

KAPITOLA PRVNÍ, VE KTERÉ NA SCÉNU VEJDE NEJISTOTA

Tomáš Füst a Halina Šimková

“Although our intellect always longs for clarity and certainty, our nature often finds uncertainty fascinating.”

Karl Von Clausewitz

1.1 Rychlé myšlení spěje k ukvapeným závěrům

Celý život děláme nějaká rozhodnutí. Co si dát k snídani? Jakou školu si vybrat? Koho si vzít za manželku? Jaké auto si koupit? Samotné rozhodnutí však bývá pouze posledním krokem v posloupnosti: sběr dat – úsudek – predikce – rozhodnutí. Tato posloupnost nás provází milióny let a formovala naše myšlení. V dobách minulých šlo totiž při rozhodování o život mnohem častěji než dnes, jako třeba v tomto příkladu:

- Sběr dat: Slyším nějaké šustnutí v houští.
- Usuzování: Je to medvěd, nebo není?
- Pokus o predikci: Když začnu utíkat, dohoní mě? Nebo mám radši dělat mrtvého a on si mě nevšimne? Jak je pravděpodobné, že ho přeperu?
- Finální rozhodnutí: Rychle pryč – utíkám!

Všude kolem sebe vidíme potomky vítězů těchto každodenních soutěží v rozhodování. Kdo byl v této disciplíně lepší než ostatní, přežil a předal tuto svoji schopnost (ať už geneticky, výchovou či psaním knih, jak to děláme my) dalším generacím. Takto z nás evoluce postupně udělala skutečné mistry v rozhodování.

Co ale znamená být v rozhodování lepší než ostatní? V minulosti to skoro vždy znamenalo **velmi rychle** udělat rozhodnutí, které možná není dokonalé, ale není úplně špatné. V kontextu předchozího příkladu by to znamenalo začít včas utíkat přibližně opačným směrem, než odkud přišlo to podezřelé šustnutí. Rychlost byla rozhodně preferovaná před úplnou správností. Nijak neškodilo utéct, pokud v houští šramotila veverka. Pokud to ale skutečně byl medvěd, trestala evoluce pomalé či zásadně špatné rozhodnutí nemilosrdně. Ještě dnes máme i v západní civilizaci možnost vidět tento evoluční selekční princip v jeho drsné podobě, třeba když čas od času zahyne některý nebohý

návštěvník ZOO při pokusu vlézt do výběhu a pohladit si na pohled miloučkého ledního medvěda. Takto se vyvinul systém, kterému Daniel Kahneman s Amosem Tverskym říká „**rychlé myšlení**“.¹ Mozek v tomto režimu myšlení je automat na rychlý skok k rozhodnutí či závěru. V režimu rychlého myšlení se mozek netrápí výpočtem pravděpodobností a zvažováním nákladů a přínosů možných variant rozhodnutí. Rychlost vítězí nad přesností.

Rychlé myšlení je automatický, emocemi a stereotypy řízený nevědomý proces, který „běží na pozadí“ v našem mozku a neustále nám nabízí odpovědi na otázky, na které ani nevíme, že se ptáme. Rychlé myšlení umí říct, že tento objekt je blíže než jiný, lokalizovat zdroj zvuku, ale třeba i sečíst 2+2, řídit auto na prázdné silnici a tak dále. Rychlé myšlení nás nestojí vědomé úsilí a je obtížné, ne-li nemožné je vypnout.

Rychlé myšlení je pevně svázáno se silným hnacím motorem, který nás nutí okamžitě realizovat rozhodnutí, jehož jsme dosáhli. Tímto motorem jsou naše emoce. Říká rychlé myšlení „utíkej“? Pak pocítíme strach. Říká „bojuj“? Pocítíme hněv. Lze se na to ale podívat i obráceně: Je nějaký náš úsudek (třeba ohledně jaderné energetiky, očkování, sociálních dávek, národnostních menšin či imigrace) svázán s emocemi? Pak je nepochybně produktem rychlého myšlení.

