz je náš nejbližší příbuzný. Můžeme u něj vysledovat i „lidské“ aspekty chování, jako je například starost o své blízké, dělení se o potravu, léčba pomocí bylin, výroba a používání jednoduchých nástrojů či schopnost učit se. Většina šimpanzích tlup má 20 až 50 členů. Na rozdíl od šimpanzů člověk dokáže žít v daleko větších společenstvích. Podle Vojtěcha Zíky za to „může“ velký neokortex, tedy nejmladší část našeho mozku, zodpovědná například za rozhodování.



ta norma, předepisování antibiotik výrazně snížili.

### ■ Který z výzkumů oslnil svět, a pak se ukázalo, že nefunguje?

Velmi známý je experiment s desaterem přikázání, který se prováděl někdy před patnácti lety na jedné americké univerzitě. Studenti měli nahlásit, jak dobře splnili jednoduchý úkol – a čím lépe si vedli, tím větší finanční odměnu dostali. U části studentů se však nekontrolovalo, zda říkají pravdu nebo ne. Ti tak měli příležitost podvádět. A tato skupina skutečně hlásila lepší výsledky. Před začátkem studie si polovina studentů přečetla desatero přikázání a ukázalo se, že pak v průměru podváděli méně než ti, co si ho nepřečetli... Protože se ale v oblasti psychologických výzkumů občas provádějí replikace, kdy se vezme nějaká starší studie a zkusí se udělat úplně stejně znova, kolegové začali zkoumat i tento experiment. Replikace se dělala asi na 50 místech po světě a efekt desatera se vůbec neprokázal. Proč? Těžko říct. Autor původního experimentu má ale ještě jiné práce, jež byly ve své době slavné, a dnes jsou přinejmenším sporné. To je stinná stránka výzkumu. Lidé možná mají tendenci dívat se na akademický svět jinak než na svět byznysu, jenže i tam pracují lidé, kteří se snaží být úspěšní a jsou kvůli tomu ochotni podvádět.

### ■ Znáte pokus, kdy se do místnosti dávaly různé fotografie a zjišťovalo se, jak ovlivňují rozhodování lidí?

▼ Síla davu potlačuje individuální rozhodování a jednání, člověk ztrácí vědomí sebe sama a s tím spojený smysl pro zodpovědnost. Naopak se podvědomě přizpůsobuje ostatním. Velikost davu v něm navíc vyvolává pocit nepřemožitelné síly a euforie. I distingovaný univerzitní profesor se proto v davu fotbalových fanoušků může proměnit v někoho úplně jiného.

V tom pokusu byla veřejná kuchyňka a v ní kávovar. Káva byla zadarmo, ale pokud chtěl někdo použít mléko z lednice, měl za něj dát dobrovolný příspěvek na nákup dalšího. Každý týden byla v kuchyňce na skřínce nalepená jiná fotografie – buď příroda, nebo výřez lidských očí. A když tam byly oči, lidé dávali peněz víc. A pokud ty oči byly opravdu našťavané, částky byly úplně nejvyšší. Vysvětlení? Když má člověk pocit, že ho někdo pozoruje, má větší tendenci být v souladu s normami nebo dělat to, co si myslí, že se od něj očekává. A je samozřejmě velký rozdíl v tom, co člověk dělá v soukromí a na veřejnosti.

## „Když je někde symbol oka, chováme se lépe.“

### ■ Zkoušelo se při nějakém experimentu, jak moc ovlivňuje jednotlivce chování většiny?

Americký sociální psycholog Solomon Asch v 50. letech prováděl studie, jež jsou označovány jako Aschův test konformity. V zásadě šlo o to, že studenti porovnávali velikosti čar na sérii kartiček. Ukázali jim tři různé dlouhé čáry, které měli studentům porovnat se čtvrtou čárou. Ta byla stejně dlouhá jako jedna z těch tří čar. A ptali se, která čára z těch tří je stejně dlouhá jako ta čtvrtá. Když studenti odpovídali

sami, určili čáru všichni správně, protože to bylo na první pohled patrné. Jenže pak se odpovídalo ve skupinách. Studenti spolu pracovníci byli předem instruováni, aby všichni odpověděli špatně. A poslední ze všech skupin odpovídal vždy student, který o téhle dohodě nevěděl. Všichni před ním označili za stejně dlouhou čáru tu, jež byla očividně jiná. A velká část studentů, co odpovídali jako poslední, označila potom také tu špatnou čáru. I kdyby museli vidět, že to tak není. Zkrátka chtějí být konformní se skupinou, která odpovídala jednotně. (Pod vlivem skupinového tlaku neudělalo chybu jen 25 % účastníků. Většina z těch, kteří odpověděli špatně, později v rozhovoru s Aschem přiznala, že si odpovědím spolupracovníků nevěřili, a nechtěli být považováni za „divné“. Jen několik studentů řeklo, že chybnému méně než většiny skutečně uvěřili, pozn. red.)

### ■ Jak moc může být rozhodování ve skupině ovlivněno silným vůdcem a jeho názorem?

Existuje podobný koncept, který se nazývá skupinové myšlení. Dejme tomu, že na poradě má většina lidí nějaký názor a jeden člověk ho nesdílí. Přesto mlčí, protože třeba nechce vyvolávat spory. A pak se může ukázat, že kdyby se ozval, třeba by nedošlo k nějakému problému. Nebo jistě tam lídr, jenž má nějaký názor, a všichni ostatní, i když si třeba myslí něco jiného, s ním nechtějí jít do konfliktu. Mají tendenci souhlasit s lídrem. Proto se říká, že když se o něčem důležitém hlasuje, mělo by se to provést tajně. Hodit někde anonymně svoji je vyjádření.

### ■ Prožívají mladí lidé krizi v rozhodování? Vzhledem k tomu, jaké množství informací, a k tomu často protichůdných, dnes díky internetu a sociálním sítím mají?

Řekl bych, že nejde ani tak o množství informací, ale o přemíru možností. Obecně pokud mají lidé moc možností, neumějí si vybrat. I mně osobně nejvíc vyhovuje restaurace, kde mají v poledním menu pouze dvě nebo tři jídla. To si vyberu hned, kdežto u menu na pět stránek mi to vždycky trvá 20 minut. Než se rozhodnu, co mi udělá radost, kolik co stojí, a srovnám to s ostatními jídlami. A jsme zase u té únavy z rozhodování...

Lubor Černohlávek

