

KAPITOLA 11.

Lekce z naší iracionality

**PROČ MÁME POTŘEBU
VŠECHNO TESTOVAT**

Většina z nás ráda slyší, že je objektivní, racionální a logická. Jsme hrdí na „skutečnost“, že se rozhodujeme na základě rozumu. Když chceme investovat peníze, koupit dům, vybrat školu pro děti nebo zvolit druh léčby, věříme, že se rozhodujeme správně.

Někdy je to pravda, ale někdy se také stane, že nás vlastní předpojatost svede na scestí, a to zejména v případech, kdy musíme učinit významné, složité a bolestné rozhodnutí. Dovolte mi to ilustrovat na příběhu z vlastního života. Uvidíte, jak mě má předpojatost dovedla k mylnému rozhodnutí, jehož následky se mi vracejí každý den.

Jak už víte, po nehodě se světlicí jsem byl těžce popálen. Na velké části těla jsem byl spálený do černa, pravá ruka byla místy zasažená až na kost. Když jsem ležel v nemocnici třetí den, přišel za mnou lékař a řekl mi, že pravá ruka je tak nateklá, že se do ní ani nedostává krev. Musejí prý mě okamžitě operovat, jestli nemám o ruku úplně přijít. Doktor měl v ruce tác se spoustou úhledně srovnaných skalpelů. Vysvětlil mi, že bude muset proříznout pokožku, aby se tekutiny dostaly ven. Také mi řekl, že moje srdce a plíce jsou tak slabé, že bude muset udělat operaci bez anestezie.

To, co následovalo, jako by přišlo rovnou ze středověku. Jedna sestra držela mou levou ruku a rameno a druhá celou svou vahou držela dole mou pravou paži. Viděl jsem, jak skalpel protíná mou kůži a pomalu sjíždí od ramene k lokti. Cítil jsem se, jako kdyby mě doktor otvíral tupou, rezavou zahradní motykou. Bolest to byla nepředstavitelná. Myslel jsem, že z toho umřu. Pak to přišlo podruhé – tentokrát od lokte k zápěstí.

Řval jsem a prosil doktora, aby přestal. „Vy mě zabijete,“ křičel jsem. Ale ať jsem žadonil, jak jsem chtěl, lékař nezastavil. „Já už to nevydržím,“ opakoval jsem znovu a znovu. Ale jedinou odpovědí bylo, že mě drželi ještě pevněji. Nemohl jsem s tím nic dělat.

Konečně mi doktor řekl, že už to brzy bude hotové. Poradil mi, jak si mám usnadnit čekání na konec mučení: mám prý počítat. Řekl mi, abych počítal od jedné do deseti, a to tak pomalu, jak jen můžu. Jedna, dva, tři... Měl jsem pocit, že čas nějak zpomalil. Šílel jsem bolestí, ale jediné, co jsem mohl dělat, bylo počítat. Čtyři, pět, šest... bolest se pohybovala nahoru a dolů, jak mě doktor znovu řezal. Sedm, osm, devět...

Nikdy nezapomenu na ten pocit otvíraného masa, ta pomalá muka a to čekání. Konečně jsem zařval: „DESET!“

Doktor přestal řezat. Sestry uvolnily sevření. Cítil jsem se jako starodávný válečník, který zachoval bohorovný klid, i když ho trhali končetinu po končetině. Byl jsem vyčerpaný. „Výborně,“ řekl doktor. „Udělal jsem vám čtyři řezy v paži, od ramene až k zápěstí. Teď už jen pár dalších řezů a bude to *opravdu* hotové.“

Obraz válečníka se přede mnou rozplynul. Spotřeboval jsem veškerou svou duševní sílu na počítání od jedné do deseti. Pevně jsem věřil, že desítkou to končí. Nová bolest – která se před pár sekundami zdála skoro zvládnutelná – udeřila se starou silou. Jak jen tohle můžu zvládnout?

