

(11)

Ukotvení

Jednou jsme s Amosem zmanipulovali kolo štěstí. Mělo na sobě značky od 0 do 100, ale my jsme ho upravili tak, aby zastavovalo jen na hodnotách 10 a 65. Jako účastníky našeho experimentu jsme najali studenty Oregonské univerzity. Jeden z nás se postavil před malou skupinku studentů, roztočil kolo štěstí a studenti dostali pokyn, aby zapsali číslo, na kterém se kolo zastaví (což bylo samozřejmě buď 10, nebo 65). Pak jsme jim položili dvě otázky:

Je procento afrických států v rámci členských zemí OSN větší, nebo menší než číslo, které jste právě zapsali?

Jak byste nejlépe odhadli procento afrických států v OSN?

Jistě souhlasíte, že zatočení kolem štěstí – dokonce ani zmanipulováním – nemůže přinést užitečné informace o čemkoliv, a účastníci v našem experimentu ho měli jednoduše ignorovat. Ale oni ho neignorovali. Průměrný odhad těch, kteří viděli číslo 10, byl 25 %, a odhad těch, kteří viděli číslo 65, byl 45 %.

Jev, kterým jsme se v této studii zabývali, je v reálném světě tak běžný a tak důležitý, že možná znáte jeho jméno – *efekt ukotvení*. Dochází k němu tehdy, když lidé uvažují o konkrétní hodnotě neznámého množství předtím, než tuto hodnotu odhadují. To, co se děje, patří k nejspolehlivějším a nejmasivnějším výsledkům experimentální psychologie: odhadly

se pohybují poblíž čísla, o kterém lidé uvažovali – odtud výraz „kotva“. Když se vás někdo zeptal, jestli Gándhí měl v době své smrti více než 114 let, a pak byste měli odhadnout, jakého věku se dožil, určitě řeknete vyšší číslo, než kdyby v „kovtvicí“ otázce zazněl věk smrti 35 let. Když uvažujete, kolik byste měli zaplatit za nějaký dům, budete ovlivněni požadovanou cenou. Stejný dům se vám bude jevit hodnotnější, pokud bude ceníková cena vysoká, než kdyby byla nízká – a to i když budete pevně rozhodnuti nenechat se tímto číslem ovlivnit. Tak bychom mohli pokračovat, seznam efektů ukotvení nemá konce. Jakékoliv číslo, na které máte mysllet jako na možné řešení nějakého odhadu, bude mít při provádění vlastního odhadu kovtvicí účinek.

Nebyli jsme prvními, kdo efekt ukotvení zaznamenal, ale naše experimenty přinesly první demonstraci jeho absurdity: lidský úsudek lze ovlivnit i zjevně nesmyslným číslem. Neexistovala možnost, jak vysvětlit kovtvicí efekt kola štěstí nějak racionálně. Publikovali jsme s Amosem výsledky experimentu v článku pro časopis *Science* a tento experiment patří mezi velmi známé a často citované práce.

Objevil se však jeden problém: zcela jsme se s Amosem neshodli na psychologii efektu ukotvení. On zastrádal jednu interpretaci, mně se více líbila jiná, a nikdy jsme nenašli způsob, jak tento spor urovnat. Problém se nakonec vyřešil o několik desetiletí později díky úsilí mnoha dalších experimentátorů. Dnes je jasné, že jsme měli pravdu oba – já i Amos. Efekt ukotvení totiž produkují dva různé mechanismy, které odpovídají našim dvěma popisovaným systémům. Existuje forma ukotvení, která se děje v rámci záměrného procesu přizpůsobení – a to je činnost Systému 2. A pak existuje ukotvení, které nastává jako důsledek primingu, což je automatický projev Systému 1.