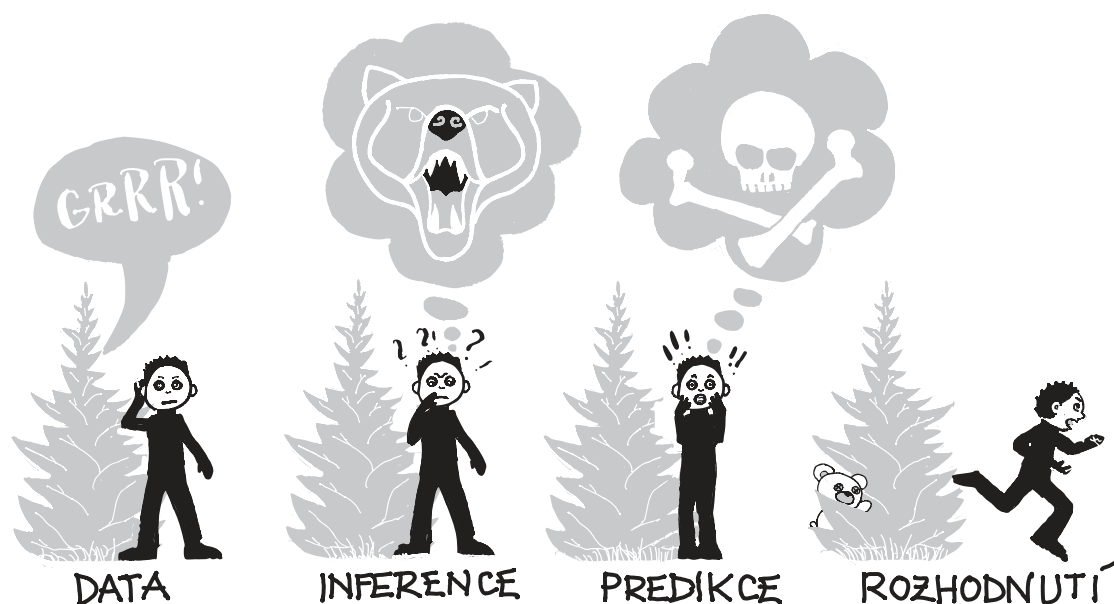
V režimu rychlého myšlení používáme ke skoku k rozhodnutí různé zkratky, berličky a schémata, kterým souhrnně říkáme **heuristiky**. Detailní porozumění jejich mechanismům patří k nutné intelektuální výbavě každého, na jehož rozhodnutích záleží – těžko najít lepší příklad než soudce, znalce či vyšetřovatele. Není smyslem tohoto textu duplikovat vynikající pojednání o heuristikách rychlého myšlení, které lze najít v literatuře.² Je ale třeba mít neustále na paměti, že v režimu rychlého myšlení vede cesta od dat k rozhodnutí skrze emoce a heuristiky, a nikoliv skrze výpočty pravděpodobností a vážení nákladů a výnosů různých variant rozhodnutí.

¹ Kahneman, D. (2012). *Myšlení, rychlé a pomalé*. Jan Melvil Publishing.

² Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.

Kahneman, D. (2012). *Myšlení, rychlé a pomalé*. Jan Melvil Publishing.

Gigerenzer, G. E., Hertwig, R. E., & Pachur, T. E. (2011). *Heuristics: The foundations of adaptive behavior*. Oxford University Press.



Heuristika je souhrnný název pro různé zkratky, schémata, předsudky a berličky, které používá rychlé myšlení ve svých skocích k závěrům. Heuristika dostupnosti vás například nabádá považovat za pravděpodobnější ty jevy, jejichž příklady si lehce vybavíte. Což o to, většinou je to rozumné, ale zdaleka ne vždy. A přesně toto je společné všem heuristikám – ve většině případů vám rychle nabídnou řešení, které není úplně dobré, ale není ani úplně špatné.

1.2 Pro nejistotu není místo

Data, která míváme při rozhodování k dispozici, mají často jedno společné: jsou kusá, nedostatečná a nezřídka i rozporná, přičemž na pořízení lepších, bohatších a spolehlivějších není čas, nebo to ani neumíme (ať už v danou chvíli, nebo obecně). Šustí něco za keřem, ale není slyšet charakteristické tiiché mručení? Možná je to jen veverka, možná ale medvěd, který má zrovna plnou tlamu veverky. Lepší data bychom získali nakouknutím za keř, jenže tím bychom na sebe případného medvěda upozornili a zároveň se připravili o potřebný časový náskok. Nezbyvá než udělat **rozhodnutí v nejistotě**.

Rychlému myšlení je ale **nejistota** na obtíž. I kdybychom v rámci usuzování a predikce správně kvantifikovali pravděpodobnosti všech možností, stejně se nakonec musíme pro jednu z nich rozhodnout. Heuristika nám

ji ovšem nabídne mnohem rychleji a – jak jsme viděli – většinou vůbec ne špatně. Je tedy logické, že v režimu rychlého myšlení odsouváme nejistotu do pozadí. I pokud jsme si jí vědomi (což rozhodně není často), nijak systematicky s ní nepracujeme, nesnažíme se ji změřit, a tím pádem máme tendenci její vliv podceňovat. Vzhledem k tomu, že rychlé myšlení je založeno na emocích, lze možná takto vysvětlit, proč u mnoha lidí nejistota vytváří přímo emocionální tíseň, která může vyústit v pocity úzkosti, strachu, nebo i k somatickým projevům.

K systematickému podceňování nejistoty však vedou minimálně další dva faktory. Ačkoliv všichni víme, že budoucnost je nejistá a lidský život plný překvapení, po dlouhá staletí měla nejistota vstup zakázán do přírodních a technických věd. Byla totiž fundamentálně nekompatibilní s myšlenkou Všemohoucího. Dodnes si mnozí představují Vesmír jakožto umně sestavený stroj, který běží dle deterministických přírodních zákonů, jež zvolna objevujeme. V této představě nemá nejistota žádné místo, a pokud ano, tak jen jako absence znalosti příslušných zákonů přírody. Ještě na začátku dvacátého století Albert Einstein odmítavě prohlašoval, že „Bůh nehraje v kostky“,³ když byl konfrontován se zásadní rolí neurčitosti ve světě kvantové teorie. Během vědeckého a technického rozvoje 17.–19. století se s nejistotou příliš nepočítalo. Pravděpodobnost – která je vlastně jen způsobem, jak vyjádřit míru nejistoty – byla doménou spíše hazardních hráčů než seriózních vědců a filozofů, s několika důležitými výjimkami, jako byli pánové Jacob Bernoulli, Pierre Simon Laplace nebo Thomas Bayes.

³ Born, M., Born, H., Born, I., & Einstein, A. (1971). *The Born-Einstein Letters: Correspondence Between Albert Einstein and Max and Hedwig Born from 1916 to 1955*. Walker.