„Prosím ne, udělám cokoli, jen to zastavte!“ řval jsem, ale nikdo na mě nebral ohled. Drželi mě ještě pevněji. „Dost, dost,“ zkoušel jsem to, ale bez úspěchu. Doktor mi zatím nařezával prsty. Celou dobu jsem počítal od jedné do deseti a zpět. Desítku jsem vždycky úplně zařval. Konečně doktor skončil. Bolest v ruce byla nekonečná, krvácel jsem a brečel, ale byl jsem při vědomí a živý. Všichni odešli a nechali mě odpočinout.

V té době jsem nechápal, jak důležitá to byla operace ani jak důležité při ní bylo ono počítání.⁶¹ Chirurg, který mi řezal ruku, se ji odvážně snažil zachránit, i když s tím někteří jeho kolegové nesouhlasili. Způsobil mi ten den velké utrpení, které mi nevyprchalo z paměti ani po letech, ale v záchraně ruky uspěl.

O pár měsíců později mi jiná skupinka lékařů řekla, že má – s takovou bolestí vybojovaná – levá ruka se přece jen nehojí tak dobře, jak by měla, a že nejlepší by bylo amputovat ji pod loktem. Vyslechl jsem tento nápad s odporem, ale lékaři mluvili velmi racionálně. Kdybych měl místo levé ruky hák, měl bych mnohem menší bolesti než dnes. Také bych musel podstoupit méně operací. Hák by byl poměrně pohodlný a s trochou tréninku i funkčnější než má zraněná ruka. Řekli mi také, že jestli

⁶¹ O spoustu let později jsem provedl několik experimentů s atlety, což mi potvrdilo, že počítání opravdu zvyšuje odolnost. Mimochodem, počítání od deseti do jedné je ještě účinnější.

nechci vypadat jako pirát z ostrova pokladů, že můžu místo háku dostat i protézu, která ovšem bude o něco méně šikovná než hák.

Bylo to velmi těžké rozhodnutí. I když mě ruka strašně bolela a nic kloudného nezvládla, stejně bych ji hrozně nerad ztratil. Nedovedl jsem si představit, jak bych bez ní žil a jak bych si zvykl na hák nebo plastovou protézu. Nakonec jsem tedy rozhodl nechat si svou zraněnou, nešikovnou a oslabenou ruku a doufat v to nejlepší.

Skočme nyní do současnosti – do roku 2010. Za posledních dvacet let jsem sepsal spoustu textů, převážně vědeckých pojednání. Nevydržím ale bušit do klávesnice příliš dlouho – zvládnu vytukat nanejvýš stránku denně a pár e-mailů, ale když zkusím víc, bolí mě ruka dlouhé hodiny. Nedokážu zvednout ani narovnat prsty – když to zkouším, je to, jako bych je chtěl vykloubit. Na druhou stranu jsem se naučil spoléhat na pomoc schopných asistentů a ovládat počítač hlasem. Do určité míry jsem se také naučil žít s bolestí.

I dnes je pro mě těžké říct, zda rozhodnutí zachovat si ruku bylo správné. Je jasné, že ruka příliš nefunguje a stále pekelně bolí. Z hlediska poměru cena/výkon – a z hlediska toho, co dnes vím o teorii rozhodování – to asi objektivně byla chyba.

Podívejme se nejprve na to, jak mě při rozhodování ovlivnila má předpojatost. Proti doporučení doktorů mluvily hned od začátku dvě psychologické síly – efekt vlastnictví a efekt vyhýbání se ztrátě. První efekt popisuje běžnou situaci, kdy lidé přeceňují to, co vlastní. Vzdát se toho znamená ztrátu a ztráta je psychologicky velmi bolestivá. Dokud nedostaneme nějakou zvláštní motivaci, nemáme důvod ztrátu podstoupit. Kvůli efektu vlastnictví jsem přecenil hodnotu, jakou pro mě má levá ruka měla – protože byla moje a byl jsem na ni zvyklý. Kvůli efektu vyhýbání se ztrátě jsem si pak nechtěl připustit, že bych se ruky měl zbavit, i když by to pro mě bylo výhodné.