UKOTVENÍ JAKO ZPŮSOB PŘIZPŮSOBENÍ ODHADU

Amos preferoval myšlenku, že strategie pro odhadování nejistých množství funguje jako heuristika přizpůsobení na bázi kotvy: začnete u „kovtvicího“ čísla, zhodnotíte, jestli je příliš velké nebo příliš malé, a postupně svůj odhad přizpůsobujete tak, že se mentálně „vzdalujete od kotvy“. Je typické, že proces přizpůsobování skončí příliš brzy, protože lidé zastaví, když už si nejsou jisti, že by se měli od kotvy vzdálit ještě dál. Dekády po naší neshodě a léta po Amosově smrti nabídlý důkaz o tomto mechanismu nezávisle na sobě dvě skupiny vedle psychology, kteří s Amosem v počátcích své

karriéry spolupracovali: byl to Eldar Shafr a Tom Gilovich s jejich vlastními studenty – tedy již Amosovými intelektuálními vnuky!

Abyste si udělali představu, jak mechanismus funguje, vezměte si papír a nakreslete od dolního okraje papíru směrem nahoru čáru o délce 6 cm – ale bez pravítka. Pak vezměte další papír a začněte nahoře kreslit čáru směrem dolů až do vzdálenosti 6 cm od dolního okraje. Teď „čáry“ porovnejte. Existuje dost velká pravděpodobnost, že váš první odhad 6 cm byl menší než druhý. Důvodem je to, že nevíte přesně, jak taková čára vypadá, existuje tu určitý rozsah nejistoty. Když začínáte kreslit odspoda, zastavíte blíže spodní části „regionu nejistoty“, zatímco když kreslíte odshora, zastavíte zase dříve na začátku tohoto regionu, tedy výše. Robyn LeBoeuf a Eldar Shafr našli řadu příkladů tohoto mechanismu v každodenním životě. Pomocí nedostatečného přízpůsobení lze elegantně vysvětlit, proč po sjezdu z dálnice do městských ulic jedete tak rychle, zejména když se s někým při řízení bavíte. Nedostatečné přízpůsobení je i zdrojem napětí mezi rodiči a jejich dospívajícími dětmi, které si v pokoji s oblibou pouštějí hudbu pořádně nahlas. LeBoeuf a Sharif poznamenávají, že „dítě, které v dobrém úmyslu ztiší velmi hlasitou hudbu, aby vyhovělo požadavku rodičů dát to na „rozumnou“ hlasitost, většinou neposune hlasitost dostatečně daleko od vysoké kotvy a nabyde dojmu, že jeho snaha o kompromis nebyla oceňena.“ Jak řídit, tak dítě se záměrně posunou od kotvy směrem dolů, ale ani jeden z nich nedokáže přízpůsobení udělat v dostatečné míře.

Teď uvažujte nad těmito otázkami:

Kdy se stal George Washington prezidentem?

Jaká je teplota bodu varu na Mount Everestu?

První věc, která se strane, když uvažujete nad těmito otázkami, je to, že se vám v mysli objeví nějaká „kovra“ a vy víte jednak to, že kovra není správným údajem, a jednak to, kterým směrem máte hledat správnou odpověď. Víte hned, že George Washington se stal prezidentem někdy po roce 1776, kdy byla vyhlášena nezávislost USA, a také víte, že bod varu na vrchol Mount Everestu bude nižší než běžných 100 °C. Tyto výchoví údaje musíte upravit správným směrem, tedy najít argumenty, abyste se od kotvy oddálili. Podobně jako v případě čar pravděpodobně zastavíte, když už si nebudete jisti, zda máte pokračovat – na nejbližším okraji regionu nejistoty.

Nick Epley a Tom Gilovich našli důkaz, že přízpůsobení je záměrným pokusem najít důvody oddálit se od kotvy: lidé, kteří měli zakroutit hlavou,

když uslyší kotvu (jako kdyby ji odmítali), se od kotvy vzdálili více, zatímco lidé, kteří měli kývat hlavou (jako by na souhlas s kotvou), se drželi u kotvy blíže. Epley a Gilovich také potvrdili, že přízpůsobení je operace vyžadující úsilí. Účastníci pokusů prováděli menší přízpůsobení (vzdalovali se od kotvy méně), když měli vyčerpané duševní zdroje – buď tím, že měli paměť zatíženou čísly, nebo tím, že byli mírně pod vlivem alkoholu. Za nedostatečné přízpůsobení může oslabený nebo líný Systém 2.