Dále na mě působil i vliv, kterému se říká syndrom statu quo. Kvůli němu se snažíme udržovat věci tak, jak jsou. Změna je obtížná a nevíтанá, takže když se jí můžeme vyhnout, tak to uděláme. V mém případě jsem si logicky přál vyhnout se změně – už proto, že jsem se bál, že bych jí jednou litoval. Radši jsem chtěl dál žít s rukou, na kterou už jsem byl zvyklý – i když byla zraněná.

Třetí potíž spočívala v tom, že lidé obecně nemají rádi nevratná rozhodnutí. Když je jasné, že se následky rozhodnutí nedají odestát, prožíváme před volbou hotová muka. O novém domě nebo změně kariéry přemítáme dlouho a důkladně, protože samozřejmě nevíme, co nám budoucnost přinese. Jak těžké by ale rozhodnutí bylo, kdyby nám někdo řekl, že už je trvalé a že daném domě či kanceláři budeme sedět napořád? Doživotní následky – to už zní docela děsivě. V mém případě samozřejmě bylo jasné, že když chirurgové ruku uříznou, bude pryč už navždy.

A konečně mě ovlivnila i obava z toho, že na život bez předloktí a dlaně bych si prostě nezvykl. Jak by se asi hák nebo protéza používaly? A co by řekli lidi? Co by se stalo, kdybych si měl s někým potřást rukou, něco napsat nebo se pomilovat s dívkou?

Kdybych byl dokonale racionální, chladně kalkulující bytost, která nemá kesvé ruce žádné citové pouto, vůbec bych se nenechal ovlivnit efektem vlastnictví, efektem vyhýbání se ztrátě, syndromem statu quo ani strachem z nevratného rozhodnutí. Byl bych dokázal perfektně předpovědět, jak bude vypadat můj život s umělou rukou, takže bych viděl situaci stejně jako mí lékaři. Možná bych byl poslechl jejich rady a časem bych si na novou „ruku“ zvykl (o umění adaptace ostatně byla celá kapitola 6). Ale já jsem tak racionální nebyl a rozhodl jsem si ruku nechat, což vedlo k mnoha dalším operacím, bolestem a omezením.

Vím, že to všechno zní jako historky nějakého penzisty. „Kdybych býval věděl, co vím teď, jak já jsem se mohl mít!“ – takhle přece mluví lítostivci, co nejsou schopni se vyrovnat se svým životem. Možná vás také napadne, že pokud byla chyba si ruku ponechat, proč jsem se pro amputaci nerozhodl někdy později?

I to má několik iracionálních příčin. Za prvé, už jen pomyšlení na nemocnici, další operace a novou hospitalizaci je pro mě deprimující. I dnes, když mám třeba jen navštívit nemocného přítele, ve mně nemocniční pach vyvolává staré nepříjemné vzpomínky. (A jak asi chápete, dlouhodobý pobyt v nemocnici je pro mě dodneška největší noční můrou.) Za druhé, i když z titulu své práce chápu iracionalitu lidského chování, stejně jí sám podléhám. Tyto podvědomé vlivy se nikdy úplně nevytratí – to mějte na mysli, až začnete vylepšovat své rozhodovací procesy.

Za třetí, investoval jsem léta času a spoustu námahy do toho, abych svou nemocnou ruku trošku vycvičil. Naučil jsem se žít s bolestí a obcházet všelijaká mechanická omezení. Utopil jsem v tom tolik námahy, že by mi bylo líto to všechno hodit do koše.

Za čtvrté, za těch víc než dvacet let jsem se naučil si své tehdejší rozhodnutí dobře zdůvodnit. Člověk dovede úžasně přesvědčovat sám sebe, že se vlastně zachoval správně – a já nejsem žádná výjimka. Třeba když se někdo dotkne mé pravé paže, cítím po celé ruce příjemné šimrání a husí kůži. Dokázal jsem si vsugerovat, že to je můj unikátní způsob, jak prožívat krásu dotyku, a že bez ruky bych o něj byl ochuzen.

A konečně poslední důvod, proč jsem ani později k amputaci nepřistoupil: přizpůsobení. Za ty roky se spousta věcí změnila a já s nimi. Jako zdravý teenager jsem měl před sebou spoustu možných životních cest. Následkem zranění jsem se ale v osobním, milostném i profesním životě ubíral jednou konkrétní cestou, která nejlépe vyhovovala mým omezením a schopnostem. Na této cestě už jsem se samozřejmě naučil pohybovat, takže mi je vlastní. Kdybych se ale v osmnácti letech rozhodl mít místo ruky hák, měl bych jiná omezení a jiné možnosti. Třeba bych býval mohl pracovat s mikroskopem, následkem čehož jsem se mohl stát biologem. Ale nestalo se tak a teď, když vstupuji do středního věku a svůj život už jsem si zorganizoval, je těžké udělat významnější změnu.

Co z mého příběhu vyplývá? Velká, životně důležitá rozhodnutí jsou velmi obtížná, protože každý z nás je svým způsobem předpojatý a podléhá iracionálním vlivům. Je jich víc, než tušíme, a ovlivňují nás výrazněji, než si dokážeme přiznat.

O BIBLI A PIJAVICÍCH

V předchozích kapitolách jsme viděli, jak se iracionalita projevuje v různých sférách našeho života: v našich zvycích, v milostných vztazích, v pracovní motivaci, v charitativních úmyslech, v náklonnosti k vlastním nápadům, ve schopnosti se přizpůsobovat a v touze po pomstě. Myslím, že z toho všeho můžeme vyvodit dvě poučky a jeden závěr:

1. Máme spoustu iracionálních sklonů.

2. Většinou ani netušíme, jak moc nás tyto iracionální sklony ovlivňují. To znamená, že neznáme přesně faktory, které řídí naše chování.

Což Znamená, Že My Všichni – a tím myslím Vy, Já, Firmy i Politici – Musíme Stále Zpochybňovat Svou Intuici. Když budeme vždy dělat, co nám říká hlas srdce, „selský rozum“ nebo prostě zvyk („Vždyť takhle jsme to přece dělali vždycky“), budeme opakovat pořád ty samé chyby. Spousta času, námahy i peněz tedy zahučí ve stejných černých dírách jako vždycky. Když se ale naučíme zpochybňovat svou vlastní intuici a zvyk, můžeme se stát lepšími manželi, zaměstnanci, manažery, tvůrci i politiky.

Jak ale máme zpochybňovat svou intuici a ověřovat své instinkty? Je na to jedna stará osvědčená metoda, o níž mluví už bible. V šesté kapitole Knihy soudců se setkáváme s chlapíkem jménem Gedeon, který nonšalantně konverzuje s Bohem. Gedeon je starý skeptik, takže si není úplně jistý, jestli opravdu mluví s Nejvyšším, nebo jestli si jen představuje, že slyší hlasy v hlavě. Požádá tedy Neviděného, aby na důkaz své přítomnosti pokropil vodou ovčí rouno. „Chceš opravdu skrze mě zachránit Izrael, jak jsi řekl?“ ptá se Gedeon Boha a pokračuje: „Hle, pokládám zde na mlatu ovčí rouno. Bude-li rosa jen na rounu, a na zemi všude kolem sucho, poznám, že skrze mě zachráníš Izrael, jak jsi řekl.“⁶² Gedeon tu vlastně vyzývá Boha ke kontrole dokladů: jestli je to opravdu Bůh, dokáže rouno smočit, i když půda kolem zůstane suchá. A jak to dopadne? Druhého dne se Gedeon vzbudí a rouno je opravdu vlhké – náš pokusník z něj vyždímá plnou číši rosy. Ale Gedeon je experimentátor par excellence – chce si výsledek ještě jednou ověřit. Není si totiž jist, jestli to nebyla obyčejná náhoda, nebo jestli se tohle v regionu nestává každou noc. Proto požádá Boha o další test, tentokrát ale s malou modifikací. „Nehněvej se na mě, když ještě jednou promluvím. Prosím, ať mohu to rouno zkusit ještě jednou. Ať je, prosím, sucho jenom na rounu, a na zemi všude kolem rosa.“⁶³ Gedeonův kontrolní test dopadne dobře. Druhého dne je rouno suché a země vlhká. Patriarcha má tedy všechny důkazy, které potřeboval, a navíc se pocvičil v metodice vědeckého výzkumu.