Nyní tedy víme, že Amos měl pravdu minimálně pro některé případy ukotvení, které zahrnovaly záměrné přízpůsobování provádně Systémem 2 ve specifikovaném směru dál od kotvy.

UKOTVENÍ JAKO EFEKT PRIMINGU

Když jsme s Amosem diskutovali o ukotvení, souhlasil jsem, že někdy dochází k přízpůsobování odhadu, ale něco mi na tom pořád nesešlo. Přízpůsobování je záměrná vědomá činnost, ale ve většině případů ukotvení neexistuje odpovídající subjektivní prožitek. Uvažujte tyto dvě otázky:

Měl Gándhi více nebo méně než 144 let, když zemřel?

Jak starý byl Gándhi, když zemřel?

Vytvořili jste svůj odhad tak, že byste ho přízpůsobovali od čísla 144 směrem dolů? Pravděpodobně ne, ale toto absurdně vysoké číslo přesto váš odhad ovlivnilo. Já jsem měl tušení, že ukotvení je spíš případ sugescce. Toto slovo používáme, když nás někdo přiměje něco vidět, slyšet nebo cítit pouze tím, že nám to „vnese“ do mysli. Například otázka „Necítíš v levé noze lehké brnění?“ u řady lidí vzbudí dojem, že je levá noha opravdu nějak pobolívá.

Amos měl v porovnání se mnou konzervativnější postoj k „tušením“ na vědeckém poli a korektně poukazoval na to, že „tušení sugescce“ nám nepomůže ukotvení pochopit. Musel jsem uznat, že má pravdu, ale nikdy jsem se nestral nadšeným zastáncem myšlenky, že nedostatečné přízpůsobení je výhradním důvodem efektu ukotvení. Ve snaze lépe ukotvení pochopit jsme podnikli ještě mnoho dalších experimentů, ale ty nevedly k žádným přesvědčivým výsledkům a nakonec jsme se vzdali úmyslu, že na toto téma ještě něco dalšího napíšeme.

Záhada, kterou jsme nedořešili, už dnes vyřešená je, protože koncept sugescce již není ničím obskurním: sugescce je efekt primingu, kdy se

selektivně vyvolávají kompatibilní důkazy. Ani chvíli jste nevěřili, že by Gándhí žil 144 let, ale váš stroj na asociace meziím stačil vygenerovat dojem velmi staré osoby. V rámci chápání vět se Systém 1 snaží tyto věty učinit pravdivými, a při selektivní aktivaci kompatibilních myšlenek produkuje řadu systematických chyb, kvůli kterým jsme pak důvěřiví a máme sklony příliš silně věřit čemukoliv, v co věříme. Dnes již je jasné, proč jsme si s Amosenem neuvědomili, že existují dva typy ukrotvení: výzkumné metody a teoretické koncepty, které by k tomu byly zapotřebí, tehdy ještě neexistovaly. Vznikly až později, vytvořili je jiní lidé. Proces, který se podobá sugesci, skutečně funguje v mnoha situacích: Systém 1 dělá, co může, aby vytvořil svět, ve kterém je kotva pravdivým číslem. Jde o jeden z projevů asociální koherence, kterou jsem popisoval v první části knihy.