⁶² Soudců 6:38, překlad podle projektu Bible21.

⁶³ Soudců 6:40, překlad Bible21.

Lékařské umění – na rozdíl od Gedeona – po tisíce let fungovalo na mnohem méně jistých základech. Znalost medicíny se předávala vyprávěním z generace na generaci; praktici pracovali podle vlastní intuice a podle návodů od předků. Lékařům samozřejmě nikdo neříkal, aby zpochybňovali svou intuici a prověřovali instinkty. Jakmile přejali celé penzum znalostí, byli si svými vědomostmi absolutně jisti (v čemž ovšem mnozí lékaři pokračují i dnes). Proto dělali znovu a znovu to samé, i když výsledky byly mnohdy pochybné.⁶⁴

Dobrym příkladem lékařské tradice, která toho moc nepřinesla, jsou pijavice. Stovky let se spousta nemocí léčila příkládáním baněk s pijavicemi. Věřilo se, že pijavice pomáhají ustavovat porušenou rovnováhu čtyř tělesných tekutin – krve, flegmatu, černé žluči a žluté žluči. Červovité pijavice sající krev měly léčit téměř všechno, od bolestí hlavy k obezitě, od hemoroidů k zánětu hrtanu, od očních problémů k duševním chorobám. Až do 19. století obchod s pijavicemi jen kvetl – třeba Francie jich během napoleonských válek dovezla miliony a miliony. Spotřeba pijavic byla tak obrovská, že tento živočich prakticky vyhynul.

Představte si teď, že jste lékařem ve Francii 19. století a právě začínáte svou praxi. „Víte“, že pijavice fungují, protože byly přece „úspěšně“ nasazovány po celá staletí. Ujistil vás o tom i starší lékař, který také „ví“, že pijavice pomáhají – zažil to sám a slyšel to od jiných. Konečně získáte svého prvního pacienta – muže s bolavým kolenem. Nasadíte mu pijavici těsně nad koleno a těšíte se vědomím, že pijavice uleví pacientovi od tlaku v kolenu. Když pijavice odpadne, pošlete muže domů a řeknete mu, aby týden odpočíval. Když si za týden nepřijde stěžovat, usoudíte, že pijavice zabraly.

Naneštěstí pro vás i pro pacienta nemáte k dispozici moderní technologii, která by vám řekla, že příčinou mužových bolestí je natržená chrupavka. Nečetl jste ani studie o tom, jak pomáhá trocha odpočinku. Nevíte ani, že na pacienty zabírá už pouhý fakt doktorova zájmu a další formy placebo efektu (o kterém jsem hodně psal ve své předchozí knize

⁶⁴ Tím nechci říct, že by lékaři během let neobjevili spoustu skvělých nových léčebných metod. Potíž je v tom, že bez neustálých pokusů mají lékaři sklon používat stále tytéž metody, které mohou být neefektivní nebo i nebezpečné.

Jak drahé je zdarma.) Lékaři samozřejmě nejsou špatní lidé; většinou jsou naopak laskaví a naplnění láskou k lidem. Většina si přece vybrala svou práci proto, aby mohla pomáhat ostatním, uzdravovat je a vracet jim úsměv na tvář. Ironií osudu je to právě jejich snaha pomoci každému pacientovi, která jim brání obětovat trochu čas na experiment.