Němečtí psychologové Thomas Mussweiler a Fritz Strack provedli ve lice zajímavou demonstraci role asociální koherence při ukrotvení. V jednom experimentu položili účastníkům kotvící otázku ohledně teploty: „Je střední roční teplota v Německu vyšší nebo nižší než 20 °C?“ nebo „Je střední roční teplota v Německu vyšší nebo nižší než 5 °C?“

Pak se účastníkům krátce zobrazovala slova, která měli rozpoznávat. Experimentátoři zjistili, že po otázce s 20 °C lidé snáze rozpoznávali „letní“ slova (např. slunce nebo pláž) a po otázce s 5 °C rozpoznávali lépe „zimní“ slova (např. mráz nebo lyže). Ukrotvení zde vysvětluje selektivní aktivace kompatibilních vzpomínek: vysoké, resp. nízké údaje aktivují v paměti různé sady myšlenek. Vlastní odhady ročních teplot čerpají z těchto zkreslených vzorků myšlenek, a jsou proto také zkresleny. V další studii podobného rázu byli účastníci dotazováni na průměrnou cenu německých aut. Vysoká kotva způsobila priming, tzn. selektivně aktivovala značky luxusních značek (Mercedes, Audi), zatímco nízká kotva aktivovala značky spojené s masovým trhem (Volkswagen). Již dříve jsme viděli, že priming má tendenci vyvolávat informace, které jsou s ním kompatibilní. Sugesci a ukrotvení lze oboje vysvětlit pomocí stejné automatické činnosti Systému 1. I když jsem v té době nevěděl, jak to dokázat, mé tušení o souvislosti mezi ukrotvením a sugescí se ukázalo správné.

INDEX UKROTVENÍ

Mnoho psychologických jevů lze prokázat experimentálně, ale jen málokteré lze skutečně měřit. Efekt ukrotvení patří k těmto výjimkám. Ukrotvení lze opravdu měřit a jde o efekt pozoruhodně výrazný. V moderním vědeckém

muzeu San Francisco Exploratorium měli vybraní návštěvníci odpovědět na dvě otázky:

Je výška nejvyšší sekvoje na světě větší nebo menší než 360 m?

Kolik odhadujete, že měří nejvyšší sekvoj na světě?

V tomto experimentu byla „vysokou kotvou“ výška 360 m. Další účastníci pokusu měli v první otázce „nízkou kotvu“ – výšku 55 m. Rozdíl mezi těmito dvěma kotvami činil 305 m. Podle očekávání obě skupiny vyprodukovaly velmi odlišné průměrné odhady: 253 m a 85 m. Rozdíl mezi nimi činil 168 m. Index ukrotvení je jednoduše poměr těchto dvou rozdílů (168/305) vyjádřený v procentech: 55 %. Pokud by všichni lidé k odhadu slepě použili kotvu, měl by index hodnotu 100 %, obdobně kdyby lidé kotvu úplně ignorovali, měl by hodnotu 0 %. Hodnota 55 %, která byla zaznamenána v tomto experimentu, je dost typická. Podobné hodnoty byly naměřeny v řadě dalších zkoumaných situací.

Efekt ukrotvení však nelze považovat za laboratorní kuriozitu, stejně silně se může projevit v reálném světě. V experimentu prováděném před několika lety měli realitní agenti ohodnotit cenu domu, který byl skutečně na trhu. Navštívili dům a prostudovali obsáhlý leták s informacemi, který uváděl i cenu požadovanou prodávajícím. Polovina agentů měla v letáku požadovanou cenu, která byla podstatně vyšší než ceníková cena domu, druhá polovina viděla v letáku cenu podstatně nižší. Každý agent pak prezentoval svůj názor na rozumnou kupní cenu domu a dále na nejnižší cenu, za kterou by souhlasil s prodejem domu, kdyby byl jeho vlastním. Agenti také byli dotázáni, jaké faktory ovlivnily jejich úsudek. Bylo zajímavé, že požadovaná cena mezi těmito faktory nezazněla; agenti byli pyšní na svoji schopnost ji ignorovat. Trvali na tom, že uvedená cena neměla na jejich odpovědi vliv, ale myšlili si: efekt ukrotvení činil 41 %. Profesionálové tedy byli skoro stejně náchylní účinku ukrotvení, jako byli studenti obchodní akademie bez jakýchkoliv zkušeností s nemovitostmi, u nichž byl ve stejné modelové situaci naměřen efekt ukrotvení ve výši 48 %. Jediným rozdílem mezi oběma skupinami bylo to, že studenti připustili, že byli kotvou (požadovanou cenou) ovlivněni, kdežto profesionálové tento vliv odmítali.