Představte si opět, že jste lékař z 19. století, který v pijavice opravdu věří. Uskutečnil byste pokus, abyste jejich účinnost ověřil? Připustil byste, aby kvůli tomuto experimentu trpěl člověk? Dovolil byste, aby skupina pacientů dostala místo opravdových pijavic jen placebo – něco, co vypadá a bolí jako pijavice, ale nesaje žádnou krev? Co by to bylo za doktora, který by skupinu pacientů nechal bez léčení, jen s jakousi náhražkou? Zvláště když by tito chudáci absolvovali všechny nepříjemnosti procedury s pijavicemi, ale byli by připraveni jen o léčivou složku? Udělal byste tohle všechno, jen abyste si otestoval pijavicovou metodu?

Z toho vidíme, že pro lidi vůbec není jednoduché (dokonce ani pro vzdělané lékaře) podrobit kritickému zkoumání své zvyky a instinkty, zvláště když pevně věří, že co dělají, je správné. Proto musí v USA působit Úřad pro potraviny a léky (FDA, Food and Drug Administration). Tento odbor vyžaduje u každého léku atest, že medikament je bezpečný a účinný. Je velmi obtížné, pomalé a drahé tento atest získat, ale FDA tím plní úlohu jediného kontrolora, který na medikamenty pohlíží kriticky. Díky FDA víme, že některé dětské léky proti kašli způsobovaly více problémů, než kolik jich řešily, že chirurgické zákroky v případě bolesti spodní části páteře jsou vesměs neúčinné, že koronární angioplastie neprodlužují život pacientů a že léky zvané statiny nesnižují riziko srdečních chorob, i když redukuje cholesterol. Stále se dozvíme o dalších a dalších příkladech léčebných postupů, které nefungují tak dobře, jak se doufalo.⁶⁵ Lidé si samozřejmě na práci FDA často stěžují, ale všechny důkazy potvrzují, že povinné provádění experimentů s léky se dlouhodobě vyplácí.

Zdálo by se, že význam experimentů chápe každý. Těžko by někdo chtěl zakázat vědecké pokusy s tím, že je lepší spoléhat se na instinkty

⁶⁵ Nortin Hadler napsal dvě skvělé knihy o šalbě v medicíně: *Stabbed in the Back* (Dýkou do zad) a *Worried Sick* (Vylekaný k smrti). Česky ještě ani jedna nevyšla (pozn. překl.).

a intuici. Překvapuje mě ale, jak malý důraz se na experiment klade v takových sférách, jako je podnikání nebo veřejná správa. Někdy mě až šokuje, jak sebevědomě manažeři a politici stavějí své teze na předpokladech, které vůbec nemají ověřené, jen si je intuitivně cucají z prstu.

Politici a byznysmeni jsou ale také jenom lidé a podléhají stejným iracionálním vlivům a stejné předpojatosti jako my všichni. Mohou ve svém rozhodování udělat kdykoli chybu, stejně jako třeba lékaři. Nevyplývá z toho, že i oni potřebují zavést do byznysu a politiky systematické experimentální ověřování nových nápadů?

Kdybych třeba já osobně měl investovat do nějaké firmy, jistě bych své peníze raději svěřil společnosti, která splňuje zásadní předpoklady. Ze dvou firem bude mnohem úspěšnější ta, jejíž šéf dovede pochopit rozhořčení zákazníka a sílu omluvy (jak jsme viděli v kapitole 5). Zaměstnanci budou efektivnější, pokud jejich šéf pochopí význam motivace a hrdosti na vlastní práci (viz kapitola 2). A představte, o kolik ziskovější by byly firmy, které by přestaly vyplácet svým ředitelům nemravně velké bonusy a místo toho *opravdu* navázaly bonus na předvedený výkon (viz kapitola 1).