Výrazné účinky ukrotvení můžeme najít v rozhodnutích, která se týkají peněz, například když se lidé rozhodují, kolik přispějí na nějakou věc. Abychom demonstrovali tento účinek, informovali jsme účastníky

studie v Exploratoriu o ekologické katastrofě způsobené ropným tankerem v Tichém oceánu a ptali jsme se jich na ochotu přispívat ročním příspěvkem „na záchranu 50 000 mořských ptáků na pobřeží Tichého oceánu před malými pobřežními ropnými skvrnami, dokud nebudou nalezeny způsoby, jak skvrnám zabránit, nebo dokud nebude na vlastníkovi tankeru požadováno, aby za tuto operaci zaplatil.“ Otázka vyžadovala porovnání intenzit: v podstatě měli respondenti zjistit výši peněžní částky, která odpovídá intenzitě jejich pocitů o kritické situaci mořských ptáků. Některým návštěvníkům byla nejprve položena korvici otázka, například „Byli byste ochotni zaplatit 5 \$...“, a teprve pak dostali přímou otázku na to, kolik by přispěli.

Když přímé otázky nepředcházela korva, návštěvníci Exploratoria, což jsou většinou lidé vnímaví k ochraně životního prostředí, uvedli, že by byli ochotni platit v průměru 64 \$. Když byla korvici částka 5 \$, příspěvek činil v průměru jen 20 \$. Když se korva zvedla na poněkud přemístěných 400 \$, ochota platit se zvýšila na průměrných 143 \$.

Rozdíl mezi vysokou korvou a nízkou korvou tedy činil 123 \$. Efekt ukrovení byl něco přes 30 %, což naznačuje, že zvýšení původního požadavku o 100 \$ přineslo výnos ve výši 30 \$ v průměrné ochotě platit.

V řadě dalších studií odhadli a ochoty platit experimentátoři dospěli k podobným nebo i větším indexům ukrovení. Například obyvatel ve francouzském Marseilles, značně znečištěném regionu, se ptali, jaké zvýšení životních nákladů by akceptovali, kdyby mohli žít v méně znečištěném regionu. Efekt ukrovení v této studii činil přes 50 %. Účinky ukrovení jsou dobře viditelné v různých e-shopech, kde se stejná položka nabízí za odlišnou „kupujte nyní“ cenu. Na uměleckých aukcích bývá odhad znalce také korvou, která ovlivňuje první nabídku.

Existují situace, ve kterých se ukrovení jeví jako racionální přístup. Nakonec je celkem normální, že když se lidem položí obtížná otázka, chytají se každého stěbla – a korva je přijatelné stěblo. Kdybyste o stromech v Kalifornii nevěděli skoro vůbec nic a dostali otázku, zda může být sekvoj vyšší než 360 metrů, možná byste si vyvodili, že toto číslo nebude daleko od pravdy. Otázku vymyslel někdo, kdo zná správnou výšku, tak je možná korva užitečnou nápovědou. Ke klíčovým poznatkům výzkumu efektu ukrovení však patří to, že korvy, které jsou zjevně nahodilé, mohou být stejně účinné jako potencionálně informativní korvy. Když jsme jako korvu použili hodnoty z kola štěstí, a na ně se pak vázaly odhady podílu afrických států v rámci členských zemí OSN, dospěli jsme k indexu ukrovení

44 % – což se pohybovalo někde uprostřed rozsahu efektu pozorovaných u korev, které mohly opravdu posloužit jako nápovědy. Efekty ukrovení podobné velikosti byly zaznamenány v experimentech, ve kterých se jako korvy použilo několik posledních číslic z rodného čísla respondenta (odhadoval se například počet lékařů v jejich městě). Závěr je jasný: korvy nemají účinek kvůli tomu, že by lidé věřili, že jim poskytují relevantní informaci.

Slu nahodilých korev se podařilo demonstrovat i poněkud znepokojujícím způsobem. Skupina německých soudců s průměrně více než patnáctiletou zkušeností si měla nejprve přečíst popis ženy, která byla zatčena za krádeže v obchodě. Pak měli hodit párem kostek, které měly upravené těžšíře tak, aby každý hod dal výsledek buď 3 nebo 9. Jakmile se kostky zastavily, měli soudci říci, zda by ženu odsoudili k trestu vězení delšímu nebo kratšímu (v měsících), než číslo, které ukázaly kostky. Nakonec měli soudci specifikovat přesný trest odnětí svobody, který by zloděje udělili. V průměru ti soudci, kteří hodili 9, řekli, že by ji odsoudili na 8 měsíců; ti, kteří hodili 3, uvedli, že by ji odsoudili na 5 měsíců; efekt ukrovení byl 50 %.

POUŽITÍ A ZNEUŽITÍ UKROVENÍ

Nyní byste už neměli mít pochyby, že efekty ukrovení – někdy v důsledku primingu, někdy důsledkem nedostatečného přizpůsobení – existují všude kolem nás. Kvůli psychologickým mechanismům, které ukrovení produkuje, jsme mnohem více ovlivnitelní, než bychom si přáli. A samozřejmě existuje dost lidí, kteří umí naši ovlivnitelnost využít a rádi to udělají.

Ukrovení například vysvětluje, proč v marketingu tak dobře fungují různé zdánlivě nesmyslné tilky. Před několika lety zákazníci v supermarketu v Sioux City ve státě Iowa narazili u regálu s Campbellovými polévkami na promo akci: cena polévky byla dočasně snížena asi o 10 %. Některé dny se u regálu objevil nápis upozorňující **PRODEJ OMEZEN NA 12 KUSŮ NA OSOBU**. Jiné dny nápis uváděl **POČET KUSŮ NA OSOBU BEZ OMEZENÍ**. Během dnů, kdy byl prodej omezen, zákazníci kupovali v průměru 7 plechovek polévky, tedy dvakrát více než ve dnech, kdy byl prodej bez omezení. Ukrovení zde nebylo jediným vysvětlujícím prvkem. Když je něco na přiděl, vyplývá z toho, že zboží z regálů asi brzy zmizí, a zákazníci budou mít nutkání si nakoupit zboží do zásoby. Také již ale víme, že zmínka 12 plechovek jako možný maximální nákup vyprodukuje ukrovení, a to i tehdy, kdyby číslo třeba v ruličce.

Stejnou strategii můžeme vidět v akci při vyjednávání ceny například domu: prodávající udělá první tah – uvede požadovanou cenu. Podobně jako v jiných hrách představuje možnost táhnout jako první značnou výhodu, zejména když se mezi prodávajícím a kupujícím vyjednává o jedné otázce, například ceně. Možná jste zažili vyjednávání na arabských bazarech, kdy počáteční kotva – cena, kterou obchodník požaduje – má na konečnou cenu výrazný vliv. Když jsem učil o vyjednávání, radil jsem studentům toto: pokud se domníváte, že druhá strana přišla s nehoráznou nabídkou, neměli byste odpovědět stejně nehoráznou protinabídkou, čímž se vytvoří propast, která se bude při dalším jednání těžko překonávat. Místo toho je lepší vynutit si novou kotvu: udělat scénu, odejít pryč nebo tím pohrozit, a dát jasně najevo – sobě i druhé straně – že s takovým číslem na stole nebudete v jednání pokračovat.