I vláda by si pomohla, kdyby více experimentovala a předem testovala své kroky. Zatím to vypadá, že vlády raději vše řeší plošně – od zachraňování bank až po dotace solárních elektráren, od zemědělství po vzdělávání. Vše se děje bez jakéhokoli ověřování účinnosti těchto koncepcí. Jsme si jisti, že záchranný balíček pro banky v ceně 700 miliard dolarů je opravdu ten nejlepší dáreček národnímu hospodářství? Jsme si jisti, že je chytré platit studentům za to, že se vůbec objeví na přednáškách, že mají dobrou známku z chování a pěkné známky? A opravdu si myslíme, že povinné udávání kalorické hodnoty u každého menu omezí přejídání? (Stávající data ukazují, že tomu tak spíše není.)

Odpovědi nejsou jasné. Nejlepší by určitě bylo, kdybychom si všichni uvědomili, že naše intuice – jakkoli si věříme – je pořád jen intuice a může se mýlit. Pokud chceme zvýšit účinnost vládních koncepcí, měla by ministerstva nejdřív posbírat empirická data o tom, jak se občané opravdu chovají a co si přejí. Určitě by se vyplatilo udělat nejprve malý test na kontrolním vzorku občanů, a teprve pak spouštět obří vládní programy, které stojí miliardy, ale jejichž efektivitu nikdo nezná.

Jak správně řekl Sherlock Holmes: „Největší chybou je začít teoretizovat předtím, než získáte konkrétní údaje.“

V tomto okamžiku už je vám asi jasné, že na ose od racionálního pana Spocka k iracionálnímu Homeru Simpsonovi jsou lidé mnohem blíže Homerovi, než si sami myslí. Určitě také vidíte, že iracionalita může přinést i ledacos dobrého. Díky tomu, že jsme iracionální, jsme také báječně lidští, nacházíme smysl ve své práci, zamilováváme se do vlastních myšlenek, důvěřujeme svému okolí, přizpůsobujeme se a pečujeme o ostatní a vůbec děláme spoustu nepragmatických věcí. Není proto nutné, abychom se snažili být svrchovaně racionální – spíš bychom měli rozpoznat ty nedokonalosti našeho mozku, z nichž se může stát výhoda. Když budeme dobře znát svá omezení a faktory, které nás vedou k iracionálním rozhodnutím, můžeme jim lépe čelit (stejně jako si v autě připínáme bezpečnostní pásy nebo v zimě nosíme kabáty – protože známe omezení své tělesné schránky a víme, co si může a nemůže dovolit). Klíčové je to hlavně pro všechny, kdo činí nějaká rozhodnutí – ať jsou to manažeři firem, státní úředníci nebo kdokoli z nás.

Své chyby nejlépe poznáme a odstraníme tak, že budeme provádět praktické pokusy, vyhodnocovat posbíraná data a porovnávat je s kontrolním vzorkem. Jak řekl Franklin Delano Roosevelt: „Tato země potřebuje, ba jestli to cítím správně, tahle země hlasitě požaduje odvážné, vytrvalé experimentování. Zdravý rozum nám říká, že každou novou metodu či vládní politiku bychom měli vyzkoušet na kontrolním vzorku. Pokud metoda selže, upřímně to přiznáme a najdeme novou. Hlavní je zkoušet to dál.“ [24]

Doufám, že se vám tato kniha líbila. Ještě více doufám, že nebudete slepě věřit své intuici a budete si empiricky ověřovat, které rozhodnutí funguje a které ne. Hodně se ptejte. Vyzvídejte. Obráťte každý kámen a podívejte se pod něj. Podívejte se kritickým okem na to, co děláte vy sami, vaše firma, zaměstnanci, úřady, politici a vláda. Třeba se vám podaří najít novou cestu, jak alespoň některá z našich omezení úspěšně obejít. Přesně to je naděje, kterou společenské vědy odjakživa chovají a kvůli které existují.