Psychologové Adam Galinsky a Thomas Mussweiler nabídl ještě rafinovanější způsob, jak odolat při vyjednávání efektu ukotvení. Další vyjednávajícím pokyn, aby vyhledali v paměti a soustředili pozornost na argumenty proti kotvě. Pokyn aktivovat Systém 2 měl úspěch. Účinek ukotvení se například snížil nebo eliminoval, když vyjednávající, který byl na řadě jako druhý, soustředil pozornost na minimální nabídku, kterou by oponent mohl akceptovat, anebo na náklady, které by oponentovi vznikly, kdyby mezi vámi nedošlo k dohodě. Obecně platí, že strategie „vmyslet se do pozice toho druhého“ poskytuje dobrou obranu proti účinku ukotvení, protože neguje zkreslené myšlenky, jež tento efekt vyvolal.

A nakonec si vyzkoušejte působení efektu ukotvení v oblasti veřejných záležitostí: například velikost odškodnění v případech osobní újmy (Zranění apod.). Tyto částky jsou někdy velmi vysoké. Společnosti, které bývají terčem těchto soudních sporů, například nemocnice nebo farmaceutické firmy, dlouhodobě lobbují za to, aby se tímto platbám stanovil nějaký horní limit. Než jste si přečetli tuto kapitolu, možná byste si pomysleli, že nastavení horního limitu pro tato odškodnění může být pro potenciální obžalované společnosti výhodné, ale teď už byste si neměli být tak jistí. Uvažujte o účinku, který by mělo nastavení hranice odškodnění na 1 milion \$. Toto pravidlo by sice vyeliminovalo větší náhrady, ale jako kotva by také posunulo velikost mnoha drobných odškodnění, která by jinak byla mnohem menší. Téměř určitě by z takového nařízení více profitovaly velké společnosti a případy závažných poškození, než malé společnosti a méně závažné případy.

UKOTVENÍ A DVA SYSTÉMY

Účinky náhodných kotev nám mohou vysvětlit mnohé o vztahu mezi Systémem 1 a Systémem 2. Efekty ukotvení se vždy studovaly v úlohách týkajících se úsudku a rozhodnutí, které ve finále provádí Systém 2. Jenže Systém 2 pracuje s daty, která se načtou z paměti v rámci automatické a na vůli nezávislé činnosti Systému 1. Systém 2 je tudíž náchylný zkreslujícímu vlivu kotev, které způsobují, že se snadněji načítají určité informace. Navíc Systém 2 nemá kontrolu nad tímto efektem a ani o něm neví. Účastníci, kteří byli vystaveni nahodilé nebo absurdní kotvě (např. že Gándhí zemřel ve věku 144 let) sebejistě popírali, že by tato zjevně neuzitečná informace mohla ovlivnit jejich odhad, ale myšlili si.

V části věnované zákonu malých čísel jsme viděli, že sdělení, pokud není okamžitě odmítnuto jako lež, bude mít na asociativní systém stejný účinek bez ohledu na jeho spolehlivost. Jádro sdělení je přiběhem, který se zakládá na jakýchkoliv informacích, které jsou k dispozici, i když množství těchto informací je nepatrné a jejich kvalita špatná: princip WYSIATI – co vidíš, je všechno, co je. Když čtete příběh o heroické záchraně zraněného horolezce, jeho účinek na vaši asociativní paměť bude v podstatě stejný, když se jedná o zprávu z novin nebo když se jedná o synopsi nějakého filmu. A ukotvení pochází z této asociativní aktivace. Nezáleží na tom, zda je příběh pravdivý nebo uvěřitelný. Extrémním případem tohoto jevu je silný účinek náhodných kotev, protože náhodná kotva zjevně neposkytuje vůbec žádnou informaci.

V předchozích kapitolách jsem probíral rozmanitost efektu primingu, kdy vaše myšlenky a chování mohou být ovlivněny stimuly, kterým nevěnujete pozornost, dokonce i stimuly, kterých si vůbec nejste vědomi. K hlavním ponaučením plynoucím z výzkumu primingu patří to, že naše myšlenky a naše chování jsou ovlivňovány prostředím daného okamžiku, a to mnohem více, než bychom věděli nebo chtěli. Mnozí lidé efektům primingu nevěří, protože tyto účinky neodpovídají jejich subjektivnímu prožitku. Pro mnoho jiných jsou tyto závěry pobuřující, protože představují ohrožení subjektivního pocitu kontroly a autonomie. Pokud by obsah šestiřice obrazovky na opodál stojícím počítači mohl ovlivnit naši ochotu pomoci neznámému člověku, a my si toho vůbec nebyli vědomi, jak svobodní bychom pak byli? Efekt ukotvení představuje hrozbu v podobném duchu. Kotvy jste si sice vždy vědomi a někdy jí i věnujete pozornost, ale nevíte, jak řídit a omezuje vaše uvažování, protože si neumíte představit, jak byste uvažovali, kdyby kotva měla jinou hodnotu (nebo kdyby

nexistovala). Měli byste však předpokládat, že jakékoli číslo, které se „objeví na stole“, bude na vás mít kovricí účinek, a pokud je v sázce hodně, měli byste mobilizovat svůj Systém 2 a tento účinek se snažit potlačit.

HOVORY O UKOTVENÍ

„Firma, kterou chceme převzít, poslala obchodní plán, včetně plánu obratu, který očekávají. Neměli bychom se tímto číslem nechat ovlivnit. Dáme ho za tím stranou.“

„Plány vycházejí z optimistických scénářů. Pojďme se vyhnout ukotvení na plány, když budeme předpovídat skutečné výsledky. Měli bychom například přemýšlet o možnostech, které by mohly způsobit nesplnění plánu.“

„Naším cílem při jednání bude, abychom je ukotvili na tomto čísle.“

„Musíme dát jasně najevo, že pokud je jejich nabídka takováto, jednání skončí. Nemůžeme začít na této úrovni.“

„Přávníci obžalovaného přišli s nepodloženým posudkem, ve kterém byla zmíněna smyšleně nízká částka škody, a podářilo se jim soudce ukotvit na tomto čísle!“

(12)

Heuristika dostupnosti

Nejproduktivnější rok naší spolupráce (1971–1972) jsme s Amosem strávili v Eugene ve státě Oregon. Byli jsme hostujícími vědeckými pracovníky v Oregonském výzkumném institutu, kde tenkrát působilo několik špičkových odborníků ze všech oblastí psychologie, na kterých jsme pracovali – lidský úsudek, rozhodovací procesy a intuitivní předvídaní. Ke spolupráci nás přizval Paul Slovic, bývalý Amosův spolupráce z Ann Arbor; sídla Michiganské univerzity, a jeho dlouholetý přítel. Paul se intenzivně zabýval výzkumem rizik a směřoval k vedoucí pozici mezi psychology v tomto oboru; toto postavení si pak držel několik desetiletí a nashromáždil v průběhu doby řadu ocenění. Spolu se svou ženou Roz nás Paul uvedl do života v Eugene a brzy jsme dělali to, co ostatní v Eugene – běhali, grilovali na zahradě a brali děti na basketbalové zápasy. Také jsme intenzivně pracovali, prováděli jsme řadu experimentů a napsali jsme naše odborné články o heuristice úsudku. Po nocích jsem psal knihu *Attention and Effort* (Pozornost a úsilí). Byl to hodně nabíový rok.

Jedním z našich projektů byla studie něčeho, co jsme nazvali *heuristika dostupnosti*. Uvažovali jsme o této heuristice, když jsme si položili otázku, co vlastně lidé udělají, když mají odhadnout velikost nebo četnost nějaké kategorie, např. „lidé, kteří se rozvádějí po šedesátce“ nebo „nebezpečně rostliny“. Odpověď byla jasná: člověk si z paměti vyvolá příklady z dané kategorie, a pokud si takové příklady vybaví snadno a rychle, bude posuzovat kategorii jako velkou. Definovali jsme heuristiku dostupnosti jako proces hodnocení četnosti podle „snadnosti, se kterou nám na mysl přijdou příklady“. Tvrzení